

The Reality of the Primary Schools Principals in Jeddah Practices of Management by Walking Around Remotely from Teachers' Point of View

Maha Safar Al- Harthi

Omar Mohammed Omar Badaoud

King Abdulaziz University || KSA

Abstract: This research study aims to identify the reality of the primary school principals in Jeddah practices of management by walking around remotely from teachers' point of view. The researcher used the descriptive method to achieve this objective. A questionnaire was created consisting of (33) items and distributed among randomly intended sample consisting of (216) teachers in the primary public education schools of (central Jeddah).

The results of the research concluded that the reality of the primary school principals in Jeddah practices of management by walking around remotely from teachers' point of view gained an overall average (4.18 out of 5), which indicates a (High) degree of practice. At the level of the research dimensions, the dimension of motivation gained the highest average (4.31), then the dimension of improving communication with an average (4.26), and the third dimension of development and creativity with an average (4.21) which all indicated a (Very High) practice. The fourth dimension is feedback, gained an average (4.14), and the fifth dimension is finding the facts that gained an average (4.00), in which both indicated a (High) degree of practice.

The researcher presented recommendations and suggestions based on the results above, some of the most important of them are as follows: the inclusion of the concept of management by walking around remotely in the digital education process, designing specialized training courses to develop the practices of school principals for management by walking around remotely, diversifying the motivational methods used in walking around remotely, activating virtual meetings periodically, and making further improvements to distance education programs and adding some features to them; To facilitate the role of the school principal in practicing all dimensions of management by roaming remotely to fulfill the objectives of the remote virtual educational process.

Keywords: management by walking around remotely, finding facts, improving communication, development and creativity, motivation, feedback, school principals, Jeddah city.

واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد من وجهة نظر المعلمات

مها سفر الحارثي

عمر محمد عمر با داود

جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقد تم بناء استبانة مكونة من (33) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية مقصودة بلغت (216) من معلمات مدارس التعليم الحكومي الابتدائي (وسط جدة)، وتوصلت نتائج البحث إلى أن ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد من وجهة نظر المعلمات، حصلت على متوسط حسابي كلي (4.18 من 5)، أي بدرجة ممارسة (كبيرة)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعد التحفيز على أعلى متوسط (4.31) ثم بُعد تحسين الاتصال بمتوسط (4.26) وثالثاً بُعد التطوير والإبداع بمتوسط (4.21) وجميعها بتقدير ممارسة (كبيرة جداً)، وحلّ رابعاً بُعد التغذية الراجعة بمتوسط (4.14)، وخامساً بُعد اكتشاف الحقائق بمتوسط (4.00) وكليهما بدرجة ممارسة (كبيرة) واستناداً للنتائج قدمت الباحثة جملة من التوصيات والمقترحات، ومن أهمها إدراج مفهوم الإدارة بالتجوال عن بُعد ضمن الممارسات الإدارية في عملية التعليم الرقمي عن بُعد، وتصميم دورات تدريبية لتطوير ممارسات قائدات المدارس للإدارة بالتجوال عن بُعد، وتنوع أساليب التحفيز المستخدمة في التجوال عن بُعد، وتفعيل الاجتماعات الافتراضية بشكل دوري، وإجراء المزيد من التحسينات على برامج التعليم عن بُعد، وإضافة بعض الخصائص عليها؛ لتسهيل دور قائدة المدرسة في ممارسة جميع أبعاد الإدارة بالتجوال عن بُعد لخدمة أهداف العملية التعليمية الافتراضية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال عن بُعد، اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التطوير والإبداع، التحفيز، التغذية الراجعة، قائدات المدارس، مدينة جدة.

أولاً- المقدمة.

يعد التقدم العلمي المستمر والتطور الحديث في التكنولوجيا الرقمية عاملاً مهماً في تسهيل حياة الأفراد، فقد أثرت التكنولوجيا على جميع مجالات الحياة، بما فيها المجال الإداري الذي يُعتبر أساس تطور ونجاح الشعوب والمنظمات، فالإدارة هي القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛ تحقيقاً للأهداف. وتأتي أهمية الإدارة التربوية في كونها المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في النظام التعليمي، ومنها نستمد أهمية الإدارة المدرسية؛ فهي الجهة التنفيذية للأهداف المرسومة.

فقد أصبحت الإدارة المدرسية إدارة عملية، تهتم بالنواحي الفنية، وبكل ما يتصل بالعملية التعليمية والتربوية، حيث تعمل على تحسين الممارسات التعليمية وتطويرها؛ للوصول إلى أعلى مستويات الأداء المطلوبة لتحقيق الأهداف، وهذا يتوقف على سلوكيات قائدة المدرسة، التي لا بد أن تكون ذات فعالية وكفاءة. (عطوي، 2019)

وبما أن هذا العصر يحتاج إلى قيادات إدارية تمتلك درجة عالية من المهارات الذاتية والإدارية والفنية والسلوكية، ولديها القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة، التي تظهر نتيجة للتطور التكنولوجي والتقني السريع، كان من اللازم على القيادات الإدارية التحول إلى المفاهيم الإدارية الحديثة، التي من أبرزها (الإدارة بالتجوال) الذي يعد من أكثر الأساليب الإدارية ملائمة للإدارة المدرسية، نظراً لاهتمامه بالعنصر البشري؛ سواء كان طالبات أو معلمات، من خلال التعرف على ميولهم واتجاهاتهم؛ لمساعدتهم على حل المشكلات التي يواجهونها. (صالحه، 2015).

فالإدارة بالتجوال هي معايشة الواقع الحقيقي؛ للحصول على المعلومات أولاً بأول، فهي تُسهل عملية الاتصال المباشر مع العاملين؛ لإرسال المعلومات الهامة واستقبالها في المنظمة، فلا بد أن يكون القائد مستمعاً جيداً؛ ليتمكن من الحصول على الاستجابات الواقعية، كما أن الإدارة بالتجوال تعد مصدراً للتحفيز ورفع الأداء التنظيمي في المنظمة. (Njelita; Eke, 2018)

كما تسهم الإدارة بالتجوال في زيادة وعي القائد بما يحدث داخل البيئة المدرسية، فهي تُسهل له الحصول على المعلومات والبيانات التي تساعد في تقييم الأداء، كما تُساعد في تقوية العلاقات الإنسانية بين القادة والمعلمين من خلال الزيارات المتكررة. (Mcpadden, 2013)

وتمنح الإدارة بالتجوال الفرصة للقائدات؛ للوقوف الفعلي على واقع العمل، وعلى جميع تفاصيل العملية التعليمية، وتمكّن القائدة من تكوين علاقات مشجعة مع المعلمات، من خلال المعلومات المتوفرة، وتجعلها قادرة على معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء ومعالجتها، وتنمية المهارات، وتوفير الوسائل المناسبة لتطويرها، وتقديم التحفيز، ودعم الإبداع والابتكار، وبناء الثقة، وتقبُّل الآراء، مما يسهم في تحسين نوعية التعليم والتعلم (طيفور، 2018).
فمهمة التعليم بحاجة إلى تطوير وتحسين مستمرين، ومن هنا تأتي أهمية القيادات العليا، والوسطى، والتنفيذية، في توفير الظروف الملائمة للمعلمات، والمتابعة، والدعم؛ لضمان كفاءة وفعالية العملية التعليمية/التعلمية، وتزويد المعلمات بالكفايات اللازمة للتعليم الفعّال (المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، 2019).
فالإدارة بالتجوال بوصفها مفهوماً حديثاً. تتيح للقائد ممارسة التأمل للوصول إلى التطور والتميز التنظيمي، فهي أحد أنواع الإدارة المتميزة، ومن سمات الإداري الناجح الذي يتطلع للإنجاز في المستقبل، ولكي يتحقق ذلك؛ يجب أن تقتزن الإدارة بالتجوال بتحفيز العاملين على تنفيذ أعمالهم بإتقان، إذ إن شعور الموظف بأنه مهم لدى المنظمة سيؤدي إلى تحسين أدائه في العمل، بل سيكون أكثر إبداعاً فيه، إذ يمكن للإدارة بالتجوال. من خلال التحفيز. تحقيق الإبداع والارتقاء؛ للوصول إلى أعلى مقاييس الجودة. (فراونة، 2016).

ونظراً لما يمر به العالم بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص من ظروف استثنائية؛ نتيجة لانتشار فيروس كورونا (كوفيد-19)، أصبح نظام التعليم عن بُعد من خلال المدرسة الافتراضية برنامج (منصة مدرستي) وبرنامج (مايكروسوفت تيمز Microsoft Teams)، حيث يمكن للقائدة حضور الحصص الافتراضية بدون دعوتها من المعلمة. (وزارة التعليم، 2021).

وتتيح هذه البرامج لقائدة المدرسة متابعة مستوى أداء المعلمات والطالبات (افتراضياً) بسهولة؛ للتعرف على مستوى العملية التعليمية عن بُعد، إضافة إلى إمكانية عقد الاجتماعات الافتراضية؛ لمناقشة المعلمات حول المشكلات التي تواجههن أثناء العمل عن بُعد. (المواطن، 2020)

فقد بذلت وزارة التعليم. في الوقت الحاضر. جهوداً بارزة في تطوير جميع عناصر العملية التعليمية وتحسينها، والارتقاء بها نحو الأفضل، تماشياً مع رؤية المملكة 2030م التي ترمي إلى بناء نظام تعليمي مؤهل ومتطور، يسهم في دفع عجلة الاقتصاد في المملكة العربية السعودية. ومن هنا: يأتي دور المدرسة الذي يعد حجر الأساس؛ لمساندة وزارة التعليم في تحقيق الأهداف المرسومة، والنهوض بالتعليم.

وقد اهتمت رؤية 2030م (برنامج التحول الوطني) بالابتكار والإبداع والتطوير في التعليم، الذي يمكن تحقيقه من خلال الجولات الإشرافية؛ لتقديم التحفيز والدعم للمعلمات، وتشجيعهن على الإبداع والابتكار في مجال تخصصهن. (وزارة التعليم، 1440هـ)، وبهذا: فقد جاء البحث الحالي للوقوف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال عن بُعد لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات في مدينة جدة.

مشكلة البحث:

بالنظر إلى الوقت الحالي وما حدث فيه نتيجة لانتشار فيروس كورونا كوفيد-19 من اغلاق المؤسسات التعليمية وما تبعه من تحول التعليم من تعليم تقليدي إلى تعليم رقمي بحت، أصبحت الأدوار التي تقوم بها كل من قائدة المدرسة والمعلمة مختلفة، فالتعليم عن بُعد يُعدّ تعليمياً جديداً في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، فهو بحاجة إلى بذل مزيداً من الجهد لتحقيق أهدافه، من خلال سرعة التعلم على تطبيقاته والقيام بالأدوار الموكلة لمستخدميه لتحقيق التفاعل المطلوب في ظل التباعد المكاني، وما يتبعه من فجوة في التواصل.

وقد اثبت أسلوب الإدارة بالتجوال- والذي يعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة- العديد من المزايا التي بدورها قد تعالج مشاكل التعليم الرقمي المتمثلة في عدم التواصل المباشر، والبعد المكاني بين المعلمات والطالبات والقائدة، وما يخلفانه من آثار.

كما أسهمت حادثة موضوع التعليم عن بُعد في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في تحفيز دافعية الباحثين لمعرفة واقع الإدارة بالتجوال لدى القائدات في الميدان العملي الافتراضي. وهذا يمكن تحديد مشكلة البحث في وجود حالة من الغموض حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال عن بُعد لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، وغياب التقييم لمدى نجاح التجربة، والحاجة لاستطلاع وجهة نظر المعلمات في مدينة جدة؛ باعتبارهن الأقرب للمديرات والأكثر اطلاعا على أبعاد الممارسة.

أسئلة البحث

يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد من وجهة نظر المعلمات؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (اكتشاف الحقائق) من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (تحسين الاتصال) من وجهة نظر المعلمات؟
3. ما واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التحفيز) من وجهة نظر المعلمات؟
4. ما واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التطوير والإبداع) من وجهة نظر المعلمات؟
5. ما واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التغذية الراجعة) من وجهة نظر المعلمات؟

أهداف البحث

1. التعرف على واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (اكتشاف الحقائق) من وجهة نظر المعلمات.
2. التعرف على واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (تحسين الاتصال) من وجهة نظر المعلمات.
3. التعرف على واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التحفيز) من وجهة نظر المعلمات.
4. التعرف على واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التطوير والإبداع) من وجهة نظر المعلمات.
5. التعرف على واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التغذية الراجعة) من وجهة نظر المعلمات.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في كونه أحد البحوث التي لم يسبق البحث فيها- على حد علم الباحثة - إذ تعتمد المملكة العربية السعودية. لأول مرة. نظام (التعليم عن بُعد) في مدارس التعليم العام وبذلك يؤمل الباحثة أن تفيده نتائج البحث كالاتي:

- تسليط الضوء على أسلوب الإدارة بالتجوال عن بُعد، والتعريف بمدى فاعليته في تحسين الواقع الافتراضي، وتحقيق الأهداف.
- قد تفيده قائدات المدارس في استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال في توجيه سير العملية التعليمية الافتراضية ومتابعتها، والتأكد من أنها تسير وفقاً لما هو مطلوب، ولما هو مخطط له.
- تأمل الباحثة أن تفيده نتائج البحث وتوصياته وزارة التعليم في تطوير عملية التعليم عن بُعد، من خلال التطوير المستمر للبرامج التي تستخدم للتعليم عن بُعد، والعمل على اصلاح مشاكلها أولاً بأول.
- تأمل الباحثة أن تفيده نتائج البحث وزارة التعليم في تطوير برامج تدريبية متخصصة لقائدات المدارس في الادارة عن بُعد بكل فاعلية وكفاءة.
- تأمل الباحثة أن تساعد نتائج هذا البحث طلاب وطالبات الدراسات العليا والباحثين في مجال الإدارة التربوية: لإجراء عدد من الدراسات في موضوع (الإدارة بالتجوال عن بُعد).

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في الأبعاد التالية: (اكتشاف الحقائق- تحسين الاتصال- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية الراجعة) من وجهة نظر المعلمات.
- الحدود البشرية: معلمات مدارس المرحلة الابتدائية العامة- بنات.
- الحدود المكانية: مدارس المرحلة الابتدائية العامة (مكتب تعليم وسط جدة- بنات).
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني، من العام 1442هـ- 2021م.

مصطلحات الدراسة:

- قائدة المدرسة (School Leader): وتعرف بأنها: "هي الشخص المسؤول والمكلف بإدارة المدرسة وقيادتها من النواحي التربوية والإدارية، والفنية، والمالية، والاجتماعية، والثقافية واتخاذ القرارات وفق الصلاحيات الممنوحة لها من وزارة التعليم لتحقيق أهداف التعليم في المملكة العربية السعودية" (كمبيجو، 2019م، ص93)
- الإدارة بالتجوال المباشرة (Management by Walking Around): يُعرف مفهوم الإدارة بالتجوال المباشرة بأنه "درجة التواجد والحضور والتفاعل المباشر لقائدات المدارس مع المعلمات والموظفات، واستخدام المهارة والموهبة في تصميم اللقاءات التجولية؛ لاكتشاف أي قصور ومعالجته، والتحدث إلى المعلمات، وقضاء الوقت معهن؛ بهدف كسر الحواجز وتعزيز العلاقات بينهن؛ لرفع الروح المعنوية من خلال الاحتكاك بهن؛ وإشعارهن بالاهتمام بما يقمن به" (العدوان، 2019م، ص6).
- وقد قدّم (الحوامدة، 2013م) تعريفاً للإدارة بالتجوال بأنها: "قدرة قائدة المدرسة على الابتعاد عن مكتبها، والخروج منه إلى مسرح العمل، والتفاعل مع المعلمات وجهاً لوجه؛ لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز المعلمات، وللتطوير والإبداع، وتقديم التغذية الراجعة لهن".

○ بناء على ما سبق: يمكن تعريف (الإدارة بالتجوال عن بُعد) إجرائياً بأنه: التواجد الفعّال لقائدة المدرسة؛ للوقوف على الوضع الراهن للعملية التعليمية عن بُعد، من خلال التفاعل الذي يقتضي الدخول في الفصول الدراسية الافتراضية والاطلاع على أعمالهن في برنامج (منصة مدرستي)؛ لاكتشاف الحقائق، وتحسين عملية الاتصال مع المعلمات، وتحفيزهن، وتشجيعهن على التطوير والإبداع، وإمدادهن بالتغذية الراجعة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

الإدارة بالتجوال:

يتناول هذا المحور مفهوم (الإدارة بالتجوال) ومبادئها ومزاياها، وأبعادها، وتتمثل في التفصيل الآتي:

مفهوم الإدارة بالتجوال:

تعددت تعريفات الإدارة بالتجوال من قبل الباحثين؛ حيث عرّفها (الخضيرى، 2000) بأنها "علم التعرف على حاجات ورغبات العاملين في المشروع بشكل عام، والعاملين في المستويات التنفيذية الدُّنيا بشكل خاص، ومن ثم تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم، وبما ينعكس إيجابياً على رضاهم عن أنفسهم وما يقومون به، ومن ثم تزداد فاعليتهم في تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة".

كما عرّفها العجمي (2015) بأنها: التجول داخل البيئة العملية، والمعايشة للواقع وما يحدث فيه، والتعامل مع العاملين، والتحدث معهم، وتحفيزهم، ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المنظمة. بالإضافة إلى أنها: العلم الذي يسمح بالتعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المستويات التنفيذية؛ لتحقيقها؛ ولزيادة فاعليتهم، وتحقيق أهداف المنظمة. (ص 357-358)

وتعرف أيضاً بأنها: نمط من أنماط الإدارة، تستخدمه قائدة المدرسة؛ للتواجد بين جميع الموظفين في المدرسة؛ لتعزيز العلاقات الشخصية والإنسانية بينهن، ولتحفيزهن وتشجيعهن على الإبداع والتطوير، وتقديم التغذية الراجعة لهن، وتحسين عملية الاتصال، واكتشاف الحقائق. (الحامدي والقاسمية، 2020)

مبادئ الإدارة بالتجوال:

تعمل الإدارة الناجحة على تطوير مواردها بشكل دائم، ولا سيما، تطوير الموارد البشرية؛ لتحقيق المشاركة الفعّالة والهادفة بين القائدة والمعلمات، كما تعد مرونة القائدة من المبادئ الأساسية التي توفر بيئة عمل مناسبة للمعلمات؛ استجابة لمتطلبات العمل ومتغيراته، وتتمحور مبادئ الإدارة بالتجوال في الدخول إلى بيئة العمل بدون موعد، وملاحظة أداء المعلمات في بيئة العمل الفعلية، وتكوين العلاقات غير الرسمية مع المعلمات، ومناقشتن حول المشكلات التي تواجههن بكل أريحية، وتقديم التغذية الراجعة للمعلمات حول تخطيط الأعمال وتنفيذها، بالإضافة إلى عقد الاجتماعات؛ لمناقشة الأهداف. (العجمي، 2015)

كما تتمثل مبادئ الإدارة بالتجوال في ممارسة التجوال الإداري بشكلٍ دوري، حسب ما تقتضيه الحاجة داخل المنظمة؛ لإدارة أعمال العاملين، وكتابة الملاحظات بطريقة غير رسمية؛ لمناقشتها وتعديلها لاحقاً، والوصول إلى التفاهم مع العاملين؛ لضمان حسن الاستماع إلى شكواهم وآرائهم العملية. (عبد الكريم، 2018).

مزايا الإدارة بالتجوال:

حدد آل منشط (2018) مزايا الإدارة بالتجوال المذكورة في الأدبيات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال، وتمثل هذه المزايا في الآتي:

1. تحفيز الموظفين لرفع مستوى الإنجاز.
2. توفير التدريب المناسب (الفردى أو الجماعى) من قبل القائدة للمعلمات من خلالها يمكن نقل علمها وخبراتها إليهن، وتحديد نوعية البرامج التدريبية التي تحتاج إليها الموظفات، من خلال النقاش والحوار مع الموظفات.
3. تقديم المكافآت لمن يستحقها.
4. تحقيق قياس أفضل للإنجاز والتنفيذ.
5. تحقيق الموضوعية في تقييم الموظفات.
6. إعادة توزيع الأعمال بين الموظفات حسب ما تقتضيه الحاجة.
7. تعميق حس المسؤولية لدى الموظفات تجاه خطط المنظمة وأهدافها.

ومن مزايا الإدارة بالتجوال. أيضاً. أنها تسهل عملية المحادثة بين القائد والعاملين، كما أنها تساعد على معالجة المشكلات في مراحلها المبكرة، وتسهم في زيادة الإنتاجية لدى العاملين، إذ يؤدي الاهتمام الإيجابي بهم، والانتباه إليهم، إلى رفع أداء العاملين بشكل أفضل، فالقيادة الفعالة هي التي تعمل على زيادة مشاركة العاملين بشكل كامل داخل المنظمة، من خلال التواصل معهم. (Gomez, 2015).

فالإدارة بالتجوال تجعل القائد قريباً من العاملين وودوداً معهم، تؤدي إلى بناء الثقة المتبادلة بينهم، وتشجع على تحقيق أهداف المنظمة، لوجود الاتصال المباشر والفعال والتلقائي بين القائد والعاملين؛ لتبادل الأفكار والمعلومات، فالاتصال الفعال ذو أهمية كبيرة في المنظمات الناجحة، إذ يساعد في تحسين الأداء، وزيادة رغبة العاملين في تحقيق الأهداف، كما أنها ترفع الروح المعنوية لدى العاملين، من خلال جعل بيئة العمل أقل رسمية، وتبادل المعلومات بين العاملين بطريقة ودية، مما يسهم في تقليل التوتر لدى العاملين، بحيث يتكوّن لدى القائد رؤية أكثر وضوحاً لبيئة العمل، وفهم بطبيعة العاملين. (EPM, 2017)

أبعاد الإدارة بالتجوال:

- تنوعت أبعاد الإدارة بالتجوال؛ حيث حددت دراسة كل من (الساقى، 2015، ص 17-18) و(اشتيوي، 2015، ص 8-9)، و(الشريفة، 2017، ص 8-9) هذه الأبعاد التي يمكن استخلاص دور القائدة في تحقيقها من خلال الآتي:
1. يتمثل دور القائدة في تحقيق بُعد (اكتشاف الحقائق) في تحديد المشكلات التي تواجه المدرسة، والعمل على حلها، والتعرف على المعلومات من الميدان العملي بشكل مباشر، والتعرف على آليات تنفيذ الأعمال والمهام، والتعرف على احتياجات المعلمات ورغباتهن.
 2. يتمثل دور القائدة في تحقيق بُعد (تحسين الاتصال) في توفير جميع سبل الاتصال المباشرة والفعالة المتاحة في المدرسة، وتعميق الثقة لدى المعلمات من خلال الاتصال المباشر، وتبني مهارات النقاش والحوار البناء، ونشر مبدأ التعاون داخل المدرسة، والتأثير في سلوك المعلمات.
 3. يتمثل دور القائدة في تحقيق بُعد (التحفيز) في تقديم التحفيز المادي أو المعنوي، ورفع مستوى الإنجاز في أداء المعلمات، وتشجيعهن؛ لتحسين سلوكيات العمل، وإثارة الرغبات، وخلق الدوافع؛ لتحقيق الأهداف.

4. يتمثل دور القائدة في تحقيق بُعد (التطوير والإبداع) في اكتشاف المعلمات المبدعات، وتنميتها، وتوفير البيئة المحفزة للإبداع، وتقديم حلول وأفكار إبداعية، وتوفير البرامج التدريبية اللازمة للتطوير، والتجديد في الأساليب العملية.
5. دور القائدة في تحقيق بُعد (التغذية الراجعة) في إشعار المعلمات بنتائج أعمالهن (إيجابية- سلبية)، وإخبارهن بنقاط القوة والضعف في أدائهن، لتحسينها أو تثبيتها وتطويرها، ومساعدتهن في إدراك قدراتهن، وتوضيح أهمية ما يقمن به من أعمال، وتصحيح أدائهن وفقاً للأهداف الموضوعية.

التعليم عن بُعد في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية:

تُعد المملكة العربية السعودية إحدى الدول المتطورة، إذ تسعى من خلال (رؤية 2030) إلى أن تحتل المراكز المتقدمة بين دول العالم كدولة منافسة في كافة القطاعات. بصورة عامة، وفي قطاع التعليم. بصورة خاصة، فالمملكة العربية السعودية تسير وفق خطة تعليمية تحتوي على أهداف واضحة، وتتضمن عدداً من السيناريوهات؛ لمواجهة أي تحدٍ يواجه وزارة التعليم، من أجل استمرار العملية التعليمية، وتحسينها، والارتقاء بها نحو الأفضل، حيث نرى في الوقت الحالي. كافة الجهود التي بذلتها المملكة العربية السعودية ممثلة في ووزارة التعليم؛ من أجل استمرار العملية التعليمية، بالرغم من الظروف الراهنة. فقد بذلت المملكة جهداً كبيراً في تدريب الطاقات البشرية، وتوفير الموارد، لاستمرار عملية التعليم بجودة عالية.

ولم يكن مصطلح (التعليم عن بُعد) جديداً في المملكة العربية السعودية، فقد استخدمت الجامعات السعودية (الدوائر التلفزيونية المغلقة) (CCTV)، منذ أكثر من 40 أربعين سنة، ولكن التعليم عن بعد يُعد جديداً في التعليم العام، فقد واجهت المملكة العربية السعودية التحديات التي فرضتها جائحة وباء فيروس كورونا (كوفيد- 19) قبل أن تعلن منظمة الصحة العالمية عن تصنيفه (وباءً) بثلاث أيام، حيث أعلنت المملكة عن توقف الدراسة حضورياً في جميع المدارس، والبدء في الدراسة. في اليوم التالي. عبر شبكة الإنترنت؛ لضمان استمرارية التعليم. فالتعليم عن بُعد في ظل فترة جائحة كورونا (كوفيد- 19) يعد نقلة نوعية؛ لتصحيح النظرة إلى التعليم عن بُعد، من كونه تعليماً إضافياً إلى اعتماده أسلوباً أساسياً في التعليم، فقد سعت المملكة إلى توفير التعليم في كافة المناطق الجغرافية، بما فيها المناطق التي تقع في الأودية، والجبال، والقرى النائية التي قد لا تصل إليها شبكات الاتصال. (السعيد، 2020).

وقد أطلقت وزارة التعليم منظومة مدرستي الوطنية لإدارة التعليم، إضافة إلى إطلاق (23) قناة فضائية تقدم الشروح التعليمية للطلاب والطالبات، حسب خطة سير المنهج الدراسي، عن طريق البث التلفزيوني، وتخصيص قناة خاصة لكل مرحلة دراسية، كما توفر الدروس بلغة الإشارة لذوي الاحتياجات الخاصة، وتتزامن هذه القنوات الفضائية مع قناة (عين) على اليوتيوب؛ بهدف خدمة الطلبة الذين لا تصل إليهم شبكة الاتصال، لضمان استمرار التعليم دون انقطاع بما يتوفر من بدائل تعليمية متاحة. (مدرستي، 2020).

ويُعرف (التعليم عن بُعد) بأنه: " عملية نقل المعرفة إلى المتعلم في موقع إقامته أو عمله، بدلاً من انتقال المتعلم إلى المؤسسة التعليمية، وهو مبني على أساس إيصال المعرفة والمهارات والمواد التعليمية إلى المتعلم عبر وسائط وأساليب مختلفة، حيث يكون المتعلم بعيداً أو منفصلاً عن المعلم أو القائم على العملية التعليمية، وتُستخدَم التكنولوجيا من أجل ملء الفجوة بين كلٍّ من الطرفين، بما يحاكي الاتصال الذي يحدث وجهاً لوجه". (مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، 2020).

وهناك مجموعة من الأهداف التي يجب أن تحققها قائدة المدرسة في عملية التعليم عن بُعد في المملكة العربية السعودية والتي ذُكرت في الخطة الإجرائية للتعليم عن بُعد، وتتمثل في تطوير العملية التعليمية عن بُعد وتحسينها، وتعويض الفاقد التعليمي، والمحافظة على استمرار العملية التعليمية. (إدارة التعليم بمحافظة المهدي، 2021). وتحقق هذه الأهداف من خلال ممارسة قائدة المدرسة للأدوار والمسؤوليات الموكلة إليها من وزارة التعليم.

دور قائدة المدرسة في التعليم عن بُعد:

- نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به قائدة المدرسة في تخطيط العملية التعليمية وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها، فإن لها دوراً قيادي مهم في عملية التعلم عن بُعد تم تضمينه في الدليل الإرشادي لقائد المدرسة، يتمثل فيما يلي:
1. التحقق من وجود بيئة مناسبة للتعليم عن بُعد (الإلكتروني) للمعلمات والطالبات.
 2. الدخول بشكل يومي على نظام إدارة التعليم الإلكتروني.
 3. التأكد من تنفيذ المهام المطلوبة من المعلمات، والحرص على استقرار العملية التعليمية عن بُعد.
 4. تصميم وبناء جدول جلسات الخدمات المساندة لطالبات التربية الخاصة، إضافة إلى إنشاء لجنة متخصصة؛ لتحديد مستواهن الحالي، والتأكد من فعالية أساليب تقييمهن عن بُعد.
 5. عقد الاجتماعات الدورية (حضورية أو عن بُعد) وحضورها، والتفاعل معها؛ لتبادل الخبرات بين المعلمات، والمتابعة والمناقشة حول الخطط والأعمال، وتسهيل التحديات التي تواجه المعلمات، والتأكد من تنفيذ اللقاءات الافتراضية بين منسوبات المدرسة مع بعضهن البعض، ومع أولياء الأمور.
 6. التأكد من إنجاز الطالبة للمهام المطلوبة منها، واتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة عند وجود فاقد تعليمي.
 7. الحضور للمعلمات في الحصص الافتراضية، والتأكد من تحقق الأهداف التعليمية كما خطط لها، والاطلاع على تقارير كل من المعلمات، والطالبات، والمدرسة. (مدرستي، 2020).
- وبحسب ما ورد في خطة قائدة المدرسة للتعليم عن بُعد (مدرسة محمد بن الوليد بن عامر، 2021)، فهناك مسؤوليات يومية، وأسبوعية، وشهرية لقائدة المدرسة، يُمكن توضيحها في الآتي:

◆ المسؤوليات اليومية لقائدة المدرسة:

وتتمثل هذه المسؤوليات في الحضور اليومي في المنصة، ومتابعة الأعمال إلكترونياً مع الوكالة، وحصص غياب الطالبات لليوم السابق (غياب حصّة، غياب يوم كامل) مع وكالة شؤون الطالبات ثم إرسال أسماء المتغيبات في منصة مدرستي ونظام نور، والاطلاع على خطط وأعمال المعلمات، والتأكد من عدم وجود مشكلات تقنية لدى المعلمات والطالبات من خلال التواصل معهن، وإرسال التعليمات والتوجيهات الخاصة بالمعلمات عن طريق وسائل الاتصال الرسمية: (الرسائل في المنصة، الواتس آب، البريد الإلكتروني)، وإرسال رسائل تحفيزية إلى الطالبات؛ لتشجيعهن على الاستزادة في العلم.

◆ المسؤوليات الأسبوعية لقائدة المدرسة:

وتتمثل هذه المسؤوليات في الحضور والمتابعة للحصص الافتراضية، ومتابعة ملخص أداء الطالبة إلكترونياً، والدخول على البريد الإلكتروني وتتبع الإيميلات التي تحتاج إلى المتابعة، وعقد الاجتماعات مع معلمات التخصص الواحد عن طريق نظام (مايكروسوفت تيمز) (Microsoft Teams) الموجود في المنصة، وعقد الاجتماعات بشكل فردي أو جماعي مع جميع المعلمات، والإشراف على تنفيذ توجيهات المشرفات التربويات.

◆ المسؤوليات الشهرية لقائدة المدرسة:

وتتمثل هذه المسؤوليات في كتابة تقرير عن غياب المعلمات وحضورهن في المنصة كل شهر، والاطلاع على جميع الأعمال الخاصة بمنسوبات المدرسة، والتعليق عليها، ومتابعة سجلات التقويم المستمر، وسجلات المتابعة، ومتابعة الندوات المنعقدة في المنصة، والتحقق من وجود أسماء الطالبات في المنصة، والتأكد من نظامية بقائهن، من خلال مقارنتها بأسماء الطالبات في نظام نور.

وتحقيقاً للأهداف التشغيلية (للتعليم عن بُعد) بكفاءة وفعالية، فإن على قائدة المدرسة أن تعمل على تنفيذ المهام التي ذُكرت في خطة قائدة المدرسة للتعليم عن بُعد، وتتمثل في الآتي:

التخطيط المبكر؛ لمعالجة المشكلات والتحديات التي تواجه العملية التعليمية، وتوفير الاتصال الفعال مع جميع منسوبات المدرسة، من خلال طرق الاتصال الرسمية للتعليم عن بُعد، وتحفيز الممارسات المثالية التي تقدمها المعلمات والطالبات، ومتابعة العملية التعليمية باستمرار، وتحديث بيانات المدرسة بشكل دوري. (مدرسة محمد بن الوليد بن عامر، 2021)

فالقائدة تمتلك صلاحيات وقدرة على ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية التعليم عن بُعد، ومن خلال النظر إلى دورها في عملية التعليم في الوقت الحالي؛ نجد أن وزارة التعليم تسعى جاهدة إلى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال دور قائدة المدرسة في تحقيق التطوير والإبداع في عملية التعليم عن بُعد، والتحفيز المستمر لممارسات المعلمات الإيجابية داخل الفصول الافتراضية، وتوفير الاتصال الفعال الذي يسمح بالتطوير المستمر، والتأكد من تحقيق الأهداف، والكشف عن الحقائق المتعلقة بالعملية التعليمية؛ لمعالجتها، وتقديم التغذية الراجعة للمعلمات حول مستواهن في عملية التعليم عن بُعد.

كما يتمثل دور قائدة المدرسة في تسهيل عملية الدعم الفني للطالبات، ولجميع منسوبات المدرسة اللاتي يتعذر عليهن الدخول إلى منصة مدرستي. وفيما يلي سيتم توضيح دور فرق الدعم الفني في العملية التعليمية عن بُعد.

دور فرق الدعم الفني للطالبات في التعليم عن بعد:

نظراً لحدائثة التعليم عن بُعد في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، فمن المؤكد أن تعترض الطالبات وجميع منسوبات المدرسة مشاكل فنية وتقنية في عملية الدخول إلى منصة مدرستي و، ولكن الوزارة لم تُهمل هذه النقطة، فقد وقّرت خدمة الدعم الفني التي تُقدم من خلال المدرسة؛ لتقديم الدعم الفني والتدريب على التقنية الجديدة عند عدم معرفة استخدامها.

وبعد إطلاق الوزارة للمنصة التعليمية الجديدة التي تُعرف بـ (منصة مدرستي)، في بداية السنة الهجرية 1442هـ، قامت عدد من المدارس الحكومية. ممثلة في فرق الدعم الفني. بمبادرات تدريبية، فقد خصصت أوقات عمل إضافية في يومي الخميس والجمعة في تاريخ 15-16 محرم؛ لتدريب الطلاب وأولياء الأمور على كيفية استخدام (منصة مدرستي)، تأكيداً على دور المدرسة في توفير التدريب اللازم عند الحاجة؛ لإنجاح العملية التعليمية. (الثميري، 2020)

وقد قامت (إدارة تعليم صبيا) متمثلة في فريق دعم فني مكون من: (معلمين، مشرفين، إداريين) بمبادرات تدريبية للطالبات في منازلهم؛ لتقديم الدعم والتدريب لهم على استخدام (منصة مدرستي)، وشرح طريقة الدخول إليها؛ للتمكن من توفير التعليم للجميع، وقد نفذت هذه المبادرات في عدد من محافظات جازان؛ وخاصة، في المناطق النائية. (وكالة الأنباء السعودية، 2020).

كما تقدم المدرسة الدعم الفني للمستفيدين إذا ما واجهتهم أي مشكلات تقنية عند الدخول إلى منصة مدرستي؛ وتقدم ذلك من خلال زيارتهم للمدرسة، وحصولهم على دليل إرشادي يوزع على أولياء الأمور والطلاب. (وزارة التعليم- عام @moe.gov.sa، 2020).

الإدارة بالتجوال عن بُعد:

تعد الإدارة بالتجوال أسلوباً إدارياً ذا أهمية كبيرة في مجال الإدارة عامةً، والإدارة التربوية على وجه الخصوص، فهي أسلوب يتيح للقائد الرؤية الواضحة والشاملة للواقع العملي في المنظمة، ويمكن للقائد من خلالها فهم طبيعة الموظفين، وطبيعة بيئة العمل بشكل أوضح، وإزالة أي علامات استفهام حول كيفية الأداء والمشكلات التي تواجه الموظفين في تحقيق الأهداف.

وهناك فرق بين القيادة المباشرة والقيادة عن بُعد، فالقيادة عن بُعد تعتمد على مهارات وأساليب تواصل تختلف عن المهارات التي تستخدمها القائدة في القيادة المباشرة، وهذه المهارات والأساليب تحتاج إلى وقت للتدريب عليها واكتسابها، حتى تكون عملية القيادة عن بُعد فعّالة.

وقد اختصرت (جاكلين كوستنر) مصطلح الإدارة بالتجوال (إلكترونياً) عن بُعد، وهو (MBWE)، وهو اختصار لـ (Management by Wandering Electronically Around). فالخطوة الأولى التي يتعين على القادة اتخاذها تكمن في تنمية وتوسيع إطار خبرتهم العملية فيما يتعلق بالتجوال الإداري؛ من أجل تفعيل سير الفريق في طريق الاتصال السريع بشكل فعّال، فقد كانت بداية استخدام مصطلح (الإدارة بالتجوال). الذي يعرفه معظم المدراء. عندما استخدم (توم بيترز). منذ ما يقارب 12 عامًا. اختصار (MBWA) لـ (Management By Walking Around)، وقد كانت الإدارة بالتجوال. في ذلك الوقت. بمثابة نقلة نوعية كبيرة لكثير من المديرين، حيث تنهوا إلى أهمية إنشاء باب للاتصال المفتوح، وشجعهم التجوال في الأنحاء على التحدث عن الرؤية، والإدارة الفنية، وتقديم الملاحظات، وجذب الناس؛ لتنفيذ العمل بشكل صحيح. فأصبح محور (الإدارة بالتجوال) هو المدير الذي يتمثل دوره في خلق الطاقة، والاندماج، والتماسك، من خلال التواصل غير الرسمي مع أعضاء فريق العمل. وقد عملت الإدارة بالتجوال بوصفها أداة رئيسية على خلق الثقة والانسجام بوصفهما من أساسيات العمل الجماعي. (Kostner, 1994)

ومن منطلق القاعدة التي تقول: (أن العلم بالتعلم) فنحن بحاجة إلى تعلم كل ما يستجد، إذ إن موضوع الإدارة بالتجوال عن بُعد يعد موضوعاً جديداً لدى كثير من المدراء والقيادات، وخاصة، أثناء فترة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، فهناك فرق بين الإدارة بالتجوال المباشرة والإدارة بالتجوال عن بُعد، فالإدارة بالتجوال المباشرة تقتضي التجول بين المكاتب على أرض الواقع، وملاحظة الأشخاص المتواجدين في المكان، بينما الإدارة بالتجوال عن بُعد يجد القائد فيها عجزاً في رؤية الواقع بشكل واضح. كما يجده في القيادة المباشرة. إذ يحتاج إلى أدوات اتصال فعّالة للتعرف على واقع العمل عن بُعد. (Shirley, 2020).

وتحتاج جميع القيادات إلى التجوال؛ سواء كانت هذه القيادة لفريق ذي موقع مشترك على أرض الواقع أو كانت لفريق إلكتروني عن بُعد، وبعيداً عن مدى محدودية الميزانية أو مدى ضيق الوقت فإن القادة الفعّالين عن بُعد يعرفون أن التواجد فعلياً للتواصل في الموقع مع أعضاء الفريق الذي يعمل عن بعد، هو أمر بالغ الأهمية لنجاح كل مشروع. ومن أساليب التواصل التي تساهم في تواصل أعضاء الفريق أثناء تباعدهم: (البريد الإلكتروني، أجهزة الاستدعاء، وأجهزة الاتصال الأخرى)، فقد صمّمت هذه التقنيات لتساعد القائد وأعضاء الفريق للتواصل عن بُعد؛ لمساعدة الأشخاص على الاتصال المطلوب لإنجاز الأعمال عندما يكون الفريق متباعداً. (Kostner, 1994).

ومن الأدوات والبرامج الأخرى التي تساعد القائد في التواصل الفعال عن بُعد مع الموظفين: (البريد الإلكتروني- متابعة سير عمل العاملين افتراضياً- البحث في تطبيق سلاك "Slack")؛ وذلك لمعرفة آراءهم، ومعرفة ما إذا كان هناك أي أمر طارئ يمكن اكتشافه سريعاً، وليس للتجسس عليهم. فمتابعة العاملين افتراضياً يشبه السير بين مكاتب العاملين في بيئة العمل الفعلية، حيث يمكن اكتشاف ما إذا كان أحد العاملين محبطاً، ومن ثم، يحدد القائد أولوياته في مساعدة الأشخاص الذين هم بحاجة إلى الدعم. (Shirley, 2020).

ولا تحتاج الإدارة بالتجوال عن بُعد مجهوداً بدنياً عالياً، فالقائد يقوم بالتنجول في مقرات العمل الافتراضية داخل المنظمة الرقمية من خلال جهاز الكمبيوتر وهو في مكانه، حيث لا يعتمد على التقارير؛ لمعرفة الواقع الافتراضي، فقد أظهرت عدد من المنظمات. في فترة انتشار جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19). قدرتها على الاستمرار، وتفعيل قنوات الاتصال لخدمة العملاء افتراضياً، وهذا يتطلب من كل فرد في المنظمة التحول إلى الأساليب التي تعتمد على الإنترنت أو التقنية؛ للعمل، والتواصل، والتفاعل مع العملاء، فجميع المنظمات والشركات الافتراضية بحاجة إلى الإدارة بالتجوال بقدر حاجتها إليها في السابق. (Mckendrick, 2020).

وبناءً على ما سبق: يمكن تعريف (الإدارة بالتجوال عن بُعد في المدارس الابتدائية الحكومية بالمملكة العربية السعودية) بأنه: دخول قائدة المدرسة إلى الفصول الافتراضية بشكل دوري؛ لمتابعة سير العملية التعليمية، واكتشاف الحقائق في بيئة العمل الافتراضية، ومتابعة أداء المعلمة والطالبة في (منصة مدرستي)، وتحسين الاتصال مع المعلمات عن طريق وسائل الاتصال الإلكترونية الرسمية، وتطوير البيئة التعليمية الافتراضية، وتحسين أداء المعلمات، والكشف عن المعلمات المبدعات وتحفيزهن، وتشجيع المشاركات الإبداعية، وإمداد المعلمة بالتغذية الراجعة حول أداءها في عملية التعليم عن بُعد.

وتعقيباً على العرض السابق في الإطار النظري؛ يمكن تصنيف الإدارة بالتجوال إلى نوعين، هما: الإدارة بالتجوال المباشرة، والإدارة بالتجوال عن بُعد، والجدول الآتي يوضح الفرق بينهم:

جدول (1): الفرق بين الإدارة بالتجوال المباشرة، والإدارة بالتجوال عن بُعد

أوجه المقارنة	الإدارة بالتجوال المباشرة	الإدارة بالتجوال عن بُعد (الافتراضية)
المصطلح	Management By Walking Around	Management by Wandering Electronically Around
الرمز	MBWA	MBWEA
المجهود البدني والوقت	تتطلب مجهوداً بدنياً كثيراً، ووقتاً طويلاً، فالقائدة تتجول في جميع مرافق المنظمة.	تتطلب مجهوداً بدنياً أقل، ووقتاً قصيراً، فالقائدة تتجول داخل المنظمة الرقمية وهي في مكانها.
الموقع الجغرافي	التجوال في موقع جغرافي محدد (داخل المنظمة الواقعية).	التجوال في مواقع جغرافية غير محددة (داخل المنظمة الرقمية الافتراضية).
قنوات الاتصال	وجهاً لوجه، مباشرة.	من خلال البرامج الرسمية المعتمدة للاتصال في التعليم عن بُعد في المملكة العربية السعودية: (البريد الإلكتروني، الواتس أب، منصة مدرستي، الاجتماعات الافتراضية في برنامج مايكروسوفت تيمز Microsoft Teams)؛ لجعل بيئة التعلم الافتراضية تُحاكي البيئة الواقعية.
التغذية الراجعة	غير فورية، فالقائدة تؤجل التغذية الراجعة إلى حين الاجتماع مع المعلمات.	فورية، من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية، أو من خلال التعليق على أعمال المعلمات في منصة مدرستي.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (رضوان، 2020) التي هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال وتأثيرها على مستوى الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام (الحكومية/ المصرية اليابانية) بجمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على نوعين من البيانات: (بيانات ثانوية: من الكتب والأبحاث والدوريات وبنك المعرفة وشبكة الإنترنت، وبيانات أولية: قام الباحث بجمعها من الميدان ومجال تطبيق الدراسة)، وتكوّن مجتمع الدراسة الأول من جميع المعلمين في مدارس التعليم العام في المراحل التعليمية (الابتدائية، الإعدادية، الثانوية) في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية، أما المجتمع الثاني فتكون من جميع المعلمين في المدارس المصرية اليابانية، وطبقت الدراسة على عينة المجتمع الأول، وعددهم (382) معلماً، وتم استرداد (260) استمارة، أما عينة المجتمع الثاني فقد بلغ عددها (339) معلماً، وتم استرداد (191) استمارة. ومن أبرز نتائج الدراسة: جاءت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كبيرة في جميع الأبعاد بمتوسط حسابي (4.251)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (تحسين الاتصال) بمتوسط حسابي (4.37)، ثم (اكتشاف الحقائق) بمتوسط حسابي (4.33)، ثم (التطوير والإبداع) بمتوسط حسابي (4.24)، ثم (التحفيز) بمتوسط حسابي (4.19)، ثم المرتبة الأخيرة (التغذية المرتدة) بمتوسط حسابي (4.06).
- دراسة (الحامدي والقاسمية، 2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5 - 10) في محافظة شمال الباطنة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بنسبة 10% من مجتمع الدراسة وعددهم (280) معلماً ومعلمة. ومن أبرز نتائج الدراسة: جاءت ممارسة الإدارة بالتجوال بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.11)، حيث جاء في المرتبة الأولى محور (اكتشاف الحقائق) بأعلى متوسط حسابي (4.20)، ثم محور (تحسين الاتصال) بمتوسط حسابي (4.15)، ثم محور (التغذية الراجعة) بمتوسط حسابي (4.13)، ثم محور (التحفيز) بمتوسط حسابي (4.09)، ثم محور (التطوير والإبداع) بمتوسط حسابي (3.96).
- دراسة (القرني والغامدي، 2019) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات من وجهة نظر المعلمات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (1293) معلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث أصبح عدد العينة (292) معلمة. وخرجت الدراسة بنتائج، أبرزها: جاءت الموافقة على ممارسة الإدارة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.15)، حيث جاء مجال (التحفيز) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.22)، كما جاء مجال (التغذية الراجعة) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.21)، وقد وجاء مجال (تحسين الاتصال) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.11)، أما مجال (التطوير والإبداع) فقد جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.06).
- دراسة (العازمي، 2019) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال وأثرها على مستوى الالتزام التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي التعليم العام في المراحل التعليمية الثلاث: (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)، الذين بلغ عددهم (58869) معلماً ومعلمة، وتم اعتماد أسلوب العينة العنقودية العشوائية لاختيار عينة الدراسة التي تكونت من (724) معلماً ومعلمة، وكانت أبرز نتائج الدراسة: جاءت درجة

ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال كبيرة في جميع الأبعاد، وبمتوسط حسابي (3.79)، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد (اكتشاف الحقائق) بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.85)، والمرتبة الثانية بُعد (تحسين الاتصال) بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.81)، أما المرتبة الثالثة فكان بُعد (التطوير والإبداع) الذي حصل على درجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.79)، وحاز على المرتبة الرابعة بُعد (التحفيز) بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.75)، كما جاء في المرتبة الخامسة بُعد (التغذية الراجعة) بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.74).

- دراسة (الجميبي، 2018) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الثانوية للبنات والمشرفات الإداريات بمدينة الطائف البالغ عددهن (99) قائدة ومشرفة، وتم اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية وبلغ عددها (63) قائدة ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: حصول الموافقة على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بدرجة (غالباً) بمتوسط حسابي (3.79)، حيث جاء في الترتيب الأول بُعد (التطوير والإبداع) بدرجة ممارسة (دائماً)، بمتوسط حسابي (4.29) ثم بُعد (اكتشاف الحقائق) بدرجة ممارسة (غالباً) بمتوسط حسابي (3.92) ثم بُعد (التغذية الراجعة) بدرجة ممارسة (غالباً) بمتوسط حسابي (3.85) ثم بُعد (التحفيز) بدرجة ممارسة (غالباً) بمتوسط حسابي (3.46) ثم بُعد (تحسين الاتصال) بدرجة ممارسة (غالباً) بمتوسط حسابي (3.44).

- دراسة (صالح، 2015) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (34) مديراً و(885) معلماً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية؛ حيث تمثلت العينة الأولى من جميع مديري المدارس الخاصة في شرق محافظة غزة وغيرها، وتمثلت العينة الثانية من (268) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: جاءت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كبيرة جداً بمتوسط حسابي (3.92)، حيث حصل مجال (الإبداع والتطوير) ومجال (الاتصال والتواصل) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، ثم مجال (التخطيط) بمتوسط حسابي (3.99)، ثم مجال (الرقابة والمتابعة) بمتوسط حسابي (3.92)، ثم مجال (التحفيز) ومجال (اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.81).

- دراسة (Kubicek, 2015) التي هدفت إلى تطوير النظرية الأساسية أو المتجذرة حول استخدام المديرين لأسلوب التجوال داخل الفصول الدراسية؛ بهدف تحسين الأداء الإداري، وهذا يتوافق مع دور مديري المدارس كقيادة تربوية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الظاهرة (الظاهراتي). وتم جمع البيانات عن طريق عقد لقاءات مباشرة مع مديري المدارس والمدرسين المشاركين في مبنى إحدى المدارس التي وافق عليها المشاركون، حيث شارك في هذه الدراسة خمسة من مديري المدارس العامة في مقاطعة نبراسكا (Nebraska) الأمريكية (ثلاثة في مدارس ابتدائية، واثنان في مدارس ثانوية)، وقد قام المديرون المشاركون باستدعاء (17) معلماً؛ للمشاركة في الدراسة؛ عشرة منهم في المدارس الابتدائية، وسبعة في المدارس الثانوية، وجميعهم من مقاطعة نبراسكا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ظهرت استراتيجيات عديدة خلال عمليات التجول والملاحظة، مثل: تنظيم الموارد الخارجية والداخلية، حيث يستخدم المديرون ملاحظاتهم في تطوير استخدام الموارد الخارجية والداخلية. كما يُساعد التجوال وتقديم الملاحظات والإرشادات المديرين على أن يكونوا قادة متعاونين، وتكون عملية توجيه الملاحظات والإرشادات للمعلمين

بطريقة تعاونية وغير رسمية، وهذا يؤدي إلى تحسين التدريس. وبَيَّنَ المديرين المشاركون أن استراتيجية التجول وتقديم الملاحظات داخل الفصول له تأثير إيجابي كبير على تحسين عملية التدريس. كما أنه من خلال عمليات التجول في الفصول يشترك المديرين مع المعلمين في رؤية المشاكل عن قرب، وتوجيه كل الجهود لتحسين التدريس.

- دراسة (قدومي والخوالدة، 2014) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات وعددهم (422)، وطبقت الدراسة على عينة قصديّة بنسبة 79%، بلغ عددهم (335) معلماً ومعلمة. ومن أبرز نتائج الدراسة: جاءت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين متوسطة، بمتوسط حسابي (3.66)، حيث احتل المرتبة الأولى مجال العلاقات الانسانية بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.83)، يليه مجال اتخاذ القرار بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.73)، ثم مجال إدارة الوقت بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71)، ثم مجال التحفيز بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71)، ثم مجال تحسين الاتصال بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.70)، ثم مجال الرقابة بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (3.61)، ثم مجال التطوير والابداع بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (3.49)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال التغذية الراجعة بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (3.42).

- دراسة (Mcpadden, 2013) التي هدفت إلى وصف وتحليل وتفسير ومقارنة تصورات المشرفين المساعدين لتأثير نظام التجول في الفصل الدراسي كنموذج لتطوير المعلمين من خلال مراقبة الممارسات التعليمية وتحسينها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الظاهراتي (دراسة الظاهرة)، وقد جمعت البيانات عن طريق المقابلة المباشرة، وتوجيه التساؤلات للمشاركين، وقد شارك في هذه الدراسة (12) مشرفاً مساعداً في المناطق التعليمية بولاية (كونيتيكت) الأمريكية، ويُمثل جميع المشاركين المناطق المُختارة التي تجري فيها الممارسة التعليمية للجولات الصفية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: أنه من المعلوم أن المعلمين يرفعون من مستوى أدائهم خلال الزيارات، أو الأساليب الرسمية، لذلك؛ فالزيارة الرسمية يكون تأثيرها أقل في تحسين الممارسات التعليمية، بينما في أسلوب تجوال المشرفين المساعدين يكون الأداء أكثر مصداقية وأقرب ما يكون إلى العمل الواقعي، لذلك يكون لأسلوب التجوال تأثير إيجابي إذا كان يُستخدم بحكمة ودراسة. وأن لتجوال المشرفين المساعدين في الفصول الدراسية تأثير اجتماعي إيجابي؛ لأنهم يقومون بفحص الأداء الفردي، وتقديم الإرشادات، بأسلوب تعاوني، ويكون له تأثير إيجابي في تحسين الممارسات التعليمية. كما يقوم المعلمون والإداريون المشاركون في هذا النموذج (نموذج التجول في الفصول) بتطوير التركيز؛ ليكون منصباً على وضع الطلاب، كأهم عنصر من عناصر العملية التعليمية ومراقبة مستوى أداء الطالب.

- دراسة (Brown & Coley, 2011) التي هدفت إلى دراسة تأثير التجول والملاحظات التفصيلية على تصورات المعلمين في المدارس المسيحية، وفقاً لرؤية مُعلمي المدارس المسيحية، وقد استخدمت الدراسة المنهج التجريبي (الاستقصائي)، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان مكون من (13) بنداً، بطريقة ليكرت؛ للإجابة على التساؤلات المفتوحة على المعلمين قبل التجربة وبعدها، وقد شارك في الدراسة خمسة مديرين، و(111) معلماً ومعلمة؛ منهم (25) معلماً، و(86) مُعلمة، وكان كل المشاركين مُسجلين في ثمان مدارس مسيحية من جنوب شرق الولايات المتحدة،

ومدرسة واحدة من تكساس، ومدرسة من وكولورادو، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، ومن أهمها: لم تكن نتائج الاستبيان الأول تختلف عن نتائج الدراسات السابقة، التي تتلخص بسلبية نظرة المعلمين للزيارات الرسمية. وفي الغالب، تتعزز قوة العلاقات القائمة على الثقة بين المعلمين والمشرفين، عند ممارسة برنامج التجوال الهادف داخل الفصول من قبل المديرين والمشرفين التربويين، بمعنى أن زيارات المسؤولين المتكررة للفصول الدراسية زاد من تشجيع المعلمين على العمل بدلاً من مشاعر القلق التي كانت تُحيط بهم في الزيارات الرسمية. كما تُسهّم الزيارات القائمة على التجوال غير الرسمي في تحسين العملية التعليمية. وأن من فوائد التجوال الهادف للمشرفين والمسؤولين التربويين: مشاركة المعلمين لأفضل الممارسات، وزيادة وعي المدير بما يحدث في الفصول الدراسية، وفهم أفضل للمناهج الدراسية، ولجوانب القصور أو التناقض، كما يعمل على تحسين جودة المحادثات حول التدريس، وكل ذلك سيؤدي حتماً لتحسين جودة أداء الطلاب.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث أهداف البحث: لا يوجد أي هدف من أهداف الدراسات السابقة- على حد علم الباحثة- مطابق لهدف الدراسة الحالية المتمثل في: التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال عن بُعد لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات في مدينة جدة. لكننا نجد أن الدراسة الحالية اتفقت من حيث هدفها المتمثل في: (درجة ممارسة الإدارة بالتجوال) مع دراسة كل من: (رضوان، 2020)، و(الحامدي والقاسمية، 2020)، و(القرني والغامدي، 2019)، و(العاظمي، 2019)، و(الجميبي، 2018)، و(صالح، 2015)، و(قدومي والخوالدة، 2014)، واختلفت مع دراسة كل من: (Kubicek, 2015)، و(Mcpadden, 2013)، و(Brown & Coley, 2011). من حيث منهج البحث: اتفق منهج البحث الحالي (المنهج الوصفي المسحي) مع دراسة كل من: (رضوان، 2020)، و(الجميبي، 2018)، واختلف مع دراسة كل من: (الحامدي والقاسمية، 2020)، و(القرني والغامدي، 2019)، و(العاظمي، 2019)، و(صالح، 2015)، و(Kubicek, 2015)، و(قدومي والخوالدة، 2014)، و(Mcpadden, 2013)، و(Brown & Coley, 2011).

من حيث أداة البحث: استخدمت جميع الدراسات السابقة (الاستبانة) أداةً لجمع البيانات، ماعدا دراسة: (Kubicek, 2015)، و(Mcpadden, 2013) التي اعتمدت كل منهما على (المقابلة المباشرة).

من حيث مجتمع البحث وعينته: اتفق البحث الحالي من حيث مجتمع البحث وعينته مع الدراسات السابقة الآتية: (رضوان، 2020)، و(الحامدي والقاسمية، 2020)، و(القرني والغامدي، 2019)، و(العاظمي، 2019)، و(قدومي والخوالدة، 2014)، واختلف مع دراسة (الجميبي، 2018) التي تكون مجتمعها من قائدات المدارس، ودراسة (Kubicek, 2015) التي تكون المجتمع فيها من مديري المدارس والمعلمين، ودراسة (صالح، 2015)، التي تمثل المجتمع فيها من المديرين والمعلمين، ودراسة (Mcpadden, 2013) التي تكون فيها مجتمع البحث من المشرفين المساعدين، ودراسة (Brown & Coley, 2011) التي تألف المجتمع فيها من المديرين والمعلمين.

ما يميزه البحث عن الدراسات السابقة:

طبّق هذا البحث في ظروف استثنائية؛ نتيجة انتشار جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) التي فرضت على التعليم الحكومي الانتقال من التعليم في المدارس إلى التعليم عن بُعد، فالبحث في ظل هذه الظروف يمثل إضافة علمية للبحث العلمي والمكتبات والمجلات العلمية، ويعد هذا البحث هو الأول الذي يدرس واقع الإدارة بالتجوال عن بُعد لدى قائدات المدارس- حسب علم الباحثة- نظراً لحدثة نظام التعليم عن بُعد في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

3- منهجية البحث وإجراءاته.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لكونه ملائماً لطبيعة البحث، وتحقيق أهدافه، حتى يمكن الوصول إلى إجابات تُسهم في وصف نتائج متوسطات استجابات افراد العينة وتحليلها.

مجتمع البحث:

يتمثل المجتمع من جميع معلمات مدارس التعليم الحكومي الابتدائي وسط جدة للفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1441-1442هـ البالغ عددهن (1480) معلمة تنتمي إلى (48) مدرسة (مكتب تعليم وسط جدة- بنات، 1442هـ).

عينة البحث:

لتحقيق أهداف البحث؛ تم توزيع رابط الاستبانة الإلكترونية على مجتمع البحث المكون من معلمات مدارس التعليم الحكومي الابتدائي وسط جدة، في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1441-1442هـ، وكانت الاستجابات المستردة (216) استبانة؛ نظراً لضيق الوقت وظروف توزيع الاستبانة وتقديم الاختبارات النهائية بسبب جائحة كورونا كوفيد-19، وتم اعتماد الاستمارات المستردة كعينة عشوائية من مجتمع البحث، وجميعها صالحة للتحليل الاحصائي، وعلى ذلك؛ أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (216) استبانة بنسبة (14.6%) من مجتمع البحث.

أداة البحث:

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث، اعتمدت الباحثة على الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة.

وصف أداة البحث:

احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على خمسة أبعاد وتمثل في الآتي:

1. البُعد الأول: اكتشاف الحقائق، ويتكون من (7) فقرات.
2. البُعد الثاني: تحسين الاتصال، ويتكون من (8) فقرات.
3. البُعد الثالث: التحفيز، ويتكون من (6) فقرات.
4. البُعد الرابع: التطوير والإبداع، ويتكون من (6) فقرات.
5. البُعد الخامس: التغذية الراجعة، ويتكون من (6) فقرات.

صدق أداة البحث:

أولاً: الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث عرضت الباحثة أداة البحث على عدد من الخبراء والمتخصصين، وقد بلغ عدد المحكمين (15) محكماً، طُلب منهم إبداء آرائهم في الاستبانة من حيث الآتي:

- مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتهي إليه.
- مدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية.

- ملاءمته الأداة لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة.

حيث تم إضافة فقرتين، واستبدال ثلاث فقرات، وقدموا ملاحظات قيّمة أفادت هذا البحث، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها في صورة جيدة ملحق (6)، وبذلك تكون الأداة قد حققت الصديق الظاهري أو المنطقي.

ثانياً- صديق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

تم حساب صديق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لعينة استطلاعية مكونة من (30) معلمة، كما تبين نتائجها في الجدول الآتي:

جدول رقم (1): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

اكتشاف الحقائق		تحسين الاتصال		التحفيز		التطوير والإبداع		التغذية الراجعة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	*0.528	1	*0.718	1	*0.949	1	*0.972	1	*0.966
2	*0.802	2	*0.877	2	*0.964	2	*0.957	2	*0.932
3	*0.808	3	*0.925	3	*0.973	3	*0.989	3	*0.940
4	*0.769	4	*0.957	4	*0.965	4	*0.963	4	*0.952
5	*0.626	5	*0.835	5	*0.938	5	*0.966	5	*0.952
6	*0.707	6	*0.960	6	*0.962	6	*0.955	6	*0.916
7	*0.766	7	*0.949						
		8	*0.960						

* وجود دلالة عند مستوى (0.05).

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات أداة البحث (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه قد جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على توفر درجة عالية من صديق الاتساق الداخلي لأداة البحث (الاستبانة).

وقامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج الآتية:

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة

م	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط
1	اكتشاف الحقائق	7	*0.422
2	تحسين الاتصال	8	*0.978
3	التحفيز	6	*0.978
4	التطوير والإبداع	6	*0.980
5	التغذية الراجعة	6	*0.968

* وجود دلالة عند مستوى (0.05).

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة قد جاءت بقيم مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.422-0.980)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة البحث

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية مكونه من (30) معلمة، ويوضح الجدول الآتي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول رقم (3): معاملات ثبات أداة البحث طبقاً لأبعاد الاستبانة

م	البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	اكتشاف الحقائق	7	0.829
2	تحسين الاتصال	8	0.966
3	التحفيز	6	0.982
4	التطوير والإبداع	6	0.986
5	التغذية الراجعة	6	0.975
	الاستبانة ككل	33	0.984

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات قد جاءت بقيم عالية تراوحت بين (0.829-0.986)، وبلغ معامل الثبات الكلي فيها (0.984).

الوزن النسبي المعياري للإجابات:

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت خماسي التدرج (كبيرة جداً- كبيرة- متوسطة- قليلة- منعدمة)؛ للتعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال عن بُعد في الأبعاد الخمسة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات في مدينة جدة.

المعالجة الأساليب الإحصائية:

إضافة إلى ما سبق استخدامه؛ لتقنين أداة البحث مثل: معامل الارتباط لـ "بيرسون" (Person Product-moment correlation)، ومعامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)، فقد استخدم البحث- أيضاً- الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسط الحسابي؛ وذلك لحساب المتوسط الحسابي لكل فقرة ولكل بُعد.
- الانحرافات المعيارية؛ للتعرف على التباين للفقرات والأبعاد.

4- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1- سؤال البحث: ما واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في الأبعاد الآتية: (اكتشاف الحقائق- تحسين الاتصال- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية الراجعة) من وجهة نظر المعلمات ؟

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة الإدارة بالتجوال عن بُعد

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب البعد	درجة الممارسة
3	التحفيز	4.31	0.883	%83	1	كبيرة جداً
2	تحسين الاتصال	4.26	0.807	%81	2	كبيرة جداً
4	التطوير والإبداع	4.21	0.879	%80	3	كبيرة جداً
5	التغذية الراجعة	4.14	0.845	%78	4	كبيرة
1	اكتشاف الحقائق	4.00	0.723	%75	5	كبيرة
	ممارسة الإدارة بالتجوال عن بُعد ككل	4.18	0.733	%80		كبيرة

يتبين من الجدول السابق أن واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في الأبعاد الآتية: (اكتشاف الحقائق- تحسين الاتصال- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية الراجعة) من وجهة نظر المعلمات قد جاء بدرجة ممارسة (كبيرة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (4.18)، بانحراف معياري (0.733).

وبالرغم من اختلاف الدراسة الحالية والتي تدرس واقع ممارسة الإدارة بالتجوال عن بُعد، مع الدراسات السابقة التي درست الإدارة بالتجوال المباشرة في الميدان التربوي إلا أنها اتفقت معها في درجة الممارسة، ومن هذه الدراسات: دراسة (رضوان، 2020) التي أظهرت ممارسة مرتفعة بدرجة كبيرة للإدارة بالتجوال، ونتيجة دراسة (الحامدي والفاسمية، 2020) التي توصلت إلى أن الإدارة بالتجوال تُمارس بدرجة عالية، وتتفق - إلى حد ما - مع كل من: دراسة (الغازمي، 2019) ودراسة (الجميعة، 2018) التي أظهرت كبيرة بدرجة كبيرة لممارسة الإدارة بالتجوال، ودراسة (صالح، 2015) التي توصلت إلى درجة موافقة كبيرة جداً لممارسة الإدارة بالتجوال. واختلفت مع دراسة: (القرني والغامدي، 2019)، و(قدومي والخوالدة، 2015) التي أظهرت جميعاً كبيرة بدرجة متوسطة لممارسة الإدارة بالتجوال.

وتؤكد نتيجة البحث الميداني لواقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للإدارة بالتجوال عن بُعد من وجهة نظر المعلمات في مدينة جدة، أن نظام التعليم والعمل عن بُعد قد أتاح لقائدة المدرسة ممارسة أبعاد (الإدارة بالتجوال عن بُعد) بكل فعالية، فتصميم البرامج الإلكترونية التعليمية له دور كبير في ارتفاع نسبة الممارسة، حيث وقّرت هذه البرامج خصائص تمكّن القائدة من الدخول إلى الفصول الافتراضية بشكل دوري؛ لمعايشة الواقع الافتراضي، واكتشاف الحقائق من الميدان العملي، ومتابعة العملية التعليمية يوماً بعد يوم، وتحفيز المعلمات والطالبات بشكل مباشر، وتطويرهن وتشجيعهن على الإبداع، وتحسين عملية الاتصال مع المعلمات عن بُعد؛ بهدف تطوير العملية التعليمية الافتراضية وتحسينها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: (Mcpadden, 2013) التي توصلت إلى أن الجولات الإدارية المستخدمة بحكمة ودراسة لها أثر إيجابي في تحسين الممارسات التعليمية. وتتفق - أيضاً - مع نتيجة دراسة: (Brown & Coley, 2014) التي أكدت على أن التجوال الإداري يعمل على زيادة وعي القائد بما يحدث في الفصول الدراسية، كما يؤدي إلى تحسين جودة أداء الطلاب.

وترجع الباحثة حصول الممارسة لبُعد (التحفيز) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (كبيرة جداً) إلى أن القائدات لديهن وعي كامل بأهمية التحفيز بشقيه: (المعنوي، والمادي) ودوره في تطوير قدرات المعلمات ومهاراتهن في عملية التعليم عن بُعد، فالتحفيز من أهم أبعاد الإدارة بالتجوال عن بُعد، وهو الذي يحافظ على حماس المعلمات، فنظام التعليم والعمل عن بُعد قد يُشعر المعلمة بالإحباط أو التراخي، فهي بحاجة إلى التحفيز؛ لتحقيق الإنجاز في العمل.

كما ترجع الباحثة حصول ممارسة (اكتشاف الحقائق) على الترتيب الأخير، وبدرجة ممارسة (كبيرة) إلى أن القائدات يحرصن على متابعة الواقع الحقيقي للتعليم عن بُعد؛ للتعرف على مستوى أداء المعلمات ومستوى تحصيل الطالبات أولاً بأول، وتحديد المشكلات التي تواجه العملية التعليمية الافتراضية، فدور القائدة مهم في معايشة الواقع الحقيقي للعمل الافتراضي، فمن خلاله تتحدد الاحتياجات ونقاط القوة والضعف في أداء المعلمات؛ بهدف التحسين المستمر للعملية التعليمية عن بُعد. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة: دراسة (Kubicek, 2015) التي ترى أن عملية التجوال الإداري تسمح للقائد برؤية المشاكل عن قرب وتوجيه جهود المعلمين لتحسين جودة وأسلوب التعليم.

ولمزيد من التفصيل، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بُعد على

جدة:

- نتيجة السؤال الأول: ما واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (اكتشاف الحقائق) من وجهة نظر المعلمات؟
- جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لو واقع ممارسة الإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (اكتشاف الحقائق)

م	عبارات البُعد الأول: اكتشاف الحقائق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
7	تتعرف على الأسباب الحقيقية لتدني مستوى تحصيل بعض الطالبات	4.21	0.760	%80	1	كبيرة جداً
2	تتابع مستوى إنجاز المعلمات في منصة مدرستي	4.11	0.864	%78	2	كبيرة
4	تتفقد الواقع العملي للتعليم في الفصول الافتراضية	4.11	0.820	%78	3	كبيرة
3	تحدد المشكلات من خلال معايشة الواقع الافتراضي	4.09	0.822	%77	4	كبيرة
6	تحرص على الكشف عن احتياجات المعلمات بشكل مباشر من خلال التجوال	4.00	0.976	%75	5	كبيرة
5	تتجول في الفصول الافتراضية وغرف الدردشة للتحقق من المعلومات الواردة إليها	3.82	1.056	%70	6	كبيرة
1	تستخدم الزيارات الافتراضية بشكل دوري	3.69	1.095	%67	7	كبيرة
	المتوسط الكلي لبُعد (اكتشاف الحقائق)	4.00	0.723	%75		كبيرة

من خلال الجدول السابق الموضح أعلاه يتبين أن ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (اكتشاف الحقائق) من وجهة نظر المعلمات قد جاءت بدرجة استجابة (كبيرة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.00 من 5)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (كبيرة).

كما يتبين من النتائج أن هناك تفاوتاً في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (اكتشاف الحقائق) من وجهة نظر المعلمات، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.69 إلى 4.21 من 5)، وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتشير إلى درجة استجابة (كبيرة، كبيرة جداً) على التوالي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (رضوان، 2020)، و(الحامدي والقاسمية، 2020)، و(العاظمي، 2019)، و(الجميبي، 2018) التي أظهرت جميعها ممارسة بدرجة كبيرة جداً لُبعد (اكتشاف الحقائق) بوصفه أحد أبعاد الإدارة بالتجوال.

فقائدة المدرسة تُمارس الإدارة بالتجوال عن بُعد بشكل دوري لتتفقد الواقع العملي الافتراضي، ولتحدد المشكلات التي تواجه المعلمات والطالبات في عملية التعليم عن بُعد، ولتتابع مستوى إنجاز المعلمات، ولتتعرف على احتياجات المعلمات بشكل مباشر من خلال تجوالها عن بُعد. ونظراً لأهمية الطالبة في العملية التعليمية الافتراضية فإن قائدة المدرسة تحرص على الاهتمام بمستواهن الدراسي، وتسعى إلى كشف الأسباب الحقيقية التي أدت إلى تدني مستوى بعضهن؛ لتعمل على علاجها، كما تحرص على متابعة مستوى إنجاز المعلمات عن بُعد، من خلال الزيارات الصفية، ومتابعة أعمالهن التي تُرفع في منصة مدرستي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍ من: (رضوان، 2020)، ودراسة (العاظمي، 2019)؛ فالتجوال الإداري هو الأداة التي تساعد المدير على تحديد المشكلات في الواقع العملي بشكل دقيق، كما أنها تتيح للقائد متابعة سير العمل وفقاً لما حُطط له.

وتفسر الباحثة حصول العبارة: (تتعرف على الأسباب الحقيقية لتدني مستوى تحصيل بعض الطالبات) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (كبيرة جداً)؛ إلى أن الطالبة هي محور العملية التعليمية، فالتعليم عن بُعد يعتبر تعليماً جديداً بالنسبة إلى الطالبات، فالأسباب التي تؤثر في مستوى الطالبات متعددة وعلى القائدة تحديدها؛ للعمل على حلها وتلافيها مستقبلاً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mcpadden, 2013) في أنه لا بد على القائد أن يركز على وضع الطلاب داخل الفصل، ويراقب مستواهم التعليمي، بوصفهم أهم عناصر العملية التعليمية.

وربما يرجع حصول العبارة: (تستخدم الزيارات الافتراضية بشكل دوري) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (كبيرة)؛ إلى أن قائدة المدرسة تحرص على حضور الحصص الافتراضية، ومعايشة الواقع الحقيقي للعملية التعليمية الافتراضية، فمن خلال الزيارات تحدد مستوى العملية التعليمية، وتحدد الاحتياجات اللازمة لتحسينها، وبالرغم من أهمية الزيارات الدورية في تحسين العملية التعليمية إلا أنه قد لا يتوفر لدى القائدة الوقت الكافي لحضور جميع الحصص الافتراضية بشكل دوري، فهي على علم بمستوى أداء المعلمات ومستوى إنجازهن في عملية التعليم عن بُعد، فقد تستخدم الزيارات الافتراضية إما بشكل دوري أو على فترات متفاوتة؛ للاطلاع على الواقع الحقيقي بهدف تحسينه وتطويره.

- نتيجة السؤال الثاني: ما واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (تحسين الاتصال) من وجهة نظر المعلمات
- جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة الإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (تحسين الاتصال)

م	عبارات البُعد الثاني: تحسين الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
6	تعمل على كسب ثقة المعلمات	4.35	0.942	%84	1	كبيرة جداً
4	تسعى لخلق روح الفريق في المجموعات وتقوي الروابط بينها	4.33	0.894	%83	2	كبيرة جداً
3	تشجع أسلوب الحوار وتبادل الآراء بينها وبين المعلمات	4.29	0.941	%82	3	كبيرة جداً

م	عبارات البُعد الثاني: تحسين الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
7	تسمح للمعلمة بالتعبير عن رأيها بصراحة ووضوح	4.29	0.970	%82	4	كبيرة جداً
2	توفر اتصال تلقائي وفعال ومباشر بينها وبين المعلمات	4.28	0.882	%82	5	كبيرة جداً
1	تبتعد عن أسلوب المراقبة لتصيد أخطاء المعلمات	4.26	0.945	%82	6	كبيرة جداً
8	تسعى على ألا تشعر المعلمات عن بُعد بالعزلة	4.20	0.923	%80	7	كبيرة جداً
5	تعقد اجتماعات مفتوحة عبر تطبيق التيمز Teams مع المعلمات لمناقشة وجهات النظر	4.07	1.045	%77	8	كبيرة
	المتوسط الكلي لبُعد (تحسين الاتصال)	4.26	0.807	%81		كبيرة جداً

من خلال الجدول السابق الموضح أعلاه يتبين أن ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (تحسين الاتصال) من وجهة نظر المعلمات قد جاءت بدرجة استجابة (كبيرة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.26 من 5)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (4.19 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (كبيرة جداً).

كما يتبين من النتائج أن هناك تفاوتاً في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (تحسين الاتصال) من وجهة نظر المعلمات، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.07 إلى 4.35 من 5)، وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتشير إلى درجة استجابة (كبيرة، كبيرة جداً) على التوالي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: دراسة (رضوان، 2020)، و(الحامدي والقاسمية، 2020)، و(صالح، 2015). كما اتفقت - إلى حد ما - مع كل من: دراسة (العاظمي، 2019)، و(الجميعة، 2018)، و(قدومي والخوالدة، 2014). واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القرني والغامدي، 2019) التي جاءت ممارسة بُعد (تحسين الاتصال) بدرجة متوسطة.

وتفسر الباحثة نتائج بُعد (تحسين الاتصال) إلى أن عملية الاتصال بين القائدة والمعلمات في التعليم عن بُعد لم تتأثر ببُعد المسافات بينهما، فالبرامج الإلكترونية التي صُممت خصيصاً لتتوافق مع احتياجات التعليم عن بُعد قد أسهمت في جعل بيئة التعليم الافتراضية مُحاكية للواقع الحقيقي، فقائدة المدرسة من خلال تجوالها الإداري عن بُعد تسعى إلى كسب ثقة المعلمات، وتبتعد عن أسلوب المراقبة لتصيد الأخطاء، فهي تهدف من خلال تجوالها إلى تحقيق التعاون وتعزيز روح الفريق بين المعلمات؛ لإنجاح عملية التعليم عن بُعد. كما أن برامج التعليم عن بُعد تتيح لقائدة المدرسة عقد الاجتماعات الافتراضية، ومناقشة المعلمات، وتبادل الحوار، وإبداء الآراء، فالقائدة توفر اتصالاً افتراضياً فعالاً ومباشراً بينها وبين المعلمات؛ كي لا تشعر المعلمة بالعزلة التي تنشأ نتيجة العمل عن بُعد.

وتفسر الباحثة حصول العبارة: (تعمل على كسب ثقة المعلمات) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (كبيرة جداً) إلى أن قائدة المدرسة تحت المعلمات - دائماً - على أفضل الممارسات التعليمية، ولا يمكن تحقيق ذلك بدون كسب ثقة المعلمات، فالإدارة بالتجوال تُنمي الثقة لدى المعلمات بأن هذه الجولات الإدارية هي جولات تطويرية تهدف إلى التحسين وليس إلى تصيد الأخطاء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Brown & cole, 2011) في أن الإدارة بالتجوال تعزز العلاقات القائمة على الثقة بين المعلم والمسؤول، فتكرار زيارة المسؤولين للفصول الدراسية يزيد من تشجيع المعلمين على العمل،

وتعمل على نحو نظرة المعلمين السلبية للزيارات الرسمية، كما تتفق نتيجة هذه الفقرة مع دراسة (الجميبي، 2018) فالثقة بين المعلمات والقائدة تزيد عندما يكون الاتصال فعالاً وليس بهدف تصيد أخطاء المعلمات.

وربما يرجع حصول العبارة: (تعقد اجتماعات مفتوحة عبر تطبيق التيمز Teams مع المعلمات لمناقشة وجهات النظر) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (كبيرة)؛ إلى أن القائدة في عملية التعليم عن بُعد تعقد الاجتماعات الهادفة بشكل فردي أو جماعي مع المعلمات؛ لمناقشة مستوى ضعف إحدى الطالبات أو بعضهن في مادة معينة، أو لمناقشة مشكلة طارئة في عملية التعليم عن بُعد، أو لإبلاغ المعلمات بالتعاميم الحديثة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صالح، 2015) والتي أكدت على عدم وجود مدرسة بدون اجتماعات دورية، وذلك لمناقشة الملاحظات حول العمل الميداني، فالاجتماعات لا بد أن تتحدد بأهداف ونتائج وتوصيات.

• نتيجة السؤال الثالث: ما واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التحفيز) من وجهة نظر المعلمات؟

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لو واقع ممارسة الإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التحفيز)

م	عبارات البُعد الثالث: التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
2	تُثني على المعلمة عند أدائها الجيد	4.44	0.913	%86	1	كبيرة جداً
6	تعزز الشعور لدى المعلمة بأنها شريكة في تحقيق الأهداف المدرسية	4.35	0.928	%84	2	كبيرة جداً
3	ترفع الدافعية لدى المعلمة لبذل مزيد من العطاء	4.33	0.930	%83	3	كبيرة جداً
1	تقدم الدعم المعنوي للمعلمة لتطوير قدراتها	4.29	0.960	%82	4	كبيرة جداً
4	تستخدم التحفيز المناسب لكل معلمة بعدالة	4.27	1.013	%82	5	كبيرة جداً
5	توجه التحفيز نحو حاجات المعلمة غير المشبعة	4.18	0.940	%80	6	كبيرة
	المتوسط الكلي لبُعد (التحفيز)	4.31	0.883	%83		كبيرة جداً

من خلال الجدول السابق الموضح أعلاه يتبين أن ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التحفيز) من وجهة نظر المعلمات قد جاء بدرجة استجابة (كبيرة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.31 من 5)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (4.19 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (كبيرة جداً).

كما يتبين من النتائج أن هناك تفاوتاً في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التحفيز) من وجهة نظر المعلمات، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.18 إلى 4.44 من 5)، وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتشير إلى درجة استجابة (كبيرة، كبيرة جداً) على التوالي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (رضوان، 2020)، و(الحامدي والقاسمية، 2020). كما اتفقت- إلى حد ما- مع نتيجة دراسة كل من: (الغازمي، 2019)، و(الجميبي، 2018)، و(صالح، 2015)، و(قدومي والخوالدة، 2014). واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القرني والغامدي، 2019)، التي أظهرت ممارسة بدرجة متوسطة لبُعد التحفيز.

جاءت نتائج بُعد (التحفيز) بوصفه أحد أبعاد الإدارة بالتجوال عن بُعد مؤكدة على أن التحفيز ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف العمل عن بُعد، فقائدة المدرسة عندما تُحفز المعلمات وتثني عليهن عند أدائهن الجيد فهي ترفع من مستوى دافعيتهن لتقديم أفضل الممارسات التعليمية، فالدعم المعنوي يُسهم بشكل كبير في تطوير قدرات المعلمات، كما أنه يعزز شعور المعلمات بأهن شركاء في تحقيق أهداف التعليم عن بُعد، فلا بد على القائدة أن تقدم التحفيز بشكل عادل لكل المعلمات حتى يكون ذو فعالية في إنجاز الأعمال عن بُعد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رضوان، 2020) ودراسة (قدومي والخوالدة، 2014) فالتحفيز له دور كبير في ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين، كما أنه يشجعهم على العمل وتحسين الأداء.

وتفسر الباحثة حصول العبارة: (تُثني على المعلمة عند أدائها الجيد) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (كبيرة جداً) إلى أن قائدة المدرسة تدعم الممارسات الإيجابية في أداء المعلمات، وتُثني على المعلمات- معنوياً- عندما ينجزن الأعمال بشكل جيد، فالقائدة تدرك أهمية التحفيز المعنوي ودوره في رفع مستوى أداء المعلمات في العملية التعليمية الافتراضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحامدي والقاسمية، 2020) فالقائد عندما يُثني على المعلم المتميز أمام طلابه يزيد من ثقة الطلاب بمعلمهم وثقة المعلم بمديره.

وربما يرجع حصول العبارة: (توجّه التحفيز نحو حاجات المعلمة غير المشبعة) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (كبيرة) إلى أن قائدة المدرسة تدرك أهمية التحفيز في تطوير وإنجاز الأعمال، ولكن عملية التعليم والعمل عن بُعد تحد من إمام القائدة بحاجات المعلمات غير المشبعة، ونوعية التحفيز الملائم لكل معلمة الذي يعمل على تلبية احتياجاتها غير المشبعة، فعلى القائدة التقرب- بشكل أكبر- من المعلمات وتفعيل الحوار والنقاش حول هذا الموضوع؛ للتعرف على احتياجاتهن ونوعية التحفيز الذي يُشبع تلك الحاجات؛ ليتم استغلال التحفيز بشكل فعال في تطوير وتحقيق أهداف العملية التعليمية الافتراضية.

- نتيجة السؤال الرابع: ما واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التطوير والإبداع) من وجهة نظر المعلمات؟
- جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة الإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التطوير والإبداع)

م	عبارات البُعد الرابع: التطوير والإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
1	تعزز قيم التطوير والإبداع في أداء المعلمات	4.31	0.874	%83	1	كبيرة جداً
6	تتصف بالمرونة التي تمكن المعلمات من الابتكار والإبداع	4.23	1.013	%81	2	كبيرة جداً
5	تشجع المعلمات على طرح الأفكار الإبداعية والتطويرية في العمل	4.21	0.914	%80	3	كبيرة جداً
4	تعمل على اكتشاف المعلمات المبدعات وعلى تنمية مهاراتهن	4.20	0.989	%80	4	كبيرة جداً
2	تعمل على إلهام المعلمات بأفكار وحلول إبداعية لتحسين الأداء	4.18	0.943	%79	5	كبيرة

م	عبارات البُعد الرابع: التطوير والإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
3	تشرك المعلمات في وضع خطة الاحتياجات التدريبية اللازمة للتطوير في العمل	4.14	0.964	%78	6	كبيرة
	المتوسط الكلي لبُعد (التطوير والإبداع)	4.21	0.879	%80		كبيرة جداً

من خلال الجدول السابق الموضح أعلاه يتبين أن ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التطوير والإبداع) من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة استجابة (كبيرة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.21 من 5)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (4.19 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (كبيرة جداً).

كما يتبين من النتائج أن هناك تفاوتاً في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التطوير والإبداع) من وجهة نظر المعلمات، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.14 إلى 4.31 من 5)، وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتشير إلى درجة استجابة (كبيرة، كبيرة جداً) على التوالي.

وافتقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (رضوان، 2020)، و(الجميعة، 2018)، و(صالح، 2015)، كما اتفقت- إلى حد ما- مع دراسة كل من: (الحامدي والقاسمية، 2020)، و(العاظمي، 2019)، و(قدومي والخوالدة، 2014). واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القرني والغامدي، 2019) التي أظهرت ممارسة بُعد التطوير والإبداع بدرجة متوسطة.

وتفسر نتائج هذا البُعد في أن قائدة المدرسة تُمارس التجوال الإداري عن بُعد بهدف تطوير العملية التعليمية الافتراضية بصفة عامة، وتطوير الممارسات التعليمية بصفة خاصة، من خلال تعزيز قيم التطوير والإبداع في أداء المعلمات، وذلك عن طريق تقديم النصائح وإلهام المعلمات بالحلول الأفكار الإبداعية التي تهدف إلى زيادة فاعلية التعليم عن بُعد، كما تحرص قائدة المدرسة أثناء تجوالها عن بُعد على اكتشاف المعلمات المبدعات في العملية التعليمية الافتراضية، لتنمية مهاراتهم؛ للوصول بهم إلى أعلى مستويات الإبداع، فهي تُشجع جميع المعلمات على طرح الأفكار الإبداعية والتطويرية التي تساعد على إنجاز الأعمال عن بُعد بكل فعالية وكفاءة؛ لتحقيق الأهداف، فالقائدة لا بد أن تتصف بالمرونة؛ لتتوفر البيئة الداعمة والحاضنة للتطوير والإبداع في المدرسة الافتراضية.

وتفسر الباحثة حصول العبارة: (تتعزز قيم التطوير والإبداع في أداء المعلمات) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (كبيرة جداً) إلى أن قائد المدرسة تُثني على الممارسات الإبداعية والاستراتيجيات التعليمية الحديثة التي تستخدمها المعلمة، والتي تعمل على توضيح وإيصال المعلومة للطالبات في العملية التعليمية الافتراضية، كما أنها تنشر ثقافة تبادل الأفكار الإبداعية بين المعلمات أثناء تجوالها في الفصول الافتراضية؛ لتطوير العملية التعليمية وتطوير الأداء؛ لتحقيق أهداف التعليم عن بُعد. وتتفق هذه النتيجة مع كل من: دراسة (رضوان، 2020) ودراسة (العاظمي، 2019)؛ فالقائد بإمكانه- من خلال ممارسة التجوال الإداري- تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار والتجديد في ممارسات المعلمين، والتشجيع على المرونة في التفكير لتحقيق الإبداع، والابتعاد عن النمط التقليدي في العمل.

وربما يرجع حصول العبارة: (تشرك المعلمات في وضع خطة الاحتياجات التدريبية اللازمة للتطوير في العمل) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (كبيرة) إلى أن مهمة وضع خطة الاحتياجات التدريبية للمعلمات هي من مهام المشرفة

التربوية، ولكن بوصف القائدة مشرفة مقيمة في المدرسة فهي تحرص - دائماً- على تلبية احتياجات المعلمات التدريبية إذا كانت متاحة ضمن الدورات التدريبية التي تقدمها إدارة التعليم، فالقائدة تسعى إلى تطوير قدرات ومهارات المعلمات بشكل مستمر، وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع دراسة (الحامدي والقاسمية، 2020) التي أكدت على أن هناك جهات مسؤولة عن تحديد احتياجات المعلمين التدريبية وتطبيقها بشكل مركزي على جميع المدارس.

- نتيجة السؤال الخامس: ما واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التغذية الراجعة) من وجهة نظر المعلمات؟
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة الإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التغذية الراجعة)

م	عبارات البُعد الخامس: التغذية الراجعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
1	تقدم الملاحظات للمعلمات حول أدائهن الوظيفي	4.23	0.916	%81	1	كبيرة جداً
6	توفر فرق للدعم الفني للطالبات	4.20	0.936	%80	2	كبيرة جداً
4	تساعد المعلمة على إدراك قدراتها ومهاراتها	4.14	0.935	%78	3	كبيرة
2	تحدد نقاط القوة والضعف لدى المعلمات للعمل على تطويرها	4.13	0.906	%78	4	كبيرة
3	توجه المعلمة للتدريب المناسب لها	4.08	0.954	%77	5	كبيرة
5	تناقش مع المعلمات نتائج الأهداف التي لم تتحقق	4.06	0.943	%76	6	كبيرة
	المتوسط الكلي لبُعد (التغذية الراجعة)	4.14	0.845	%78		كبيرة

من خلال الجدول السابق الموضح أعلاه يتبين أن ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التغذية الراجعة) من وجهة نظر المعلمات قد جاء بدرجة استجابة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.14 من 5)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (كبيرة).

كما يتبين من النتائج أن هناك تفاوتاً في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بُعد في بُعد (التغذية الراجعة) من وجهة نظر المعلمات، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.06 إلى 4.23 من 5)، وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتشير إلى درجة استجابة (كبيرة، كبيرة جداً) على التوالي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (رضوان، 2020)، و(الحامدي والقاسمية، 2020)، و(العاظمي، 2019)، و(الجميعة، 2018)، و(Mcpadden, 2013). كما اتفقت - إلى حد ما- مع نتيجة دراسة (قدومي والخوالدة، 2014). واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القرني والغامدي، 2019) التي جاءت فيها ممارسة بُعد (التغذية الراجعة) بدرجة متوسطة.

وتفسر نتائج هذا البُعد في أن التغذية الراجعة أسلوب إداري يبين مستوى حرص القائدة على التحسين والتطوير المستمر في المدرسة، حيث أثبتت نتائج البحث الحالي أن القائدة تقدم الملاحظات للمعلمات حول أدائهن الوظيفي عن بُعد، بحيث تساعد المعلمة على إدراك قدراتها ومهاراتها، كما تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المعلمة؛ للعمل على تطويرها وعلاجها، من خلال التوجيه إلى نوع التدريب التي هي بحاجة إليه، كما لا تقتصر التغذية الراجعة على المعلمات؛ فالطالبات - أيضاً - بحاجة إلى توفير فرق دعم فني، فنظام التعليم عن بُعد يتعرض لتحديثات وتحسينات مستمرة؛ بهدف تطويره، أو قد تحدث فيه مشكلات تقنية، فالمدرسة متمثلة في القائدة توفر فرق الدعم الفني؛ لشرح وتوضيح آلية الدخول والمشاركة والتفاعل مع البرامج التعليمية، كما تقدم المدرسة بروشورات تحتوي على شرح مفصل للتحديثات أو المشاكل المتكررة التي تتعرض لها الطالبات أثناء استخدام برنامج (منصة مدرستي) أو برنامج (مايكروسوفت تيمز Microsoft Teams)، وتتفق مع دراسة (رضوان، 2020) فالقائد يحرص على إمداد المعلمين بتغذية راجعة عن نقاط القوة والضعف في أدائهم الوظيفي، والعمل على معالجة القصور فيه، كما تتفق مع دراسة (قدومي والخوالدة، 2014) فالتغذية الراجعة التي يقدمها القائد للمعلمين من خلال الملاحظات حول الأداء تساعد في تطوير الأداء وتصحيحه من خلال تحديد نوع التدريب المناسب لمعالجة نقاط الضعف.

وتفسر الباحثة حصول العبارة: (تقدم الملاحظات للمعلمات حول أدائهن الوظيفي) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (كبيرة جداً) إلى أن القائدة تناقش مع المعلمات بنود الأداء الوظيفي بكل شفافية، وتقدم لهن التغذية الراجعة حول نقاط القوة والضعف في أدائهن، فقد سهلت وسائل الاتصال الرسمية في التعليم عن بُعد على قائدة المدرسة تقديم الملاحظات حول الأداء مثل التعليق على أعمال المعلمة التي ترفع في منصة مدرستي، وتقديم التغذية الراجعة لهن باستمرار من خلال برامج الاتصال الرسمية المعتمدة من وزارة التعليم والمتمثلة في (الواتس أب- البريد الإلكتروني- منصة مدرستي- برنامج مايكروسوفت تيمز Microsoft Teams).

وربما يرجع حصول العبارة: (تناقش مع المعلمات نتائج الأهداف التي لم تتحقق) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (كبيرة) إلى أن المعلمات على مستوى من العلم والخبرة في المادة العلمية وكيفية تحقيق أهدافها، فالقائدة ليست بحاجة إلى مناقشة نتائج الأهداف مع المعلمة دائماً، إلا في حال وجود علامات استفهام أو تدنٍ واضح في مستوى الطالبات، فمن اللازم - حينها - مناقشة المعلمة لتحديد أسباب المشكلة ثم معالجتها.

توصيات البحث ومقترحاته.

- 1- إدراج مفهوم الإدارة بالتجوال عن بُعد في عملية التعليم الرقمي، بهدف نشر مفهومها لتكون ضمن الممارسات الإدارية التي تُسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية عن بُعد.
- 2- تفعيل دور القيادات في عملية التعليم الرقمي، والتي يجب أن تبني مفهوم (الإدارة بالتجوال عن بُعد)؛ لتطوير التعليم الافتراضي، والمساهمة في رفع كفاءته وفاعليته؛ ولتعزيز الأداء الإداري والتربوي لدى المعلمات والطالبات، وللنهوض بالتعليم الرقمي إلى أعلى مستويات الإنجاز.
- 3- تصميم دورات تدريبية متخصصة من وزارة التعليم؛ لتطوير ممارسات قائدات المدارس للإدارة بالتجوال عن بُعد، لتحقيق الفاعلية المرجوة منه في تحسين وتطوير العملية التعليمية الافتراضية، وتحقيق أهدافها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- 4- تفعيل الاجتماعات الافتراضية بشكل دوري، نظراً لأهميتها في متابعة سير العملية التعليمية الافتراضية، وكسر الحواجز الجغرافية بين القائدة والمعلمات، وتعزيز الثقة المتبادلة بينهما، وغرس مهارات التواصل الفعال بين المعلمات؛ لتحقيق أهداف التعليم عن بُعد.

- 5- في ضوء نتيجة البحث الحالي التي توصلت إلى أهمية التحفيز بوصفه أهم أبعاد الإدارة بالتجوال عن بُعد، فإن الباحثة توصي بتنوع أساليب التحفيز المستخدمة لتناسب مع احتياجات المعلمات، نظراً لفاعلية في تطوير قدراتهن ورفع مستوى دافعيتهن؛ لبذل مزيد من العطاء واستمرار العملية التعليمية الافتراضية.
- 6- إجراء المزيد من التحسينات على برامج التعليم عن بُعد، وإضافة بعض الخصائص عليها؛ لتسهيل دور قائدة المدرسة في ممارسة جميع أبعاد الإدارة بالتجوال عن بُعد ولخدمة أهداف العملية التعليمية الافتراضية.
- 7- استغلال برامج التعليم عن بُعد الحالية، واستحداث برامج جديدة لتناسب مع كافة أنواع التعليم سواء أكان تعليمياً عاماً أم خاصاً أو أهلياً؛ لتقديم التعليم بجودة عالية إلى أكبر عدد من الطلاب والطالبات.
- 8- تقترح الباحثة إجراء مزيداً من الدراسات:
1. العلاقة بين الإدارة بالتجوال عن بُعد وبين متغيرات أخرى مثل: (علاقته بتطوير أداء الموظفين، أو علاقته بتحسين البيئة الافتراضية للعمل).
2. أثر التحفيز بوصفه أحد أبعاد الإدارة بالتجوال في ارتفاع مستوى انجاز العمل عن بُعد.
3. المعوقات التي تواجه ممارسة الإدارة بالتجوال عن بُعد، وسبل التغلب عليها.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- إدارة التعليم بمحافظة المهدي (2021) الخطة الإجرائية للتعليم عن بُعد. تم الدخول 10 / 3 / 2021 من: <https://edu.moe.gov.sa/Mahd/Pages/default.aspx>
- اشتيوي، محمد عبد (2015) واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، العدد4: 41-74، ص8-9.
- آل منشط، محمد بالغيث محمد (2018) الإدارة بالتجوال. الطبعة الأولى، دار السكرية.
- الثميري، عبد السلام (2020) أوقات إضافية للطلاب وأسرهم لتدريبهم على منصّة "مدرستي"، جريدة الاقتصادية، استرجع بتاريخ 11 / 3 / 2021 من الرابط: https://www.aleqt.com/2020/09/06/article_1914061.html
- الجميعي، وفاء عايض معيوض (2018) واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19: 393-422.
- الحامدي، سالم بن خميس بن حارب، القاسمية، عايدة بنت بطي بن راشد (2020) الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف "5-10" بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 17: 299-344.
- الحوامدة، نضال صالح (2013) أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة دراسات إدارية، العدد 11: 62-100.

- الخضيري، محسن أحمد (2000) الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي. ط 1، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- رضوان، علاء فرج حسن (2020) واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدارس المصرية اليابانية والمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 10: 1009-1052.
- الساقى، مصطفى سعدون مهدي (2015) أثر الإدارة بالتجوال على أداء الشركات الصناعية الأردنية، دراسة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الأعمال، ص 18-19.
- السعيد، أمل (2020) أَل الشيخ: التعليم عن بعد ليس جديداً في السعودية.. استخدمناه قبل 40 عاماً، جريدة عكاظ. استرجع بتاريخ 9/3/2021 من الرابط: <https://www.okaz.com.sa/news/local/2049206>
- الشريدة، معتصم لورنس علي (2017) الإدارة بالتجوال وأثرها على أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن، ص 8-9.
- صالح، ميسون يوسف (2015) درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- كلية التربية، غزة.
- صالحه، مؤمن عبد العزيز (2015) درجة ممارسة مدرّاء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
- طيفور، هيفاء علي (2018) درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن. مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد 1: 210-233.
- العازمي، مزنة سعد خالد (2019) درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام التنظيمي. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 174: 139-185.
- عبد الكريم، والي الدين بدر موسى (2018) أثر الإدارة بالتجوال على كفاءة الأداء المؤسسي: بالتطبيق على مستشفى السعودي الألماني بجدة، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية- كلية الدراسات العليا، السودان.
- العجمي، محمد حسنين (2015) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط 3، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العدوان، ليث عبد الله (2019) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية- كلية العلوم التربوية والنفسية، الأردن.
- عطوي، جودت عزت (2019) الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط 1، عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- فراونة، شريف محمد صالح (2016) تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية نور الخيرية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة.

- قدومي، منال عبد المعطي صالح، الخوالدة، تيسير محمد أحمد (2014) الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، العدد6: 141-172.
- القرني، عزيزة ظافر محمد، الغامدي، رحمة محمد صالح (2019) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات، مجلة كلية التربية، العدد 4: 198-222.
- كمبيجو، أسماء عبد الله حامد (2019) الاحتياجات المهنية لقائدات المدارس في ضوء خصخصة التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد20: 89-112، ص93.
- مدرسة محمد بن الوليد بن عامر (2021) خطة قائدة المدرسة للتعليم عن بُعد للفصل الدراسي الأول 1441-1442هـ، المدرسة الافتراضية. استرجع بتاريخ: 10 / 3 / 2021 من الرابط: <https://docs.google.com/file/d/1pqAgxe5bcpmwgHHrSmkUC2vLy31YtwXA/edit?filetype=msword>
- مدرستي (2020) العودة إلى المدرسة، الدليل الإرشادي لقائد المدرسة تاريخ الدخول 10 / 4 / 2021 من الرابط: <https://backtoschool.sa/education/principal>
- المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم. (2019) السياسات الخاصة بالمعلمين في الأنظمة التعليمية بالعالم العربي الجليل الصناعية: RCQE.
- مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية (2020) التعليم عن بعد مفهومه، ادواته واستراتيجياته. دليل لصانعي السياسات في التعليم الأكاديمي والمهني والتقني. تاريخ الدخول 9 / 3 / 2021 من <https://www.ksrelief.org>
- المواطن (2020) دور قائد المدرسة في منصة مدرستي. استرجعت بتاريخ 1 / 2 / 2021م من الرابط: <https://cutt.us/Wvfle>
- وزارة التعليم (1440هـ) 22 توصية في ختام ملتقى دور القيادات المدرسية في ضوء التحول الوطني 2020 بتعليم مكة. استرجعت بتاريخ 1 / 2 / 2021م، من الرابط: <https://2u.pw/OAu8b>
- وزارة التعليم (2021) مدونة منصة مدرستي. إدارة التعليم، منطقة المدينة المنورة، إدارة العمل عن بُعد تاريخ الدخول 1 / 2 / 2021م، من: <https://portal.medu.sa/PlatformProblems/show.aspx>
- وزارة التعليم- عام@moe_gov_sa (29، أغسطس، 2020). المدرسة مركز الدعم الفني الأول لولي الأمر والطالب للدخول ل #منصة_مدرستي [تغريدة]. استرجعت من الرابط: https://twitter.com/moe_gov_sa/status/1299747900986134533
- وكالة الأنباء السعودية (2020) عام/تعليم صبيا يقدم خدمات الدعم الفني لمنصة مدرستي للطلاب وأولياء الأمور في المدارس والمنازل. تاريخ الدخول 11 / 3 / 2021 من: <https://www.spa.gov.sa/viewstory.php?lang=ru&newsid=2130002>

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Brown, G. & Coley, K. (2011) "The effect of walkthrough observations on teacher perspectives", Christian Perspectives in Education, Vol.4 , No.2 ,PP. 1- 24.
- EPM, (2017). Management by Wandering Around, Access date 1 March 2021 from: <https://expertprogrammanagement.com/2017/07/management-by-wandering-around/>
- Gomez, Ann. (2015) Management Effectiveness, 5 Reasons why MBWA could be your best management strategy yet, Access date 23 February,2021 from: <https://clearconceptinc.ca/5-reasons-why-mbwa-could-be-your-best-management-strategy-yet/>
- Kostner, J. (1994) MBWEA: a leader's road map for the communication highway. PM Network, 8(11), 44-47.
- McKendrick, Joe. (2020) Is 'Management By Walking Around' Still Possible When Everything Is Digital And Remote?. Forbes. Access date 15 February,2021, from: <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2020/04/06/is-management-by-walking-around-still-possible-when-everything-is-digital-and-remote/?sh=35d5a2c84498>
- Mcpadden, E. Marie (2013) "Perceptions of assistant superintendents of classroom walk- throughs to improve instructional practices" Faculty of the American International College, USA.
- Njelita, O. ; Eke., C. (2018) Management By Walking Around: A Criteria For Evidence Based Management. International Journal of Advanced Research 6(4),pp. 470- 478.
- Shirley, Jay. (2020) MANAGEMENT BY WALKING AROUND, REMOTELY, Access date 1 March, 2021, from <https://www.jayshirley.com/blog/management-by-walking-around-remotely>
- ubicek, Mitchell R, (2015), "Principals' use of classroom walkthrough observations to improve instruction: a grounded theory" University of Nebraska, USA.