



# تصور مقترن لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال



الدكتور:  
خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

الطبعة الأولى: 2020

VR. 3373-6369. B: رقم التسجيل

المرجع المنشورة في العالم العربي



A proposal for the Development of Administrative Performance in the Public Education Schools in Sana'a Governorate in Light of Management by Walking Around (MBWA)

Dr. Khaled Saleh Yahya Ahmed AL-Masagedi



Germany: Berlin 10315  
Gensinger- Str: 112  
<http://democraticac.doc>



تأليف: د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

# تصور مقترن لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال

تأليف

الدكتور: خالد صالح يحيى أحمد المساجدي



الناشر

المراكز الديمقراطي العربي

للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

ألمانيا/برلين

*Democratic Arabic Center*

*Berlin / Germany*

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه

في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطوي من الناشر.

جميع حقوق الطبع محفوظة: المراكز الديمقراطي العربي برلين - ألمانيا

*All rights reserved No part of this book may by reproduced.*

*Stored in a retrieval system or transmitted in any from or by any means*

*without prior permission in writing of the published*

المراكز الديمقراطي العربي

للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

*Berlin 10315 Gensingerstr : 112*

*Tel : 0049-code Germany*

*54884375-030*

*91499898-030*

*86450098-030*

البريد الإلكتروني

*book@democraticac.de*



رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. عمار شرعان

اسم الكتاب: تصور مقترن لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في  
ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال

تأليف: الدكتور: خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

تنسيق وتنظيم الكتاب: د. سالم بن لماد

تصميم الغلاف: بن قيطة بلال

الإخراج: د. بدر الدين شعبان

رقم تسجيل الكتاب: VR. 3373-6369. B

عدد الصفحات: 318

الطبعة الأولى

أبريل 2020 م



رقم	المحتويات
13	الإهداء
14	<b>الفصل الأول: الإطار العام</b>
15	مقدمة
17	مشكلة البحث
21	أهداف البحث
21	أهمية البحث
22	حدود البحث
23	مصطلحات البحث
26	<b>الفصل الثاني: الخلفية النظرية للبحث</b>
27	المبحث الأول: تطوير الأداء الإداري
27	أولاً: مفهوم الأداء الإداري
28	ثانياً: أهداف الأداء الإداري
29	ثالثاً: عناصر الأداء الإداري
30	رابعاً: معايير الأداء الإداري
32	خامساً: العوامل المؤثرة على الأداء الإداري
33	سادساً: تطوير الأداء الإداري في المدارس
34	1. مفهوم تطوير الأداء الإداري مفهوم تطوير الأداء الإداري
34	2. مراحل تطوير الأداء الإداري
35	3. متطلبات تطوير الأداء الإداري في المدارس
36	4. مداخل تطوير الأداء الإداري
37	المحور الثاني: الإدارة المدرسية:
37	أولاً: نشأة وتطور الإدارة المدرسية
39	ثانياً: مفهوم الإدارة المدرسية
40	ثالثاً: أهمية الإدارة المدرسية
40	رابعاً: أهداف الإدارة المدرسية
42	خامساً: وظائف الإدارة المدرسية
43	سادساً: جوانب الإدارة المدرسية

45	سابعاً: أنماط الإدارة المدرسية
46	ثامناً: خصائص الإدارة المدرسية الناجحة
47	تاسعاً: واقع الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية
47	1. تطور الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية
50	2. مهام ووجبات الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية
54	3. معوقات الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية
55	المبحث الثاني: الإدارة بالتجوال ( MBWA )
55	أولاً: نشأة الإدارة بالتجوال وتطورها
56	ثانياً: الإدارة بالتجوال في الإسلام
58	ثالثاً: مفهوم الإدارة بالتجوال
60	رابعاً: مبادئ الإدارة بالتجوال
61	خامساً: أهداف الإدارة بالتجوال
64	سادساً: أهمية الإدارة بالتجوال
66	سابعاً: وظائف الإدارة بالتجوال
72	ثامناً: مهارات الإدارة بالتجوال
74	تاسعاً: أساليب الإدارة بالتجوال
78	الإداري التجوال عاشراً: أنواع
82	حادي عشر: صفات وخصائص المدير المتجول
85	المبحث الثالث: تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال
85	منهج البحث: أولاً
86	1. مجال اكتشاف الحقائق
88	2. مجال تحسين الاتصال
92	3. مجال التحفيز
95	4. مجال التطوير والإبداع
98	5. مجال التغذية الراجعة
102	6. مجال اتخاذ القرارات
110	ثانياً: مراحل وخطوات تطبيق الإدارة بالتجوال
114	ثالثاً: متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال
116	رابعاً: مزايا الإدارة بالتجوال
119	خامساً: معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال
121	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
122	أولاً: الدراسات العربية

133	ثانياً: الدراسات الأجنبية
141	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
141	1. أوجه الاختلاف والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة
143	2. أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة
143	5. جوانب استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة
145	الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته:
146	أولاً: منهج البحث
147	ثانياً: مجتمع البحث
149	ثالثاً: عينة البحث
150	- وصف عينة البحث
155	رابعاً: أداة البحث
155	- نوع الأداة
156	- بناء الأداة
157	- صدق الأداة
161	- ثبات الأداة
166	خامساً: إجراءات تطبيق أداة البحث
167	سادساً: الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء تطبيق أداة البحث
169	سابعاً: متغيرات البحث
170	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة "التحليل الإحصائي"
173	الفصل الخامس: عرض نتائج البحث ومناقشتها:
174	أولاً: عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها
206	Erreur ! Source du renvoi introuvable.
236	Erreur ! Source du renvoi introuvable.
242	Erreur ! Source du renvoi introuvable.
260	- ملخص نتائج البحث
265	الفصل السادس: التصور المقترح:
266	أولاً: منطلقات ومبررات التصور المقترح
268	ثانياً: أهداف التصور المقترح
268	ثالثاً: مجالات التصور المقترح
269	1. مجال اكتشاف الحقائق

269	2. مجال تحسين الاتصال
270	3. مجال التحفيز
270	4. مجال التطوير والإبداع
271	5. مجال التغذية الراجعة
271	6. مجال اتخاذ القرارات
272	رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترن
273	خامساً: خطوات تطبيق التصور المقترن
275	سادساً: المعوقات المحتملة أمام تطبيق التصور المقترن
276	التصور المقترن على معوقات التغلب كيفية سابعاً:
277	- التوصيات
278	- مقترنات البحث
279	- قائمة المصادر والمراجع
296	- قائمة الملاحق

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
147	توزيع مجتمع البحث	.1
149	توزيع عينة البحث بالنسبة للمجتمع الأصل	.2
150	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	.3
151	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسئى الوظيفي	.4
152	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى المؤهل	.5
153	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المؤهل	.6
154	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	.7
159	القرارات التي تم حذفها وإضافتها وتعديلها	.8
160	عدد فرات مجالات الاستبانة في صيغتها الأولية والنهائية	.9
161	معامل الارتباط بين كل فرقة من فرات الاستبانة وجميع فراتها	.10
162	معامل الثبات حسب اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة للمحور الأول	.11
163	معامل الثبات حسب اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " درجة حدة المعوقات "	.12
164	ثبات محاور و المجالات أداة البحث بطريقة التجزئة النصفية	.13
165	توزيع فرات الأداء في صيغتها النهائية على محاور البحث	.14
167	عدد الاستبانات الموزعة والمعادة ونسبتها والصالحة ونسبتها	.15
171	يوضح القيم الرقمية لكل بديل من بدائل الفرات	.16

171	يبين الحدود الحقيقة لقياس المتوسط الحسابي لمحوري الأداء	.17
175	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة المجالات مجتمعة مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة	.18
181	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة فقرات مجال اكتشاف الحقائق مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة	.19
186	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة فقرات مجال تحسين الاتصال مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة	.20
190	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة فقرات مجال التحفيز مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة	.21
194	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة فقرات مجال التطوير والإبداع مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة	.22
198	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة فقرات مجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة	.23
202	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة فقرات مجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة	.24
207	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية المجالات مجتمعة مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية	.25
213	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية فقرات مجال اكتشاف الحقائق مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية	.26
217	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية فقرات مجال تحسين الاتصال مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية	.27
221	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية فقرات مجال التحفيز مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية	.28
225	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية فقرات مجال التطوير والإبداع مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية	.29
229	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية فقرات مجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية	.30
232	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية فقرات مجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية	.31
236	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة حدة المعوق لمحظى الفقرة مرتبة تنازلياً حسب درجة حدة المعوق	.32
242	نتائج الاختبار التائي (T.TEST) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمحظى مجالات محور واقع الأداء الإداري حسب	.33

	متغير النوع الاجتماعي	
245	نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمحوى مجالات محور واقع الأداء الإداري حسب متغير المسمى الوظيفي	.34
247	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمحوى مجالات محور واقع الأداء الإداري حسب متغير مستوى المؤهل	.35
250	نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمحوى مجالات محور واقع الأداء الإداري حسب متغير نوع المؤهل	.36
252	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمحوى مجالات محور واقع الأداء الإداري حسب متغير سنوات الخبرة	.37
255	نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال حسب متغير (النوع الاجتماعي)	.38
256	نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال حسب متغير المسمى الوظيفي	.39
257	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال حسب متغير (مستوى المؤهل)	.40
258	نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال حسب متغير (نوع المؤهل)	.41
259	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال حسب متغير (سنوات الخبرة)	.42

### قائمة الأشكال

رقم	الشكل	رقم
63	أهداف الإدارة بالتجوال	.1

72	وظائف الإدارة بالتجوال	.2
74	مهارات الإدارة بالتجوال	.3
81	أنواع التجوال الإداري	.4
84	يبين صفات وخصائص المدير المتجول	.5
110	مجالات تطبيق الإدارة بالتجوال	.6
111	مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال	.7
113	خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال	.8
116	متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال	.9
120	معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال	.10
151	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	.11
152	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسئى الوظيفي	.12
153	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى المؤهل	.13
154	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المؤهل	.14
155	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	.15
170	يوضح متغيرات البحث	.16
266	خطوات بناء التصور المقترن	.17
272	مجالات التصور المقترن	.18
275	يوضح خطوات تطبيق التطور المقترن	.19

#### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملاحق	رقم
297	الاستبانة في صورتها الأولية	.1
311	أسماء الأسنانة المحكمين للاستبانة	.2
312	الاستبانة في صورتها النهائية	.3



إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أسأل الله أن يمد في  
عمره (والدي العزيز).

إلى روح الحياة وسر الوجود، إلى من حنانها بسم  
جراحي (والدتي الغالية).

إلى رفيقة دربي ومن شاركتني رحلة الجهد والمشقة  
(زوجتي العزيزة).

إلى فلذات كبدي: أبنائي  
حفظهم الله.....

إلى من غمروني بالحب والتقدير إخواني وأخواتي،  
وجميع عشيرتي.

إلى كل مدير مدرسة ..... يعمل على تنمية المعلمين  
ويتلمس همومهم.

إلى كل معلم ..... يؤدي واجبه بأمانة وإخلاص  
وتعاون.

إلى كل باحث وطالب علم ..... يجد شيئاً من غايته في



# الفصل الأول

## الإطار العام

## مقدمة: (Introduction)

يُعد أسلوب الإدارة بالتجوال من الأساليب الحديثة في الإدارة، ويقوم هذا الأسلوب على تواجد المدير في موقع العمل الفعلي، حيث يقوم المدير من خلاله على ترك مكتبه والنزول إلى موقع العمل، والتواصل المباشر مع العاملين والتعامل معهم وجهاً لوجه، وذلك للتعرف على مشاكلهم، والاستماع إلى آرائهم ومقترناتهم، والعمل على تحفيزهم لبذل مزيد من الجهد والعطاء، ورفع الروح المعنوية لهم، وتشجيع التطوير والإبداع لديهم، من خلال تقديم أفكار جديدة، وتحثهم على الإبداع والابتكار في العمل، وتقديم التغذية الراجعة عن نتائج أعمالهم وذلك لتطوير أدائهم، واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، وإتاحة الفرصة للمدير لمطابقة التقارير التي تصل إلى مكتبه من خلال اكتشافه للحقائق والحصول على المعلومات من الواقع.

و والإدارة بالتجوال مدخل من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في الوقت الذي زادت فيه عدد ساعات جلوس المدير في المكتب، وظهور اتجاهات فكرية إدارية حديثة، تدعوا إلى الاهتمام بالإدارة ونظم المتابعة عن بعد، حيث إن سهولة الاتصالات وكفاءتها أدت إلى زيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية، مما أحدث نوعاً من الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمؤسسة الواحدة، وبأبعاد بين المدير والعاملين (الخضيري، 2000: 5-6).

كما تُعد الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسيين مباشرة من خلال التجوال بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم، وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، دون تغيير أو تبدل (Emmons, 2006).

و والإدارة بالتجوال لا يمكن اعتبارها وظيفة إدارية كالتفتيش والرقابة أو المتابعة لما يدور في المؤسسة التعليمية، بقدر ما يمكن اعتبارها نوعاً من المعايشة الذكية الفاعلة، والمعايشة القائمة على الفهم العميق، وعلى الإحساس بالآخرين الذين يقومون بتنفيذ المهام المختلفة (الحميدي، 2014: 4).

وتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بصورة متكررة يولد لدى العاملين توقعاً دائماً ومتجددًا لزيارة قائدتهم لهم في موقع عملهم ليس بهدف التفتيش عليهم أو الوقوف على نقاط ضعفهم، الأمر الذي يقودهم لبناء الثقة، وبالتالي يتحدثون معه بانفتاح حول كل ما يجري في مجال عملهم (Jones, 2001).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وفي الوقت نفسه تتيح الإدارة بالتجوال الفرصة المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة التربوية للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم، وتمكن المدير من تنمية مهاراته القيادية ومعرفة العمليات اليومية وخطوات العمل، باعتباره مسؤول عن متابعة إنجازها (McCormack, 2009).

كما تهدف الإدارة بالتجوال إلى كسر الحاجز الرسمي بين المدير والمرؤوسين، وتعزز العلاقات الإنسانية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية دون تبديل أو تحريف، ونشر رؤية أو ثقافة جديدة تتبناها الإدارة في مرؤوسها، وبث الحماس فيهم وتحفيزهم للابداع والابتكار، من خلال احتكاك المدير بهم وشعورهم باهتمامه بما يقومون به من أعمال (ملجم، 2006: 71).

وتظهر الحاجة إلى التطوير في الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية وتحديداً في الإدارة المدرسية بصورة واضحة، من خلال الملاحظة للمشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية والإدارة المدرسية، والتي تميزت بالبيروقراطية واستخدامها لأساليب الإدارة القديمة السلبية، وكذا استخدامها للطرق والأساليب التي تميزت بضعف الشعور بالمسؤولية والتمسك بالروتين (الشهري، 2011: 13).

حيث إن الأسلوب الإداري المتبعة في المؤسسة التعليمية يعد عاملأً رئيسياً في نجاح تلك المؤسسة وفي تحقيق أهدافها، وإلى حدٍ كبير يعود نجاح أو فشل المؤسسة التعليمية في تحقيق تلك الأهداف إلى إدارتها وأسلوب الإداري المتبوع فيها (عبد الجليل، 2011: 53).

و والإدارة دائماً ما تعمل على تطوير ذاتها لتكون إدارة للتطوير بدلاً من أن تبقى أسيرة البنية التقليدية وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة موجات متتالية من الأفكار والاتجاهات الإدارية الهدافـة إلى تطوير الأداء من بينها أسلوب الإدارة بالتجوال (العجمي، 2008: 8).

وهناك الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي قد تساعـد وتدعم التطور والإبداع الإداري ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم الإدارة بالتجوال والتي أثبتت الدراسات أن الإدارة بالتجوال هي إدارة ميدانية للأحداث ومعايشتها للواقع (صالحة، 2015: 2).

وبالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة نجد أنها أكدت في نتائجها وتوصياتها، على ضرورة تبني أسلوب الإدارة بالتجوال في المدارس، حيث أوصت دراسة (الزهراني، 2016) بتشجيع مديري

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

المدارس على ممارسة الإدارة بالتجوال، وتطوير لنظام الاتصال والتواصل داخل المدرسة، ومعالجة للمشكلات ومعرفة حقيقة ما يجري في المدرسة من عمليات، فيما أوصت دراسة (حدادي، 2015) بضرورة تفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال بشكل أكبر في المدارس، وتخفيف الأعباء المكتبية والإدارية عن كاهل المدراء، والتركيز على الاهتمام بالبيئة المدرسية، وأكّدت دراسة (صالحة، 2015) على نشر مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال في المؤسسات التعليمية، وتبادل مدراء المدارس لخبراتهم في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهم، كما أشارت دراسة (الهويشل، 2015) إلى ضرورة تفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال في المدارس، وذلك من خلال عمل نشرات تثقيفية لتعريف الإدارة بالتجوال وكيفية القيام بها، والاستعانة بالخبراء والمحترفين لإلقاء الندوات والمحاضرات حول هذا الأسلوب، وأوضحت دراسة كروسكين (Keruskin, 2006) في نتائجها إلى أن تجوال المديرين كان له تأثير إيجابي في تحصيل الطلبة، من خلال وجهة نظر المديرين والمعلمين، وكما أشارت دراسة هيلديبراند (Hildebrand, 2006) إلى أن استخدام المديرين لأسلوب الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ورفع التعاون الجماعي في بيئه العمل، فيما أكّدت دراسة (صباح، 2012) على ضرورة إيجاد بيئة ثقافية إيجابية تدعم أسلوب الإدارة التجوال، باعتباره أسلوب لجمع البيانات والمعلومات عن الممارسات التعليمية لتحسين عملية التعليم والتعلم، وليس أداة لتصيد الأخطاء، كما أوصت دراسة (الشهري، 2011) بعدد دورات تدريبية للمديرين لمعرفة خطوات أسلوب الإدارة التجوال وممارساته الناجحة في المدارس، وأن على مديري المدارس أثناء تجوالهم إشراك المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لما له من أثر في التنمية المهنية والتقدير العلمي.

وبناءً على ما سبق يتبيّن مدى الأهمية الكبيرة لأسلوب الإدارة بالتجوال، لما له من تأثيرات واضحة في جوانب عديدة في العمليات الإدارية، باعتباره أسلوباً من الأساليب الحديثة في الإدارة الذي يحمل خصوصية الحاجة إليه، وهنا تبرز الحاجة إلى دراسة أسلوب الإدارة بالتجوال والذي يهدف في هذا البحث إلى تقديم تصوّر مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

### مشكلة البحث : (The Research Problem )

شهدت الإدارة التربوية بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة، مجموعة من التغيرات التي أدت إلى تغيير الكثير من مفاهيمها، واتساع مجالات العمل فيها، والذي تغيير دور مدير

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

المدرسة في ضوئها إلى دور قيادي مهم يتجسد في تغيير وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة المدرسية (الهويشل، 2015: 4).

ولقد تسببت زيادة أعباء العمل على المديرين بقضاءهم معظم الوقت داخل مكاتبهم، واعتمادهم على أساليب التواصل التقنية (غير البشرية) كالقارير والرسائل والبريد الإلكتروني والاتصالات الهاتفية بدلاً من المحادث الشخصية المباشرة، وذلك كونها أكثر عملية، وبينما ذلك قد يعتبر أكثر فاعلية وسهولة إلا أنه قد يضر بحجم مشاركة وتمكن العاملين (Simpson, 2013).

كما أدت سهولة الاتصالات وكفاءتها لزيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية، مما أحدث نوعاً من الاغتراب الوظيفي، أي أن المسافة بين القادة والإداريين والعاملين لديهم تزداد بشكل ملحوظ، وانتشر سوء الفهم غير المقصود إذ أن كلّ منهم ينغلق على ذاته ويصبح أسيراً لتصوراته، ولأن أي قائد إداري معاصر يسعى لقيادة مؤسسته إلى النجاح والتميز، فإن القادة يسعون بشكل جاد إلى الاطلاع على كل جديد، واتباع أفضل الأساليب الإدارية، لتحقيق التميز الإداري، ومن ضمن هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالتجوال (الخضيري، 2000: 6).

ومما يعزز مشكلة البحث ما أكدته بعض الدراسات المحلية السابقة كدراسة، (البيفرسي، 2007) التي أشارت إلى وجود ضعف قائم في أداء الإدارة المدرسية، وأنها لا زالت ترتكز على الجانب الروتيني على حساب الجوانب الفنية الأخرى أثناء العمل، والقصور في عملية الاتصال بين مدير المدارس والمعلمين، والافتقار إلى عناصر بشرية مؤهلة ومدربة في مجال العمل الإداري في المدرسة، ودراسة (الصلاط، 2010) التي أكدت على ضعف دور مدير المدرسة تجاه تطوير أداء المعلمين وتنميتهم مهنياً، ودراسة (المطري، 2010) التي أكدت في نتائجها وجود قصور في العمليات الإدارية المدرسية، ودراسة (عبدربه، 2015) التي أشارت إلى ضعف تبني القيادة المدرسية لأسلوب الحوار بكافة متطلباته من الشجاعة والحرية، حيث لا يزال بحاجة إلى المزيد من الممارسة الحقيقية على أرض الواقع. وكل ذلك ينعكس سلباً على الأداء الإداري، مما يحد من تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام.

ومن واقع خبرة الباحث في الميدان التربوي من خلال عمله مدرساً ثم رئيس قسم الجودة والاعتماد المدرسي بمكتب التربية ب مديرية بني مطر، لاحظ وجود فجوة بين الإدارة المدرسية وبين المعلمين، قد ينتج عنها ضعف في تقدير مدير المدرسة لاحتياجات المعلمين وقدراتهم والتعرف على

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

مشاكلهم، مما ينعكس سلباً على أداء المعلمين وأداء المدرسة بشكل عام، حيث إن بعض مدريي المدارس لا زالوا يفضلون الاعتماد على التوجيهات والإرشادات المكتوبة غير المباشرة التي تصل إلى مكاتبهم، والاهتمام فقط باللوائح والتعاميم التي تخص الدوام والانضباط وإهمال حاجات ورغبات المعلمين، وعدم الاهتمام بهم والاستماع إليهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما أن بعض مدريي المدارس يكتفي بتنفيذ زيارات صفية من أجل تصيد الأخطاء وتوجيهه الانتقاد واللوم بدلاً من توجيهها لتحسين الأداء.

وهذا يؤكد الدور المهم الذي تلعبه الإدارة بالتجوال كأسلوب حديث في الإدارة، حيث إنها تُكسب مدريي المدارس فرصة لاكتشاف مواهب وكفايات المعلمين، والتعرف على ميولهم واتجاهاتهم ومساعدتهم في حل المشكلات التي قد يواجهوها، مما يؤدي إلى تطوير أداء المعلمين بشكل إيجابي.

وقد أجريت العديد من الدراسات على المستوى العربي والعالمي والتي أولت اهتماماً بهذا الموضوع، وأكدت على أهمية أسلوب الإدارة بالتجوال، وضرورة تطبيقه في المدارس، والاستفادة منه لتطوير الأداء، ومنها دراسة (عبد الجليل، 2004) حيث أشارت إلى أن تطوير إدارة المدرسة يمكن أن يتحقق بالاعتماد على أسلوب إداري يقوم على التجوال والمتابعة الميدانية الحثيثة لكل ما يحدث في المدرسة، والذي يعتمد على تواجد مدير المدرسة في الواقع التنفيذية لمعايشة مرؤوسه، ويتعرف على مشكلاتهم ويوجههم إلى كيفية حلها أو التعامل معها، ويعمل على تطوير الأعمال وإنجازها في صورة أفضل. كما أوصت دراسة (Payne, 2010) بضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال من قبل المدراء في المدارس لزيادة الثقة بين الإدارة والمعلمين، وأشارت دراسة (MacClain, 2009) في نتائجها إلى أن تجوال المديرين أسمى في رؤية المدرسة، والكشف عن المعلمين الأكفاء الذين يمكن تفويضهم للقيام ببعض الصالحيات من أجل الوصول إلى أعلى فاعلية للإدارة المدرسية، كما أوضحت نتائج دراسة (Mounts, 2009) أن هناك علاقة بين الأداء وأسلوب الإدارة بالتجوال والتطوير والنمو المهني لدى المعلمين.

وأكَدت دراسة (العيدي، 2010) أن تصورات المديرين لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها التالية: (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لها أثر على فاعلية عملية اتخاذ القرار. كما أكدت دراسة (البنا، 2010) أن أسلوب الإدارة بالتجوال يحل الكثير من المشاكل، وي العمل على بناء الثقة بين المدير والعاملين ويختصر الوقت والجهد

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

والتكليف، ويحقق الرضا للعاملين. وأوصت دراسة قام بها (قدومي، 2011) بضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات مديرى المدارس وخبراتهم وتطويرها وتنميتها في مجالات الإدارة بالتجوال من حيث مفاهيمها وعملياتها وتحث مديرى المدارس المهنية على ممارسة الإدارة بالتجوال، كما أوصت دراسة (المواضي، 2014) على ضرورة حث مديرى المدارس على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافى لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، وتحقيق التطوير والإبداع في مدارسهم لاختيار الأنسب من القرارات لمعالجة الأزمات التي تمر بها المدارس.

إلا أن الباحث لم يجد على المستوى المحلي أي دراسة أجرت للاستفادة من أسلوب الإدارة بالتجوال في تطوير الأداء الإداري، حيث إن هذا البحث - بحسب علم الباحث - يعتبر نادر محلياً، من حيث تبني موضوع تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وذلك لما لهذا الأسلوب من أهمية في تطوير الأداء الإداري من خلال اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، وتشجيع التطوير والإبداع، وتقديم التغذية الراجعة، واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، كما يلاحظ أن الدراسات السابقة لم تقديم تصوّر مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وهذا ما دفع الباحث إلى إجراء هذا البحث لتقديم تصوّر مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة البحث تتركز في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال؟

ويترافق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الأداء الإداري لمديرى مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال؟
2. ما درجة أهمية مجالات الأداء الإداري لمديرى مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال؟
3. ما درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديرى مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات

أفراد العينة تجاه:

- واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة صناعة في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

- درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، مستوى المؤهل، نوع المؤهل، سنوات الخبرة)؟

5. ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صناعة في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال؟

**أهداف البحث:** (The Research Objectives)

1. التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

2. تحديد درجة أهمية مجالات الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

3. التعرف على درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

4. الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه:

- واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة صناعة في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

- درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، مستوى المؤهل، نوع المؤهل، سنوات الخبرة).

5. التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صناعة في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

**أهمية البحث:** (The Research Significance)

تتمثل أهمية البحث فيما يأتي:

- تزويد القائمين على وزارة التربية والتعليم بتصور مقتراح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام.
- أن البحث الحالي يمكن أن يُسهم في رفد المكتبة العلمية بجهد علمي جديد في مجال الإدارة، من خلال تقديم أسلوب حديث في الإدارة.
- أن نتائج البحث الحالي يمكن أن تُسهم في تحسين وتطوير الأداء الإداري في التعليم العام.
- يستمد البحث أهميته كونه من البحوث النادرة محلياً - حسب علم الباحث- التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال.
- يمكن أن يُسهم البحث الحالي في فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية في موضوع الإدارة بالتجوال وربطه بمواضيع سلوكية أخرى لإلقاء المزيد من الضوء على أثر الإدارة بالتجوال على الممارسات السلوكية الأخرى.
- تتمثل أهمية البحث الحالي في تناوله أسلوب حديث في تطوير الأداء الإداري في المدرسة وهو أسلوب الإدارة بالتجوال.
- أن التصور المقترن في البحث الحالي سوف يمثل رؤية مستقبلية لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام، مما يساعد القائمين على وزارة التربية والتعليم بتبني سياسات وإجراءات من شأنها تُسهم في تحسين وتطوير الأداء الإداري في التعليم العام.

#### حدود البحث (The Research Limitations)

##### النرم البحث الحالي بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على بناء تصور مقتراح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، من خلال مجالاته الستة: (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة، اتخاذ القرارات).

الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على المديرين (مدراء، وكلاء) في المدارس الأساسية الثانوية والمعاهد فيها في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء.

الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث الحالي خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2017/2016).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

**الحدود المكانية:** شملت المدارس الأساسية الثانوية الحكومية في مديرية (بني مطر، وبني هلوول، وبني حشيش، وجحانة، والجية الداخلية، وسنحان، وهمدان) بمحافظة صنعاء.

### مصطلحات البحث (Research Terms):

تناول البحث الحالي عدًّا مصطلحات أهمها:

#### • التطوير: (The Development):

في اللغة طور الشيء أي حوله من طور إلى طور، والتطوير يعني التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضاً على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو التنظيم أو القيم السائدة فيه (المعجم الوسيط، 2004: 569-570).

ويُعرف التطوير اصطلاحاً بأنه: نشاط هادف للتغيير إيجابي للارتقاء بالحالة المدروسة (أفراد ومجموعات ومؤسسات) نحو الأفضل (الغالبي، وصالح، 2010: 21).

ويُعرف بأنه: عملية تزويد الإداريين بمهارات المعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية (مشهور، 2010: 47).

كما يُعرف التطوير بأنه "عملية تغيير إيجابي مقصود مخطط بهدف إلى الارتقاء بالمؤسسات على مختلف ألوانها" (إبراهيم، 2007: 74).

التطوير إجرائياً: هو التغيير المقصود في المفاهيم والأفكار والممارسات الإدارية داخل المدرسة بهدف تحسين الأداء الإداري في التعليم وتطويره، من خلال تقديم تصوّر مقترح في البحث الحالي.

#### • الأداء الإداري:

الأداء في اللغة يُعرف على أنه: من الفعل (أدى)، وأدى الشيء أي قام به، والأداء هو التأدية (المعجم الوجيز، 2005: 396).

ويُعرف الأداء في الاصطلاح بأنه: القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة من داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار، سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً (عشماوي، 2014: 54).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويُعرف الأداء الإداري بأنه: قيام الإدارة بالمؤسسة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف والقيادة، والرقابة، وصنع القرارات)، بصورة رشيدة، أي بأقل جهد وقت وتكلفة (أبو النصر، 2008: 82).

**الأداء الإداري إجرائياً:** قيام مدير المدرسة بالمهام والمسؤوليات والواجبات، المحددة وفق الأنظمة واللوائح والقوانين، ويتم قياسه من خلال الأداة التي صممها الباحث.

#### • الإدارة بالتجوال:

**التجوال لغة:** ورد في لسان العرب أن التجوال بمعنى الطواف، ومنه الجولان في الحرب، والجائل: الزائل من مكانه، ويقال جولت البلاد تجويلاً: أي جلت فيها كثيراً، وجول في البلاد أي طوف، وجال القوم جولة إذا انكشفوا ثم كروا (ابن منظور، 2003: 157).

وفي الاصطلاح ثُعرف الإدارة بالتجوال بأنها: أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة، من خلال التجوال بينهم، والتحدث إليهم، وقضاء بعض الوقت معهم، لكسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز العلاقات الاجتماعية (الوادي، 2012: 83).

ويُعرف أسلوب الإدارة بالتجوال بأنه: "أسلوب يقوم على اختصار المسافات الجغرافية، واختصار المسافات الزمنية، وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث، والمعايشة الحقيقة المتزامنة، وتحقيق المشاركة، والشوري والتعاونية مع قوى العمل (الخضيري، 2000: 31).

وتُعرف الإدارة بالتجوال بأنها: خروج القيادات من مكاتبهم إلى موقع العمل الفعلية، للتعرف على الأداء الفعلي العاملين، والمشكلات التي تواجههم، ومساعدتهم في حل هذه المشكلات، وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (العجمي، 2008: 358).

#### الإدارة بالتجوال إجرائياً:

هي أسلوب إداري حديث، يقوم مدير المدرسة من خلاله بترك مكتبه والخروج إلى موقع العمل الفعلي، والتوارد بين العاملين والتفاعل معهم وجهًا لوجه، لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، وتشجيع التطوير والإبداع، وتقديم التغذية الراجعة، واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، ويمكن قياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات أداة البحث.

### • التصور المقترح:

التصور في اللغة: هو إدراك الشيء من غير أن يحكم عليه بنفي أو إثبات، وتصور الشيء تخيله واستحضر صورته في ذهنه، والتصور استحضار صورة الشيء المحسوس في العقل دون التصرف فيه (فليه، والزكي، 2004: 102).

ويُعرف التصور المقترح بأنه: مخطط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبنّاه فئات الباحثين أو التربويين (زين الدين، 2013: 5).

التصور المقترح إجرائياً: هو رؤية مستقبلية مبنية على نتائج البحث الحالي تهدف لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، من خلال وضع أسس ومرتكزات التصور المقترن وأهدافه و مجالاته ومتطلباته وخطوات تطبيقه وفق تقديرات أفراد عينة البحث.



## الفصل الثاني

### الخلفية النظرية

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

تناول هذا الفصل "الخلفية النظرية" من خلال ثلاثة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول تطوير الأداء الإداري، بينما تضمن المبحث الثاني الإدارة بالتجوال، وأخيراً المبحث الثالث حيث تناول تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال ويتم توضيح ذلك كما يأتي:

### المبحث الأول: تطوير الأداء الإداري:

تم تقسيم هذا المبحث إلى محورين أساسيين هما: الأداء الإداري، والإدارة المدرسية، حيث يتضمن كل محور مجموعة من العناوين الفرعية كما يأتي:

#### المحور الأول: الأداء الإداري:

يتناول هذا المحور الأداء الإداري من حيث: مفهومه، أهدافه، عناصره، معاييره، العوامل التي تؤثر عليه، وكذا تطوير الأداء الإداري في المدارس، ومفهومه، ومرحلته، ومتطلبات تطوير الأداء الإداري في المدارس، ومداخل تطوير الأداء الإداري، وقد تم تناول ذلك بشيء من التفصيل كما يأتي:

#### أولاً: مفهوم الأداء الإداري:

الأداء لغة: ذكر (الفิروز أبادي، 2008: 43) في القاموس المحيط أن الأداء يأتي بمعنى التأدية، مثل: أدى الشيء: أوصله نهايته وقضاه، وورد في (المعجم الوسيط، 2004: 10) أن معنى الأداء: أدى الشيء: أي قام به، وأدى الدين أي قضاه، ويأتي الأداء بمعنى: التأدية.

وفي الاصطلاح يُعرف الأداء من وجهة نظر الإدارة بأنه: عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنظمة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم (معجم المصطلحات الإدارية، 2007: 28).

ويُعرف الأداء بأنه: مجموعة الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين وتكون قابلة للملحوظة والقياس (الخالدي، 2008: 89).

ويُعرف الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإنعام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشعّ بها الفرد متطلبات الوظيفة، غالباً ما يحدث لبس وتدخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (محمد، 1999: 216).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويُعرف (السباعي، 2010: 9) الأداء بأنه: ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغييراً في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

ويُعرف الأداء الإداري بأنه: قيام الإدارة بالمؤسسة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف والقيادة، والرقابة، وصنع القرارات)، بصورة رشيدة، أي بأقل جهد ووقت وتكلفة (أبو النصر، 2008: 82).

كما يُعرف الأداء الإداري على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على أهدافها. (فلاح، 2000: 231).

ويُعرف الأداء الإداري بأنه: محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (الرقيق، 2004: 5).

حيث عرفت (صلحية، 2010: 18) الأداء الإداري بأنه حصيلة الجهد الذي يبذله المدير داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين.

ويُعرف الأداء الإداري لمدير المدرسة بأنه "مجموعة المهام والمسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق الأنظمة واللوائح المحددة بذلك، والصادرة من وزارة التربية والتعليم (الصالحي، 2008: 28).

ويُعرف (العمرات، 2010: 354) الأداء الإداري لمدير المدرسة مع التركيز على الهدف النهائي فذكر بأنه مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته للمدرسة دون إهدار الوقت أو الجهد.

ونخلص مما سبق إلى أن الأداء الإداري عبارة عن جهد يبذل المدير للقيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، في حدود اللوائح المنظمة لهذه المهام، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. بمعنى أن الأداء الإداري ليس مجرد تنفيذ المدير لمهامه وأدواره بطريقة روتينية، وإنما تنفيذها بطريقة فاعلة وناجحة ومتکاملة مع جميع العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة.

ثانياً: أهداف الأداء الإداري:

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

يُعد الأداء الإداري من أهم الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل الازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالخرجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها (الربيق، 2004: 26).

كما تُعد عملية الأداء الإداري عملية هادفة، تسعى إلى تنمية المؤسسة وتحسين مخرجاتها بصورة عامة، وذلك في إطار ثلاثة أنواع رئيسية من الأهداف التي أوضحتها (زايد، 2006: 181) وهي:

- أهداف استراتيجية: حيث يتم الربط بين الأداء والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.
- أهداف إدارية: حيث تعتمد المؤسسات على المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء العاملين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.
- أهداف تنموية: والمقصود بذلك تنمية مهارات ومهارات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجتها من الأساس.

### ثالثاً: عناصر الأداء الإداري:

هناك شبه اتفاق بين علماء الإدارة على أن الأداء الإداري لا يخرج غالباً عما ذكره (مصطفى، 2005: 7) بأنه " يتضمن أربعة عناصر وهذه العناصر هي (التخطيط - التنظيم - التوجيه - المتابعة).

وفيما يلي توضيح لهذه العمليات الإدارية وهي على النحو التالي:

1. التخطيط: وقد عرف هنري فايول(Henri Fayol) التخطيط بأنه: التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة هذا المستقبل (الجيويسي، 2000: 59). ويُعرف بأنه: التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل، والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، ومتى وكيف ي العمل (المومني، 2008: 179).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

والخطيط هو: العملية الأساسية للإدارة المدرسية والتي يتم خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات، ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد على الموازنة بين الأهداف من جهة، والموارد والإمكانات من جهة أخرى، وذلك خلال سياق بيئي زمني محدد (الهنداوي، 2014: 27).

2. التنظيم: ويقصد به تحديد الأنشطة والمهام والأدوار الازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسنادها إلى الأفراد بما يتواهم مع مهاراتهم من خلال إيجاد آلية تنفيذ الخطط (مصطفى، 2005: 8).

3. التوجيه: يُعرف التوجيه بأنه "مجموعة النشاطات التي يتم من خلالها إكساب المسؤولين المعلومات عن الأعمال المطلوب إنجازها، والإشراف عليها أثناء عملهم، وتنفيذهم للسياسات التي تم إقرارها (مصطفى، 2005: 8).

وتعريف (عطوي، 2010: 23) التوجيه بأنه: حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الإفراد ودفعهم إلى حسن الأداء، كما يجب أن يكون التوجيه واضحاً لا غموض فيه.

4. المتابعة: تُعد المتابعة الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المسؤولين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نُفذت وأن الأهداف الموضوعة قد حُرِّقت على أكمل وجه ويتبين من ذلك بأن للمتابعة علاقة وثيقة بنتائج العاملين. كما يقصد بالمتابعة الوظيفة الأخيرة للإدارة، فهي تتطلب تقييم أداء المؤسسة وإجراء التغييرات والتعديلات الضرورية لتحسين هذا الأداء، وهذه الوظيفة ذات ارتباط بمختلف العمليات الإدارية السابقة (عطوي، 2010: 23).

ومما سبق نخلص إلى أن عناصر الأداء الإداري لا تخرج في الغالب عن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتُعد هذه العناصر المكونات الأساسية للعملية الإدارية، كما أنها متداخلة وترتَّب بعضها البعض، ومن خلالها يمكن قياس وتحديد مستوى الأداء.

#### رابعاً: معايير الأداء الإداري:

يقصد بمعايير الأداء المستويات التي يُعد فيها الأداء جيداً ومرضياً، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاج عملية تقويم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين ما هو مطلوب منهم

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم للمؤسسة (الهبيتي، 2003: 202). تقسم معايير الأداء الإداري إلى نوعين رئيسين (شاوיש، 2005: 101):

1. **معايير الصفات** : وتشمل الصفات والسمات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، وللصفات نوعان هما:

أ- **صفات ظاهرة**: وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل: المواظبة على العمل، والدقة فيه.

ب- **صفات غير ظاهرة**: وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيّم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة، ومن أمثلة هذه الصفات: الأمانة والذكاء، والتعاون، والشخصية... الخ.

2. **معايير الأداء** : وتمثل المعيار الذي يتم به معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد، وتُصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع:

أ- **معايير كمية**: يتم بموجها تحديد كمية معينة من العمل بحسب إنجازها خلال فترة زمنية محددة أي تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

ب- **معايير نوعية**: تُعبر عن مدى وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنجاز المُعيب، بحيث لا يتجاوزها الفرد، ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

ج- **ومزيج من النوعين السابقين**: يسعى إلى أن يصل إنجاز الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة معينة محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وفي هذا الجانب يرى (غربي، وأخرون، 2007: 129) أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملاءمة، الفعالية، الكفاية.

بينما يحصر بعض الباحثين معايير الأداء في أربعة معايير رئيسية (صلحية، 2010: 64):

- **معيار الجودة**: الذي يهتم بمتلقي الخدمة المستفيد منها، بمعنى آخر مدى إقتناعهم ورضاه عن الخدمة المقدمة لهم.

- معيار الكمية: ويعني بها حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن يتعدى قدرات ومهارات الأفراد كي لا يسبب ضغطاً، وفي الوقت ذاته لا يقل عنها كي لا يؤدي إلى انخفاض الأداء.
- معيار الوقت: وهو مورد حساس من موارد الإدارة، وترجع أهميته إلى كونه من أهم المؤشرات التي يستند عليها الأداء، فهو بيان توقيعي يحدد متى تنفذ الأعمال.
- معيار الإجراءات: وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، وبمعنى آخر بيان توقيعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة.

كما ذكر (القرعون، والحراثة، 2004: 47 - 51) أن معايير أداء مدير المدارس تتمركز في

أربعة معايير رئيسية وهي :

- تفويض واضح للسلطة وتحديد المسؤوليات التي تتناسب معها.
- أن تتحدد المسؤوليات ووسائل التنفيذ في ضوء أهداف المدرسة.
- أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وأن تعكس أيضاً خصائص المدرسين.
- أن يتم التركيز من قبل الإدارة على كامل التنظيم في المدرسة والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تتعرض لها.

#### خامساً: العوامل المؤثرة على الأداء الإداري:

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء الإداري، ومن هذه العوامل عوامل بيئية، ذكرها (عبد المحسن، 2005: 60) في المؤشرات التالية:

1. المؤشرات السياسية: هذا المؤشر يتعلق بالوسط السياسي الذي تعمل فيه المؤسسة وينعكس على الأداء الإداري من حيث تأثيره على اتخاذ القرارات والطريقة التي يتم بها اختيار أو تعيين الإدارة العليا للمؤسسة.
2. المؤشرات التعليمية الاجتماعية: تعتبر العوامل الاجتماعية من أهم العوامل التي تؤثر في أداء المؤسسات الخدمية، كما أن العادات الاجتماعية لاسيما الضار منها تؤثر سلباً على الأداء الإداري بصفة عامة.
3. المؤشرات الاقتصادية: الجانب الاقتصادي يعتبر من أهم الجوانب المؤثرة في الأداء الإداري للمؤسسات إذ أنه يوضح مدى اهتمام الدولة بالقطاع الخدمي بصفة عامة.

4. المؤشرات الجغرافية والطبيعية: العوامل الجغرافية والطبيعية لها تأثيرها على المؤسسات وعلى الأداء الإداري لهذه المؤسسات، هذه العوامل تتمثل في المياه الصحية والهواء النقي ووجود البيئة الصالحة من أهم العوامل المؤثرة على الأداء.

فيما ذكر بعض الباحثين أن الأداء الإداري يتتأثر بعدد من العوامل أهمها ما يلي (العماج، 2003: 64)

■ غياب الأهداف المحددة: حيث إن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفها على مستوى الأداء لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد.

■ التسيب الإداري: التسيب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

■ مشكلات الرضا الوظيفي: يُعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء، فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى ضعف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل: العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمؤسسات والواجبات ونظام الترقى والحوافز في المؤسسة.

وذكر (عكاشه، 2008: 42) من ضمن العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري غياب الأهداف المحددة، وعدم المشاركة في الإدارة، واختلاف مستويات الأداء، ومشكلات التطوير التنظيمي ومشكلات البيئة المادية وضعف نطاق الإشراف وضعف نظم الحوافز.

فيما ذكر (الخطيب، 2008: 102) أن الأداء الإداري للمديرين يتتأثر بجملة من العوامل أهمها: العوامل الفنية التي تشمل التقدم التكنولوجي، والهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل، والعوامل الإنسانية التي تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل.

سادساً: تطوير الأداء الإداري في المدارس:

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ينبغي تطوير القيادة التربوية وفق فلسفة قيادية حديثة تراعي قابلية القائد المتعلم والتطوير والتغيير، وتعمل على إعادة بناء المؤسسة التربوية بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته، انطلاقاً من أن القيادة عملية صناعة وفن، وبالإمكان إعادة تشكيلها بما يتاسب مع الظروف المحيطة بها كي تتمكن من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية (شمس الدين، 2012: 4).

## 1. مفهوم تطوير الأداء الإداري:

يُعرف تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية بأنه " النقلة النوعية التي يمكن إحداثها وتحقيقها من خلال التركيز على الجوانب التنظيمية المؤسسية والميكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية بواسطة اتخاذ عدة إجراءات وخطوات مدروسة ومتسلسلة تراعي عنصر التدرج المخطط في تحقيق التغيير بحيث ينتج عن ذلك الانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المنشودة في الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية وبالشكل الذي يخدم الانسجام والتوافق مع المستوى التعليمي ومستوى التنظيم الإداري للمؤسسة (العتبي، 2013: 42).

كما يُعرف تطوير الأداء الإداري بأنه: عملية مستمرة تنتج عن تحديد الفجوة بين الوضع الراهن للمؤسسة والرؤية المستقبلية لها، والتي تُعد بمثابة قوة دافعة نحو التطوير(الزيارات، 2007: 60).

## 2. مراحل تطوير الأداء الإداري:

تتمثل مراحل تطوير الأداء الإداري في المراحل التي ذكرها (عبدالمنعم، 1997: 21-22): ضمن مدخل تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية وذلك فيما يلي:

أ. مرحلة الإعداد: حيث يتم فيها تزويد الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن تطوير الأداء، وفلسفته وأساليبه، بما يمكنهم من استيعابه وفهمه والاقتناع بهمدي جدواه العملية للتطوير ورفع مستوى الأداء الإداري.

ب. مرحلة التشخيص: ويتم فيها تعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء في الإدارة على دراسة نظم العمل بالمؤسسة التعليمية، والبحث والتعرف على أهداف و مجالات النشاط فيها وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء الإداري.

ج. مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة القيام بما يلي:

- تحديد مجالات تطوير الأداء الإداري.
  - تحديد الأهداف والغايات التي تسعى إليها المؤسسة التعليمية.
  - تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها وذلك في ضوء ما سبق تحديده من أهداف طويلة الأجل.
  - تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المحددة.
  - تقدير مستويات الأداء المطلوب بلوغها في ضوء المؤشرات السابق تحديدها لإحداث التطوير والتحسين اللازم.
- د. مرحلة وضع استراتيجية تحسين الأداء الإداري: ويتم في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء الإداري في ضوء ما تم تحديده من أهداف وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل.
- هـ. مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء الإداري: ويتم من خلال تكوين فرق عمل من الإدارات بالمؤسسة، تقوم بتنفيذ برامج التحسين وصولاً إلى رفع كفاءة الأداء الإداري بشكل عام وإحداث التطوير اللازم.
- و. مرحلة المراجعة والمتابعة: ويستلزم ذلك عمل مراجعة شاملة لكل برامج التطوير للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وكفاية الجهد المبذولة لتحسين الأداء الإداري.
3. متطلبات تطوير الأداء الإداري في المدارس:

عملية تطوير الأداء الإداري تعتمد على مهارات المعنيين بالعملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها وتطلعاتها، وتعتمد أيضاً على توجيه نشاط الأفراد في المدرسة نحو التغيير والإصلاح، ويتوقف إصلاح التعليم على مدى مرونة النظام التعليمي في إستيعاب تلك الاستراتيجيات، ويمكن اعتبار تطوير الأداء الإداري بالمدارس سلسلة متداخلة من العمليات، تتضمن ما يلي (أبو العلا، 2010:38):

- أ. **تخطيط الأداء:** أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات الإدارة المدرسية، وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والمعلوماتية والتقنية.
- ب. **تيسير الأداء:** بتوفير مستلزماته وتوفير التوجيه للقائمين به.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ج. متابعة الأداء وتقديره: بـملاحظة تقدم التنفيذ حسب الخطة المحددة سلفاً، وتبيان أي إتجاه

للإنحراف عن خطة الأداء سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة أو التكلفة، وبناء على

ذلك يتم تحديد فجوة الأداء، ومن ثم العمل على ردمها، حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف.

د. تحسين الأداء: ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء سواء كان مصدرها

عيوب في مهارات القائمين بالأداء ومعارفهم، أو تغير في ظروف الأداء أو خلل في تصميم الأداء،

ففي كل حالة سيتجه جهد تحسين الأداء لإتباع العلاج المناسب مثل: تدريب القائمين بالتنفيذ،

واستبدال التقنيات، أو تعديل تصميم الأداء.

هـ. تطوير الأداء: وذلك بالبحث عن تقنيات أو تصميمات مبتكرة أو تغييرات في هيكل القائمين

بالأداء وتنظيم علاقتهم من خلال نماذج متقدمة في تطوير الأداء.

و. تمكين القائمين بالأداء: وذلك بتفويضهم الصالحيات المناسبة لحل مشكلات الأداء مباشرة

وتطویر ما يجب تطويره في وقت الأداء وحفزهم وصرف رواتبهم ومكافآتهم بحسب مستويات

الأداء وجودته.

ومن أهم المتطلبات التي يجب الأخذ بها من قبل القيادات المدرسية لتطوير الأداء الإداري في

المدرسة، هي: عناية القيادة بعمل الفريق، وتدعم التعاون بين جميع العاملين، وتوفير البيانات

والمعلومات اللازمة، واتخاذ القرارات لحل مشكلات التعليم وتحليلها تبعاً للموقف، وتقدير

البدائل المقترنة، والارتقاء بمستوى المعلمين وحفزهم لتقبل التغيير في البيئة المدرسية،

والاستعداد لاستيعاب أفكار ومناهج جديدة، وتحمل مسؤوليات المهام الإدارية، وتشجيع تبادل

الخبرات المفيدة بين جميع العاملين، وأهمية توزيع مسؤوليات العمل بين المعلمين بأقصى كفاءة

وفعالية، مع مراقبة وتقويم أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (إبراهيم، 2008: 47).

ونستنتج ما سبق أن من أهم متطلبات تطوير الأداء الإداري بالمدارس، تحديد الأهداف

المطلوبة لعملية التطوير، وتأسيس نظام معلومات دقيق وفعال في المدرسة، وتنسيق وتفعيل

الاتصال على المستويين الأفقي والعمودي، ومشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في

جهود تحسين جودة العملية التعليمية، وبناء علاقات إنسانية مع العاملين، وتفويضهم

الصالحيات المناسبة لحل المشكلات، وتوفير التقنيات والأساليب الحديثة للإدارة والتدريب عليها.

#### 4. مداخل تطوير الأداء الإداري:

توجد عدة مداخل لتطوير الأداء الإداري لقادة المؤسسات التعليمية ومن بينها ما يلي (Campbel

:(& Dardis 2003:29-40

- أ. تطوير الخصائص الشخصية العامة: الهدف هو مساعدة القائد الإداري على وضع نموذج يتصف بالدقة والوضوح، عن طريق رفع مستوى الوعي بالذات، ولكي يتحقق ذلك يتم تبصير القائد بكيفية ممارسة أدواره الاجتماعية بكفاية وفاعلية ومتضمنة تحفيز وتمكين العاملين، وتجسيد القيم وأخلاقيات الواجب والمثابرة والنزاهة والمصداقية والتميز.
- ب. تطوير مهارات مستقلة: حيث أن هذا المدخل يعمل على تطوير مهارات القائد في مجالات محددة كالعلاقات الإنسانية، وحل النزاعات، وإدارة المجتمعات والتخطيط للأداء وحل مشكلاته، وكذلك اكتساب مهارات محددة تتطلبا الوظيفة والموقع القيادي، وتعلمها التحديات المرتبطة بهذا الموقع.
- ج. تطوير المهارات المعرفية: حيث يركز هذا المدخل على تحسين قدرات ومهارات القائد المعرفية، وخاصة ما يتعلق منها باستشراف العمل وتحليلها، واستبصار آثار القرارات وما يتربّع عليها من اتخاذ القرار، والمرونة والقدرة على التكيف، وتعزيز الثقة الذاتية والالتزام بمبدأ التعليم المستمر.
- د. تطوير مهارات الاتصال: ويهدف هذا المدخل إلى زيادة قدرة القائد في التأثير على العاملين معه، من خلال امتلاكه رؤية عن مستقبل المؤسسة، وترسيخ قيم وأخلاقيات العدالة، والنزاهة، والتفوق، والولاء في نفوس العاملين معه، ويطلب ذلك قدرة عالية على الاتصال والتواصل مع العاملين لنشر رسالة وأهداف المؤسسة وقيمها.

### المحور الثاني: الإدارة المدرسية:

يتناول هذا المحور الإدارة المدرسية من حيث: نشأتها وتطورها، مفهومها، أهميتها، أهدافها، وظائفها، جوانبها، أنماطها، وخصائص الإدارة المدرسية الناجحة، وقد تم تناول ذلك بشيء من التفصيل كما يأتي:

#### أولاًً: نشأة وتطور الإدارة المدرسية:

الإدارة نشاط قديم وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض، فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما تضافر عدة أفراد، تظهر وظيفة الإدارة كعامل منسق لتلك الجهد (عطوي، 2010:13).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

لذا أخذ الإنسان يسير أمره ويسعى للمحافظة على حياته ويستغل إمكانياته المادية البسيطة والبشرية المتواضعة لكي يشق طريقه باحثاً عن كيفية إشباع حاجاته الأساسية من مأكل وملبس ومشرب ومسكن وأمن، فأصبح تنظيمه لحياته نوعاً من الإدارة، ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي، فقد كانت بسيطة ومحدودة، بينما اليوم هي معقدة لتعقد العمل واختلاف طبيعته من مؤسسة إلى أخرى، ومن مجال عمل إلى آخر، حسب حجم المؤسسة وعدد العاملين فيها، وتخصصاتهم (مصطفى، 2002: 21).

ومع توجه العلوم الحديثة نحو التخصصية بروزت الإدارة التربوية لفرض نفسها على علوم التربية كحقيقة العلوم الإنسانية، وأخذت تعمل على تهيئة الظروف المناسبة لتطوير المتعلم وتنميته من خلال قيامها بمهمة توجيه العملية التربوية توجهاً سليماً (شلاق، 2006: 14).

وقد ظهرت الإدارة التعليمية - التي تعتبر حلقة الوصل بين الإدارة التربوية العليا والإدارة المدرسية - مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، حيث يعتبر عقد أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية على المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 في نيويورك البداية الأولى لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم(الإدارة التعليمية)، وتم تشكيل لجنة متخصصة على مستوى عالي متميز من الناحية النظرية والتطبيقية في مجال الإدارة التعليمية تحت اسم مجلس الجامعات للإدارة التعليمية، ومما ساعد على ظهور الإدارة المدرسية بالولايات المتحدة الأمريكية الاهتمام بإقامة مؤسسة علمية لهذا الغرض تسمى مؤسسة كلوج Kellog (foundation)، حيث أنجزت العديد من البرامج الحديثة والناجحة في مجالات الإدارة التعليمية والمدرسية بأمريكا وكندا، ومن العوامل المهمة التي ساعدت على تطور الإدارة المدرسية الاهتمام بتكون رابطة رجال الإدارة المدرسية عام 1955 (دياب، 2001: 22).

كما أن التطور الذي لحق بالإدارة المدرسية قد حول مفهوم الإدارة المدرسية من الاقتصر على المحافظة على النظام المدرسي وتسخير الأمور الروتينية بالمدرسة ومتابعة حضور وغياب الطلاب وانضباط العملية التعليمية، إلى الاهتمام بتوفير مختلف الإمكانيات والخبرات التي تساعد التلميذ على النمو الشامل المتكامل، وجعل التلميذ محور العملية التعليمية (عابدين، 2001: 59).

ونستنتج مما سبق أن الإدارة المدرسية ميدان من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ زمن طويل، كما أن الجهود السابقة مجتمعة ساعدت على تطوير الإدارة المدرسية، الذي بدوره أدى إلى تغيير اهتمامها من الاهتمام

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

بالجانب الروتيني إلى التركيز على تطوير العمل المدرسي والتنمية الشاملة، حيث انصب الاهتمام على تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها.

### ثانياً: مفهوم الإدارة المدرسية:

هناك تعاريفات متعددة للإدارة المدرسية ومن هذه التعريفات ما يلي:

تُعرف الإدارة المدرسية بأنها: نشاط يعتمد على التفكير والعمل، ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين؛ لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والإمكانات المادية المتاحة وفقاً للأسس والقواعد العلمية (عطوي، 2001: 47).

وتعرف بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بتنسيق وتجهيز الخبرات المدرسية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل الهيئات العليا" (الفقي، 1994: 22).

كما اتفق على تعريفها كل من (العجمي، 2000: 30)، و(مصطفى، 2005: 38)، و(العجز، والبنا، 2004: 2) بأنها: مجموعة عمليات (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشاء بما يتافق وأهداف المجتمع والدولة.

وتعرف بأنها: مجموعة العمليات المقصودة التي يقوم بها الأفراد بفعالية وكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجههم وإرشادهم لتحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية لتحقيق الأهداف التربوية (بسيلسو، 2003: 102).

كما تعرف بأنها: أداة لتحقيق أهداف المدرسة التي ترمي إلى: تنشئة جيل من المواطنين القادرين على التفكير السليم والعمل، كما تهدف إلى إحداث تغييرٍ واعٍ ومنظم في البيئة المحلية، من خلال فرق المعلمين والإداريين التي يشرف على تشكيلها مدير المدرسة (عماد الدين، 2003: 13).

ويمكن القول بناءً على ما سبق من تعريفات أن الإدارة المدرسية هي: مجموعة العمليات والأعمال التي يقوم بها كل العاملين في إدارة المدرسة، ويتم التفاعل معها بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها، وفقاً للأسس والسياسات المرسومة، والفلسفة التربوية الموضوعة من قبل الدولة، رغبة في إعداد النشاء بما يتتوافق مع أهداف المجتمع.

### ثالثاً: أهمية الإدارة المدرسية:

تبغ أهمية الإدارة المدرسية من إسهامها الكبير في تربية الفرد وإعداده للحياة، من خلال ما تقوم به المدرسة من تنشئة للأجيال باعتبارها إحدى القوى الرئيسية المعلمة في المجتمع والتي تمده بركيائز نهضة ودعائم ثابتة (العمايرة، 2002، 56).

كما تنبغ أهميتها من كونها لازمة لكل جهد جماعي، وتسعى نحو تحقيق أهداف، ولن يست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداريين وإنما هي أيضاً جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال، وتحقق الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية، وتعمل على الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها من أجل تحقيق الأهداف (مصطفى، 2002، 24).

وتأتي أهمية الإدارة المدرسية من أهمية المدرسة ذاتها، فالمدرسة لم تعد مكاناً لتقديم خدمة التعليم فقط، وإنما أصبحت في وقتنا الحاضر هي الميدان المعنى بإعداد المتعلمين من كافة النواحي ليكونوا نواة المستقبل للأمة، ولذا أصبح الاهتمام ينصب بشكل كبير على الآلية التي يمكن أن تحقق هذه الأهداف المتواخدة من التربية والتعليم، والتي ترتبط بمدى قدرة الإدارة المدرسية وكفاءتها، ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية مثار اهتمام وعنابة المعينين بال التربية وشؤونها بحثاً وتنظيراً ودراسةً وتحليلاً (الرفاعي، 2006: 28).

وهذه الأهمية الكبيرة للمدرسة انعكسـت على أهمية الإدارة المدرسية ودورها الحديث، مما أدى إلى ظهور مهام وواجبات إضافية لمدير المدرسة، وبالتالي ظهرت اتجاهات إدارية حديثة تدعو إلى العمل الجماعي والقيادة التشاركية وتمكين المعلمين وتفويضهم وإعطاء المدير المزيد من الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار، وتغيير أشكال الاتصال، مما يتطلب تطوير الأداء الإداري من خلال مداخل حديثة في الإدارة (المعايطة، 2007: 80).

ومما سبق يمكن القول: إن أهمية الإدارة المدرسية تمثل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، والإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية، وتحسين مستوى أداء العاملين في المدرسة، إضافة إلى الدور الأبرز في الاهتمام بجودة مخرجاتها، والعمل على تطوير الأداء الإداري من خلال الأساليب الحديثة في الإدارة لمواكبة التقدم والتطور.

### رابعاً: أهداف الإدارة المدرسية:

يمكن تصنيف أهداف الإدارة المدرسية إلى أهداف عامة وأهداف تفصيلية، على النحو التالي:

1. الأهداف العامة: وتصنف إلى أربع مجموعات هي (دياب، 2001: 109):

أ. مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية:

وتتمثل في الاهتمام بتنمية قدرات التلميذ بتزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنّه وقدراته، والتشجيع على التأمل والتفكير والابتكار.

ب. مجموعة الأهداف الاجتماعية:

وتتمثل في تعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته، وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين من أجل التعاون البناء لتحقيق أهداف المجتمع.

ج. مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية:

وتتمثل في التأكيد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فيماً سليماً مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب الإسلامية في شخصية التلميذ، وبذلك يكتسب هذا التلميذ الخلق القرآني ويكون عضواً نافعاً لنفسه وأسرته والمجتمع الإسلامي.

د. مجموعة الأهداف الاقتصادية:

وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية المحافظة عليها وتنميّتها من أجل تطور المجتمع وتقديمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة.

2. الأهداف التفصيلية: وتتمثل فيما يلي (شحاته، 2002: 97 – 98) : تربية المتعلم تربية متكاملة الجوانب، وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل، تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة، توطيد العلاقات بين العاملين، وتسريع إنجاز الأعمال وتنسيقها، الإشراف العام على تنفيذ مشروعات المدرسة حاضراً ومستقبلاً، العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والمجتمع الخارجي، التعاون مع المجتمع المحلي على كل ما يستجد فيه من مشكلات وحوادث، تنظيم المدرسة وتوجيه حركة العمل بها على أسس علمية تمكّنها من تحقيق أهدافها، إدارة الأنشطة المدرسية المختلفة التي تنفذ بإشراف المدرسة وتوجهها، والتي تتناول كل ما يتصل بالحياة المدرسية، توجيه المتعلمين إلى طرق التعامل مع البيئة، وإدراكهم لمكوناتها المختلفة من مصادر طبيعية وإنسانية ومادية، بهدف إكسابهم الخبرات الأولية التي تؤدي إلى تنمية معارفهم وقيمهم واتجاهاتهم بطريقة مباشرة، جذب اهتمامات التلاميذ وتحقيق تفاعلهم وزيادة دافعياتهم للتعلم ما يُفعّل عملية التعليم ويرفع من قيمتها، وإتاحة الفرصة لمن يواجهون صعوبات في التعلم وتنقصهم الدافعية والثقة في النفس للتقدم في التحصيل من خلال المصادر

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

المختلفة، تهيئة الفرصة أمام التلاميذ المهووبين لتنمية وصقل مواههم وقدراتهم العلمية والأدبية والثقافية والفنية لكي يكونوا مبتكرين ومبدعين.

ونخلص مما سبق إلى أن أهداف الإدارة المدرسية يجب أن تركز على المتعلم كمحور للعملية التعليمية وإعداده إعداداً متكاملاً، كما يجب أن يُسهم في تحقيق هذه الأهداف كل العاملين بالمدرسة.

#### خامساً: وظائف الإدارة المدرسية:

تغيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة، وحصر غياب التلاميذ، وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية، وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعده على نموه العقلي والبدني والروحي، وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعة من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعة (عطوي، 2001: 19).

وتتمثل وظائف الإدارة المدرسية في المهام والمسؤوليات التي يتعين على المديرين القيام بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها، وقد تعددت التعريفات حول عدد الوظائف الرئيسية للإدارة وحول مضمونها ومن تلك الوظائف ما أورده بعض الكتاب في الإدارة ومنهم: (أحمد، 2003: 43)، و(الكريتي، 2004: 285)، و(مصطفى، عمر، 2005: 15)، و(الحربي، 2006: 88)، و(حسان، والعجمي، 2007: 118) حيث اتفقوا جميعاً على الوظائف الآتية:

1. **التخطيط:** تكتسب عملية التخطيط أهميتها من كونها عملية تهدف إلى تحديد مسارات الحياة في مجالاتها المختلفة، فالخطيط يمكن الإنسان من رؤية طريقه في الحياة بوضوح.
2. **التنظيم:** هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، يتم بواسطتها تحديد الأعمال والواجبات والعلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وكذلك الأقسام، وتعمل على تحديد القواعد الأساسية وتنسيق العلاقات المطلوبة لتحقيق الأداء الأمثل داخل المدرسة.
3. **التوجيه:** يتم بواسطته إرشاد المسؤولين وتوجيههم أثناء أدائهم للعمل، وإعطائهم التعليمات اللازمة للتنفيذ لتوضيح ما خفي من الأمور، وبيان كيفية التعامل مع ما يواجهون من مشاكل.

4. التنسيق: ويتم عن طريقه تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة بشكل يضمن عدم التضارب في الاختصاصات أو المهام المحددة للعاملين.
5. اتخاذ القرار التعليمي: إن عملية اتخاذ القرارات هي لب العملية الإدارية، وبالتالي فإن نجاح أي عمل داخل المدرسة إنما يتوقف على قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الفعالة، ويعرف القرار الإداري بأنه: عملية اختيار واعية لأحد البديل المتأحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة معينة.
6. المتابعة: عملية هدفها التأكد من تحقيق النتائج التي تم التخطيط لها مسبقاً، وب بواسطتها يتم تقديم تغذية راجعة فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعة أو مراجعة الأساليب والإجراءات المتّبعة وتذليل الصعوبات، والوقوف على مدى التنسيق بين مختلف الوظائف السابقة، وتجنب بعض الأخطاء التي يمكن التنبؤ بها قبل وقوعها، وتحفيز العاملين باتجاه تحقيق الأهداف.
7. التقويم: هو عملية إصدار الأحكام على مدى وصول العملية الإدارية في المدرسة إلى أهدافها، والكشف عن نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.  
كما حدد (العمairy، 2002: 57-58) عدداً من الوظائف للإدارة المدرسية والتي تتناسب مع متطلبات العصر وتراعي التطور في هذا الميدان ومن هذه الوظائف:
  1. اعتبار المتعلم محور العملية التعليمية وتزويده بمعلومات ومعارف وخبرات يستطيع من خلالها مواجهة المشكلات التي تواجهه.
  2. دراسة المجتمع ومشكلاته والعمل على حلها وتحقيق أهدافه وأماله وطموحاته.
  3. الارتقاء بمستوى المعلمين وتنميتهم مهنياً واطلاعهم على ما يستجد في تخصصهم وعقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية لهم.وعليه يمكن القول: أن وظائف الإدارة المدرسية عموماً تشتهر في خمس وظائف رئيسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقويم.

سادساً: جوانب الإدارة المدرسية:

يمكن تقسيم هذه الجوانب إلى ثلاثة جوانب أساسية هي (ربيع، 2006: 43-44):

1. **الجوانب الإدارية:** وتشمل أهم الأعمال التي تمارسها الإدارة المدرسية في المجال الإداري هي (التخطيط، التنظيم، المتابعة، الشؤون المالية).

ووحدد (بامشموس، 2002: 68) جوانب العمل الإداري من خلال:

- الشعور الجماعي بالقيادة وقيمة الفرد.
- المعرفة التامة بأهداف السياسة التعليمية ومحاولة تنفيذها.
- توفير القوى البشرية الازمة للمدرسة من موظفين ومدرسين.
- تطبيق الوظائف العامة للإدارة من تخطيط وتقدير وغيرها.
- اتخاذ القرارات المناسبة والمعالجة الإيجابية في حل المشكلات الإدارية.
- التحقق من الاستخدام الأمثل للقوى العاملة داخل المدرسة، سواء كانت مادية أو بشرية.
- الاهتمام بالشؤون المالية المرتبطة بالمدرسة.
- توفير جميع الخدمات التي تضمن سير التعليم بشكل منظم داخل المدرسة.

2. **الجوانب الفنية:** وتشمل الأعمال التي تقوم بها الإدارة المدرسية في هذا الجانب وهي (المناهج وتنفيذها، الإشراف الفني، تقويم العمل المدرسي).

وذكر (مصطفى، 2007: 26) أن أبرز الأعمال التي تقوم بها الإدارة المدرسية في هذا الجانب ما يلي: تطوير المعلمين مهنياً، وتفعيل الأنشطة المدرسية، وتوجيه الطلاب وإرشادهم، وتنمية العلاقات الإنسانية.

3. **الجوانب الإنسانية والاجتماعية:** وتمثل هذه الجوانب (تنظيمات المجتمع، المدرسة ومسؤولياتها، المدرسة والبيئة والمجتمع).

ووحدد (بامشموس، 2002: 68) الجوانب الاجتماعية في التالي:

- توفير الجو الأسري والاستقرار النفسي بين الأعضاء العاملين داخل المدرسة.
- احترام شخصية الفرد من خلال آرائه ومعتقداته وميوله ورغباته.
- تشجيع جميع أوجه النشاط الاجتماعي التي تقوى العلاقات بين العاملين داخل المدرسة وتنمي روح التعاون والثقة فيما بينهم.
- توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع.
- معرفة المدرسة لاحتياجات المجتمع ودراسة مشكلاته وإيجاد الحلول المناسبة لذلك.

- الاستفادة قدر المستطاع من المصادر المالية والبشرية في المجتمع وتسخيرها لصالح العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة.

#### سابعاً: أنماط الإدارة المدرسية:

تختلف الممارسات أو التصرفات التي يسلكها القائمون على إدارة المدارس من مدرسة لأخرى، فقد تتصف هذه الممارسات والتصرفات بالسلطة والسيطرة المطلقة، وقد تمثل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل، وعلى هذا فإن هذه الممارسات والتصرفات التي تضفي على إدارات هذه المدارس طابعاً أو نمطاً معيناً يجعلها تتصف بصفات أو خصائص معينة (المناعمة، 2005: 22).

وتصنف أنماط الإدارة المدرسية إلى الأنماط التالية (عطوي، 2001: 23):

1. النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري، التسلطي أو الاستبدادي):

وتمثل السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطي في الآتي:

- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين

- حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وسلب حقوق وواجبات الآخرين

- عدم تقبل النقد ولو كان بناء، وعدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة.

- التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة (العجمي، 2003: 24)

2. النمط الترسلي (المتساهل، التسيبي أو الحر):

ويتميز المدير الترسلي بعدد من السمات الشخصية منها:

- ضعف الشخصية.

- عدم القدرة على اتخاذ القرارات.

- تطبيق اللوائح وقلة توجيه العاملين والإشراف على أدائهم ومتابعتهم وتكون الحرية في غير محلها

حيث يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره (العجمي، 2003: 27).

3. النمط الديمقراطي (المشارك أو التعاوني أو الإنساني):

ويتميز هذا النمط الإداري عن غيره من الأنماط بأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية واحترام الآخرين وتقدير جهودهم مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ومشاركتهم الإيجابية كما يقدر

الفرق الفردية ومراحتها عند توزيع المهام من أجل اكتشاف المواهب والقدرات وتوظيفها بما ينفع المدرسة (العجمي، 2003: 27).

كما أضاف (العاجز، والبنا، 2004: 19) نمطين هما:

4. نمط الشوري: يعني الأخذ بالرأي والمشورة ويتميز بالقيادة الشورية، حيث يحاول مدير المدرسة أن يوسع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار
5. النمط الموقفي: حيث إن بعض مديري المدارس لا يديرون مدارسهم كل الوقت وفق نمط واحد من الأنماط السابقة للإدارة المدرسية ولكن يتبعون نمطاً آخر لبعض الوقت وطبقاً للظروف المحيطة به، كما أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوظف لكل موقف نمط إداري معين ويغير هذا النمط بتغيير الموقف، وقد يمارس في أحد المواقف نمطاً ديموقراطياً وفي موقف آخر يتطلب الحزم ويمارس موقفاً أوتوقراطياً، أو يمارس نمط توليفي من بين هذه الأنماط.

#### ثامناً: خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

لكي تكون الإدارة المدرسية ناجحة وقادرة على القيام بالأدوار المطلوبة منها وتحقيق الأهداف المنشودة لا بد أن ترتكز على مجموعة من الخصائص والصفات، ومن هذه الخصائص والصفات ما يلي (ربيع، 2006: 60-91)، و(مصطفى، 2007: 37):

1. أن تكون إدارة هادفة: بمعنى أنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
2. أن تكون إدارة إيجابية: بمعنى أن لا تركن إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي رائد في مجالات العمل وتوجيهه.
3. أن تكون إدارة اجتماعية: أن تكون بعيدة عن الاستبداد والسلط مستجيبة للمشورة، ومدركة للصالح العام، عن طريق عمل جاد ومحرج بالتعاون والألفة وعدم الانفراد في صنع القرار.
4. أن تكون إدارة إنسانية: أي لا تنجاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر.
5. أن تكون إدارة مرنّة: تكيف مع مقتضيات الموقف وحسب الظروف.
6. أن تكون إدارة عملية: تكيف مع الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف وتتميز بالكفاءة والفاعلية متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسة للبلاد.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويضيف (أبو الوفاء، عبد العظيم، 2000:20) إلى الخصائص السابقة في الإدارة المدرسية:

7. أن تكون إدارة ديمقراطية: بعيدة عن التسلط والانفراد باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم المشاركون فيه بل يجب المشاركة في تحدي السياسات ووضع البرامج والمساواة بين أعضاء التنظيم.

#### تاسعاً: واقع الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية:

بدأت الإدارة المدرسية في اليمن تأخذ بالأساليب الحديثة في الإدارة بعد الثورة والاستقلال، بعد أن كانت في العهد الملكي أو قبل الاستقلال تتقييد بنظام معين سواء في قبول التلاميذ أو في الدوام أو في شروط شغل وظيفة مدير المدرسة أو وكيل المدرسة أو في الوظائف الأخرى في الإدارة المدرسية (الأغبري، 2009:167).

#### 1. تطور الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية:

مررت الإدارة المدرسية في اليمن خلال مسيرة تطورها بأحداث وظروف تحولات، نجحت من خلالها في جوانب وأخفقت في جوانب أخرى، حتى بدت على ما هي عليه الآن، والمتابع لمسيرة الإدارة المدرسية في اليمن يلاحظ أنه منذ نشأة التعليم الحديث والإدارة المدرسية تتشكل من بنية تنظيمية إدارية وفنية واحدة للمدارس، دون تحولات جوهيرية تذكر، ويقع مدير المدرسة على قمة هذا التنظيم وببيده معظم السلطات، وهو المسئول أولاً وأخيراً، مع أن الإدارة المدرسية تتبع مستوى الإدارة المحلية المتمثل بالمركز التعليمي في المديرية، ثم مستوى الإدارة الإقليمية المتمثل في الإدارة العامة بالمحافظة، ومع ذلك يظل مدير المدرسة الأثر الأكبر في غالب الأحوال (الحاج، 2001:91).

وقد مررت الإدارة المدرسية في تطورها بمرحلة التعليم العام بعد الثورة والاستقلال والوحدة بالمراحل التالية (الأغبري، 2009:167-171) هي:

#### المرحلة الأولى: 1962 – 1972 م:

ويُطلق على هذه المرحلة مرحلة البناء والتكتوين وقد تميزت هذه المرحلة بعدم الاستقرار، كما اتسمت بانخفاض المستوى التعليمي والمدني للمعلم وللإدارة المدرسية بشكل عام خاصة في المناطق الريفية، وقد إعتمدت الإدارة المدرسية على الخبرات العربية، وزاد حال إدارة المدارس سوءاً عندما انسحبت البعثة المصرية من اليمن عام 1967م عقب نكسة حزيران.

## المراحلة الثانية: من 1973 م – 1989 م:

شهدت هذه المراحلة تقدماً كبيراً على مستوى الإدارة التعليمية والمدرسية بشكل عام ومن أهم التطورات التي شهدتها هذه المراحلة إستقبال أولى الأفواج من خريجي كلية التربية من كلٍ من جامعي صنعاء وعدن وتم تعينهم للعمل في قيادة المدارس، حيث قامت إدارات التربية بتزويد إدارات المدارس بمختلف مراحلها بكوادر يمنية مؤهلة من خريجي الكليتين للعمل في قيادة الإدارة المدرسية من حديثي السن وتخرجوا من الجامعة دون المرور بتجربة فنية أثناء العمل الإداري التربوي، بالإضافة إلى قلة التأهيل الكافي فقد استحدثت الوزارة وظيفة (ناظر) من ذوي الخبرة من الأشقاء العرب ليعمل مع أخيه المدير اليمني حيث يقوم الناظر بتقديم العون والمشورة لمدير المدرسة، كما شهدت هذه الفترة إصلاحات تعليمية وتربوية مثل: صدور القانون رقم (26) لعام 1972 م في عدن، وصدور لائحة الإدارة المدرسية بالقرار رقم (17) عام 1973 م، وصدور قانون التعليم العام رقم (22) لعام 1974 م في صنعاء، بالإضافة إلى إنعقاد المؤتمر التربوي الأول في عدن عام 1975 م.

## المراحلة الثالثة: ما بعد تحقيق الوحدة اليمنية عام 1990:

وهي المراحلة التي تم فيها تحقيق الوحدة اليمنية في 22 مايو 1990م، وفيها تم توحيد نظامي التربية والتعليم في الشرطين ودمجها في نظام تربوي وتعلمي واحد وقد بذلت جهود كبيرة في إصلاح وتطوير النظام الإداري والتعليمي والتربوي تمثلت في الآتي:

1. توحيد وزاري التربية والتعليم في وزارة واحدة وإعادة النظر في هيكل وزارة التربية والتعليم بما يلي التوجيهات الجديدة للدولة الوحدة.
2. صدور القرار الوزاري رقم (3029) لسنة 1991م، بتشكيل لجنة في قطاع التعليم للنظر في الترشيحات لمديري المدارس ووكلائهم.
3. إنجاز القانون العام الموحد للتربية والتعليم رقم(45) الذي أقر من قبل مجلس النواب في اجتماعه بتاريخ 11/8/1992م.
4. إنجاز اللائحة التنظيمية للإدارات العامة لمكاتب التربية والتعليم على مستوى المحافظات بموجب القرار الوزاري رقم (709) لعام 1993م.
5. إنجاز لائحة الأسس والمعايير والآليات التنفيذية الخاصة بترشيح مدير المدارس ووكلائهم وتعيينهم بالقرار الوزاري رقم (311) لعام 1994م.

6. إنجاز اللائحة التنظيمية للإدارة المدرسية والعمل بها بموجب القرار الوزاري رقم (648) لعام 1997م.
7. صدور قرار وزاري رقم (950) لسنة 1997م بشأن العمل باللائحة المدرسية.
8. صدور قانون المعلم والمهن التعليمية رقم (37) لسنة 1998م.
9. صدور الاستراتيجية الوطنية لتعليم الفتاة عام 1998م.
10. صدور الاستراتيجية الوطنية لمحو الأمية وتعليم الكبار عام 1998م.
11. إنعقاد المؤتمر الوطني للتعليم الفني والمهني فبراير 1999م.
12. استحداث وزارتين جديدتين واحدة للتعليم العالي والبحث العلمي والأخرى وزارة خاصة بالتعليم الفني والتدريب المهني عام 2001م.
13. صدور القرار الجمهوري بإنشاء قطاع توحيد التعليم في 9/5/2001م.
14. عقد لقاءات للقيادات التربوية سنويًا وإخضاع تعين مديرى المدارس للشروط القانونية في 22/8/2001م.
15. صدور القرار الجمهوري بتشكيل المجلس الأعلى لتخطيط التعليم في 17/10/2001م.
16. مناقشة الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي يناير 2002م، تمهدًا لإقرارها في المؤتمر الأول للتعليم الأساسي أكتوبر 2002م.
17. إنعقاد المؤتمر الوطني الأول للتعليم الأساسي، أكتوبر 2002م.
18. صدور القرار الجمهوري بإنشاء قطاع تعليم الفتاة 2005م.
19. إنعقاد المؤتمر الوطني للتعليم الثانوي ومناقشة مشروع الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي يوليو 2007م.
20. المراجعة السنوية المشتركة لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي (الملتقي التربوي) 2007/2008م.

ونستنتج مما سبق أن واقع الإدارة المدرسية في اليمن مر بثلاث مراحل، مرحلة البناء والتكون وقد تميزت هذه المرحلة بعدم الاستقرار، والمرحلة الثانية شهدت تقدماً كبيراً على مستوى الإدارة التعليمية والمدرسية بشكل عام، ومن أهم التطورات التي شهدتها هذه المرحلة إستقبال أولى الأفواج من خريجي كلية التربية من كلٍ من جامعتي صنعاء وعدن، أما المرحلة الثالثة فقد بذلت فيها جهود كبيرة في إصلاح النظام الإداري التعليمي والتربوي وتطويره وذلك عقب تحقيق الوحدة اليمنية.

## 2. مهام وواجبات الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية:

ذكرت (اللائحة المدرسية الصادرة عام 1997) مادة (135) تضطلع الإدارة المدرسية بالمهام

والواجبات العامة التالية:

1. تهيئة جميع الظروف وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية الازمة وخلق الأجواء التربوية المناسبة والملائمة التي تحقق أهداف العملية التربوية في بناء شخصية الطالب البناة المتكامل، علمياً، وعانياً وجسدياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ونفسياً.

2. تنمية خبرات العاملين القائمين على العملية التربوية بشكل مستمر وتنسيق جهودهم بحيث تتضادر هذه الجهود معاً لبلوغ الأهداف المدرسية المرسومة بأفضل الوسائل الممكنة.

3. العمل على تحسين العملية التربوية ورفع مستواها من خلال:

- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم لجوانب العمل التربوي بالمدرسة.

- الإشراف المباشر على العمل المدرسي، وحل المشكلات بأساليب إيجابية تؤكد قيمة الفرد والاحترام المتبادل.

- تحقيق الفعالية الاجتماعية للطالب.

- الوقوف على الصعوبات التي تعرّض العمل المدرسي والعمل على معالجتها.

- تفعيل النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.

- توفير الخدمات والتسهيلات التعليمية.

- اتخاذ القرارات المتعلقة بتسخير العمل المدرسي بأسلوب سليم (اللائحة المدرسية، 1997: 43).

وكما ذكر في (دليل الإدارة المدرسية: 2002) أن واجبات مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول

عن الإدارة المدرسية يمكن إيجازها فيما يلي:

1. العمل على تحسين مستوى أداء العملية التعليمية، وتوفير المناخ المناسب لذلك.

2. تنظيم وتنسيق وإدارة العمل المدرسي.

3. الإشراف على برنامج النشاط المدرسي وتطويره.

4. القيادة المهنية للمدرسين والعمل على تحقيق أهداف المدرسة وأهداف العاملين.

5. توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف، وتهيئة الأجواء المناسبة لرفع معدلات التحصيل

والنمو.

6. العمل على تطوير علاقة المدرسة بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي.
7. المعرفة الدقيقة باللوائح والأنظمة المدرسية والعمل على تطبيقها.
8. تفويض السلطات بغرض تنمية مهارات وقدرات العاملين.
9. تقويم العملية التعليمية والعمل على تجاوز المشكلات بما في ذلك مشكلات التسرب والرسوب (وزارة التربية، 2002: 21).

وأوضحت (اللائحة المدرسية، 1997) مهام مدير المدرسة وواجباته في الآتي:

مادة (138) يقود العمل الجماعي في المدرسة مدیرها، ويمثل دوره القيادي عاملاً أساسياً في تمكّن المدرسة ونجاحها في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها.

مادة (139) التي ذكرت أن من أهم واجباته ومهامه ما يلي:

1. الإشراف على وضع الخطة العامة للمدرسة وكافة البرامج المتعلقة بالفعاليات المختلفة للعمل المدرسي.

2. القيام بالأعمال المتعلقة بالنواحي الإدارية الآتية:

أ. تصريف الأمور الإدارية اليومية وجوانبها الإجرائية.

ب. تعميم القرارات واللوائح والأنظمة والنشرات والتعميمات الصادرة من الإدارة التعليمية، ومتابعة العمل بها.

ج. الإشراف على أعمال المعلمين والموظفين وكافة العاملين والمتابعة المستمرة لانضباطهم لإتمام العمل المدرسي بالشكل المطلوب.

د. قيادة فريق العمل قيادة رشيدة هادفة حريصة على الصالح العام.

هـ. الحفاظ على ممتلكات المدرسة والعناية بها لاستمرار صلاحيتها لتأدية أغراضها التربوية

وـ. الإشراف على تكوين المجالس، واللجان المدرسية المختلفة ومتابعة أعمالها ورئاسة المجالس المدرسية المختلفة.

زـ. الإشراف على تنظيم السجلات المدرسية والملفات المختلفة.

حـ. القيام بدور حلقة الاتصال بين المدرسة والعاملين بها وبين من يفد إليها من المسؤولين وأفراد المجتمع.

ط. تمثيل المدرسة أمام الغير (فيما يتعلق بالعمل المدرسي).

3. الإشراف المباشر على كافة العمليات المتعلقة بالنواحي المالية للمدرسة من رسوم مدرسية، وعهد مالية وحسابات مختلفة، وموازنة مدرسية واعتماد مستندات الصرف، وتوجيه الإمكانيات للأغراض التي خصصت من أجلها.

4. متابعة الجوانب الفنية الآتية:

أ. متابعة أعمال المعلمين وتوجههم وتقديم العون والمساعدة لهم وتقويمهم باستخدام أفضل الأساليب التربوية السليمة للوصول إلى أحسن إنجاز للأهداف والغايات التي وجدت من أجلها المدرسة من خلال القيام بزيارات صفية للعملية التعليمية في المدرسة تناول:

■ الاطلاع على دفاتر التحضير للمدرسين ومراعاتها لإتباع الأصول المرعية في الإعداد والتهيئة السليمة للعمل التربوي والتخطيط له.

■ متابعة عنایتهم بواجبات الطالب التحريرية والبحثية والعلمية.

■ التعرف على تقدمهم في المنهج وما حققوه من إنجازات في ضوء الخطة العامة لتوزيع المقررات.

■ الطرق والأساليب التي يستخدمها المعلمون ومدى ملاءمتها مع مستوى الطالب.

■ فعالية استخدام الوسائل التعليمية المعينة.

ب. متابعة التحصيل الدراسي للطلاب وتقدير إنجازاتهم.

ج. الاطلاع على نتائج زيارات الموجهين التربويين والتزام المعنيين بها.

د. الإشراف على أعمال الاختبارات والتقويم المدرسي وكافة العمليات المتعلقة بتنظيمها.

هـ. توجيه الدراسات التحليلية لنتائج الاختبارات وتشخيص نواحي القوة لتنميتها ونواحي الضعف والقصور لمعالجتها.

وـ. متابعة برامج اكتشاف الموهوبين في المدرسة والعنابة بهم.

زـ. الاهتمام والعنابة باللاحظات والأراء والمقترحات التي يبيدها المعلمون حول المناهج الدراسية والكتب المدرسية بإعدادها وترتيبها بصورة منتظمة بحيث تجد طريقها إلى الجهات المختصة بالإدارة التعليمية بالمدريسة والمحافظة لتكون أساساً لأعمال التحسين والتطوير في المستقبل.

ح. متابعة المناشط المدرسية في موقع العمل المدرسي المختلفة من فصول ومختبرات وأماكن العرض لإشعار العاملين بيقظة إدارة المدرسة واهتمامها بالعمل، وتوفير الطمأنينة والراحة النفسية للطلاب.

ط. تقويم عمل كافة العاملين في المدرسة من إداريين وفنيين ومعلمين وغيرهم.

ي. الاهتمام بتقويم الطلاب من مختلف نواحي شخصياتهم بالتعاون مع أسرهم.

ك. الاهتمام بدراسة المشكلات المدرسية المختلفة وتوجيه العناية إلى المشكلات التي تواجه الطلاب، ومساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي تعرّض تقدمهم في الدراسة.

ل. تقديم التقارير الازمة والوفاء بكافة المتطلبات للإدارة التعليمية.

5. العمل على تطوير علاقات جيدة بين المدرسة والمجتمع بمؤسساته المختلفة.

6. الإشراف على النشاطات المدرسية، وتكوين التنظيمات المدرسية المختلفة ومتابعة أعمالها وتقويمها.

7. عقد الاجتماعات الدورية مع العاملين في المدرسة لبحث أمور العمل المدرسي ومتطلباته، وبحث مشكلاته التي تعرّض سير العمل، والعمل على معالجتها، وتفعيل دور الاجتماعات لتنمية الجوانب المهنية للعاملين.

8. اختيار مربى الصفوف ورواد الفصول.

9. توجيه خبرات العاملين في المدرسة وتنميّتها وإرشادهم إلى كيفية القيام بإعمالهم بشكل مخطط وهادف.

10. إشاعة جو من العلاقات الإنسانية في مجال العمل وتنمية اتجاهات العمل بروح الفريق الواحد، وتنمية الشعور المشترك لتحقيق الأهداف المرسومة للعمل التربوي في المدرسة وجعل الجهود تتمحور حول هذه الأهداف وتحقيقها.

11. ترغيب العاملين بالأعمال التي يقومون بها، وجعلهم يندفعون برغبة واقتناع دونما استخدام الأوامر والوسائل الرسمية إلا بمقدار، والعنابة بطلباتهم ومتابعتها لدى الجهات المختصة.

12. الإشراف على الخدمات الاجتماعية التي تقدم للطلاب وتطوير نوعية مشاركتهم في خدمة المجتمع المدرسي والم المحلي.

13. الاهتمام بالجوانب الصحية للعاملين والطلاب والعمل على تقديم الخدمات الصحية اللازمة

بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

14. العمل على حل المنازعات والمشكلات التي تنشأ إذا استدعت الحاجة للتدخل المباشر.

15. رئاسة الندوات والمحاضرات التي تعقد في المدرسة.

16. توزيع العمل على الوكلاء بالمدرسة في حالة تعددتهم (وزارة التربية والتعليم، 1997: 45-48).

### 3. معوقات الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية:

من خلال تبع واقع الإدارة المدرسية في اليمن نلاحظ أنها تعاني العديد من القضايا وأوجه

القصور التي تعوقها من القيام بأدوارها، والتي تتمثل بالآتي (الأغبري، 2003: 108-110):

1. إفتقار الإدارة المدرسية إلى القدرة على تحقيق أهدافها في تربية أبناء المجتمع وتعليمهم.

2. تعدد أنماط الإدارة المدرسية في المدرسة الواحدة ومن مدرسة إلى أخرى، نتيجة لعدم فهم مديرى المدارس للأدوار القيادية والنمط المناسب لقيادة التغيير في القرن الحادى والعشرين في مدارسنا.

3. إفتقار الإدارة المدرسية إلى الإمام بالأسمالب الحديثة في التربية، ومناهجها وطرائقها وأدواتها، ووسائلها، وتكنولوجيا التعليم.

4. إعتقداد بعض المديرين أنَّ مجرد التعيين في وظيفة مدير المدرسة يعطيه حق في قيادة المعلمين والعاملين بمدرسته بصورة مطلقة، وهذا إعتقداد خطأ لأنَّ القيادة عملية تأثير موجه وتفاعل نشط مع الجماعة.

5. القصور في إعطاء مدير المدرسة الفرصة لممارسته لوظائفه، حيث تجده مقيداً باللوائح والقوانين والنشرات التي تسير العمل، والصادرة من الإدارة العليا.

6. ضعف البنية التحتية لمواولة مهام إدارة المدرسية.

7. تدني مستوى تأهيل مديرى المدارس حيث تصل نسبة فيما دون الشهادة الجامعية إلى 88%， في مدارس التعليم الأساسي، وفي مدارس التعليم الأساسي الثانوى 61.5%.

8. قصور التوجيه الفنى والإداري للإدارة المدرسية.

9. قصور برامج التدريب أثناء الخدمة في مجال الإدارة المدرسية، وفي آلية اختيار مديرى المدارس.

10. تعدد مصادر القرار الإداري التربوي عند الترشيح لأعمال الإدارة المدرسية مما يؤدي إلى الولاء

لتلك الجهات المنفذة.

11. ضعف العلاقة المتبادلة بين إدارة المدرسة والمجتمع.

وبعد الانتهاء من هذا البحث الذي تناول الأداء الإداري وتطويره، والإدارة المدرسية وواقع الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية، تم التطرق إلى الإدارة بالتجوال، وهذا ما تناوله البحث الثاني من هذا الفصل.

### المبحث الثاني: الإدارة بالتجوال (Management By Walking Around)

تناول هذا المبحث العديد من الموضوعات ذات الصلة بالإدارة بالتجوال من حيث: نشأة الإدارة بالتجوال وتطورها، والإدارة بالتجوال في الإسلام، ومفهوم الإدارة بالتجوال، ومبادئها، وأهدافها، وأهميتها، ووظائفها، ومهاراتها، وأنواعها، وصفات وخصائص المدير المتجول، وفيما يلي بعض التفصيل لذلك:

#### أولاً: نشأة الإدارة بالتجوال وتطورها:

يُعد ميدان الإدارة بالتجوال من ميادين الدراسات الحديثة ولبيبة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارس هذا الفن القادة العظام، الذين كانوا دائمًا يتفقدون الجيوش، ويتواجدون في الصفوف الأولى للقتال، ثم انتقل بالتدرج إلى المؤسسات والمنظمات والشركات الكبرى العالمية، والتي تحتاج إلى متابعة مستمرة ودقيقة، ولا تكفي وسائل الاتصال الحديثة لتحقيق الفاعلية التي يحققها تواجد القائد الإداري في موقع الأحداث (الخضيري، 2000: 14).

وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة موجات متتالية من الأفكار والاتجاهات الإدارية الهدافة إلى تطوير الأداء من بينها إتجاه الإدارة بالتجوال (Management By Walking Around)، وتقوم عملية الإدارة بالتجوال على وضع الإنسان في المقام الأول ودعم التكامل الوظيفي والمشاركة الكاملة والإدارة المرنّة من أجل خلق بيئه عمل مناسبة حتى تتكامل الأدوار وتفاعل المشاركة وتحتم الاستجابة السريعة والملائمة لمتطلبات ومتغيرات العمل وتزول الحواجز العازلة بين القيادات والعاملين وتعمق الإحساس بالمسؤولية" (العجمي، 2008: 327).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ولكن هذه الإدارة الحديثة بالفعل بدأت بالظهور في المؤسسات والشركات التجارية والصناعية في عام (1970) من قبل المسؤولين التنفيذيين في شركة هيوليت باكارد حينما نادوا بأصوات عالية مدبرهم للخروج إلى أماكن العمل، ليكون قريباً من الموظفين ويساركهم في اتخاذ القرارات (McClain,2009:29).

وأصبح مفهوم الإدارة بالتجوال أكثر انتشاراً في أوائل الثمانينيات وتحديداً عام (1982)، بعد تأليف الكاتبين بيترز وواترمان (peters & waterman) كتابهما بعنوان البحث عن التميز In search of Excellence والذي تم التطرق فيه لمفهوم الإدارة بالتجوال كأساس للقيادة والتميز .(Serrat,2009:1)

كما انتقل مفهوم الإدارة بالتجوال إلى التعليم على يد توني الفاردو والين فنك (Tony,1980 Alvarado And Elaine Fink)، حيث يعتبران أول من طبق الإدارة بالتجوال في التعليم عام (1980)، وتم اعتمادها كجزء من النظام في المدرسة التي هي تحت قيادتهما في مدينة نيويورك، ومن ثم طُبّقت على مدارس المقاطعة بكمالها، نظراً لما توليه من اهتمام بالاتصال واعتبارها من العناصر الرئيسية للقيادة، كما أنها تعطي فرصة للتطوير المهني، لأنها تؤدي إلى معرفة احتياجات المعلمين ومشاركتهم في تقييم الممارسات الصحفية (Elmore&Burney,1997:17).

ثم ظهر بعد ذلك العديد من النماذج المستوحاة من الممارسات الإدارية التي طبقها كل من توني والين

(Frase & Hetzel) فقد نشر فراس وهيتزل (Tony & Elaine) كتابهما عام (1990) بعنوان (إدارة المدرسة بالتجوال)، وتضمن طرقاً عديدة تشجع القادة على تعلم الإدارة بالتجوال وهي مستوحاه من الممارسات القيادية التي طبقها توني الفاردو و الين فنك (Donald Judith,Claudia,2010).

مما سبق نخلص إلى أن أسلوب الإدارة بالتجوال من الأساليب الحديثة في الإدارة، حيث طُبّق في الشركات والمؤسسات الصناعية ومن ثم انتقل إلى التعليم وأثبتت نجاحه.

### ثانياً: الإدارة بالتجوال في الإسلام:

لقد تبادر إلى الأذهان أن علم الإدارة بالتجوال علم حديث النشأة وأنه مرتبط بعصر النهضة الحالي وإنفجار المعرفي والتطور العلمي والتكنولوجي، أو نتيجة الحاجة إلى زيادة الإنتاج

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وتحفيض التكاليف، وقد يعتقد البعض أن علم الإدارة بالتجوال قد نشأ على يد الكاتبين بيترز ووترمان وذلك عندما كشفا عن مفهوم الإدارة بالتجوال كأساس للقيادة والتميز، وكما صنف الأدب الإداري الحديث عملية الإدارة بالتجوال كموضوع إداري معاصر يقود المؤسسة إلى النجاح والتميز، فقد كان الإسلام سباقاً في تطبيقه فكراً وعملاً (فروانة، 2016: 23).

وللإدارة بالتجوال جذورها في القرآن الكريم ويوضح ذلك في قوله تعالى {وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِي لَا أَرَى الْهُدُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ} (النمل: 20).

وكان معلم الأمة وقدوتها محمد - ﷺ - حريصاً على تفقد أصحابه والسؤال عنهم ومعرفة أحوالهم، فلم يكتف بالجلوس في المسجد أو المنزل وانتظار قدومهم إليه، بل كان يخرج إليهم بنفسه ويتجول بينهم (حدادي ، 2015: 39).

وللإدارة بالتجوال جذورها في السيرة النبوية الشريفة، حيث كان النبي محمد - ﷺ - يدير شئون الحياة في مجتمعه بالتجوال في أرجائه وفي الطرقات والأسواق، ويدير غزواته بالتجوال وسط صفوف المجاهدين يشاركونه ويوجهونه، وكان ذلك في كل غزواته، وكان لهذا الأسلوب في إدارة الجيوش الإسلامية أثره الكبير في تحقيقها لانتصارات كبيرة بإذن الله رغم قلة العدة والعدد، كما إن لجولاته الميدانية ﷺ أثراً في كشف السلوكيات السلبية وتوجيه الأفراد لتجنب ذلك ومن الأمثلة على ذلك: عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ مر على صبرة طعام، فأدخل يده فيها فنالت أصابعه بللاً فقال "ما هذا يا صاحب الطعام؟ قال: أصابته السماء يا رسول الله! قال: أفال جعلته فوق الطعام كي يراه الناس، من غشنا وليس منا. (صحيح مسلم، حديث رقم 102)

كما لنا في سيرة الصحابة رضي الله عنهم مثال يحتذى به في الإدارة، كقول عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - "لو أن بغلة عثرت في أرض العراق لسئل عمر عنها، لم لم يسو لها الطريق" وعمر رضي الله عنه إنما كان ينطلق من روح المدرسة التي علمته أن الأمانة هي المسؤولية في الدنيا والأخرة، وهذا أيضاً حين كان ينطلق كل ليلة يتحسس أحوال الناس ويرى كيف يعيشون (الهويشل، 2015: 11).

كل هذا يؤكّد على أن الإدارة الإسلامية متمثّلة بالرسول الكريم - محمد ﷺ - والخلفاء الراشدين، والحكام المسلمين من بعدهم، لم يقبلوا العمل من أماكنهم المغلقة بعيداً عن الواقع، بل دعوا معايشة الواقع ميدانياً ومواجهة المشاكل، حيث بادروا بالاتصال بشعوبهم للتعرف على أمورهم وقضاياهم عن كثب، حتى لو تطلب الأمر السفر لمسافات طويلة، ومما يُروى عن عمر بن الخطاب . رضي الله عنه : لئن عشتُ إن شاء الله لأسirن في الرعية حولاً، فإني أعلم أن للناس حواجز

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

تقطع دوني، أما عمالهم فلا يرعنوها إلى، وأما هم فلا يصلون إلى، فأسير إلى الشام فأقيم بها شهرین، ثم أسيير إلى الجزيرة فأقيم بها شهرین، ثم أسيير إلى الكوفة فأقيم بها شهرین، ثم أسيير إلى البصرة فأقيم بها شهرین، ثم والله لنعم الحول هذا" (الصلابي، 2002: 404-405).

ونستنتج مما سبق أن الإسلام كان سباقاً في تطبيق الإدارة بالتجوال، حيث طبقها فكراً وعملاً، وقد اتضح ذلك جلياً في إشارة القرآن الكريم لذلك، وكذا ما أكدته السيرة النبوية وسيرة الصحابة من أمثلة واقعية في ذلك.

### ثالثاً: مفهوم الإدارة بالتجوال (MBWA):

**التجوال لغة:** حيث ورد في لسان العرب لابن منظور أن التجوال بمعنى الطواف، ومنه الجولان في الحرب، والجائل: الزائل من مكانه، ويُقال جولت البلاد تجويلاً: أي جلت فيها كثيراً، وجول في البلاد أي طوف، وجال القوم جولةً إذا انكشفوا ثم كروا (ابن منظور، 2003: 157).

وأصطلاحاً هناك عدة تعريفات تناولت مفهوم الإدارة بالتجوال (MBWA)، منها ما يأتي:

حيث عرفها (العجمي، 2008: 358) بأنها: التجول داخل العمل والمعايشة الواقعية لما يحدث فعلاً، والتعامل مع العاملين والتحدث معهم وتحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المؤسسة، أو هي علم اختصار المسافات الجغرافية والزمنية، وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث والمعايشة الحقيقة المترابطة، وتحقيق المشاركة والتعاون مع قوى العمل.

وتُعرف بأنها: منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في موقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدامه مهاراته ومواهبة الشخصية (الخضيري، 2000: 25).

كما عرفها (غنيم، 2005: 97) بأنها: "الأسلوب الذي يعتمد على إخراج الإدارة من المكاتب الرسمية إلى موقع العمل الفعلية، وذلك من خلال قيام المدير قائد المؤسسة بجولات تفقدية في موقع العمل الفعلية، للوقوف على التنفيذ الفعلي للخطط، والبرامج المقررة، وتحديد ما إذا كانت هذه الخطط والبرامج يتم تنفيذها، وفقاً لما حددت له، أم لا، ومحاولة اكتشاف أوجه الانحراف للقضاء عليها، وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة".

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وقد أكد (العرمنان، 2008: 40) بأن الإدارة بالتجوال بشكل عام تعني تطبيق سياسة الباب المفتوح في الإدارة أي "أن تخرج للناس بدل من أن تنتظرون وأن تكسر الحاجز القائم بينك وبينهم. حيث تسهم الإدارة بالتجوال في نجاح العمل الجماعي وفي الوقت نفسه تمكّن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف عن كثب على العمليات اليومية وخطوات العمل.

ويشير (ملحم، 2006: 71) بأنها أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع العاملين من خلال التجول والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم.

وفي الفكر الأجنبي وردت عدة تعريفات للإدارة بالتجوال حيث تُعرف بأنها الإدارة التي تؤكد على أهمية علاقات الاتصال الشخصية بين الأفراد والتقييم المفتوح والإدراك وهي تُعتبر إحدى الطرق لبناء وتحسين الأداء في مكان العمل (Serrat, 2009:2).

بينما يرى إيمونز (Emmons, 2006) بأنها الاستراتيجية التي تحافظ على التواصل الفعال بين المدير والعاملين، وذلك عن طريق التجوال المستمر والمنتظم أثناء العمل، والتحدث إليهم، ومشاركتهم العمل ومراقبتهم ولكن دون أن يكون الرئيس ناقداً، لتحديد مواطن القوة والنجاح للعاملين، ومواطن الضعف لعلاجهما.

وأضاف ماكلين (McClain, 2009:87) أن عملية التجوال لا تقتصر على المدير والعاملين، وإنما على العاملين بعضهم البعض وذلك بهدف الاستفادة من خبرات الآخرين.

والى ذلك عرفها مكيني (McKinney, 2004:15) بأنها سياسة تتيح للعاملين حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين عليهم، مما يزيد الرضا عندهم، وترتفع الروح المعنوية لديهم، وتزيد كفاءتهم وإنتاجهم.

وعليه فإن الإدارة بالتجوال هي الإدارة القائمة على بقاء المدير خارج مكتبه يتجلو بين مرؤوسيه ويقضي معظم وقته معهم في خطوط اتصال مفتوحة، بحيث يتفاعل معهم، ويتابعهم وهم يعملون في ميدان العمل، ويناقشهم في أمور العمل وأمورهم الشخصية، فيعيش معهم لحظات النجاح لصنع غير أفضل ومستقبل مشرق، فهي إدارة جاءت لتقضى على الروتين القاتل للإبداع والابتكار، واكتشاف العباءة وتحفيزهم وإعطائهم الفرصة لإظهار طاقاتهم ومواهبهم (العيدي، 2010: 13-12).

وفي ضوء التعريفات السابقة نستنتج أن مفهوم الإدارة بالتجوال يركز على التواهي التالية:

- أن أسلوب الإدارة بالتجوال أسلوب حديث في الإدارة.
- يركز على ترك المكتب والخروج إلى ميدان العمل للتجول المخطط له والهادف.
- الحضور الذي الفاعل للقائد الإداري في موقع العمل والتنفيذ.
- تعزيز العلاقات الإنسانية من خلال التواصل الشخصي والمباشر مع العاملين.
- تبصير المؤمنين بثقافة وقيم وأهداف المؤسسة، وإشراكهم في التخطيط لتحقيقها.
- جمع المعلومات والبيانات والحصول عليها من مصادرها الأساسية وعدم تصييد الأخطاء.
- ملاحظة أداء العاملين ومعرفة حاجاتهم ومشاكلهم.
- توفير التعزيز والحوافز الإيجابية للعاملين.
- القدرة على تحقيق الأهداف بشكل أكبر وأسرع وبأقل جهد.

#### رابعاً: مبادئ الإدارة بالتجوال:

تقوم الإدارة بالتجوال على افتراض أن القائد الذي يكون متواجداً أكثر مع موظفيه فإنه لن يكون مطلعاً على القضايا التي تحيط بهم ومدركاً لها فحسب، بقدر ما يتيح المجال للاتصال الفاعل معهم، وبذلك فإن العاملين يرون مدربهم بينهم في بيئة العمل بدلاً من اقتصار التفاعل معهم في الأغراض التأديبية (McInney, 2004: 15).

كما تقوم الإدارة بالتجوال على فكرة المرنة في التعامل مع العاملين، وعدم اعتبارها نوعاً من التجسس عليهم، وتصبح ذات جدوى مع العاملين الذين تكيفوا معها، وتتطلب من المديرين أن يكونوا مستعدين ومهيئين للتجول في موقع العمل، وأن يأخذوا بأراء وتعليقات العاملين المتعلقة بالعمل، وتحث العاملين على المشاركة بأفكارهم، وبناءً على هذه الحقائق ستعمل الإدارة بالتجوال على مساعدة المديرين في زيادة القدرة على الإنجاز لما سوف تيسره لهم من المعلومات والبيانات الصحيحة، والفهم العميق للكيان الإداري المدرسي (خمس، 2014: 22-23).

لذا فالإدارة بالتجوال تمكن المدير من تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة عالية، من خلال تعويذه على الحقائق والمعلومات المأخوذة من مصادرها الرئيسية، كما تمكنه من الفهم الدقيق للكيان الإداري المدرسي، ولكي يتحقق ذلك، هناك مجموعة من المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال (Frase & Downey & Canciamilla, 1999, 4) أهمها:

1. إدارة العمل المدرسي بالتجوال في أرجاء المدرسة.

2. ملاحظة أداء العاملين في موقع العمل الفعلية.

3. مشاركة المعلمين في المناقشات وحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

وقد ذكر (العجمي، 2008: 358-359) أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال في

التالي:

1. التفاعل غير الرسمي أساس التعامل مع العاملين.

2. التحدث مع العاملين والاستماع إلى كل واحد منهم.

3. عقد مقابلات وعمل مراجعات دورية في مجال العمل مع العاملين.

4. الحرص على عمل مقابلات مع الآخرين في مكاتبهم أو أماكن عملهم.

5. تقييم المديرين على أساس تقييم العاملين لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار.

6. توزيع الجهد في التجول داخل العمل بين المديرين أو بين القيادات.

7. إعطاء التغذية الراجعة للبناء للعاملين فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل.

8. البدء بعشوانية في الدخول فجأة إلى موقع العمل المختلفة وسؤال العاملين.

#### خامساً: أهداف الإدارة بالتجوال:

هناك أهداف متعددة للإدارة بالتجوال ليس فقط الحصول على المعلومات والبيانات بل وتشمل كافة الجوانب التي تتعلق بسير العمل في المؤسسات وكيفية تحويل البيانات إلى مخرجات تساهمن في حل المشكلات التي تواجهها (السرحان، 2016: 16).

كما يهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحاجز الرسمية السلطوية بين القائد والمرؤوسين وتعزيز العلاقة الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات المباشرة من مصادرها الرئيسية دون تصفية أو تحرير أو تدخل من قبل إدارات مختلفة (الوادي، 2012: 83).

وتسعى الإدارة بالتجوال لتحقيق عدد من الأهداف الرئيسية التي ذكرها (الخضيري، 2000: 43-67) واتفقت مع الأهداف التي ذكرها (العجمي، 2008: 359)، و(الوادي، 2012: 83) وكانت

كالتالي:

1. تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يتربت وينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لموقع العمل، ومن ثم فإن الزيارات الميدانية التي يقوم بها القائد

تعمل على التفكير في التغيير إلى الأفضل، من خلال ثلاثة عوامل مشابكة يستخدمها المدير المتوجول وهي (عامل المعرفة، وعامل المهارة، وعامل الرغبة).

2. ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية التي لم تذكر للإدارة لسبب أو لآخر، وتشجيع جميع العاملين في المدرسة على قول الحقيقة كاملة وبشكل واضح وعدم تغييرها، ومن ثم تحقيق التقارب والتواصل مع مختلف العاملين.

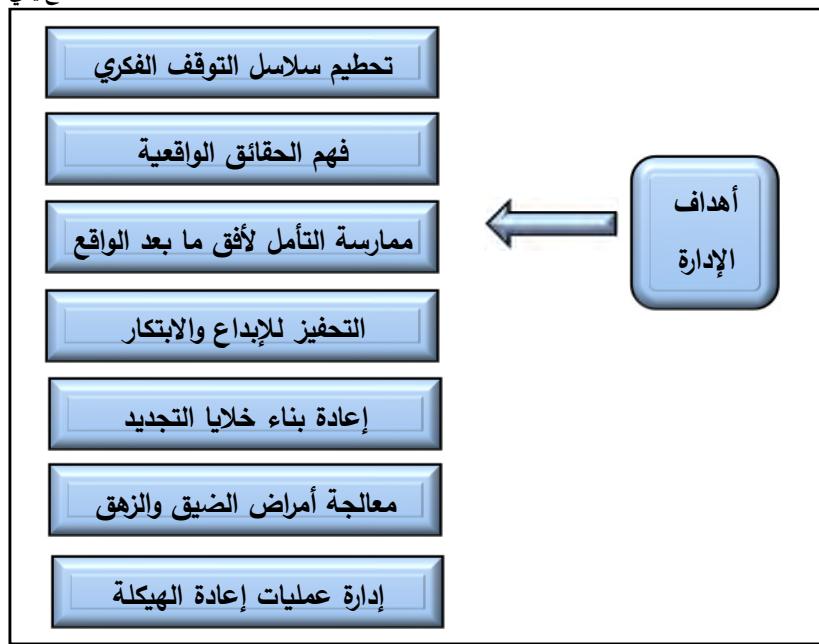
3. ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير، من خلال التنمية الذكية والفاعلة للقدرات وإمكانات المتاحة، وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المرجوة.

4. التحفيز للإبداع والابتكار والارتقاء بمستويات التنفيذ، بغية الوصول إلى الجودة الشاملة والمتكاملة، ويتم ذلك من خلال وجود قابلية للعمل مع الآخرين، والانسجام مع مطالبهم، والتحول في التعامل معهم من العلاقة الرسمية الجامدة إلى العلاقة الشخصية القائمة على الصداقة.

5. إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى العاملين، وكسر جمود الروتين والقضاء على التحجر الفكري والجمود البيروقراطي، من خلال إدراك العاملين لذواتهم وتفحص أنماطهم السلوكية، واستخدام عوامل التكيف مع بيئه العمل.

6. معالجة حالات وأمراض الضيق، الإحباط، القلق، التوتر النفسي، واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتبية، من خلال إشاعة السعادة والبهجة، ونشر الأمل الوثاب، والتنبؤات الصادقة الإيجابية.

7. إدارة عمليات إعادة الهيكلة حتى يتغير المناخ الذي تعمل في ظله الإدارة المدرسية.



شكل رقم (1) أهداف الإدارة بالتجوال

\*المصدر: (الخضيري، 2000: 44)

وقد اتفق (ملحم، 2006: 71) مع ما ذكر من أهداف، وأكد أن أهم ما يهدف له أسلوب الإدارة بالتجوال هو كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين الإدارة العليا والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسة، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة.

ويعزز ذلك (Morden, 2007: 31) بأن الهدف الرئيسي من هذا الأسلوب الإداري هو البقاء على اتصال مع العاملين، ومنحهم الثقة للتعبير عن أفكارهم.

ولقد رأى كلٌ من "جراف وورلينش" (Graf & Werlinich, 2002: 5) أن أهداف التجوال في التعليم تكمن في النقاط التالية:

- حث القيادات الإدارية والمعلمين لمعرفة المزيد عن عملية التعليم والتعلم.
- التحقق من صحة الممارسات التعليمية، وضمان الاستخدام الأمثل لها.
- تحسين عملية صنع القرارات التعليمية، من خلال مشاركة جميع الأطراف في صنعها.
- توفير فرص النمو المهني.

ونخلص مما سبق إلى أنه وبالرغم من تعدد الأهداف المذكورة في الأدبيات المختلفة عن الإدارة بالتجوال، يتضح أن ممارسة المدير للإدارة بالتجوال في أنحاء المدرسة ليس بهدف المراقبة وتصيد

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

الأخطاء، وإنما يهدف المساعدة وبث روح الحماس والتعاون بين العاملين، واتخاذ القرارات السليمة التي تنصب في مصلحة العمل من خلال ما يحصل عليه المدير أثناء تجواله من معلومات صادقة، وشعور المرؤوسين بقربه منهم واهتمامه بهم وبمشاكلهم من أجل التغلب عليها بسهولة، وصولاً للأهداف المنشودة.

#### سادساً: أهمية الإدارة بالتجوال:

تكمّن أهمية الإدارة بالتجوال في اعتبارها نقلة معرفية في التعاملات، وإلغاء الحدود بين جدران المستويات الإدارية، لتصبح القيادات والعملية الإنتاجية في أي مؤسسة ضمن قالب واحد، إضافة إلى أنها تركز على علاقات العاملين أولاً، ثم التنفيذ للخطة المرسومة بعد ذلك، ومدى قدرة هذه القيادة في التواصل مع العاملين، وإقناعهم بالتغيير والتطوير ومن ثم تحفيزهم، إضافة إلى تنمية مهاراتهم، وبناء رؤية الشخصية القيادية نحو التفكير العلمي لبناء جسور الإدارة بالمشاركة. وهي تمثل بذلك حلقة وصل بين نوع من الإدارات ذات التوجهات الحديثة، بديمقراطيتها، وما تجّع عن الإدارات الروتينية الجامدة، وبذلك تزرع بذرة العمل الجماعي، خصوصاً في اتخاذ القرارات التي تكون أقرب مما لو اتخذت من صوامع عالية بعيدة عن الواقع ومعايشته (جودي، وعبد الرحمن، 2011: 325).

ولذا فقد غيرت الإدارة بالتجوال الهرم التنظيمي، الذي يؤكد جلوس القيادة العليا على رأس الهرم التنظيمي، إلا أن القاعدة أصبحت هي قمة بانطلاق قائدتها نحو العمل والنجاح مع أفراد فريقه (السالعي، 2005: 30).

وذكر كل من فراس وهيتزل (Frase & Hetzel, 2002:75) في بحثهما حول مدى إمكانية تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس، أن قادة المدارس أحوج ما يكونون إليه لتطبيق هذا النوع من الإدارة، وذلك للتعرف على ما يجري داخل الفصول الدراسية، وتوفير بيئه ملائمة للتعليم والتعلم، والسعى إلى توفير الانضباط داخل المدرسة، وتشخيص المشكلات، وتعزيز كل ما هو جيد، والتحفيز للابداع والابتكار.

وفي ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال فإن هذا المدخل يعتبر بمثابة فلسفة واتجاه جديد في الإدارة، كما أنه يُعد على جانب كبير من الأهمية، حيث يعكس عدة حقائق أساسية يمكن توضيح أهمها بإيجاز فيما يلي (غنيم، 2005: 98-101):

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

1. أن الإدارة بأسلوبها التقليدي قد فرضت نوعاً من الإغتراب الوظيفي بالمؤسسة، حيث زادت العزلة بين المديرين والمرؤوسين فيها وذلك لاعتمادها على أساليب الاتصالات الرسمية والإدارة المكتبية والنظام البيروقراطي. وقد جاءت الإدارة بالتجوال كمدخل جديد وفلسفة مغايرة لأسلوب الإدارة التقليدية، حيث كسرت حاجز العزلة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات، من خلال ترك المديرين لمكاتبهم ونزولهم إلى موقع العمل ليتعرفوا على المناخ والأداء الفعلي للعاملين وما يتربّع على ذلك من معوقات.
2. تعتمد الإدارة بأسلوبها التقليدي على استخدام منطق الرقابة من خلال التفتيش والمتابعة عن بعد، بيد أن الإدارة بالتجوال تعتمد على أسلوب المعايشة الذكية من القائد للعاملين من خلال إقامة حوار دائم ومتواصل بينه وبينهم، وإيجاد المناخ النفسي الملائم للارتقاء بالمؤسسة والوصول بها نحو تحقيق الأفضل.
3. أن نظام المعلومات الذي يتم وفقاً لأسلوب الإدارة التقليدي يشوّبه الكثير من أوجه القصور وخاصة مع تعدد المستويات الإدارية بالمؤسسات المعاصرة حيث يتم التلاعب فيه وطمس وإخفاء بعض المعلومات عن القيادات الإدارية، الأمر الذي يتربّع عليه سوء فهم كثير من حقائق العمل بالمؤسسة، ويؤدي ذلك ولاشك إلى وجود قصور في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بحيث يقع متخد القرار ضحية لعدم كفاءة الآخرين ومؤامراتهم، بينما تعد الإدارة بالتجوال كفلسفة إدارية جديدة وسيلة تفعيل عالية الكفاءة، حيث من خلالها يحصل المدير متخد القرار على كل البيانات والمعلومات والحقائق من خلال جولاته وتعايشه مع واقع العمل الفعلي.
4. أن أسلوب الإدارة التقليدي يفتقد أساساً إلى عمليات الإبداع والابتكار، حيث يعتمد بالدرجة الأولى على الرأي الفردي للمدير دون الاستفادة من المرؤوسين ومشاركتهم، بينما تأتي فلسفة الإدارة بالتجوال لتأكيد التحفيز للإبداع والابتكار والأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين، حيث يستطيع المدير من خلال تفاعله في جولاته التفقدية في موقع العمل المختلفة إذكاء عوامل الرغبة في الارتقاء والتفوق والتميز لدى العاملين وذلك بدلاً من أن يكونوا تابعين لرؤسائهم.

وتلخص أهمية الإدارة بالتجوال لكل من المدير والعاملين على النحو التالي (عماد الدين، 2009):

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

أ. أهمية الإدارة بالتجوال للمدير: وتمثل في البقاء على اتصال مباشر مع العاملين، والتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المختلفة، ونقل آرائه واهتماماته لهم، من خلال تواصله معهم والاجتماع الدائم بهم وتبادل الحديث معهم، وهذا بدوره يدعم العمل ويحقق أهدافه، ويوجي لهم باهتمام المدير والتزامه ، مما يدفعهم للاستجابة لتوجهاته، إضافة إلى تنمية مهاراته القيادية عن طريق معايشة الجو السائد في موقع العمل وتحسين معوقاته ومحاولته تجاوزها، والحصول على تغذية راجعة غير رسمية من العاملين تتعلق بقضايا يتم إياضها رسمياً بوسائل مختلفة، وإتاحة الفرصة المباشرة للمدير لتقديم شكره بصورة شخصية للعاملين على جهودهم وإنجازاتهم المتقنة.

ب. أهمية الإدارة بالتجوال للعاملين: إتاحة الفرصة أمامهم لمقابلة المديرين في موقع صنع القرار، وبالتالي طرح وجهات نظرهم دون عوائق، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة، كما تتيح لهم الفرصة للاستماع إلى ما يجري في المؤسسة من قبل المديرين أنفسهم.

وحدد كذلك جريتز(Gritz,2011) أهمية الإدارة بالتجوال في النقاط التالية:

- المعرفة بالعمل: الرؤساء يفهمون بشكلٍ أفضل وهذا يساعدهم على اتخاذ القرارات بشكلٍ أفضل.
- المعنويات: وجود المديرين، الذين يستمعون ولديهم اهتمام واضح بالعمل والعاملين يعتبرون عامل حماس ومصدر إرتياح في الفريق الواحد.

ومما سبق نستنتج أن أهمية الإدارة بالتجوال تكمن في بقاء المدير على اتصال مباشر مع العاملين، والجلوس معهم، والتعرف على حاجاتهم الحقيقية وسماع آرائهم ووجهات نظرهم، وتبادل الحديث معهم، والحرص علىأخذ المعلومات من الواقع، وإتاحة الفرصة للعاملين لمشاركةهم في اتخاذ القرارات.

#### سابعاً: وظائف الإدارة بالتجوال:

تعتبر وظائف الإدارة المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقدتها يتم تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وهناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة على أن النشاط الإداري يتكون من أربعة وظائف أساسية، والتي تكون في

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

مجموعها ما يسمى بالعملية الإدارية، وهذه الوظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة (مصطففي، 2005: 7).

وتهتم وظائف الإدارة بالتجوال بالبحث عن نقاط الضعف الحقيقة، وأين تكمن هذه النقاط، وتكتشف عن أسباب تكوينها، ولا تقف إلى هذا الحد بل تمتد إلى وضع أفضل الحلول ومعالجتها بأقل كلفة، وكذلك تتعرف على الأساليب التي اتبعت لتغيير الحقائق أو الكشف الحقيقي للواقع الممارس، وإظهار الحقائق والتصدي للتزييف المغایر للواقع، وتستشف البيانات الحقيقة المتخفية من المزيفة المعلنة من نتائج ومستويات لا تقيس المستوى الحقيقي للأداء، وبشكل أوضح الوقوف على حقيقة الأحداث و العوامل المؤثرة فيها، فالإدارة بالتجوال تعالج القصور المتواجد في التخطيط، والتنظيم والتحفيز، والتوجيه، والرقابة (الخضيري ،2000، 30:).

وفيما يلي توضيح لهذه الوظائف:

#### 1. التخطيط للتجوال الإداري:

أجمع الباحثون في ميدان الإدارة على أن التخطيط الإداري هو أهم الوظائف والعمليات الإدارية بلا استثناء، ليس لأنه يسبقها؛ وإنما لأن نجاح باقي الوظائف يتوقف بشكل كبير على فاعلية التخطيط الإداري وسلامته (السعود، 2013: 55).

ويُعرف التخطيط بأنه: عملية مؤسسة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، كما هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (عطوي، 2010: 93).

ويُعتبر التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة، وهو خطوة أساسية وهامة في عمل المدير، وهو ركيزة للوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، وبقدر الاهتمام والتركيز بالتخطيط بقدر ما سيكون النجاح أو الفشل في المرحلة التي تليه، وتكون أهمية التخطيط في توفير الإطار العام لنشاط المؤسسة الذي يعود إلى تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، والقيام بوظيفته المؤسسة بطريقة أفضل تتحقق فيها الأهداف دون اتكلالية أو ارجالية مع تحقيق التكيف الأفضل ومواجهة احتمالات المستقبل ومواجهة المصاعب (حسان، والعجمي، 2007: 115-116).

والخطيط السليم جوهر كل نجاح، وطريق الوصول إلى الأهداف ولا بد للتخطيط أن يكون قائماً على التنبؤ وتحديد الأهداف ووضعها في إطارها التنفيذي وإجراء التقويم المناسب لها من

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

أجل تحقيق الكفاءة ولا بد أن يكون هناك مقدرة عالية في التقويم الذاتي والوقوف على الأخطاء ومحاولة علاجها وتقبل نقد الآخرين الموضوعي بدون خوف من أجل تحقيق ونشر العدل والتعاون بين العاملين بعضهم البعض (العجمي، 2008: 360).

والتحطيط الوعي للتجوال الإداري يدور حول عدة محاور تظهر الاهتمامات الرئيسية للمستويات الإدارية التي سيتم الالتقاء بها (الخضيري، 2000: 205-210):

- **الأمن الوظيفي:** فهو أداة الاستقرار، والداعم الأول على الولاء والانتماء، وقاعدة التفكير الإبداعي.
  - **الإرشاد والتوجيه:** حيث يؤكد المدير المتجول للعاملين في المؤسسة على أهمية العمل وفق النظم والقرارات الإدارية التي تشكل المرجعية التنفيذية للعمل.
  - **المكانة الأدبية:** والتي يعمل المدير المتجول على تعزيزها بالتبادل مع العاملين، وزيادتها بقدر المبادرات والاقتراحات من أجل التطوير والتحسين.
  - **الرأي والمشورة:** حيث يقدر ما يتطلع العاملون في المؤسسة لزيارة المدير المتجول، وذلك لعرض المشاكل عليه، والحصول منه على الرأي والمشورة، فإنه يعمد أيضاً -أي المدير المتجول- على الاستفادة من آراء وخبرة العاملين في المؤسسة المبنية على خبراتهم المكتسبة، وذلك في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.
  - **الرؤية والحكمة:** التي تحقق التوازن الذاتي الداخلي للفرد مع مجتمعه الخارجي المحيط به.
  - **العائد والتعويض:** فيما المحرك الأول للقدرة على الإنتاج والإبداع والإبتكار، ويستخدم المدير المتجول حزمة من العوائد والتعويضات أهمها: الزيادات في الأجور، الزيادات في الحوافز المادية والمعنوية، المشاركة في الأرباح، تحقيق المكانة الإدارية.
  - **الصلاحيات والقوة:** إذ يتم تعزيز القوة المعنوية للفرد العامل من خلال زيادة إحساسه الذاتي بقوته، وامتداد صلاحياته الوظيفية بحكم خبرته وعمره الإنتاجي الذي أمضاه في المؤسسة.
- ومما سبق نخلص إلى أن التخطيط يُعتبر الوظيفة المحورية في العملية الإدارية للتجوال، باعتبار التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ الأعمال وتنتهي باتخاذ القرارات بما يجب عمله وكيف ومتى؟

## 2. التنظيم للتجوال الإداري:

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

يعرف التنظيم بأنه عملية حصر الواجبات الالزمه لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معًا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك (عطوي، 2010: 22).

ويعتبر التنظيم من الوظائف الإدارية المهمة لأنها تمثل العملية التي يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم ويحدد العلاقات فيما بينهم بهدف أن يكون جهدهم أكثر كفاءة لتحقيق أهداف التعليم (سلامة، 2006: 50).

وفي الإدارة بالتجوال يصعب أن تنجح عملية التجوال الإداري في تحقيق أي من أهدافها بدون تنظيم جيد، يحيط بكافة الثوابت والمتغيرات، ويقوم على تحديد جيد للاختصاصات والمسؤوليات الوظيفية، والعلاقات التشابكية بين المستويات الإدارية المختلفة ويهدف التنظيم السليم على تحقيق أقصى قدر من الفاعلية لأي عمل من الأعمال، ويتم ذلك من خلال توفير كامل المعلومات عن الأسئلة الآتية: من سيقوم بالجولة الإدارية؟ وماذا سيفعل أثناء الجولة الإدارية؟ ومع من سيتقابل أو يجتمع خلال التجوال الإداري؟ ومتى سيقوم بالجولة الإدارية؟ وأين ستتم الجولة الإدارية؟ وكيف ستتم الجولة الإدارية؟ وما الذي سيحتاج إليه لإنجاح التجوال الإداري؟ (الخضيري، 2000: 211-212).

ويؤكد (العجمي، 2008: 360) أن عملية التنظيم للتجوال الإداري تتم في إطار مجموعة من المبادئ التنظيمية الرئيسية وهي:

1. مبدأ تأكيد المساواة بين العاملين في المعاملة.
2. مبدأ الانضباط والالتزام، الذي يلزم به المدير المتجول نفسه، ويلزم من خلاله أيضًا جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، ويتم ذلك من خلال إطاعة الأوامر، واحترام أنظمة العمل، وتطبيق نظام التأديب على الجميع دون استثناء.
3. مبدأ التدرج في السلطة، بمعنى أن تتجه الأوامر والتعليمات إلى الأدنى وترتفع التقارير إلى الأعلى وعدم تخطيق الرئيس المباشر.
4. مبدأ وحدة القيادة، فيكون الشخص مسؤولاً من شخص واحد يشرف عليه ويوجهه ويراقبه.
5. مبدأ وحدة الهدف، بحيث تكون أهداف كل جزء في المؤسسة متفقة مع أهداف المؤسسة ككل.

6. مبدأ معادلة السلطة بالمسؤولية والتكافؤ بينهما، فيكون التكليف بقدر الوسع، بحيث لا يتم

تحميل أحد الأفراد مسؤولية دون منحه سلطة مكافئة تمكنه من أدائها.

7. مبدأ التخصص وتقسيم العمل، ويسعى المدير المتجول للتركيز على هذا المبدأ أثناء تجواله من

خلال إعطاء كل فرد عملاً محدداً خاصاً به، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بناء على إمكاناته وقدراته، وما يتمنى مع مهاراته وفاعليته.

كما أضاف (الخضيري، 2000: 214) مجموعة من المبادئ التنظيمية للجولة الإدارية الناجحة

وتتمثل في:

8. مبدأ إعلاء مصلحة المؤسسة فوق كل ما عدتها، وإعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية للمدير المتجول.

9. مبدأ المكافأة العادلة والتعويض المجزي، فتكون نظم الأجور والحوافز والمكافآت عادلة، وتحقق قدرًا كبيرًا من الرضا.

10. مبدأ توفير روح المبادرة والإبتكار والإبداع، من أجل التغيير والتطوير والتحسين الدائم المستمر للمؤسسة.

وعليه يمكن القول: أن التنظيم يُعتبر أحد الوظائف الإدارية المهمة، الذي يتم من خلاله تحديد الإختصاصات والمسؤوليات الوظيفية، وكذا تحديد العلاقات، كما أن نجاح عملية التجوال الإداري تتوقف على إيجاد التنسيق والتوافق ما بين أقسام الجهاز الإداري من أجل تحقيق الأهداف.

### 3. التوجيه للتجوال الإداري:

يعد التوجيه من العناصر الضرورية في الإدارة حيث تمارس فعلياً دورها كسلطة وكذلك مصدر للمعرفة معاً، وهذا يتطلب أن تكون الإدارة على وعي بأهداف العمل، وبطبيعة القوى الاجتماعية التي تؤثر فيها (عريفج، 2004: 62).

كما أن التوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة وحلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى (عطوي، 2010: 23).

ويقوم التوجيه في الإدارة بالتجوال على فن التأثير في الآخرين العاملين بالمؤسسة لإنجاز المهام والقيام بالأعمال المحددة لكل منهم، وتحثهم على تقديم كل ما لديهم من فكر وحماس وإخلاص

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

لإنجاز هذه المهام، والتوجيه وظيفة يتوقف القيام بها في الإدارة بالتجوال على عنصرين هامين: أولهما: قدرة ومهارة المدير المتجول على حفز الآخرين لإنجاز مهامهم. وثانهما: ميل واستجابة العاملين في المؤسسة للتوجيهات المدير المتجول وإقناعهم بأن توجهاته سوف تحقق أهدافهم، ولذلك تؤدي الصفات والخصائص الذاتية لشخصية المدير المتجول دوراً رئيسياً في نجاح عملية التوجيه (الخضيري، 2000: 215-216).

وتتضمن عملية التوجيه على ما يلي:

- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال.
- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم في تنفيذ الأعمال (عطوي، 2010: 23).

ويرى الباحث أن التوجيه يعتمد على الاتصال الفعال والقيادة الرشيدة والاهتمام بتحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لهم، وإرشادهم من أجل تحسين الأداء.

#### 4. المتابعة والتقويم للتجوال الإداري:

وهي الحلقة المتممة لكافة الوظائف الإدارية السابقة، والتي تعنى ليس فقط في الكشف عن الانحرافات والعمل على منع وقوع الأخطاء، بل أيضاً إصلاح الأخطاء ومنع تكرارها مستقبلاً بما يحقق كفاءة الإنجاز (الخضيري، 2000: 119).

وتُعد المتابعة أحد الوظائف للإدارة بالتجوال، فينبغي على القائد التربوي المتجول متابعة عدة جوانب رئيسية أثناء التجوال الإداري أو بعده، مثل متابعة تحقيق الأهداف، ومتابعة الموارد والتكاليف، والمخرجات والمنتجات التربوية، بالإضافة إلى متابعة العمل المدرسي ككل (العجمي، 2008: 361).

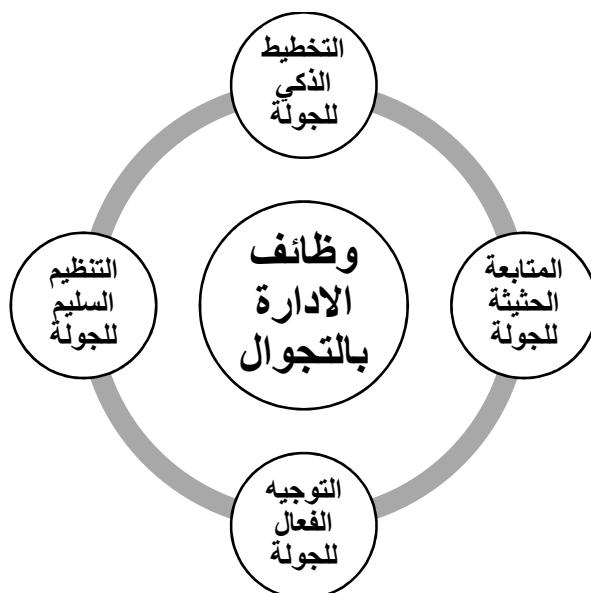
وتؤدي الإدارة بالتجوال إلى تحسين قياس الإنجاز والتنفيذ، وبالتالي تؤدي إلى فاعلية التقويم، وفعالية القرارات التي تتخذ لرفع معدلات التنفيذ، ومستوى جودته (البنا، 2010: 241).

وتُتيّن الإدارة بالتجوال أفضل الطرق والأساليب التي يمكن لإدارة المدرسة استخدامها، وكذلك تعمل على مساعدة قائد المدرسة على تقييم أداء العاملين معه، وتحديد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وأيضاً مهاراتهم، ووضع النظام المناسب لتعزيز الجوانب الإيجابية، ومعالجة الجوانب السلبية وتلافيتها (الرواشدة، 2013).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ومن ثم فإن المتابعة عنصر حيوي من عناصر الإدارة بالتجوال، وعنصر ضروري ولازم، ولا يمكن الاستغناء عنه، ليس فقط لدوره في تصحيح الانحرافات، ولكن وهو الأهم لدوره في كفاءة الإنجاز ويمكن القول بأنها تدور حول الجوانب التالية (الخضيري، 2000: 218):

- التأكد من أن كل شيء قد تم طبقاً للخططة.
- التتحقق من أنها تمت وفقاً للأمور والإرشادات.
- التثبت من أن الإنجاز قد تم وفقاً للمبادئ والقيم التي أرسى.



شكل رقم (2) وظائف الإدارة بالتجوال

\*المصدر: (الخضيري، 2000: 199) بتصرف الباحث

#### ثامناً: مهارات الإدارة بالتجوال:

يحتاج مدير المدرسة المتجول لكي ينهض بالأعمال والمسؤوليات المنوطة به على الوجه الأكمل، وبكفاءة عالية، إلى مجموعة من المهارات والأدوات، والتي تمكّنه من الوصول إلى أهداف الجولات الإدارية التي خطط لتحقيقها، حيث إن نجاحه يعتمد بشكل كبير على ما يتمتع به من مهارات (حدادي، 2015: 54).

وللنجاح التجوال الإداري لابد من استخدام أدوات اتصالية معينة لتحقيق الفاعلية الكاملة للجولة التفقدية التي يقوم بها المدير المتجول، بحيث يتم اختيارها وفقاً لخبرته ومهاراته وكفاءاته وقدرته على استخدام الأمثل منها وفقاً لاحتياجات ومتطلبات الموقف الإداري بما يتأنّد له أنه

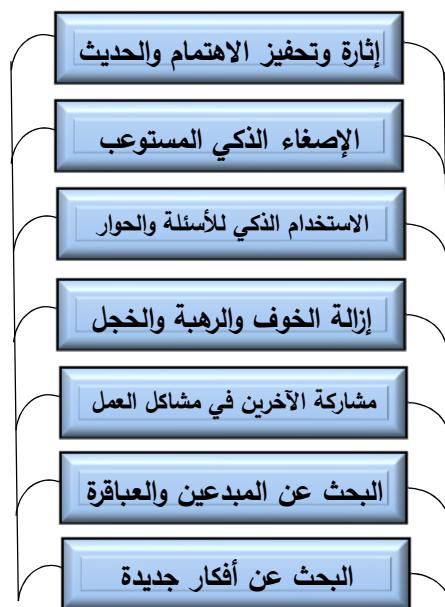
د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

حق أهدافه من التجوال الإداري، ومن هذه المهارات حسب ما ذكر (الخضيري، 2000: 157-

(العجمي، 2008: 361) ما يأتي:

1. إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث: تقوم الإدارة بالتجوال على تحفيز الإبتكار، والإبداع، والتطوير، والتحسين، وامتلاك مزايا تنافسية فائقة، ومن أهم مصادرها الحوار، والنقاش الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين، ولا يتم ذلك إلا من خلال توليفة خاصة، قائمة على إعطاء المزيد من الحرية، وفقاً لضوابط معينة، للحد من الانفلات في الأوضاع وتحويل الحرية إلى فوضى.
2. الإصغاء الذي المستوعب لما يقال ويحدث: المدير الناجح هو الذي يعمل ضمن موقع العمل التنفيذي، والخروج من مكتبه، والإصغاء لما يقال ويحدث لكي تتم عملية التوافق بين أهداف العاملين وأمالهم وطموحاتهم مع أهداف المدير في تحسين ظروف العمل، وأهداف المؤسسة.
3. الاستخدام الذي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش: تنوع المواقف التي يمر بها المدير أثناء تجواله في المؤسسة تمثل فرصة ذكية يجب اغتنامها، ليس فقط للحصول على معلومة، ولكن أيضاً لإعطاء معلومة، من خلال قدرته في إدارة الحوار عبر الأسئلة الذكية التي تحفز العاملين على الحديث دون خوف، واستخدام التعليقات الباعثة على الطمأنينة، والفكاهة المرحة التي لا تفقد احترامه بل تساهم في قربه من قلوب العاملين، فهو بذلك قد انطلق من مكوناته الفكرية عبر فن إدارة الحوار، واستخدام الذكاء المعرفي.
4. إزالة كافة أشكال الرهبة والخوف والخجل التي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها أثناء الجولة الإدارية: يعمل المدير على بعث روح الأمان والأمان، وإزالة كل أشكال الخوف والرهبة من نفوس العاملين، وإزالة كافة أشكال الخجل التي تؤدي إلى الإحجام عن الحديث، ونقل الطاقات والخبرات والأراء والأفكار إلى الجهات العليا.
5. تحقيق مشاركة ذكية معنوية للعاملين في مشاكل العمل: يحرص المدير الذي على الاستماع بتعاطف إلى مشاكل العاملين، ومشاكل العمل، ويعمل ما في وسعه لحلها، هو أمر يؤدي إلى تعاطف وتجاوب العاملين معه، وإظهارهم مزيداً من الولاء والانتماء لروح الجماعة في المؤسسة.
6. البحث عن المبدعين، والعباقرة، وأصحاب الأفكار الجريئة والجديدة، وعن قادة الرأي، وأصحاب المواهب التي يمكن الاستفادة منها: يمكن للمدير أن يكتشف هؤلاء أثناء الجولة من خلال طرح المشكلات للحوار حولها، وأخذ الآراء المختلفة التي من خلالها يتعرف على المبدعين، أو من خلال وضع صندوق للاقتراحات، وتشجيع الأفراد على التقدم باقتراحاتهم لتطوير العمل، ورصد مكافآت للمبدعين منهم.

7. البحث عن أفكار جديدة ورائعة: تعمل الجولة التي يقوم بها المدير على الحصول على أفكار جديدة تم التوصل إليها، وتم اختبارها، وثبتت جدواها، ويمكن من خلالها تطوير وتحسين وتجويد العمل.



شكل رقم (3) مهارات الإدارة بالتجوال

\*المصدر(الخضيري ، 2000: 156) بتصرف من الباحث

#### واسعاً: أساليب الإدارة بالتجوال:

إن لكل عمل إداري طرق وأساليب، وتتعدد أساليب الإدارة بالتجوال في طرقها وأساليبها حيث تشمل الزيارات الميدانية لموقع العمل والمجتمعات المفتوحة والمغلقة والندوات العامة والتخصصية، والبرامج التدريبية والمناقشات غير الرسمية والآنية (فروانة، 2016: 37).

ولا تخلو كل إدارة مهما اختلفت سياستها من أدوات تساهمن في بلورة الفكر الإداري نحو بناء تصوراتها في المؤسسات التي تطمح للوجود والانتقال العمودي باتجاه قمة الهرم التنافسي الذي يعكس حقيقة تواجدها في ساحة الأعمال (جودي، وعبد الرحمن، 2011: 325).

وتختلف عملية التجوال الإداري وفقاً للأساليب التي تستخدم في إحداث عملية التجوال، أو التي يتبعها المدير المتجول للحصول على البيانات والمعلومات، فتسارع إيقاع التغيرات بمعدلات

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

غير مسبوقة واختلاف طبيعة المتغيرات الحاصلة عن بعضها، تفرض على المدير المتجول التجديد والتنوع والمواءمة في أساليب التجوال المتبعة (الخضيري، 2000: 143-144).

وبالتالي يوجد العديد من الأساليب التي تستخدم في القيام بالتجوال الإداري يمكن توضيح أهمها كما ورد عن (الخضيري، 2000: 143-146)، و(العجمي، 2008: 361-362):

## 1. المجتمعات:

وهو لقاء فكري بين القائد المتجول والعاملين في نشاط معين لبحث مشكلة ما والمناقشة وتبادل الآراء، وطرح الجديد عن كيفية تحسين العمل عن طريق التحليل والتفسير والعمل المشترك. وهناك نوعان من المجتمعات التي يستخدمها المدير المتجول:

**النوع الأول : المجتمعات المفتوحة:** وهي المجتمعات التي تُدار بشكل علني ومفتوح لجميع العاملين، وتحتاج إلى إعمال الخيال الابتكاري، والمؤازرة الجماعية، لطرح الأفكار الجديدة والمبدعة.

**النوع الثاني : المجتمعات المغلقة:** وهي المجتمعات التي يتم فيها عرض مشاكل وأطروحتات ذات طابع تنفيذي، ولها جانبها السري، بحيث يتم إجراؤها عادة بين المتخصصين.

مميزات أسلوب المجتمعات من أهمها (صباح، 2012: 40):

- أ. إتاحة الفرصة للعمل التدريسي من خلال المجتمعات الدورية.
- ب. تنمية روح التعاون بين العاملين وإيجاد فرص العمل المتجانسة.
- ج. القضاء على الانحرافات الفردية وتقييدها في معالجة الأمور.
- د. مساعدة المدير على اتخاذ القرارات السليمة.
- ه. توفير عنصر القبول والسلامة للقرارات التي يتم اتخاذها في الاجتماع.
- و. فرصة لتصحيح الأخطاء والتعامل معها بموضوعية.
- ز. فرصة للمدير المتجول لإثارة العاملين، وتعديل أفكارهم وأساليبهم، وتنمية خبراتهم عن طريق اطلاعهم على خبرات وأساليب جديدة.
- ح. يُعد أسلوباً صحيحاً، يهدف إلى مناقشة الأمور المتعلقة بسير العملية التعليمية، لتحقيق الأهداف المرسومة.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويرى الباحث أن المجتمعات يتوقف نجاحها على قدرة المدير المتجول على التخطيط الجيد لها من حيث الهدف والترتيب والإعداد المسبق لها، والإدارة السليمة لسيرها، والتقييد والالتزام بمخرجات الاجتماع وضرورة المتابعة والتنفيذ للقرارات الصادرة عنه.

## 2. الندوات :

يختلف هذا الأسلوب عن المجتمعات كونه يركز على جانب معين من الموضوعات، ويتناوله بالعرض والنقاش والتحليل والمعالجة مع مجموعة من المتخصصين.

والقائد هو الذي يقوم بإلقاء محاضرة للعاملين للرد على أسئلتهم واستفساراتهم يتناول فيها سياسة المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية، وهذه الندوات هي أقل الأساليب كلفة وإمكانية، وتعتبر الندوات من أقدم الاتصالات الشفهية، التي تستخدمها المؤسسات لتعريف العاملين بالتغييرات الجديدة التي ستطأ على ظروف العمل، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتنوعة، وعادة ما تنتهي بتوصيات تعبر عن وجهات نظر المشاركين فيها (القربيوي، 2004: 28).

وتحمي الندوات بمجموعة من المميزات أهمها:

- أ. تتيح الفرصة للجمهور للاستماع لآراء الخبراء والمتخصصين في موضوع ما.
- ب. تتيح الفرصة للمناقشة بين الخبراء والجمهور مما يجعل الاتصال يسير في اتجاهين.
- ج. تتميز بقدرتها على التأثير خاصةً إذا كان الموضوع غير مفهوم مسبقاً للحاضرين (أبو السعيد، 2014: 25).

## 3. المحاضرات:

يقوم هذا النوع من الأساليب على استخدام التجوال الإداري، لتعريف العاملين بسياسات المؤسسة، وإعطائهم الكثير من المعلومات حول أهدافها، وخططها المستقبلية، فيقوم المدير المتجول بإلقاء محاضرة فيهم، والرد على أسئلة واستفسارات العاملين.

ويتميز أسلوب المحاضرات بالآتي:

- أ. يتم فيها تغطية حجم كبير من الموضوعات، ويسهل فيها التنظيم والتحكم في الوقت .
- ب. أسلوب ملائم في حالة وجود عدد كبير من العاملين لتزويدهم بالأفكار في وقت واحد .
- ج. سهولة توصيل المعلومات إلى العاملين بلغة سليمة وواضحة .

د. يمكن دمج المحاضرة بأساليب تدريبية أخرى (أبو النصر، 2006، 58).

#### 4. البرامج التدريبية:

يُعد التدريب أحد أهم الطرق والأساليب لتحقيق التجوال الإداري الناجح، ليس فقط لكونه وسيلة مباشرة لتعريف العاملين بأهداف وسياسات المؤسسة، بل لكونه وسيلة غير مباشرة للتعرف على المشاكل والمحددات التي تواجه المؤسسة من الداخل، وبالتالي الوصول إلى اقتراحات عملية وفعالة لحلها.

##### وتميز البرامج التدريبية بالآتي:

- أ. أنها تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين، مما يعكس على مستوى أدائهم.
- ب. أنها تعمل على تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى المرؤوسين، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل.
- ج. أنها تؤدي إلى التعريف بالمؤسسة، وحل مشاكل العمل فيها، والاستثمار الأمثل للمواد المتاحة، من خلال تحسين الأداء وتقليل التكلفة مع المحافظة على الجودة.
- د. أنها تعمل على التطوير الذاتي للمرؤوسين وتحقيق مصالحهم، وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين وشعورهم بالثقة بالنفس.
- هـ. كما أنها تعمل على تزويد المؤسسات التعليمية والمجتمع بالكفاءات العالية.
- وـ. تساعد المرؤوسين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم (العطوي، 2007: 12).

##### أنواع البرامج التدريبية:

هناك نوعان من البرامج التدريبية أثناء الخدمة هما:

- أ- البرامج التجددية: وهي التي تهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد بتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله.
- ب- البرامج التأهيلية: وهي تهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم (عطوي، 2010: 56-57).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

5. المناقشات غير الرسمية: ويتم ذلك مع العاملين عن أي أنواع الموضوعات التي يمكن أن يساعدهم فيها وأسلوب المناقشة غير الرسمي يسمح للعاملين بحرية التعبير عن آرائهم في العمل الجماعي وكيفية تطويره.

ويتميز أسلوب المناقشات بالآتي:

- أ. يتيح الفرصة للمتدربين للتعبير عن آرائهم وينمي لديهم اتجاهات إيجابية.
- ب. يساعد المتدرب على اكتساب مهارات الاتصال والتواصل والاستماع الفعال.
- ج. يساعد في الكشف عن ميول المتدربين ووجهات نظرهم.
- د. يساعد المدرب في الحصول على تغذية راجعة تتعلق بأسلوبه في التدريب، ومدى استفادة المتدربين وطريقة تطبيقهم لما تدربيوا عليه (ربابعة، 2003: 61).

عاشرًا: أنواع التجوال الإداري:

توجد أنواع متعددة من التجوال الإداري ولكل نوع خصائصه ومواصفاته، وتكون مهارة القائد في حسن اختيار التجوال الذي يتاسب مع احتياجات العمل ومع احتياجات العاملين، ويمكن تصنيف أنواع التجوال الإداري وفقاً لعدة أسس مثل الهدف أو المستوى أو المجال أو التأثير المطلوب أو الدوافع أو المكان أو الشمول أو التوقيت أو التخصص أو الإخطار (الخضيري، 2000: 115).

ولقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول أنواع التجوال الإداري، ويرجع هذا التباين والاختلاف بسبب اختلاف المعيار أو الهدف الذي تم التقسيم بناءً عليه، وهنا سنتناول أنواع التجوال الإداري حسب كل معيار على حده:

1. أنواع التجوال الإداري من حيث الإخطار المسبق:
  - أ- جولة بإخطار مسبق: وتهدف إلى التعرف على الأشخاص والأعمال التي يقومون بها.
  - ب- جولة بدون إخطار مسبق: ويكون الهدف منها التفتيش والتحقق وجمع المعلومات والحقائق عن حادث معين (العجمي، 2008: 362).
- ويتوقف استخدام كل من أسلوب الإدارة بالتجوال بإخطار مسبق، أو بدون إخطار، أو كلاهما معاً على عدة اعتبارات أهمها:
  - حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، والظروف العامة المحيطة بها.

- نوع مناخ العمل السائد في المؤسسة، ومدى سيادة التعاون والمشاركة.
- مدى كفاءة ودقة وحسن اختيار العاملين في إدارة المؤسسة، والقائمين والمشرفين علهم، وحسن أدائهم لوظيفتهم، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- مدى توفر الخبرة في إدارة الحوار، والكفاءة في إجراء الاتصال الجماهيري لدى المدير المتوجول (الخضيري، 2000: 142).

## 2. أنواع التجوال الإداري من حيث التوقيت:

- أ. تجوال إداري يتم بالتتابع الدوري المنتظم: بحيث يتم وعلى فترات زمنية، وفق جدول زمني محدد ومعلوم للجميع.
- ب. تجوال إداري غير دوري: يتم بشكل فجائي عشوائي دون إخطار، وبدون ارتباط بحدث معين (العجمي، 2008: 363).

وهذا النوع من التجوال يُطلق عليه أيضاً التجوال التفتيشي الفجائي، الذي يعمل على التأكد من أن كل الأمور توجد في نصاها الصحيح، حيث إن الهدف منه هو الحصول على بيانات وافية عن أوجه القصور التي تعاني منها المؤسسة، للتدخل العاجل قبل أن يستفحلاً الأمر، بل والحلولة دون أن تظهر المشاكل إلى الوجود ومن تجنب أثراها السلبي على العمل (الخضيري، 2000: 150).

3. أنواع التجوال الإداري من حيث الدوافع: لكل جولة دوافع تسعى إلى إشباعها، ومحفزات تعمل على تحقيقها، فينقسم التجوال الإداري من حيث الدوافع إلى خمسة أنواع (الخضيري، 2000: 117):

- أ- جولات تفقدية لتقسيي الحقائق: حول مشكلة معينة، أو موضوع معين غامض، أو أن هناك شكوك في صحة البيانات، وهذا النوع يحتاج إلى كياسة ودبلوماسية حتى لا يشعر العاملون في المؤسسة بأنهم موضوع شك أو اتهام.
- ب- جولات تفقدية لتفويض السلطة: وتحديد الصالحيات، وتوزيع المسؤوليات على العاملين في المؤسسة، لاكتشاف ذوي الكفاءات المهنية والقيادية، وصقل هذه الكفاءات والقدرات، وتنميتها.
- ج- جولات تفقدية للتأثير على العاملين، وكسب ولائهم واحترامهم: من خلال زيادة الإحساس بالمشكلة، والتفهم التام لمشاكلهم، والإصغاء لهم، والترحيب بمقترناتهم وبحثها معهم.
- د- جولات تفقدية لمجرد إثبات الوجود واستعادة الحيوية والدافعية: وذلك في أوقات الأزمات، والركود، والكساد، ومحاولة إشاعة الأمل والبحث عن حل ما.

هـ- جولات تفقدية تحفيزية: تقوم على تحفيز العاملين وتشجيعهم، والثناء عليهم، لإحداث المزيد من التطوير والتحسين.

4. أنواع التجوال الإداري من حيث الشمول: حيث ينقسم إلى نوعين:

أـ- تجوال إداري شامل كلي: حيث يقوم المدير بزيارة جميع الوحدات، ولقاء كافة العاملين.

بـ- تجوال جزئي محدود: وهو النوع المعتمد والأغلب في الممارسة، حيث تتدخل عوامل الوقت والتكلفة للتجوال (العجمي، 2008: 363).

5. أنواع التجوال الإداري من حيث التأثير المطلوب:

أـ- جولات إدارية لخلق انطباع إيجابي: من خلال تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.

بـ- جولات إدارية لتحسين الصورة الذهنية: عن طريق إزالة الصورة الذهنية المشوهة أو السلبية، والتقليل من حجمها، ودحض أسبابها، وتحويلها إلى دافع إيجابي لتحسين الصورة.

جـ- جولات إدارية لترك أثر طيب إيجابي: من خلال توفر خصائص القدوة والنموذج والصراحة والصدق، فضلاً عن الثقة في المدير المتوجول (الخضيري، 2000: 136-139).

6. أنواع التجوال الإداري من حيث الهدف: وتنقسم إلى الأنواع التالية (العجمي، 2008: 363-

(364):

أـ- تجوال إداري بهدف الارتقاء بالجودة للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.

بـ- تجوال إداري لخفض التكلفة وزيادة العائد.

جـ- تجوال إداري من أجل تعميق الالتزام بالوقت، وضرورة تحقيق الاستفادة القصوى منه.

دـ- تجوال إداري لتحقيق المساواة بين العاملين، ومعالجة أي قصور في المعلومات بشأنهم.

هـ- تجوال إداري من أجل حل الخلافات والنزاعات والصراع الوظيفي والقضاء على القلق.

وـ- تجوال إداري بهدف شرح وتوضيح القرارات والسياسات الإدارية.

7. أنواع التجوال الإداري من حيث المستوى الإداري وتنقسم إلى (الخضيري، 2000: 121-122):

أـ- جولات إدارية للإدارة العليا: وترتبط بالاستراتيجيات العامة والتعديلات الهيكيلية والخطط والتمويل وما يتعلق من ضرورات البقاء والاستمرار والنمو والنجاح.

بـ- جولات إدارية للإدارة الوسطى: وترتبط بالسياسات والبرامج التنفيذية.

جـ- جولات إدارية للإدارة التنفيذية: وترتبط بالإجراءات التنفيذية، واستغلال الطاقات، والموارد والعناصر المتاحة.

وأضاف (الخضيري، 2000: 119-149) أنواع أخرى للتجوال الإداري علاوة على التقسيم أعلاه

وهي:

#### 8. أنواع التجوال الإداري من حيث الأساليب:

ومن أهمها: الاجتماعات، والندوات، والمحاضرات، والبرامج التدريبية.

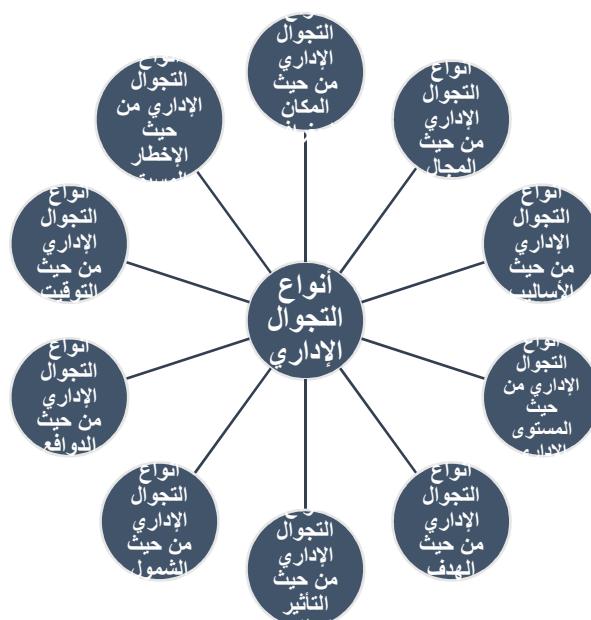
#### 9. أنواع التجوال الإداري من حيث المجال أو النشاط المطلوب تفقده:

- أ- جولات متصلة بنظام الإنتاج.
- ب- جولات متصلة بنظام التسويق.
- ج- جولات متصلة بنظام التمويل.
- د- جولات متصلة بنظام الأفراد.

#### 10. أنواع التجوال الإداري من حيث المكان الجغرافي:

أ. تجوال إداري في مناطق حضرية مفتوحة، حيث يتم تغليب لغة المصالح، والمنفعة الذاتية في الخطاب.

ب. تجوال إداري في مناطق ريفية منغلقة أو شبه منغلقة، حيث يتم تغليب لغة العلاقات والروابط والاعتمادية المتبادلة والتعاون والمشاركة.



شكل رقم (4) أنواع التجوال الإداري

\*المصدر (الخضيري، 2000: 117-137) بتصرف من الباحث

### أحد عشر: صفات وخصائص المدير المتجول:

إن أسلوب الإدارة بالتجوال يتطلب شرطاً أساسياً لنجاحه، وهو الثقة بين القائد والمرؤوسين (ملحم، 2006: 71). الأمر الذي يتولد نتيجة ما يتحلى به المدير المتجول من صفات وخصائص شخصية موضوعية، ذات تأثير إيجابي على حركة واتجاه وميول وآراء المحظيين به (الخضيري، 2000: 101)

والمديرون الذين يمارسون الإدارة بالتجوال، يدركون أن العاملين هم الجزء الأهم في المؤسسة، وأن يكونوا معهم ويساركوهם ويتواصلوا معهم، والأخذ بعين الاعتبار بما لديهم من أفكار وأراء فإن ذلك يرفع الروح المعنوية لديهم، وهذا النوع من القادة يتعلمون الكثير عن قلب وجواهر العمليات التي تحدث في المؤسسة، وذلك من خلال الاتصال المباشر مع العاملين، أما القادة الآخرين الذين لا يمارسون الإدارة بالتجوال فهم يفتقدون لهذه الصفات مما يؤدي لمعاناة المؤسسة (Streshly&Gray, 2012: 3).

كما أن الإدارة بالتجوال تتوقف على حسن اختيار القائد المتجول، القادر على معرفة حاجات العاملين، والمسئول عن حسن استغلال الفرص المتاحة، المستخدم لأسلوب التفويض ليتمكن العاملين من إعطاء أفضل ما لديهم، وبذلك تعتمد الإدارة بالتجوال على تأثير القائد المتجول وبراعته من حيث الأسلوب والواقعية والقدرة على استخدام طرق تتناسب مع الحاجات الفعلية للتجول، حيث ذكر (الخضيري، 2000: 103-110)، و(العجمي، 2008: 364)، عدد من الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها المدير المتجول فيما يلي:

1. **الإنصاف (fairness) :** أي يؤكد على قيم ومبادئ العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستجابة الفورية لمطالب الأفراد العادلة والاستماع الجيد والذكي لشكواهـم.
2. **الاستقامة (Integrity) :** وهي صفة تعني عدم الانحراف، أو سوء السلوك، وعدم إذلال العاملين، وانتهاز الفرص على حسابـهم، ورفض الانحناء أمام ذوي النفوذ أو الضغوط الخارجية.
3. **النزاهة (Honesty) :** ويقصد بها التوازن في الشخصية، والبعد عن الهوى، أو التناقض بين الكلمة والفعل، وبين الظاهر والباطن.
4. **الكرامة الإنسانية (Human Dignity) :** وتعنى الحرص الشديد على الحفاظ على كرامة العاملين معهـ، وحقـهم الكامل في الحياة الكريمة، وفي الحرية المستقلة، وفي السعي للسعادة،

وتؤمن مستقبلهم، وضمان استقرارهم الوظيفي، ومن ثم الحفاظ على توازنهم النفسي والعاطفي.

5. **الصبر والتفهم (Patience & Understanding)**: يجب أن يكون المدير المتجول صبوراً واسع الصدر، قادرًا على التحمل ومواجهة المواقف الصعبة، والتحقق من الحقائق المخفية والبيانات الغامضة المصاحبة للعمل.

6. **التشجيع (Encouragement)**: أي أن يمتلك المدير مهارة تشجيع العاملين معه وتحفيزهم على مواجهة الفساد، وقول الصدق دائمًا، إضافة إلى تشجيعهم المستمر على إبداء آرائهم بصرامة ووضوح دون خوف، وذلك لإيجاد البيئة والمناخ السليم للعمل.

7. **الحب والرعاية (Love & care)**: وتعني القدرة الكاملة على تقديم المحبة الحالصة لكل من العاملين والعمل، فيراعي مطالب كل منهما باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، فالحب يعد الأداة السحرية التي تحقق المستحيل، وتجعل العاملين يعملون تحت أقسى الظروف وأصعبها، وفي الوقت ذاته فإن الرعاية توفر الاطمئنان والحماية ضد الخوف من المجهول المستقبلي، وتعطي المبرر للتضحية والإخلاص والانتماء للعمل.

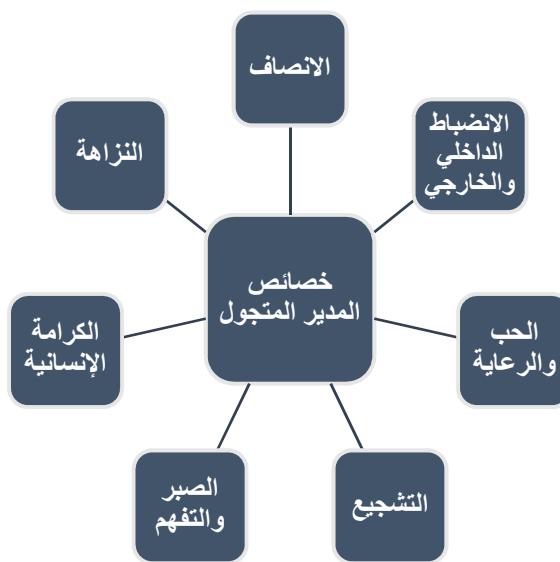
8. **الانضباط الداخلي والخارجي (Internal & external discipline)**: وتعني القدرة على ضبط النفس، والتحكم في انفعالات الذات، سواء كان ذلك داخلياً أو خارجياً، ومن ثم قدرته على الإحاطة الشاملة بكل ما يجري حوله.

كما أضاف (العجمي، 2008: 366) بعض الصفات وهي كالتالي:

1. **القدرة على الحوار والمناقشة**: وتعني أن يكون لديه القدرة على التحليل والاستنباط والاستدلال للمواقف المختلفة، والقدرة على صنع واتخاذ القرار في الوقت المناسب، والقدرة على إيجاد بدائل مختلفة لحل المشكلات.
2. **الإيجابية**: وتعني أن يمتلك المبادرة والأخذ بزمام الأمور والطموح والرؤية المستقبلية وبعد النظر، وأن يتمتع بشقة ذاتية عالية وقدرة على تحمل المسؤولية وإدراك القصور في الموقف والنظم واللوائح والقوانين والقرارات.
3. **التطور المستمر**: وتعني أن يتمتع بقوة الإرادة وحب البحث والاطلاع على الجديد في مجال عمله، ويمتلك رؤية وحكمة، ويتسم بالشجاعة والمرنة في التعامل مع الآخرين.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ومن الخصائص التي ينبغي توفرها في شخصية القائد الإداري الذي يمارس الإدارة بالتجوال هي القدرة على الاتصال الفعال والإيجابي مع العاملين وتعزيز الثقة المتبادلة فيما بينهم، إضافة لقدرته على خلق الدافعية والتحفيز اللازمين لديهم وبما يشجعهم على الإبداع والتميز (الساقي، 2015).



شكل رقم (5) يبين صفات وخصائص المدير المتجول

\*المصدر(الخضيري ، 2000: 103) بتصرف الباحث

ويضيف (جودي وعبد الرحمن، 2011: 325) بضرورة أن يتمتع المدير المتجول بالآتي:

- أ- رؤية استشرافية لصورة المستقبل المنشود للمؤسسة.
- ب- التعامل بمصداقية كاملة، وثقة واحترام وتقدير وحب من جانبه للعاملين في المؤسسة.
- ج- القدرة على توليد الأفكار الرائعة، ومهارة مخاطبة العاملين بها، وحثهم على تبنيها وتأييدها.
- د- المبادرة لتلبية طموحات العاملين معه في المؤسسة.
- هـ- القدرة على فتح مسارات جديدة وإيجاد بدائل يتم طرحها بشكل مناسب عند حدوث المشكلات.
- و- القدرة على التحرك بوعي وإدراك كاملين ومصارحة الأفراد العاملين معه بالحقائق، والتشاور معهم.

ومما سبق نخلص إلى ضرورة توفير جميع الصفات (الأخلاقية، والمهنية، والجسمية والنفسية، والعقلية، والشخصية، والاجتماعية) في شخصية المدير المتجول، وكذا يجب أن يكون

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

متفاعلاً متفهماً لاحتياجات المعلمين، قادراً على الاتصال الفعال والإيجابي معهم، محفزاً للإبداع وإبتكار لديهم، ومساهمًا في حل مشاكلهم،

وبعد الانتهاء من هذا المبحث والذي سلط الضوء على الجانب النظري في الإدارة بالتجوال، كان لا بد من ربط تطوير الأداء الإداري بأسلوب الإدارة بالتجوال - حتى تكتمل الصورة - وهذا ما تناوله المبحث الثالث من هذا الفصل.

### المبحث الثالث: تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال

يتناول هذا المبحث تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، من حيث مجالات تطبيق الإدارة بالتجوال، ومراحل وخطوات تطبيق الإدارة بالتجوال، ومتطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال، ومزايا الإدارة بالتجوال، ومعوقات تطبيق الإدارة بالتجوال، ويتم تناول ذلك بشيء من التفصيل على النحو التالي:

#### أولاً: مجالات تطبيق الإدارة بالتجوال:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما كتب عن الإدارة بالتجوال، لاحظ الباحث أن معظم الباحثين ركزوا على دراسة الإدارة بالتجوال من خلال تناول عدة مجالات، حيث تناولت دراسة (العيدي، 2010)، ودراسة (صالحة، 2015)، المجالات التالية: (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) بينما حددت دراسة (حدادي، 2016) مجالات الإدارة بالتجوال في أربعة مجالات (الحصول على المعلومات، العلاقات الإنسانية، نشر ثقافة التغيير، التحفيز للإبداع والابتكار) في حين حددت دراسة (الحميدي، 2014)، مجالات الإدارة بالتجوال في أربعة مجالات هي (الإبداع وتطوير المعلمين وتنميتهما مهنياً، القيادة التشاركية، الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرار)، فيما تناولت دراسة (قدومي، 2011)، المجالات التالية: (اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، الرقابة، إدارة الوقت، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة).

واعتمد الباحث في بحثه الحالي على ستة مجالات يرى أنها تفي بالمطلوب لقياس درجة واقع الأداء الإداري وأهمية مجالاته في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، ويرجع ذلك إلى أن هذه المجالات تؤدي في مجملها إلى تطوير الأداء الإداري وهي: (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز،

التطوير والإبداع، التغذية الراجعة، اتخاذ القرارات)، ويتم تناول هذه المجالات بشيء من التفصيل كما يأتي:

#### 1. مجال اكتشاف الحقائق:

تعتبر عملية اكتشاف الحقائق أول مراحل الإدارة بالتجوال، فهي ذات أهمية بالغة يتم من خلالها التعرف على أصل المشكلة والحقيقة الكاملة، ولاكتشاف الحقائق داخل المؤسسة يجب أن يتمتع المدير المتجول بمهارات خاصة ونظرة شاملة للواقع (صالحة، 2015: 30).

##### أ. مفهوم اكتشاف الحقائق:

يُشير مفهوم اكتشاف الحقائق إلى قدرة المدير من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عما يحصل على أرض الواقع (العبيدي، 2010: 6).

وذكر (Langley, 2006) أن مفهوم اكتشاف الحقائق يشير إلى معرفة الحقائق الواقعية غير المعلنة التي قد تكون جهلت أو غيرت ولم تصل للإدارة العليا لعدة أسباب، مما يشجع جميع العاملين على قول الحقائق بشكل كلي وواضح وعدم إخفاء أي شيء أو تغليف وتغيير الحقائق.

##### ب. أهمية اكتشاف الحقائق:

تكمن أهمية اكتشاف الحقائق في قدرة المديرين على استخراج كامل طاقات الموارد البشرية والحصول على أفضل إبداعها، فالمديرون من خلال تجوالهم يسعون إلى تنمية المؤسسة وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم واستعدادهم للقيام بمهام أكبر في المستقبل، والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في العمل (Linowes, 2004).

وتُعد الإدارة بالتجوال مصدراً هاماً للبيانات والمعلومات والمعرفة، وأسلوب ناجح للتحقق من صحة هذه البيانات، ومدى إمكانية الاعتماد والتعويل عليها (الخضيري، 2000: 11).

واكتشاف الحقائق يتمثل في القدرة على مواجهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما، أو يشتمل على مشكلة ما، أو يحتاج إلى إحداث تغيير (السحيمي، 2012: 18).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ولقد أكد كل من جولمان وبوياتزيس ومالكي في كتاب القادة الجدد أن الكشف عن الحقيقة وواقع التنظيم هي المهمة الرئيسية للقائد، وأن كثيراً من القادة يخفقون في الترحيب بالحقيقة، وهو ما يجعلهم فريسة في المستقبل حيث لا يعطي هؤلاء القادة الوقت للحوارات الهامة، ولا يتبنون ذلك النوع من التفاعلية التي تسفر عن حوار عميق مع الموظفين، وليس لديهم اتصال حقيقي مع الأفراد في المؤسسات حتى يكون لديهم إدراك لما يحدث بالفعل (صالحة، 2015: 30).

كما أن بعض القادة بحاجة هنا إلى إبقاء الحقائق مغطاة تحت السطح وليس من مصلحتهم التحدث كثيراً عنها، لأن الكشف عن الحقائق معناه الكشف عن أخطاء القادة ومشاكلهم، فترى الحوار يقل والحديث يتناقض، وللخروج من هذه الحالة لابد من جرأة القائد الذي يضع جميع الحقائق على الطاولة ويساعد الآخرين في التعامل مع هذه الحقائق، وهذا الكشف عن الحقائق لا ينبغي أن يتم بطريقة عقابية أو بطريقة انتقامية أو بطريقة اللوم؛ لأن هذا سيديم الحال السائدة ويبقىها (ملحم، 2006: 86-87).

وفي مرحلة اكتشاف الحقائق يتم توفير المدخلات الأساسية لعمليات الإدارة بالتجوال، والتي يتعين على المدير المتجول التأكد من أن جميع هذه المدخلات قد تم توفيرها بالشكل والنوعية والكمية المطلوبة، خاصة وأن هذه المدخلات تمثل المادة الخام التي ستعتمد عليها المؤسسة، فإذا كانت غير ملائمة أو غير مناسبة جاءت النتائج غير سليمة (الخضيري، 2000: 35).

#### ج. إجراءات عملية اكتشاف الحقائق:

توجد العديد من الإجراءات التي تساعد المدير على اكتشاف الحقائق والمشاكل التي تعرقل سير العمل، ومن أهم هذه الإجراءات (Hinners, 2009: 12):

- تحديد نوعية وطبيعة المعلومات المطلوب الكشف عنها، فيجب على المدير الاهتمام والتركيز على المعلومات التي تؤثر بشكل مباشر على العمل داخل المؤسسة، وعدم التركيز على الأمور العرضية التي لا تتعلق بالعمل.
- أن الجهد من أجل الحصول على المعلومات لن تفلح إذا لم تعلم ما المعلومات التي تحصل عليها، ويطلب منك السعي وراء المعلومات، والملاحظة القوية والاستماع الجيد.
- التأكد من المعلومات الواردة في التقارير، والتحري عن المعلومات غير الكاملة في التقارير، لأنه من الممكن أن تكون المعلومات التي نُقلت للإدارة العليا غير كافية لاتخاذ القرار، أو تم نقلها بشكل غير دقيق عبر المستويات الإدارية.

- عندما تنقل المعلومات عبر المستويات الإدارية، إلى الإدارة العليا فإنها لا تعرف ما يحدث فعلاً، لأن كل مستوى إداري يقوم بنقل المعلومات بطريقة مختلفة، لذا على الإدارة العليا أن تمارس الإدارة بالتجوال للتعرف على الحقيقة كاملة.

وتقوم مرحلة اكتشاف الحقائق على توفير البيانات الحقيقية الفعلية القائمة على الواقع الفعلي العملي التنفيذي، ومن ثم تقوم الجولة التفقدية للمدير القائد على (الخضيري، 2000: 36-35):

- اكتشاف الحقائق التي تم إخفائها، أو تزييفها، أو تجاهلها وإغفالها في التقارير الإدارية المكتبية المرفوعة إليه.
- توضيح الملابسات، والظروف والأوضاع والأحوال التي أحاطت عملية التنفيذ، وأدت إلى ما هو قائم.
- التيقن من الشكوك والهواجس التي تسربت إلى نفس القائد الإداري أثناء قراءته للتقارير المكتبية، والتحقق من صدق حده.
- توفير مناخ ملائم للموظفين يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم ومقترناتهم والاستماع لمشاكل وشكاوى الموظفين من أفضل الوسائل للكشف عن الحقائق، فهي أفضل من توجيه الأسئلة بشكل مباشر للموظفين.

ونستنتج مما سبق إلى أن اكتشاف الحقائق يشير إلى قدرة مدير المدرسة على تحديد المشكلات التي تعاني منها المدرسة، واكتشافها في وقت مبكر، وتشخيصها، ومعرفة احتياجات المعلمين، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، والحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة، ومطابقة الواقع العملي بالتقارير التي تصل إلى مكتبه.

## 2. مجال تحسين الاتصال:

الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وحصولهم على رضا أكبر في العمل، وب بواسطته يستطيع الفرد أن يفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، ويتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون (حريم، 2004: 244).

### A. مفهوم الاتصال

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

يُعرف الاتصال الإداري بأنه: العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لأخر، حتى تصبح مشاعًّا بينهما، وتهدي إلى التفاهم بينهم (نصر الله، 2001: 30).

ويُعرف بأنه عملية نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة (أبو السعيد، وعبد، 2010: 30).

والاتصال في مجال الإدارة المدرسية يعني مجموعة من الطرق والتدريبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت (أبو الوفا، وحسين، 2000: 40).

#### ب. أهمية الاتصال الإداري:

يعتبر الاتصال حاجة نفسية واجتماعية أساسية لا غنى عنها للإنسان، إنها تبدأ منذ اللحظات الأولى في حياته وتستمر مع استمرار الحياة (عطوي، 2010: 156).

كما أن الإدارة المدرسية الحديثة تعتمد على نظام جيد للاتصال، فالاتصال يعتبر ضرورة لا غنى عنها لنجاح العمل في الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن باقي ميادين الإدارة الأخرى (أسعد، 2005: 121).

والمدير المتجول يحتاج في عمله لكي يحقق أهداف المدرسة إلى فهم المعلمين له وتوجيهه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف، ويحتاج ذلك إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم، وتنظيم أعمالهم ومتابعتها، فالمعلومات والبيانات ضرورية في عمله الإداري، وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون مقدرات المدير فاعلة، ويكون ذلك عن طريق التجوال (خمش، 2014: 71).

والمارسة الإدارية التي تتيحها عملية الإدارة بالتجوال تقوم على حقيقة بدائية هي تحقيق الاتصال والتواصل الدائم المستمر مع مختلف العاملين، وكسر حاجز الإغتراب والعزلة والتعتيم الذي قد يمارسه البعض على متخد القرار الإداري (الخضيري، 2000: 46).

#### ج. أهداف الاتصال الإداري:

للاتصال أهداف وأغراض عده تتمثل فيما يلي (محمد، 2001: 223):

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصيرفات: ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة، ودونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، ودون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية التنسيق وتميل أجزاء المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المؤسسة.
- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
  - توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
  - توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
  - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، لاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقدير البديل وتنفيذ القرارات وتقدير نتائجها.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين.

#### د. عناصر الاتصال:

- ت تكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر كما ذكرها (عطوي، 2010: 159-160) هي:
- المرسل: وهو الفرد الذي يود التأثير في الآخرين ليشاركونه في أفكار وإحساسات واتجاهات معينة.
  - المستقبل: وهو الفرد أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته.
  - الرسالة: وهي الأفكار والمفاهيم والإحساسات والاتجاهات التي يرغب المرسل في إشراك الآخرين فيها.
  - الوسيلة: وهي المنهج الذي تنقل به الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
  - التغذية العكسية (ردة الفعل): وهي نتيجة الاتصال ومدى فهم المستقبل لمادة الاتصال واستيعابه للمعنى المقصود ومدى تجاوبه في تنفيذ ما جاء في الرسالة.
  - التشويش: وهي العوامل التي تدخل بين المرسل والمستقبل أثناء نقل الرسالة أو تكون ضمن الرسالة فتجعلها غير واضحة.

كما أضاف (عواد، 2012: 380) عنصرين هما:

- الهدف: فائي اتصال لابد له من هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وأي اتصال لا غرض منه فإنه يعتبر مضيعة للجهود المبذولة وإهدار للوقت والتكاليف.
- الوقت: إن أي اتصال يصل إلى المستقبل في زمن غير مناسب، أي عندما يكون المستقبل غير مستعد ذهنياً ونفسياً لهذا الاتصال فإن هذا الاتصال لا يؤدي الغرض أو الهدف المطلوب إنجازه وتحقيقه وبالتالي لا يمكن جني ثمار هذا الاتصال.

#### هـ. مقومات الاتصال الفعال:

أهم مقومات الاتصال الفعال تتضمن ما يلي (سكارنة، 2010: 379):

- الإصغاء (الإنصات) : ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية.
- الحديث المؤثر (الشرح) : ويعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم، ولكي يكون الموظف مؤثراً في الآخرين فلا بد أن يصبح رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها، حيث يتطلب أن يكون مفهوم الرسالة واضحاً في ذهن العاملين أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم.
- وسائل الإقناع : حيث تختلف وسائل الإقناع المستخدمة باختلاف نوعية المستمع فهناك المستمع الإيجابي الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول، وهناك المستمع المحايد الذي يستمع أولاً ثم يقرر، وهناك المستمع المعارض الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق به ولا يؤمن بما يقول، وهناك المستمع اللاميالي الذي تفرض عليه ظروفاً ما أن يستمع.
- استعمال لغة الإشارة والجسد : ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات وحركات العينين واليدين وطريقة الجلوس والمشي واللبس والابتسامة وغيرها.
- السؤال والمناقشة : وتعني أن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من هذا الاتصال، وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبة الموظف.

ويمكن القول: إن تحسين الاتصال يُشير إلى قدرة مدير المدرسة على تهيئة مناخاً للاتصال يتسم بالثقة والتعاون، وإيجاد قنوات اتصال مباشرة مع المعلمين، والاستماع لآرائهم واستفساراتهم، والإصغاء الجيد لما يُقال، وأن يكون المدير قدوة حسنة في الأقوال والأفعال،

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويستخدم لغة الجسد وتعبيرات الوجه في تواصله مع المعلمين، ويعمل على إزالة الصورة الذهنية المشوّشة لديهم، ومشاركتهم في المناسبات المختلفة.

### 3. مجال التحفيز:

يشير التحفيز إلى قدرة المدير على حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعزيز إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف (قدومي، 2011: 24).

#### أ. مفهوم التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه: مجموعة الظروف التي تتوفّر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل (عامر، 2011: 299).

وتتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم يجعلهم ينضوون بأعمالهم (عباس، 2011: 180).

ويشير (الفقي، 2011: 5) إلى أن التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير، سواء كان يتعلق بالأمور المادية أو المعنوية.

#### ب. أهمية التحفيز:

يعمل التحفيز على توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق الأهداف، وفي المقابل إن تجاهل وجود نظام حواجز قانوني وفعال يعرّض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجلّم الأداء الوظيفي والسلوكي (الحليبي، 2013: 8).

ويُعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وأدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحواجز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسخير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب، بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة، ولذا فإن عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدلة، ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة (الزغبي وعيادات، 1997: 161).

كما يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية (ربيع، 2008: 201):

- تساهمن الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة.
- تعمل على تقليل تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل.
- تساهمن في رضا العاملين عن عملهم.
- تحقق الحوافز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.

#### ج. مقومات نظام التحفيز الفعال:

يوجد عدة مقومات لنظام التحفيز الفعال ومن هذه المقومات ما ذكره (الشبلبي والنسور،

(2009: 217):

- عدالة الحافز وكفايته.
- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المؤسسة.
- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.
- أن يكون الحافز له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.
- إرتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
- أن توافق الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع.
- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز اعتبارات الشخصية أو المحسوبية.
- أن يرتكز على أساس مقبولة وواضحة ومفهومة.

#### د. أنواع الحوافز:

تختلف أنواع الحوافز حسب المعيار التي قسمت بناءً عليه فيمكن تقسيمها حسب ماهية هذه الحوافز، وهل تعطى لفرد أو جماعة، والهدف الذي وجدت من أجله حيث تصنف إلى (العتيبي، وأخرون، 2007: 191-192):

- **الحوافز المادية:** تمثل الحوافز المادية بالحوافز النقدية مثل الزيادة في الأجر، أو التحسن في الظروف المالية للعمل ويمكن أن تتخذ الحوافز صورة تخصيص نسبة معينة من الأرباح للعاملين، وهناك شكل آخر للحوافز المادية، وهي الترقية والتوفيق في الوظيفة ذلك لأن الترقية ما هي إلا إرتقاء بالمنصب وذلك يشمل على زيادة في الأجر.

- **الحوافز المعنوية:** وتتخذ من هذا النوع صوراً غير مادية مثل تقديم الشكر والإمتنان ورسائل شكر أو شهادات تقدير أو اعتراف بالكفاءة أو تسلم وسام أو الميداليات أو فرص المشاركة في اتخاذ القرارات أو حتى المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل وتحسين اللقب.
- **الحوافز الفردية:** وهي تلك الحوافز التي تهدف إلى تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ أو إعطاء هدية أفضل طالب في القسم، كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية.
- **الحوافز الجماعية:** هي الحوافز التي تقدم لكافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في قسم معين، وتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتنسيق والتعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على ألا يتعارض عمله مع عمل زملاءه، مما قد يلحق أضراراً بالأهداف الرئيسية للعمل.
- **الحوافز السلبية:** هي تلك الحوافز المتمثلة في التهديد والعقاب أو الخصم من الراتب، والإندار أو التوبخ والحرمان من الترفيع أو العلاوة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك البعض من انتقد هذه التسمية بأن الحافز هو مشجع خارجي للعمل وحسن الأداء والصورة العكسية للحوافز هي العقاب والإحباط ولا يجوز القول بأنها حوافز سلبية.
- **الحوافز الإيجابية:** هي تلك الحوافز متمثلة بالحوافز المادية والمعنوية بأشكالها المختلفة.

#### هـ. شروط التحفيز الفعال:

يرى كل من (الدروبي، 2006: 12) و(الفقي، 2011: 14) أن مهارة التحفيز والتشجيع تعتمد على وجود نظم متقدمة واضحة للجميع، بحيث يقتنع الجميع بموضوعيتها وبعدها عن التحفيز الشخصي، وتمثل شروط التطبيق لمهارة التحفيز والتشجيع فيما يلي:

- متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الأداء المتميز أو الأداء الضعيف.
- سرعة تقدير التحفيز بحيث عند الإجاده يكون الحافز إيجابياً وعند الخطأ يكون سلبياً.
- وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز، ليس فقط بالنسبة لمن يحصل عليه، ولكن لجميع الموظفين.
- تأكيد الصفة الجماعية للحوافز كلما أمكن ذلك، من أجل حفز الأفراد على العمل الجماعي والتعاون.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

- أهمية إشراك الموظفين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل، وتقدير الحوافز المناسبة من خلال لجنة خاصة بالحوافز.
- ضرورة تناسب الحافز ونوعيته مع الأداء المقدم، فلا بخل للأداء المميز ولا بذخ للأداء العادي.
- ضرورة تناسب الحوافز مع رغبات الموظفين حتى تتحقق تأثيرها المستهدف.

ونخلص مما سبق إلى أن التحفيز يُشير إلى قدرة مدير المدرسة على حفز المعلمين أثناء جولته الإدارية على المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف، وكسر الحواجز بينه وبين المعلمين لتعزيز الثقة المتبادلة، ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال تقديم رسائل شكر وتقدير لمساهمتهم، ويحفزهم على المزيد من الجهد المبذول في العمل، ويعمل على ربط مكافآتهم بالإنجاز الفعلي، والإشادة بالمتin الذين منهم، وتوجيه التحفيز نحو الحاجات الغير مشبعة.

#### 4. مجال التطوير والإبداع:

التطوير والإبداع يشير إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله (العبيدي، 2010: 6).

##### أ. مفهوم التطوير:

يعرف التطوير: بأنه إدخال كل جديد من أفكار أو اتجاهات أو برامج أو طرق من أجل الإرتقاء بالأداء الإداري في المؤسسات التربوية وإحداث تحسيناً ملمسياً في كفاءة الخدمات الإدارية التي تقدمها (المصري، 2007: 8).

وذكر (السحيمي، 2012) أن التطوير والإبداع يشير إلى قدرة المدراء على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة من خلال تجواله بين المكاتب (السحيمي، 2012: 8).

##### ب. مفهوم الإبداع:

يعرف الإبداع الإداري بأنه قدرة مدير المدرسة على تهيئة جو من الثقة والتعاون المثمر بين العاملين في المدرسة لتحقيق أفضل النتائج بطرق مختلفة (الليثي، 2008: 12).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويشير (أبو بكر، 2002: 46) للإبداع الإداري بقوله " هو قدرة الفرد على استخدام إمكاناته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمؤسسة وأعضائها.

كما يُعرف الإبداع بأنه التوصل إلى طرق جديدة للحصول منها على نتائج تسعى لتحقيقها (عامر، 2011: 268).

### ج. أهمية التطوير والإبداع في التجوال:

الإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الإبتكار، والإبداع، والتطوير والتحسين، بحيث يتم دعم الأفكار الجديدة المستخلصة من الحوار والنقاش البناء الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين في وجود جو من الحب والود، ولهذا يجب على المدير المتوجول أن يختار لغة الحوار البسيطة كلما اقترب من العاملين التنفيذيين، ويختار المصطلحات الفنية المعقدة كلما صعد إلى الفنيين والإداريين، بحيث تشعر كل فئة أنه واحد منهم، ومستودع أسرارهم والأمين على تحقيق مطالعهم (الخضيري، 2000: 157).

وأثبتت الدراسات أن كل شخص لديه القدرة الأساسية التي تمكنه من الإبداع، وأنه من الممكن تعزيز هذه القدرات الإبداعية لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئته مما يحتم أن يكون مبادراً في تعامله مع الأحداث بدلاً من أن يكون سلوكه رد فعل تجاهها (عامر، 2011: 269).

كما أن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية مؤسسة ويجمع علماء الإدارة على أن المؤسسة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يُسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (عبيد، 2008: 33).

### د. عناصر الإبداع:

للحصول على مؤسسة مبدعة، لا بد من دعم المدراء للموظفين على الإبداع فعملية الإبداع لا تحدث بشكل عفوي وإنما تتم عند تطبيق عناصر الإبداع وتشمل (عامر، وقنديل، 2010: 78):

- الإحساس بالمشكلة: ويعني الإحساس بالمشكلة ورؤيتها رؤية واضحة وتحديدتها تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثرها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع (ابراهيم، (26:2002).

- وفرة الأفكار(الطلاقة): عندما نتحدث عن الإبداع فإننا نعني التنوع وجودة الأفكار الجديدة، ولكن من جهة أخرى فإن الإبداع يحتاج إلى وفر فكري، أي عدد من الأفكار.

والطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية (السويدان، والعلوني، (57:2002).

- المرونة: وهي القدرة على اتخاذ طريق مختلف، والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (السرور، 2002:118).

- الأصلالة: يكون الشخص مبدعاً إذا توصل إلى شيء جديد لم يسبق له أحد، وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة، أو تعديل من أي نوع فهو ليس مبدعاً، وإنما مقلد.

والأصلالة هي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمغيبة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى (السرور، 2002:119).

#### هـ. عوامل تنمية وتشجيع الإبداع الإداري:

تُعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات الالزمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأساليب العمل وطراحته، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجدد (عوض، 2013:210).

وهناك العديد من العوامل التي تساعده على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المؤسسات، أهمها (كاظم، 2001:213):

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعدهم على إيجاد الشعور بالتمو الشخصي لهم.
- السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال.

- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب.
- السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش الخطأ.
- دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
- الترحيب بالأفكار والأراء المتباعدة.
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً.
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ما يسهم في تعميق ولائهم للمؤسسة.
- تعزيز التوجّه في تبني الأفكار على غراحتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.
- تشجيع الحوار العلمي عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، ما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البديل والبروز الإبداع.
- الحد من العوائق والتحديات إلى تواجه الإبداع.

#### و. معوقات الإبداع الإداري:

تلخص معوقات الإبداع الإداري في الآتي (الحراثة، والهبيتي، 2006: 240):

- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتعدد الكثيرون من القادة والمديرون في التخلّي عن الأساليب القديمة سواءً في التفكير أو العمل أو الممارسات.
- الأحكام السابقة: حيث تبني الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تبيّن الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
- الجمود والكسل: إن التحدّث بمختلف مستوياته يتطلّب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وأن التجديد يقود إلى التوسيع في النشاطات أو العمليات.
- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعلم محدودة، إذ إن ولادة الفكر لا تكفي للوصول إلى الإبداع.
- غياب الفرصة: حيث إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد، يتطلّب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة إذ إن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وإن فقدان أحدهما يؤثّر على نتيجة حصول الإبداع.
- عدم توفير البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ونخلص مما سبق إلى أن التطوير والإبداع يشير إلى قدرة مدير المدرسة على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين وتشجيع المعلمين بتقديم الحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين، وكذا نشر ثقافة التطوير والإبداع في المدرسة، وتنمية الإحساس لدى المعلمين بأنهم شركاء في تطوير الأداء.

#### 5. مجال التغذية الراجعة:

التغذية الراجعة تشير إلى قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحیحه، ومعرفه نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات الازمة عن كل ما يتعلق بعملهم (قدومي، 2011: 23).

##### أ. مفهوم التغذية الراجعة:

تُعرف التغذية الراجعة بأنها: تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقويم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة (المحاسنة، 2013: 85).

ويقصد بالتغذية الراجعة تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحیحه، ومنهم الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ردود الأفعال، وتزويدهم بالمعلومات الازمة عن كل ما يتعلق بعملهم (السعبي، 2012: 8).

وتُعرف التغذية الراجعة بأنها: معلومات عن السلوك الماضي التي يتم إعطائها بهدف تحسين الأداء المستقبلي، كما أنها عملية مستمرة بين الموظف والمدير وليس منفصلة وقائمة بحد ذاتها إذ يتم فيها تبادل المعلومات بشأن الأداء المتوقع والأداء المنجز، ويجب أن تكون بناءة بحيث يمكن أن نثني من خلالها على الأداء الجيد أو تصحيح الأداء الضعيف، وينبغي أن تكون دائمًا مرتبطة بمعايير الأداء (اليامي، 2004: 11).

##### ب. أهدف التغذية الراجعة:

تهدف التغذية الراجعة إلى توفير معلومات للأفراد لتمكينهم من فهم مدى كفاءة عملهم ومدى فعالية سلوكهم، ويجب أن ترفع التغذية الراجعة درجة هذا الفهم حتى يتمكن من اتخاذ الإجراء الملائم، ويمكن أن يكون ذلك إجراءً تصحيحاً، حيث أشارت التغذية الراجعة إلى أن شيئاً ما يتم

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

بصورة خاطئة أو بصورة أكثر إيجابية فيمكن أن يتخذ إجراء لتحقيق أفضل استخدام ممكناً للفرص التي تكشف عنها التغذية الراجعة كتعزيزات، ويمكن للتغذية الراجعة أن تكون محفزاً قوياً لأنها تقدم اعترافاً بالإنجاز (عياصرة، والفاضل، 2006: 43)

### ج. أهمية التغذية الراجعة:

تُعد التغذية الراجعة عنصراً مهماً لكل من المؤسسة والمرؤوسين، فبالنسبة للمرؤوسين فإنها تسهم بإشباع حاجاتهم إلى المعلومات عن مدى تحقيقهم للأهداف التي يطمحون إليها، أما بالنسبة للمؤسسة فإن التغذية الراجعة تحقق أمان: الأول جعل سلوك أعضاء المؤسسة موجهاً نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، والثاني تحفز وتحافظ على مستويات عالية من الجهد من قبل أعضاء المؤسسة (الكريدي، 2010: 25).

وتتمثل أهمية التغذية الراجعة في كونها وسيلة لمعرفة الثغرات ومحاولتها تلافيها وتنفيذ عمليات التحسين المستمر في المجالات والعمليات والمستويات كافة (العساف، والصرابية، 2011: 633).

والتغذية الراجعة هي الطريقة التي تستخدمها المؤسسة لقياس مدى ما تحقق من الأهداف عن طريق رصد ردود الأفعال الإيجابية والسلبية، الداخلية والخارجية على المخرجات، بهدف التعلم وتصحيح الأخطاء، وتكون هذه المعلومات الجديدة بمثابة جزء من المدخلات في العمليات المستمرة (الخطيب، وأخرون، 1998: 62)

وعندما لا يقوم المدير المتوجول بأخذ التغذية الراجعة بشكل كامل فهو لن يعرف الحقيقة كاملة ولن يكون على إطلاع بوجهات نظر الموظفين، فتقديم التغذية الراجعة للموظفين تعمل على تحديد نقاط القوة والتحسين في الأداء وتعلم الإدارة على تعزيزها وتطويرها وتحديد جوانب الضعف والقصور وتحاول الإدارة تقديم الحلول لتجنب ذلك وهذا يحدث من خلال النقاش مع الموظفين (صالحة، 2015: 40).

ولأن التغذية الراجعة على اختلاف أنواعها وأنماطها واستخداماتها العديدة تؤثر بشكل مباشر وواضح بالعملية التعليمية وأصبحت من أفضل الأساليب التدريسية والممارسات التربوية في المواقف الصيفية لذلك دخلت مجال البحث والتجريب وأجريت العديد من الدراسات والبحوث لمعرفة فاعليتها (الجميلي، والحميري، 2009).

#### د. أساس تقديم التغذية الراجعة:

توجد العديد من الأسس التي يجب مراعاتها عند تقديم التغذية الراجعة من أهمها:

- أن يتم اختيار الشخص الذي يوثق به لتزويده بالتغذية الراجعة ولا سيما إذا كانت المعلومات لها علاقة بالمؤسسة.
- تكون التغذية الراجعة بين الأشخاص المرتبطين بعلاقة طيبة ومستمرة.
- يجب أن لا تقبل التغذية الراجعة إلا من خلال الأشخاص ذوي الخبرة والقدرة على إصدار الأحكام والتقييم.
- يجب أن تتم عملية التغذية الراجعة على أساس تقديم معلومات هدفها البناء والانتقاد البناء (عياصرة، والفضل، 2006: 45).

#### هـ. أنواع التغذية الراجعة:

يوجد العديد من الأنواع للتغذية الراجعة ومنها (جoward، 2015):

- التغذية الراجعة المحايدة: هي التغذية غير الصريحة التي لا تحكم على أداء الشخص سلباً أو إيجاباً، وإنما تقترح حلولاً من أجل تحسين الأداء.
- التغذية الراجعة الإيجابية: هي التي تدعم التغذية الراجعة المحايدة، وتهدف إلى تعزيز الأداء أو العمل.
- التغذية الراجعة السلبية: يؤكد فيها على أن الأداء الحالي غير مقبول، ويجب استبداله وتحسينه وتقديمه بطريقة أفضل.

ومن أنواع للتغذية الراجعة منها: تغذية راجعة فردية، وتغذية راجعة جماعية، وكل نوع يتم بطريقة مختلفة عن النوع الآخر، وفي حالة التغذية الراجعة الجماعية تكون علنية، وفي حالة التغذية الراجعة الفردية تكون سرية (Daniels, 2000, 170).

وتقسم التغذية الراجعة حسب الموقف إلى فورية: وتقدم في الحال كما في المحادثة الشخصية، ومؤجلة (بعد فترة من الزمن) وتقدم عقب الانتهاء من الأداء، (العميان، 2002: 242).

#### و. خصائص التغذية الراجعة الفعالة:

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

حتى تصبح التغذية الراجعة بناءً يجب أن ترتكز على سلوك المتلقى فقط لا لومه ولا تهدده، ولا ينبغي أن تكون معقدة، وينبغي شرحها حتى لا يساء فهمها وأن تكون مركزة ومحددة وفي الوقت المناسب، فهي تتبع الأداء فوراً أو بعده بفترة وجيزة، لأنها إذا أتت في الوقت غير المناسب فإنه يتم إنكارها وتجاهلها، ويكون الغرض منها هو نقد السلوك أو الأداء ولا شيء غير ذلك، بحيث لا تتعرض لنقد الشخص بذاته، كذلك يجب أن تكون ذات صلة بالعناصر التي تسهم بأداء المهمة بنجاح، وينبغي أن تأتي التغذية الراجعة من مصدر موثوق به حتى يأخذها المتلقى على محمل الجد ويتحقق بذلك مصداقيتها، ويجب تفسيرها للمتلقي وكيف يمكن أن يستخدمها لتحسين أداء المهمة (الشمراني، 2009: 11).

ونستنتج مما سبق أن التغذية الراجعة تشير إلى قدرة مدير المدرسة على مساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديهم، وتقديم تغذية راجعة حول الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتعزيز الاقتراحات التي يطرحها المعلمون، وكذا تزويدهم باللواح والقوانيں والمعلومات لتحسين أدائهم، والاستفادة من التغذية الراجعة في تقييم التدريب، وتصحيح البيانات والمعلومات الواردة إليه، ومعرفة ردود أفعال المعلمين.

## 6. مجال اتخاذ القرارات:

تُعد عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية في الإدارة، وهي أحد أهم أنشطة الإدارة إن لم تكن أهمها، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أُنشئت المؤسسة، فهي محور أو جوهر العملية الإدارية حيث إنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، حيث إن المدراء يتخذون يومياً العديد من القرارات التي تتطلبها مجريات العمل ، وتحتختلف هذه القرارات من حيث قوّة أثراها على المؤسسة فهنالك قرارات روتينية وأخرى استراتيجية (بن حبتور، 2000: 184).

وبيَّن (العجمي، 2008: 256) أن نوعية القرار تختلف تبعاً لاختلاف طبيعة المشكلة التي يعالجها، والمركز الوظيفي لمتخذ القرار، والأفراد الذين يتعامل معهم وطريقة اتخاذ القرار، والظروف المحيطة بالقرار، والوقت المتاح لاتخاذِه، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

## أ. مفهوم اتخاذ القرارات:

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

عملية اتخاذ القرار: هي العملية الإدارية برمتها، لأنها تمثل اختياراً مدروساً للغaiات وسبل تحقيقها من بين البدائل الممكنة في المواقف المختلفة (عريفج، 2004: 82).

وعرف (حسن، 2001: 149) عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما".

كما عرّفت (الحريري، 2008: 219) القرار أنه: هو إصدار حكم معين بما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وسلوك معين بعد دراسة البدائل المختلفة، وهو عملية اختيار البديل الذي يحقق الهدف.

ويُعرف القرار بأنه: الاختيار المُدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ" (بن حبتور، 2000: 185).

#### ب. أهمية اتخاذ القرارات:

إن كثيراً من كتاب ومفكري الإدارة يتفقون على أن اتخاذ القرارات هي محور العمل الإداري وأساس الإدارة وقلماها، وفي كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساس، نظراً لأنه يجب عليهم وبصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله؟ ومن الذي سيقوم بهذا العمل؟، ومتى، وأين، وكيف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلفة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، والتي لا يمكن أن توجد بمفردها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات (العطاس، 2009: 49).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات أكثر الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون في المؤسسات المختلفة ومنها التربية على جميع المستويات الإدارية كما تُعتبر النشاط الوحيد الذي يميز سلوك المدير ويميز المديرين عن غيرهم ، كما أن اتخاذ القرارات يرتبط بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها، فحيثما كان هناك مجال للاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف كانت هناك حاجة إلى اتخاذ قرار، فعملية اتخاذ القرارات هي الاختيار والمحك للإدارة ، فقدرة المدير على الوصول إلى القرار الصحيح في موقف ما، ومهاراته في تحديد البدائل، ومهاراته في إقناع الآخرين بقبول القرار الذي اتخذه، حيث تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح المدير في القيادة وفي اتخاذ القرارات (عاصرة، وحجازين، 2006: 24).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وأشار (كعنان، 2003: 94) أن ما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة، ما يشهده الواقع الحالي لتنظيمات الإدارة من تعدد وتعقد أهدافها بل قد تتعارض تلك الأهداف أحياناً.

وأضاف (أحمد، 2003: 160) أن المدير يواجه من المشكلات ما يتطلب منه التمييز بين القرارات الروتينية والقرارات التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار للمواقف الجديدة لحل المشكلات التي تعوق عمله بالمدرسة.

#### ج. عناصر عملية اتخاذ القرارات:

هناك عدة عناصر لعملية اتخاذ القرارات ومن تلك العناصر (عياصرة، وحجازين، 2006: 42-

:43)

- الدراسة: وتعني بها تحديد البداول والبحث فيها وحذف غير المناسب منها.
- الإشارة: وهي عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث الموضوع باتخاذ القرار وتنفيذ الحل.
- الالتزام: وهو عامل أساسي في عملية اتخاذ القرار ويعني تحمل مسؤولية القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار.
- النقل (التواصل): ويقصد به شرح ما قررته ولماذا، وتنفيذ القرار بتوليد الالتزام به لدى الآخرين، وترويج الفوائد وتأمين العمل وإجراء تفويض وتحطيط.
- التفقد: وهو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤشرات الأداء وتعديل الخطط في ضوء التقدم، والتوجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع ومراجعة القرار كجزء من دورة التعلم والإعداد للقرار التالي.

#### د. خصائص القرارات الإدارية:

نظراً لأن البيئة التي يعمل فيها المدير تختلف من قرار لأخر، فإن النتائج التي تترتب على المسلك الذي يسلكه متخد القرار يختلف من حالة لأخرى، ولذلك يجب أن نفرق بين أربع حالات تمثل خصائص القرارات الإدارية وضيقها (حسن، 2001: 150-151) فيما يلي:

- اتخاذ القرارات في حالة التأكيد: وفي هذه الحالة يعرف متخد القرار ماذا سيحدث بالضبط حيث لديه معلومات كاملة وواضحة عن النتائج المتوقعة.

- اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة: إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات أو وجودها، ولكنها غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة.
  - اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد: وهذا معناه أن المدير ليس لديه معلومات كاملة عن احتمالات النجاح أو الفشل للقرار، وفي هذه الحالة لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد الاحتمالات التي تحدث لحل المشكلة.
  - حالة الصراع والمنافسة: وهي الحالة التي تكون فيها عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة لأن المدير عليه ضغوط من الطرف المنافس، ومن خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار والظروف المحيطة والبدائل المتاحة أمامه في اتخاذ القرار.
- هـ. أنواع القرارات المدرسية:

القرارات التي يتخذها المدير في المدرسة تتتنوع بتنوع الأعمال والأنشطة المدرسية فمنها القرارات الرئيسية المهمة، والقرارات الثانوية، ومنها القرارات الإدارية التنفيذية، والروتينية، والفنية التعليمية كما أن المدير بمدرسته يقوم باتخاذ القرارات الآتية (عياصرة، وحجازين، 2006: 51):

- قرارات تتعلق بشؤون الطلاب.
- قرارات تتعلق بالمعلمين.
- قرارات تتعلق بالمناهج وطرق تنفيذها وتحسينها.
- قرارات تتعلق بالمجتمع المحلي.
- قرارات تتعلق بالمبني المدرسي والمرافق الخاصة فيه.

وـ. مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك عدة مزايا لدى مدير المدرسة المتجول الذي يشرك المعلمين في القرارات أو جزءاً منها (كنعان، 2009: 233-234) كما يلي:

- أن إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم، مما يقوى الدافع لديهم إلى اقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة.
- أن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

عنصر فعال في التنظيم، كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين، مما يسهل على المدير أداء مهامه على أحسن وجه.

- أن المشاركة تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة التعليمية.
- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمتحقق للهدف.
- استعداد كبير لقبول التغيير، فحين تُقْحَم التغييرات من أعلى بشكل تعسفي من دون أي تفسيرات، فإن المرؤوسين يميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان واتخاذ إجراءات مضادة تهدف إلى تخريب التحديات، لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ ذلك القرار، تكون قد سُنحت لهم الفرصة لإسماع صوتهم.

وأضاف (عياصرة، وحجازين، 2006: 37) على تلك المزايا ما يلي:

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثراها في تنمية القيادات في المستويات الدنيا من التنظيم.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشاعة حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

ز. مراحل عملية اتخاذ القرارات:

يرى علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات يجب أن تمر بعدة مراحل للتوصل إلى أرشد القرارات لحل المشكلات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وأهم المراحل ما يلي:(عياصرة، وحجازين، 2006: 34-36):

■ المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدق التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

- المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة.

- المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

توقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير- متخذ القرار- وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري.

- المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف المحدد.
- اتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المؤسسة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل.
- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الإستهلاكية وما يمكن أن تغزره هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيتحققه اتباع البديل المختار.

- المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

حيث يجب على متخد القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخد وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها.

ح. مشكلات ومعوقات عملية اتخاذ القرارات:

هناك مجموعة من المشكلات والمعوقات التي قد تعرّض عملية اتخاذ القرارات، وقد تعددت الآراء حول تلك المعوقات، واختلفت تصنيفات علماء الإدارة لتلك العوائق. فقد بين (كنعان، العطاس، 2009: 327-328)، وأن من تلك العوائق ما يلي:

- المركزية الشديدة وعدم التفويض:

لقد أكدت الدراسات العلمية، أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدرًا كبيرًا من المركزية في اتخاذ القرارات، مما يتربّع عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري.

- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:

تتسم الأجهزة الإدارية بسمات تعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه السمات ما يلي:

- تعدد مستويات التنظيم، وضيق نطاق التمكّن للمديرين على مرؤوسهم.
- تشتت أقسام وحدات التنظيم الواحد.
- التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.
- وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.

- البيروقراطية وتباطئ وتعقد الإجراءات:

تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخدّي القرارات، ومرد ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخدّي القرارات، وقد يقضي في أحياناً كثيرة على روح المبادأة والإبتكار لديهم، مما يؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة، يُضاف إلى ذلك أن الإسراف في وضع وتطبيق النصوص الإجرائية التي تحدد الإجراءات، والأشكال التي ينبغي أن تصدر القرارات وفقاً لها يُعتبر

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

من معوقات اتخاذ القرارات، حتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبراً على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدراج مطويًا مهملاً.

#### - التخطيط غير السليم:

يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية التي يترتب عليها عدم تحديد ووضوح الأهداف و يجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرار في عملية التنبؤ، والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات، وفي كثير من الأحيان تكون العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات الازمة لتنفيذ الخطط المرسومة.

#### - غموض وجمود الأنظمة واللوائح:

تلعب الأنظمة دوراً هاماً في مجال اتخاذ القرارات كي تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات المديرين والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم، لأن هذه الأنظمة واللوائح قد تكون عائقاً خطيراً يحول دون تمكين المدير من الوصول إلى القرار الفعال.

وأضاف (عياصرة، وحجازين، 2006: 53-55) معوقات إدارية في مجال اتخاذ القرارات كما يلي:

- قصور البيانات والمعلومات.

- التردد (عدم الحسم).

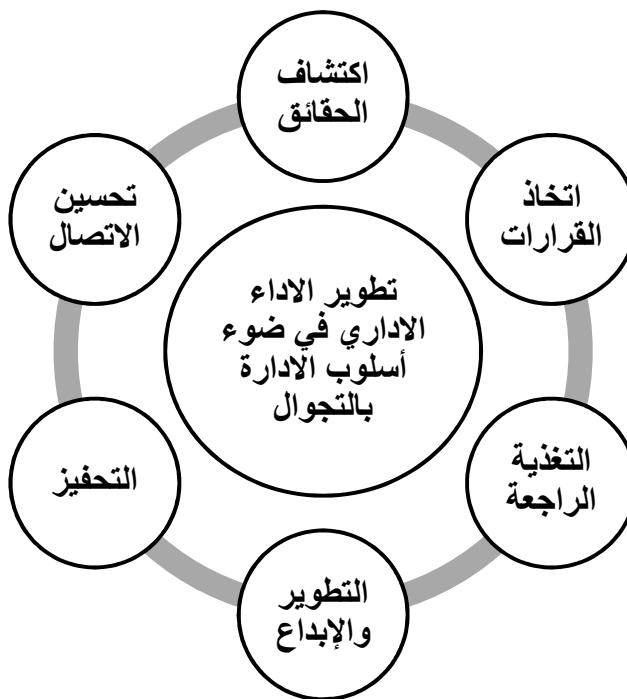
- ضعف الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين.

- وقت القرار الذي يحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري.

- الجوانب النفسية والشخصية لمتخذ القرار.

- عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

ومما سبق نستنتج أن اتخاذ القرارات يُشير إلى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، من خلال الحصول على معلومات واقعية تساهم في اتخاذ القرارات بصورة سليمة، ومشاركة المعلمين وتبادل الآراء والأفكار معهم، ومشاركتهم في تحديد البديل و اختيار البديل الأمثل، واستخدام الإجراءات المناسبة في حل المشكلات.



شكل رقم (6) مجالات تطبيق الإدارة بالتجوال

المصدر من تصميم الباحث

#### ثانياً: مراحل وخطوات تطبيق الإدارة بالتجوال:

ذكر (الخضيري، 2000: 35): مراحل الإدارة بالتجوال على النحو التالي:

##### - المرحلة الأولى: مرحلة المدخلات الرئيسية للمؤسسة:

وفي هذه المرحلة يتم توفير البيانات والمعلومات والمعارف الكافية واللازمة والكافية والكافية التي تتحقق لتخذ القرار الإحاطة الشاملة بالمؤسسة والمواقف التي سيواجهها أثناء تجواله داخل المؤسسة.

##### - المرحلة الثانية: مرحلة تشغيل البيانات للمؤسسة:

هي المرحلة التي يتم فيها استخدام كافة الخبرات المكتسبة والمهارات والقدرات الإدارية المتوفرة لدى المدير المتجول وهي مرحلة الاستفادة فيها من البيانات التي تم التوصل إليها خلال الجولة التفقدية لتحقيق الآتي:

- إحاطة كاملة وواعية بكل جوانب والأبعاد الخاصة بعمليات التنفيذ.

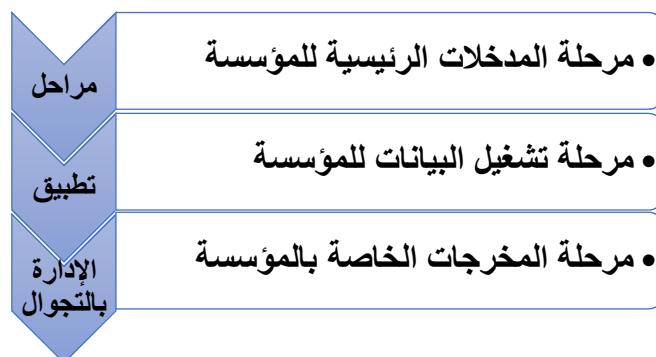
- معرفة فورية وشاملة بكل عوامل، التي تقوم فعلاً بالتنفيذ

- فهم واستيعاب وتوقع شامل للنتائج التي ستحدث وفقاً للمعطيات التي تم الإحاطة بها.

##### - المرحلة الثالثة: مرحلة المخرجات الخاصة بالمؤسسة:

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وهي مرحلة استخلاص النتائج وجني المكاسب وقطف الشمار من التجوال الإداري وهي تلك المرحلة التي يتم الاستفادة فيها من تطبيقات المعرفة والإحاطة التي تمت لدى المدير، فالمعرفة وحدها لا تؤدي إلى أفضل النتائج بل دائمًا تحتاج إلى مهارة التطبيق وخبرة الممارسة الإدارية، وتأخذ المخرجات شكل قرارات إدارية مرشدة وصائبة أو شكل سلوك إداري منضبط أو تصرف إداري سليم.



شكل رقم (7) مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال

\*المصدر(الخضيري، 2000: 35) بتصرف الباحث

ويرى العجمي أن تطبيق الإدارة بالتجوال يحتاج لدراسة شاملة ومتعمقة، ويقتضي تطبيقها من موقع الأحداث ضرورة إتباع خمس خطوات أساسية للتطبيق يمكن تخلصها (العجمي، 2008: 367):

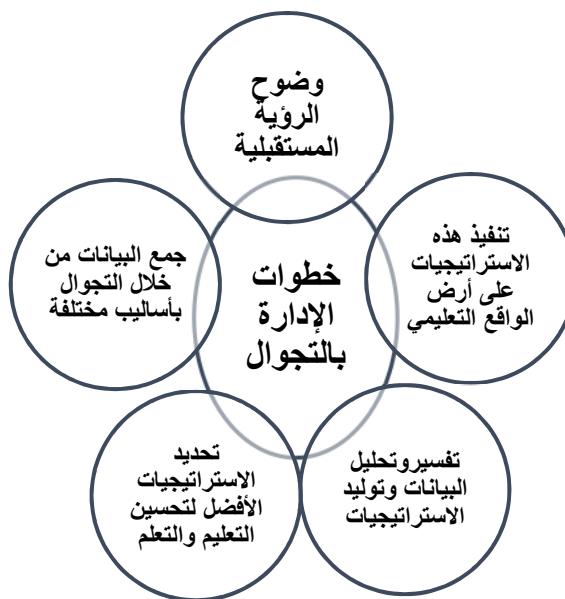
1. النزول إلى موقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية التواجد في هذه الواقع عند ظهور أي مشكلة.
  2. الإهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير المناسبة للوصول إلى جذور المشكلة ووضع البدائل لحلها.
  3. اتخاذ إجراءات الوقائية والفورية لمنع المشكلة ومتابعتها واحتواها.
  4. البحث عن الأسباب الحقيقية وراء ظهور المشكلة وتشخيصها وعلاجها.
  5. وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة إجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها في المستقبل.
- ولمساعدة المدير في كيفية تطبيق الإدارة بالتجوال، فقد رأى داوني وآخرون (Downey at.el 2004:167) ضرورة تطبيق الخطوات التالية:

1. القيام بزيارات تجوالية موجزة ومركزة وقصيرة باستمرار، مع نشر ثقافة التجوال بأنه ليس لتصيد الأخطاء، وإنما هو لجمع البيانات والمعلومات.
2. طرح الأسئلة الصحيحة، لتعزيز مبادئ التفكير التأملي للعاملين، وتوفير فرص النمو المهني لديهم.
3. جمع البيانات عن الممارسات التعليمية والمناهج الدراسية، لتحديد أثرها على تحسين عملية التعليم والتعلم.
4. مناقشة العاملين مباشرة بعد كل زيارة، لاتخاذ القرارات بشكل جماعي، ومتابعة هذه القرارات وما نتج عنها بعد كل زيارة.
5. تقديم التغذية الراجعة لمعرفة نقاط القوة لإثرائها، ونقاط الضعف لمعالجتها.

كما أضاف (McCormack, 2009:1) بعض الخطوات التالية:

1. إيجاد الود بين المدير وبين العاملين، وذلك من خلال قول مرحباً كلما مر بهم، وليس الاقتصار على ذلك وإنما قولها خارج العمل، وفي الاستراحات، وفي أي مكان يشاهدهم فيه، لكي يبعث في نفوسهم المحبة، ويكسر الحاجز بينه كمدير، وبينهم كعاملين.
2. التحلي بالصبر، لأن الأمر يستغرق وقتاً طويلاً لتوليد الثقة بينه وبين العاملين؛ فلذلك يجب أن يكون صبوراً في التعامل معهم، لتكوين علاقات ودية قائمة على الثقة الخالصة للحصول على المعلومات الحقيقية من مصادرها الصحيحة، وغير المنقوصة.

بينما أشار سيرفون ومارتينز (Cervone& Martinez, 2007:2) إلى خطوات التجوال بهدف تطوير وتحسين العملية التعليمية، بالشكل التالي:



شكل رقم (8) خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال

\*المصدر(2007:2) Cervone& Martinez بتصريح الباحث

ومن خلال الشكل السابق يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- وضوح الرؤية، والمعالم من الناحية الواقعية للمستقبل المنشود مثل على ذلك: (معرفة أعداد الطلبة، وما التوقعات لتحسين الإنجاز، وتصور الجودة المتوقعة من العاملين).
- جمع البيانات للوضع الحالي الراهن، وتفسيرها لتوليد استراتيجيات جديدة لبناء خط الأساس للتطوير والتحسين.
- تحديد الاستراتيجيات، التي لها فرصة أكبر لتحسين عملية التعليم والتعلم.
- تنفيذ هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع التعليمي، للاستفادة من نتائجها بشكل ملحوظ.
- إجراء المزيد من الجولات الإدارية، وتكرارها باستمرار، من أجل جمع المزيد من البيانات لتحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات التي تم تطبيقها، تعمل كما هو مخطط لها، إضافة إلى توليد استراتيجيات جديدة والتي من شأنها التحسين والتطوير.

هذا وقد أشار لينش(2009) أنه لتطبيق الإدارة بالتجوال لابد من اتباع عدد من التوصيات التي وضعها للمدير المتجول للاستفادة من تجواله، وهي كالتالي:

1. التق بالعاملين وتحدد معهم فرداً فرداً، فهذا يشجع الحوار الصادق والبناء.

2. لا تسمح للعاملين بتقديم الشكاوى على مشرفهم، بل حثهم على حل هذه المشكلات مع مشرفهم أولاً، وتدخل فقط إذا استدعى الأمر.
  3. شارك العاملين الحلم برسم صورة للمؤسسة في المستقبل، وذكرهم بأهمية دورهم للوصول لهذا الحلم.
  4. تجول أثناء العمل، وشاهد العاملين أثناء أعمالهم المختلفة، ولكن لا تكن ناقداً، ولا مفتشاً، بل قدم الإرشادات، وحاور واستمع جيداً.
- وقد أضاف إلى ذلك (Skretta, 2008: 41) بعض النصائح للقيام بالتجوال منها:
5. التخطيط الجيد للجولة الإدارية، ووضع أهداف محددة للزيارات، والعمل على تحقيقها.
  6. تدوين الملاحظات من أجل مناقشتها.
  7. الاستفادة من مواطن القوة للاستمرار في النمو المهني للعاملين.
  8. تقديم تغذية راجعة مباشرة بعد كل زيارة تجوالية، بهدف التحسين والتطوير.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن أهم خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال تتمثل في النزول إلى موقع العمل بصفة متكررة، وجمع البيانات والمعلومات، ومناقشة العاملين من خلال التواصل المباشر معهم، واتخاذ القرارات بشكل جماعي، وت تقديم التغذية الراجعة لمعرفة نقاط القوة لإثرائها، ونقاط الضعف لمعالجتها.

### ثالثاً: متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال:

يتطلب تطبيق إتجاه الإدارة بالتجوال في التعليم أكثر من مجرد التواصل الشخصي، بل يتطلب رصد مستمر للمرؤوسين لا لغرض التجسس أو تصيد الأخطاء، إنما لتحسين الأداء وتطويره، واستخدام الحواس الخمس في ذلك، من خلال الوقوف بهدوء وتلمس الواقع، وما يسمعه المدير أو يراه يوفر تفاصيل أكثر بكثير من صور الخيال التي تصل إلى المكتب، للتعوييل عليها في تسخير شؤون المدرسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة عالية (Buckner, 2008: 87)

ويعتمد التطبيق الفعال لاتجاه الإدارة بالتجوال على وجود القيادات المؤهلة والمدرية على عملية التجوال، والقادرة على القيادة بالقدوة للعاملين، والتي تستخدم خبراتها في عمليات التخطيط الذكي والتقييم البناء والمكافأة الملائمة للعاملين على أدائهم، والتي يمكنها تحويل الرؤى إلى أشياء محسوسة وإرساء الالتزام داخل المدرسة، والاهتمام بالموظفين، وفي ضوء ذلك فإن

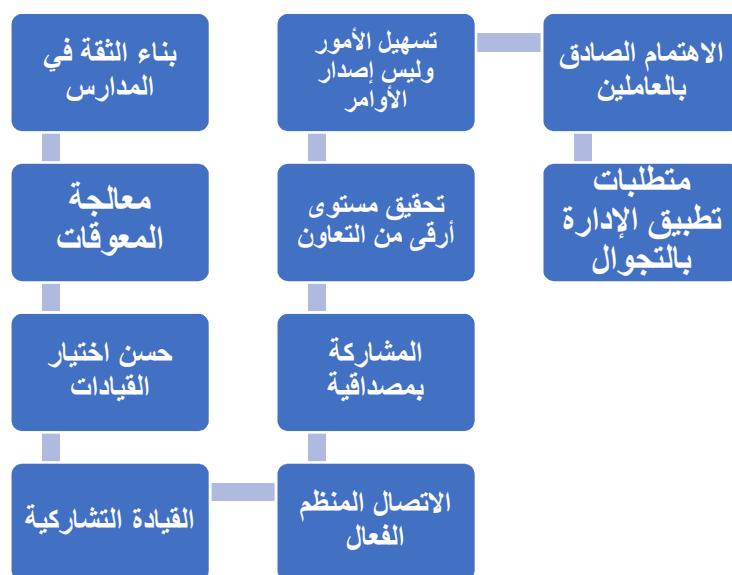
د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

هناك مجموعة من المتطلبات التي قد تُسهم في نجاح تطبيق الإدارة بالتجوال، ومن أبرز تلك المتطلبات ما يلي (العجمي، 2008: 372-375):

1. **الاهتمام الصادق بالعاملين:** ينبغي على القيادات إظهار اهتماماً صادقاً بأداء الموظفين لأعمالهم والتعرف على طموحاتهم.
2. **تسهيل الأمور وليس إصدار الأوامر:** تتطلب الإدارة بالتجوال أن تدرك القيادات أن عليها استشارة وتوجيهه أقصى مساهمة ممكنة لكل عضو.
3. **تحقيق مستوى أرقى من التعاون:** إن التزام القيادات بتحقيق التعاون بينهم وبين الموظفين في المدرسة يمكن أن يغير من الموقف السلبي للعاملين من خلال إجراء المناقشات وتبادلها فيما بينهم.
4. **المشاركة بمصداقية:** تعمل القيادات على مشاركة الموظفين في مناقشة ما سوف ينجزونه من العمل والوقت اللازم لإنجازه حتى تتاح لهم الفرصة في اختيار العمل الذي يتناسب مع مهاراتهم واحتياجاتهم وتطلب من الموظفين إبداء رأيهم إزاء ما قد يعتقدون أنه طريقة أفضل لأداء العمل.
5. **القيادة التشاركية:** حيث يعتمد على صنع القرارات المشتركة بين القيادة والعاملين، ويخلوهم ممارسة الأدوار القيادية، ويستفيد من آرائهم وخبراتهم في تنمية زملائهم وتطوير المدرسة، ويتم ذلك في إطار من الثقة والاحترام المتبادل بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين ورضاهما عن العمل، ومن ثم جودة أدائهم وتحقيق التحسين المدرسي.
6. **الاتصال المنظم الفعال:** من خلال تكرار عملية التجوال بين الفترة والأخرى، وتقديم الشكر العلني للعاملين المتميزين، واغتنام الفرصة بنقل أهداف وقيم المؤسسة للعاملين ومشاركتهم الأحلام المؤسسية، وإعطائهم الأخبار الجيدة والمعلومات والتغذية الراجعة، وتغليب الحديث غير الرسمي وتبادل القصص كالحديث عن الأسرة والهوايات... الخ.
7. **معالجة المعوقات:** وهي استراتيجية تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب.
8. **حسن اختيار القيادات:** تتطلب الإدارة بالتجوال أن يتم اختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءة والإنجاز، والتمكن من مهارات الاتصال الجيد، وطرق التعامل الذي مع الموظفين، وتطوير وتنمية كفایاتهم الإدارية بما يتاسب مع احتياجات عملية التجوال، واستمرار برامج التدريب على مهارات الإدارة بالتجوال، والعمل على تنمية معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم التي تتعلق باتجاه الإدارة بالتجوال.

9. بناء الثقة في المدارس: ينبغي على القيادات أن تساعد الموظفين ليشعروا بمزيد من الثقة في أنفسهم وفي قدراتهم على تحقيق النجاح.

ومن خلال ما سبق نخلص إلى أن متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال من قبل المدير المتجول تتطلب التواصل الشخصي، والرصد المستمر للمرؤوسين، والنزول الميداني وتلمس الواقع ليس لتصيد الأخطاء، وإنما لتحسين الأداء وتطويره، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.



شكل رقم (9) متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال

\*المصدر (العجمي، 2008: 372) بتصرف من الباحث

#### رابعاً: مزايا الإدارة بالتجوال:

الإدارة بالتجوال هي طريقة مفيدة لإبقاء التعامل مع الموظفين واحتياجاتهم، وتساعدهم على ممارسة ما يوكل إليهم من عمل بطريقة مباشرة، وما ينبغي عليهم استخدامه لإنجاز أعمالهم وفقاً لما يقوله القادة (العجمي، 2008: 368).

ونتيجة لزيادة درجة التعقيد في العملية الإدارية، وامتداد طول واتساع خطوط الاتصال بين المستويات التنفيذية والإدارية، وما يتطلبه اقتناص وانتهاز الفرص السانحة من سرعة ودقة وفاعلية كل ذلك دفع إلى استخدام الإدارة بالتجوال لتحقيق جملة مزايا، وهي كما ذكرها (الخضيري، 2000: 72-89) و(غنيم، 2004: 101-103) و(العجمي، 2008: 370-368) كما يلي:

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

1. **التفويض الفعال للسلطة:** يعني توزيع السلطات على الآخرين وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم إلى قبول المخاطرة والابتكار والإبداع واكتساب المزيد من الخبرات، والتعود على تحمل المسؤوليات والثقة بالنفس والتحرر من الخوف. والتجوال الإداري هنا يساعد على حسن اختيار الأفراد الذين سيتم تفويضهم السلطة بناء على المحددات والاختنادات والقيود التي تحتاج عند معالجتها مراعاة عاملي: السرعة والفاعلية. كما تكشف الجولات الميدانية التي يقوم بها المديرون في المؤسسة عن جوانب الاختنادات التي تحتاج إلى تفويض أكثر للسلطة من أجل تحقيق السرعة والكفاءة والفعالية. يضاف إلى ذلك أن الإدارة بالتجوال تمكن المدير من ملاحظة الفروق بين العاملين.
2. **تقييم أداء العاملين بشكل أفضل:** إذ يتيح التجوال التعرف الكامل على حقيقة قدرات وإمكانات وظروف كل فرد من العاملين وبالتالي تقييم أدائهم تقييمًا سليمًا وتطوير نظم ملائمة وعادلة لتحفيزهم وتطويرهم والأشراف عليهم. ويتمكن الرؤساء من خلال تجوالهم من التعرف الكامل على حقيقة قدرات وإمكانيات وظروف كل فرد من العاملين بالمؤسسة، الأمر الذي يمكنهم من تقييم أدائهم تقييمًا سليمًا.
3. **إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية:** حيث يتبيّن من خلال الجولات الإدارية مدى الاستفادة المثلثي من الموارد البشرية وبالتالي يتم إعادة توزيع الأفراد على الأعمال المختلفة بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ومتطلبات العمل الفعلية.
4. **زيادة كفاءة وفعالية عمليات التدريب:** فالإدارة بالتجوال تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد ومجموعات العمل مما يتربّط عليه إعداد برامج تدريبية تتناسب وتطوير معلوماتهم وصقل مهاراتهم وتعديل أنماط سلوكياتهم واتجاهاتهم. وذلك فضلاً عن أن الإدارة بالتجوال في أحد جوانبها هي أداة تدريب ونقل للمعلومات والخبرة.
- ويترتب على جولات المديرين تركيز اهتمام العاملين على العمل بالمؤسسة واستئثار جهودهم، مما يجعلهم يستبعدون مشاكلهم الشخصية عن العمل وبذلك يتم الاستغلال الأمثل لجهودهم مما يرفع من كفاءة وفعالية عمليات التنفيذ الفعلي للأعمال في المؤسسة.
5. **تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ:** إن قيام الإدارة العليا بالمشاركة في التجول على الأقسام المختلفة يساهم في ضمان تنفيذ العمل وفق مستويات الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى بحث الاحتياجات باستمرار والوقوف على حجم الإنجاز والتنفيذ الذي تحقق فعلاً.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

6. إعادة هيكلة المؤسسة بشكل أفضل: والتي تعتمد بالأساس على رؤية الواقع (الموارد والإمكانات)

والتحرك منه نحو المستقبل، والتخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية ومن ثم إعادة ترتيب

الأوضاع الداخلية للمؤسسة التي تتطلب إعادة هيكلة سواء أكانت إدارية أو بشرية أو مالية أو

تنظيمية... إلخ.

7. زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين: وذلك من خلال السماح لهم بإبداء الرأي والاقتراح،

والمشاركة في إعداد الخطط ووضع الأهداف مما يعمق الإحساس بالمسؤولية الذاتية والولاء

والانتماء للمؤسسة.

8.ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي: وذلك من خلال ما يلمسه القائد المتوجول أثناء جولته

التفقدية وملاحظة إنجازات العاملين على الطبيعة، وربط المكافأة بمستحقها فعلاً، مما يقلل

بالضرورة من سطوة التنظيمات غير الرسمية على اتخاذ القرار.

وقد أضاف سيرات (serrat, 2009:2) على النقاط السابقة ما يلي :

أ- بناء الثقة وال العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين؛ وذلك عن طريق كسر الحواجز التي تعوق الاتصال بينهم.

ب- تشجيع العاملين لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية.

ج- تعزيز القدرة على تحريك التغيير الثقافي للحصول على أعلى الأداء التنظيمي.

د- إنعاش القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ودعمها.

هـ- جعل العمل أقل رسمية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لمقابلة المديرين، وطرح وجهات نظرهم دون عوائق، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة.

و- إنشاء مؤسسة قائمة على المشاركة في اتخاذ القرارات.

ونخلص الباحث مما سبق إلى أن أهم مزايا الإدارة بالتجوال تمثل في الآتي: أنها تساعده على

حسن اختيار الأفراد الذين سيتم تفويضهم السلطة، وتقييم أدائهم تقييماً سليماً، وإعادة توزيع

الأفراد على الأعمال المختلفة بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ومتطلبات العمل الفعلية، ويتم

من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، وبحث الاحتياجات باستمرار والوقوف على

حجم الإنجاز والتنفيذ الذي تحقق فعلاً، ويتمكن المدير من خلال الجولات التفقدية من رؤية

الواقع والتحرك منه نحو المستقبل، ونؤدي إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين أثناء

الجولات التفقدية وملاحظة إنجازات العاملين كما هي في الواقع، وربط المكافآت بمستحقها.

### خامساً: معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال:

تُعتبر الإدارة بالتجوال من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في العصر الحديث، وبالتالي ظهرت بعض المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تعيق تطبيق الإدارة بالتجوال، وعلى المدراء تجنبها ليتم الحصول على النتائج المرجوة من التجوال وتتلخص هذه المعوقات في التالي (العجمي، 2008: 371-372):

1. اتساع الفجوة بين الإدارة العليا والعاملين، وضعف إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم، بالإضافة إلى خوفهم من تقديم مقتراحاتهم وأرائهم الخاصة بتطوير وتحسين العمل.
  2. البيروقراطية والروتين المكتبي والهروب من تحمل المسؤولية بإحالتها دائمًا إلى من هو أعلى، ومقابلة ضعف الثقة التي يشعر بها المديرون حيال العاملين عندهم بتعقيد الإجراءات حتى يكونوا دائمًا في الصورة.
  3. قلة وعي بعض المديرين بكيفية التجوال الإداري الفعال، وضعف القدرة على التحرك بوعي وصعوبة إدراك وتميز العاملين الذين يبدون مرتباً من دونه حتى يمكنه من الذهاب إليهم والتعامل معهم.
  4. كبر حجم المؤسسات واتساع مجالاتها.
  5. تحريف المعلومات يفقد القيادة الإحساس بالأمان، مما يجعلهم يعتقدون أن ما لديهم من معلومات ليست كاملة.
- وأضاف (غنيم، 2004: 103-104) إلى تلك المعوقات ما يلي:
6. ارتفاع التكاليف في المؤسسة.
  7. التركيز على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال.
  8. قلة كفاءة فعالية بعض القيادات.
  9. قلة إتاحة الوقت الكافي للجولات الإدارية والتحدث والاستماع لاستجابات العاملين وإعطائهم الأسئلة الصحيحة.
  10. الاتصال غير الفعال بين الأطراف المختلفة في المؤسسة.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ونخلص من خلال ما سبق إلى أن المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة بالتجوال تمثل في قلة وعي بعض المديرين بكيفية التجوال الإداري الفعال، والتركيز على الشكل الظاهري للتجوال دون العمل باتجاه الإدارة بالتجوال، والتمسك بالبيروقراطية والهروب من تحمل المسؤولية، واتساع الفجوة بين الإدارة والعاملين وتحريف المعلومات حيث يفقد القيادة الإحساس بالأمان، وعدم توفير الوقت الكافي أثناء الجولات الإدارية للتحدث والاستماع لاستجابات العاملين.



شكل رقم (10) معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال

\* المصدر(العجمي ، 2008: 371)، و(غنيم، 2004: 103-104) بتصرف الباحث

وفي نهاية هذا الفصل يكون الباحث قد أكمل الخلفيّة النظريّة للبحث، ويتوّجّب عليه تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث، والتي تم التطرق لها في الفصل التالي (الثالث).



## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

استعرض هذا الفصل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، ونظرًا لندرة الدراسات المحلية التي لها صلة بموضوع البحث الحالي، اكتفى الباحث بتضمينها إلى: دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وقد تم ترتيبها وفق الترتيب الزمني لإجرائها، مبتدئًا من الأحدث إلى الأقدم، ثم التعقيب عليها من حيث: جوانب الاتفاق، وجوانب الاختلاف، وجوانب الاستفادة منها، وهذا توضيح مختصر لذلك:

### أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (الدرعان، 2016) بعنوان: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، ومعوقات التطبيق، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المديريات لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لديهن، تبعاً لمتغيرات الدراسة: ( الخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي، ونوع المبني المدرسي) وكذلك متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال، وقد طُبقت الدراسة على جميع مديريات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، وبلغ عددهن (186) من المجتمع الأصلي (194)، أي ما يعادل (95.9%) ، وتم استخدام المنهج الوصفي المسمى، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، و تكونت من ثلاثة محاور أساسية، و(73) عبارة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بأبعادها الأربع: (التنمية المهنية للمعلمات، والاتصال الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصالحيات) - من وجهة نظرهن - متحققة بدرجة عالية جداً. كما أن معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن - متحققة بدرجة متوسطة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تُعزى للمتغيرات التالية: (عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي، ونوع المبني المدرسي). أن متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن - متحققة بدرجة عالية جدًا.

2. دراسة (الزهراوي، 2016) بعنوان: درجة ممارسة مدير المدارس بمحافظة القرى للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين.

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مدير المدارس بمحافظة القرى للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في صورته المسحية، وتكون مجتمع الدراسة من (516) معلماً، وعيتها من (272) معلماً من معلمي مدارس محافظة القرى، وقد استخدم الباحث أدلة الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (33) فقرة موزعة على أربعة مجالات بغرض جمع البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدارس بمحافظة القرى للإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة ، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل.

أوصت الدراسة : بتشجيع مدير المدارس على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت ، وتطوير نظام الاتصال والتواصل داخل المدرسة، ومعالجة للمشكلات ومعرفة حقيقة ما يجري في المدرسة من عمليات.

3. دراسة (حدادي، 2015) بعنوان: ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية.

هدفت الدراسة إلى: معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية، من خلال معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مجالات (الحصول على المعلومات من مصادرها الرئيسية، تنمية العلاقات الإنسانية، نشر ثقافة التغيير، والتحفيز للابداع والابتكار). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الازمة، وبلغت عينة البحث (413) معلماً بنسبة (30%) من المجتمع الأصلي، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية جاءت بدرجة متوسطة. وأن أعلى الممارسات كانت باهتمام المدراء على إيضاح رؤية المدرسة وتوجهاتها لمنسوبيها.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وكان من أهم التوصيات: تفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال بشكل أكبر في المدارس، وتحفييف الأعباء المكتبية والإدارية عن كاهل المدراء، التركيز على الاهتمام بالبيئة المدرسية.

4. دراسة (صالحة، 2015) بعنوان: درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وهدفت الدراسة: إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديرى مدارس وكالة الغوث في محافظة قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس وكالة الغوث في محافظة قطاع غزة ويقدر عددهم (7719) وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة وتكونت من (420) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وتمثلت أداة الدراسة باستبيان تكونت من 58 فقرة، حيث شملت (39) فقرة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديرى مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وشملت (19) فقرة لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة.

ومن أهم نتائج الدراسة: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديرى مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة جاءت مرتفعة بوزن نسبي (81.47%). ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدراء مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة والأداء الوظيفي للمعلمين. من خلال استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع الأداء الوظيفي هي التغذية الراجعة والتحفيز وتحسين الاتصال والتطوير والإبداع، وأن متغير اكتشاف الحقائق له تأثير ضعيف على الأداء الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالآتي: نشر مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال في المنظمات والمؤسسات. تبادل مدراء المدارس لخبراتهم في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهم ومحاكاة نماذج عربية وأجنبية نجحت في تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال.

5. دراسة (صالح، 2015) بعنوان: درجة ممارسة مديرى المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم.

وهدفت الدراسة: إلى التعرف على درجة ممارسة مديرى المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديرى المدارس الخاصة ومعلميهما في شرق محافظات غزة وغربها، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرى

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

المدارس الخاصة في شرق وغرب محافظات غزة والبالغ عددهم (34) مديرًا، وذلك نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة، وعدد المعلمين (268) معلم من معلمي المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغيرها وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: درجة ممارسة مدير المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة كبيرة. ولا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مدير المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال لمجالات (التخطيط، التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز) والتي تُعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمجال (الرقابة والمتابعة، اتخاذ القرار) أيضًا لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مدير المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، والتي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مدير المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات (التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز، الرقابة والمتابعة) والتي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمجال (التخطيط، اتخاذ القرار). لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلميهم.

ومن أبرز توصيات الدراسة: تحفيز المعلمين على تطوير أنفسهم وإثارة روح المنافسة بينهم، والحرص على المكافآت المادية والمعنوية. والبعد عن أساليب الإدارة التقليدية من تصيد الأخطاء، أو الرقابة السلبية، واستبدال ذلك بمنع الشقة، والمشاركة في التخطيط وصنع القرار.

6. دراسة (الهويشل، 2015) بعنوان: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديريات مدارس (تطوير) بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديريات مدارس تطوير بمدينة الرياض، والتعرف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديريات مدارس تطوير بمدينة الرياض، وكذا التعرف على المقترنات التي تسهم في ممارسة الإدارة بالتجوال، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأسلوب المسمى، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من (47) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بالطرق الإحصائية والتربوية المناسبة.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ومن أهم نتائج الدراسة: أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض كانت بدرجة عالية جداً بجميع مجالاتها. وأوضحت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول ممارسة الإدارة بالتجوال، تُعزى لكل من متغير (سنوات الخبرة، ومتغير المؤهل، ومتغير حجم المبني). بينما حصل محور المقترنات التي تسهم في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض على درجة موافقة عالية.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: تفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال لدى منسوبيات المدارس، وذلك من خلال عمل نشرات تثقيفية لتعريف الإدارة بالتجوال وكيفية القيام بها، والاستعانة بالخبراء والمحاضرين لإلقاء الندوات والمحاضرات حول هذا المجال، وتفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال بشكل أكبر لدى مديرات المدارس، من خلال رفع الكفاءة المهنية لمديرات المدارس عن طريق عقد الدورات التدريبية لمواكبة كل جديد في علم الإدارة التربوية والتعرف على النماذج الجديدة للإدارة بالتجوال التي يتم تطبيقها في أنحاء العالم.

#### 7. دراسة (المنيع، 2014) بعنوان: درجة ممارسة مديرى ومديرات المدارس الثانوية الحكومية

بمنطقة وسط الرياض للإدارة بالتجوال من وجهة نظر الطلاب والطالبات.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرى ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة وسط الرياض الإدارة بالتجوال من وجهة نظر الطلاب والطالبات، والتعرف على المقترنات التي من شأنها مساعدة مديرى المدارس الحكومية الثانوية بمنطقة وسط الرياض لمارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر الطلاب والطالبات. والتعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الطلاب والطالبات حول درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة وسط الرياض الإدارة بالتجوال. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بمنطقة وسط الرياض، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) طالب / طالبة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية نسبية واعتمدت (الاستبانة) كأداة لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أفراد العينة من طلاب وطالبات المرحلة الثانوية موافقون بدرجة متوسطة على ممارسة مديرى ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة وسط الرياض الإدارة بالتجوال. أن أفراد العينة من طلاب وطالبات المرحلة الثانوية موافقون بدرجة متوسطة على المقترنات التي من شأنها مساعدة مديرى ومديرات المدارس الحكومية

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

الثانوية بمنطقة وسط الرياض. وأن أكثر المقترنات للإدارة بالتجوال جاءت في عبارة (أن يعرض المدير خطة الجولات الإدارية في لوحة الإعلانات) يليها (توضيح الأهداف من عملية التجوال للطلبة لتقدير تجوال المدير/المديرة)، ويوضح أن من أهم مقترنات أفراد العينة: احترام آراء الطلاب والطالبات والاستماع لآرائهم ومقترناتهم ومتطلباتهم يليها الاهتمام بمرافق ونظافة المدرسة، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة فمجموعه أفراد عينة الذكور يوافقوا أكثر من مجموعة أفراد عينة الإناث حول مجال تخطيط الجولات و حول محور المقترنات التي من شأنها مساعدة مديرى ومديرات المدارس الحكومية الثانوية بمنطقة وسط الرياض لممارسة الإدارة بالتجوال.

8. دراسة (القرني، 2014) بعنوان: واقع ممارسة وكيلات الأقسام للإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل وكيلات الأقسام في كليات الآداب من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام استبانة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام كلية الآداب والتي بلغت (30) عضواً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تمارس وكيلات الأقسام للإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة بكلية الآداب. ومن أهم التوصيات الاهتمام بالتخطيط السليم لتبني أساليب إدارية جديدة في الأقسام الأكademie لتسهيل العمل الإداري، أهمية تخفيف الأعباء الإدارية عن كاهل وكيلات الأقسام وتعيين مساعدات لهن حتى يتمكن من أداء أدوارهن بشكل متوازن، نشر الوعي بن عضوات القسم بأهمية الإدارة بالتجوال على جميع المستويات.

9. دراسة (خمش، 2014): بعنوان أنموذج مقترن للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة-عمان.

وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة - عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات، وتوضيح ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وإذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمعلمين تُعزى لمتغيرات الدراسة. كما هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج يطور من مستوى ممارسة المديرين والمديرات للإدارة بالتجوال

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة . عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لقياس مستوى المديرين والمديرات للإدارة بالتجوال تكونت من (68) فقرة وزعت على ثمانية أبعاد: التخطيط، والتعليم، والتابعة، والتوجيه، والحفز، وإدارة الوقت، والاتصال والتواصل، واتخاذ القرار، والتقويم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرى ومديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة . عمان والبالغ عددهم (733) مديرًا ومديرة وجميع معلمي ومعلمات تلك المدارس، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (300) مدير مديرية و(500) معلم ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن مستوى ممارسة المديرين والمديرات للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة، ومستوى ممارسة المديرين والمديرات للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فكانت بدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تقييم المديرين لدرجة ممارستهم للإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير الجنس ولصالح المديرات، ولمتغير العمر ولصالح المديرين والمديرات الذين تزيد أعمارهم عن 88 سنة، ولمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح المديرين والمديرات الذين تزيد خبرتهم عن 28 سنوات ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تقييم المعلمين لدرجة ممارسة مديرיהם للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات. ولمتغير امتداد البناء المدرسي ولصالح المعلمين والمعلمات في المدارس ذات الامتداد الرأسي، ولمتغير حجم المدرسة ولصالح المعلمين والمعلمات.

واستناداً لنتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدد من التوصيات أبرزها: دعوة وزارة التربية والتعليم لتفعيل الأنماذج المقترن، لتطوير مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية.

10. دراسة (المواضية، 2014) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال والتعرف على مستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً في محافظة الكرك. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال في محافظة الكرك حيث بلغ عدد

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

معلمات رياض الأطفال (118)، وشملت العينة معظم مجتمع الدراسة، حيث تكونت من (103) معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبيانه كأداة دراسة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً، كان بدرجة متوسطة. وجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في تباين كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً.

وقد خلصت الدراسة في توصياتها إلى: أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليه الآن، وذلك من خلال زيادة الوعي عند معلمات رياض الأطفال، وزيادة مشاركتهن في اتخاذ القرارات، وعقد الدورات التدريبية والثقافية التي تدفعهن نحو ولاء وأداء أفضل، وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

11. دراسة (الحميدي، 2014) بعنوان: مدى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة الطائف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين في الجوانب التالية: القيادة التشاركية، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، التطوير والإبداع. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام الاستبيانة كأداة للدراسة، وبلغ عدد فقراتها (33) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية بمدينة الطائف وعددهم (2601)، وبلغ عدد العينة (225) معلم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

ومن أهم نتائج الدراسة: أن المتوسط الكلي لدرجات استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين كانت عالية. وتوصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها ضرورة تدريب معلمي المدارس على المهارات الإدارية، التأكيد على ضرورة الالتحاق ببرامج الدراسات العليا من أجل التحسين والتطوير المهاري لعمليات إدارة المدارس.

12. دراسة (صباح، 2012) بعنوان: درجة ممارسة مدير المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال وسبل تفعيلها.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرى المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين، والتعرف إلى سبل تفعيل الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء نتائج الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة كأدلة للدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من (213) مديرًا ومديرة، بنسبة (87.65%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديرى المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر مديرיהם جاءت بدرجة كبيرة ومن أهم توصيات الدراسة: العمل على إيجاد بيئة ثقافية إيجابية تدعم التجوال بأنه ليس أداة لتصيد الأخطاء وإنما لجمع البيانات والمعلومات عن الممارسات التعليمية لتحسين عملية التعليم والتعلم. تبني مبدأ العدالة أثناء التجوال في توزيع المهام والأعباء الوظيفية والحوافز المبنية على الكفاءة المهنية، فشعور المدير بمبدأ العدالة يزيد من انتقامه لعمله ومؤسساته التعليمية، وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر.

13. دراسة (الشهري ، ٢٠١١) بعنوان: تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال.

هدفت الدراسة إلى: تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال. والتعرف على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، وكذا التعرف على أهم معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية، ومتطلبات تطوير الأداء الإداري والكشف عن أثر كل من المتغيرات (سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل الدراسي، نوع المبنى). حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٧١) فقرة موزعة في ثلاثة محاور رئيسية مكونة من: واقع الأداء الإداري، ومعوقات الأداء، ثم متطلبات التطوير للأداء الإداري. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسمى. كما استخدم الاستبانة وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (107) مديرًا، من مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم (٢٤٦) مديرًا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة تحقق عالية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري وفقاً لعدد سنوات الخبرة الإدارية،

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متواسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري وفقاً للمؤهل الدراسي، وأيضاً وجود فرق جوهري في استجابات عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري وفقاً لمتغير نوع المبنى لصالح المباني الحكومية، بينما جاءت متطلبات تطوير الأداء لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية جداً.

ومن أهم توصيات الدراسة: عقد دورات تدريبية للمديرين لمعرفة خطوات التجوال وممارساته الناجحة في المدارس، على مدير المدارس إشراك المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لما له أثر في موافقة خطط التنمية والتقدم العلمي من أجل النجاح والتقدم المدرسي. يجب أن يراعي مدير المدرسة في عملية الاتصال بينه وبين المعلمين، والتحفيز من المكاتبات أو المخاطبات الرسمية قدر الإمكان، والاعتماد أكثر على الجولات في المدرسة والفصول الدراسية.

14. دراسة (قدومي، 2011) بعنوان "مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمى تلك المدارس. وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (335) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس المهنية الحكومية والخاصة ويشكلون ما نسبته (79%) من مجموع مجتمع الدراسة في فلسطين ومنهم على رأس عملهم.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس المهنية بشكل عام كان متواسطاً. وأن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمى المدارس المهنية من وجهة نظرهم كان مرتفعاً. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة مجالات مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس المهنية والأداء الوظيفي لمعلمى تلك المدارس. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس المهنية من وجهة نظر معلمى تلك المدارس تبعاً للمتغيرات (الجنس، والอายุ، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية). وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس المهنية من وجهة نظر معلمى تلك المدارس، تبعاً لمتغير موقع المدرسة ولصالح مدينة نابلس.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات مدير المدارس في مجالات الإدارة بالتجوال وخبراتها وتطورها وتنميتها. وضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية تفعيل الأداء الوظيفي التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في المدارس المهنية.

15. دراسة (البنا، 2010) بعنوان: الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لاستخدام مدخل الإدارة بالتجوال لتحسين بعض جوانب العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بمصر، في ضوء خبرات بعض الدول، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لرصد وتحليل أوجه القصور والضعف في بعض جوانب العملية التعليمية، والتعرف على خبرات بعض الدول.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: زيادة رؤية المديرين المتجولين بمدارسهم، وتزيد الإدارة بالتجوال من تفهم المديرين لما يحدث داخل الفصول، ويصبح مدير المدرسة المتجول أكثر معرفة وقدرة على تفويض السلطة، تعمل الإدارة بالتجوال على بناء مستوى كبير من الثقة بين المدير والعاملين، وتعمل الإدارة بالتجوال على تحقيق الرضا للعاملين عن العمل المدرسي، تختصر الإدارة بالتجوال الوقت والتكليف في تحقيق أهداف المدرسة، يستطيع المدير المتجول توزيع المهام على العاملين بما يناسب قدراتهم

16. دراسة (العيدي، 2010) بعنوان "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. وبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي) على تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء وتطوير استبانة تكونت من جزئين وتشمل (35) فقرة لقياس أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال، و(20) فقرة لقياس فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وتكونت عينة الدراسة من (361) مفردة، مثلت نسبة (51.35 %) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال قد جاءت بدرجة مرتفعة. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

وأهم توصيات الدراسة: ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية.

17. دراسة (عبد الجليل، 2004) بعنوان: تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال.

وهدفت الدراسة إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في مصر في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، وقد استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث استبانة لجمع المعلومات وبلغت عينة الدراسة (206) من مديري ووكالاء المدارس الثانوية في (4) محافظات مصرية حيث بلغ عدد المدارس (103) مدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: الحاجة للإدارة بالتجوال من خلال إجراءاتها ومميزتها لمواجهة العديد من المشكلات. التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال ويبني على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومرؤوسه. كما أن الإدارة بالتجوال تسهم في تطوير العمل التربوي. والإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المسؤولين بتعزيز إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعة مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة هاميت (Hammitt, 2014) بعنوان: تحليل استخدام المعرفة والمهارات التي يتمتع بها مديرو المدارس من خلال الإدارة بالتجوال وتقديم تغذية راجعة للمعلمين.

وهدفت الدراسة إلى استخلاص المعرفة والمهارات التي يتمتع بها مديرو المدارس من أهل الخبرة عند إجراء جولات المتابعة للفصول بولاية جنوب كاليفورنيا، وكيفية تقديم التغذية الراجعة المفيدة للمعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (3) مدراء مدارس ابتدائية ومتعددة وثانوية من ذوي الخبرة في ولاية جنوب كاليفورنيا، وتم اختيارهم بطريقة قصدية، وكانت المقابلات الشخصية، وتحليل المهام المعرفية أدوات للدراسة.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وكان أهم النتائج ما يلي: ضرورة تدريب المدراء على القيام بالتجوال قبل وأثناء الخدمة، وضرورة تقديم تغذية راجعة للمعلمين، كما أسهم التجوال في تحسين أداء المعلمين، والتحصيل الدراسي للطلبة.

2. دراسة ولسون (Olson, 2014) بعنوان: مدى تأثير التجوال في تحسين الأداء التعليمي من خلال تصورات مدير المدارس ومعلمي الصفوف بالولايات الأمريكية الغربية.

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التجوال في تحسين الأداء التعليمي من خلال تصورات مدير المدارس ومعلمي الصفوف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (99) مدير و(723) معلم، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع معلمي ومديري مدارس ابتدائية وثانوية من الفئة الكبيرة بالولايات الغربية لأمريكا التي مثلت مجتمع الدراسة، فيما استخدم الباحث الاستبانة والمقابلات كأدوات للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أنه من خلال التجوال اتضح أن معلمي المرحلة الابتدائية كانوا أكثر إيجابية في تطبيق برنامج " انظر للتعلم " من معلمي المرحلة الثانوية، واسهم التجوال في أن المعلمين أصبحوا أكثر انفتاحيه وقابلية للزيارات.

3. دراسة والش (Walsh, 2014) بعنوان: تصورات مدير المدارس الابتدائية ومعلمها في غرب ولاية بنسلفانيا حول استخدام مدير المدرسة للإدارة بالتجوال وتأثيرها على النمو المهني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات مدير المدارس الثانوية ومعلمها في غرب ولاية بنسلفانيا حول استخدام مدير المدرسة للإدارة بالتجوال وتأثيرها على النمو المهني، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الملاحظة والمقابلة شبة المنتظمة كأدواتين لها، وقد طبقت على (5) مدارس ابتدائية غرب ولاية بنسلفانيا بعد تطبيق مدير المدارس فيها للإدارة بالتجوال خلال الأعوام (2011-2013م).

وكان من أهم النتائج ما يلي: أن هناك ارتباط بين استخدام الإدارة بالتجوال والنمو المهني للمعلمين، فهي تساعده على تعزيز المعرفة لديهم، كما أنها تدفع مدير المدرسة إلى البحث عن ردود الأفعال من المعلمين، والمشاركة بنشاط في مساعدة غيرهم من المربين والمساهمة في هذه المهمة.

4. دراسة براون وكولي (Brown & Coley, 2011) بعنوان: أثر الإدارة بالتجوال على ممارسات المعلم التربوية في المدارس المسيحية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة، وقياس الآثار المترتبة على التجوال من خلال الملاحظات الصافية

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

القصيرة والمتكررة في المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (143) معلماً يعملون في عشر مدارس متفرقة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت استبيانة مكونة من (13) فقرة، واللاحظات غير الرسمية لتحديد ملامح الحياة في الفصول الدراسية كأدوات للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة: أن التجوال ساهم في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين والمشرفين التربويين، وبناء علاقات إيجابية أثناء الجولات الإشرافية والتي تعتمد على الثقة بينهما بناءً على الملاحظات الفعالة والإرشادات التفصيلية التي يقدمها المشرفون. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة وبين الإدارة بالتجوال وبنسبة غير مرتفعة.

5. دراسة باين (Payne, 2010)عنوان: تطبيق الإدارة التجوال: رحلة مدرسية واحدة بولاية فرجينيا (دراسة حالة).

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على تحسين الممارسات التعليمية في مدارس الساحل الشرقي لولاية فرجينيا وذلك من وجهة نظر المدراء والمعلمين في تلك المدارس. حيث كانت عينة الدراسة إحدى المدارس للمرحلة المتوسطة في ولاية فرجينيا، حيث تم تنفيذ الإدارة بالتجوال في هذه المدرسة لمدة (4) سنوات، وشملت عينة الدراسة جميع المعلمين ويبلغ عددهم (84) معلم و (4) إداريين في المدرسة. حيث تم عقد مقابلات فردية ومقابلات جماعية للمعلمين والإداريين في المدرسة، كما تم تطوير استبيانه وتوزيعها على عينة الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الإدارة بالتجوال تتيح للمعلمين التعبير عن توقعاتهم وأرائهم حول تدريس الطلاب، كما تسمح لهم بتغيير طرق التدريس حسب ما يرونوه مناسب. وأن التجوال له تأثير إيجابي في توفير بيئه تعليمية إشرافية تركز على جميع عناصر العملية التعليمية بكاملها من (المعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والأساليب التربوية).

كما أوصت الدراسة بتطبيق الإدارة بالتجوال من قبل المدراء في المدارس لزيادة الثقة بين الإدارة والمعلمين.

6. دراسة سورنسن وويلر ومسينتير (Sorensen& Weller& McEntire, 2010) عنوان: استخدام ملاحظات التجوال في الفصول الدراسية كاستراتيجية لتحسين التعليم والتعلم من وجهة نظر الطلبة بولاية ميسوري.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التجوال في تحسين نتائج الطلبة في الرياضيات، وبناء مناخ مدرسي إيجابي خالي من العنف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على ثلاثة مدارس متوسطة . وهي التي تتكون من الصفين السابع والثامن فقط . بولاية ميسوري، حيث نفذ مديرها أسلوب التجوال لمدة ثلاثة سنوات متتالية، واستخدمت الملاحظات المتكررة وغير المباشرة ، وتحليل نتائج الطلبة في مادة الرياضيات للأعوام السابقة مع الأعوام الثلاث التي تم فيها استخدام التجوال، إضافة إلى تحليل مخالفات الطلبة من خلال سجل تراكيبي كأدوات للدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين التجوال وتحصيل الطلبة في الرياضيات. التجوال ليست أداة للتقييم وإنما لجمع البيانات عن الممارسات التعليمية والإجراءات الحالية ولتحسين التعليم والتعلم.

كما أوصت الدراسة: بضرورة تطبيق هذه الدراسة على المدارس الابتدائية والثانوية مع مراعاة تدريب المديرين على استخدام نماذج مختلفة للتجوال.

7. دراسة ماكلين (MacClain, 2009) بعنوان: مدى استفادة مدير المدارس الابتدائية من التجوال للقيام بدور القيادة التعليمية بولاية فرجينيا.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام مدير المدارس الابتدائية للتجوال للقيام بدورهم كقادة تعليميين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة القصصية من (5) مديرين من المدارس الابتدائية، و(15) معلماً من نفس المدارس حيث تم اختيار ثلاثة معلمين من كل مدرسة من شرق أتلانتا في جورجيا وقد تم تدريسيهم تدريباً خاصاً في تنفيذ التجوال لمدة ثلاثة سنوات متتالية، وتحليل المقابلة، وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: لعب التجوال دوراً هاماً في ممارسة مدير المدارس الابتدائية لدورهم كقادة تعليميين، أن تجول المديرين أسهم في رؤية المدرسة، والكشف عن المعلمين الأكفاء الذين يمكن تفویضهم للقيام ببعض الصالحيات من أجل الوصول إلى أعلى فاعلية للإدارة المدرسية، وتعزيز التنمية المهنية للمعلمين من خلال الحوار والتأمل وتبادل الخبرات، والعمل الجماعي، واستطاعوا من خلال تجول مدير المدارس تنفيذ ست عشر من الوظائف القيادية التعليمية التي حددها هلنجر(Hallinger) أبرزها : (مراقبة البرنامج التعليمي، ورصد تقدم الطلبة، وتعزيز مجتمعات التعلم المهنية). وأكّدت الدراسة على ضرورة التوضيح للمعلمين أنه ليس الغرض من تجول المديرين تقييمهم.

ومن التوصيات التي أشارت إليها الدراسة: إجراء دراسة للنظر في ردود فعل المعلمين من إجراء التجوال.

8. دارسة مونتز (Mounts, 2009) بعنوان: العلاقة بين ممارسة المديرين للتجوال و موقف المعلمين الأميركيين.

وهدفت الدراسة: لاكتشاف ما إذا كان هناك علاقة بين ممارسة المدير للإدارة بالتجوال وزيادة الأداء والولاء المهني للمعلم، وهل توجد علاقة بين هذه الممارسات والنمو المهني للمعلمين، وأجريت الدراسة في مدارس الولايات المتحدة الأربع الموجودة في كوريا الجنوبية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وزوّدت الاستبانة على أفراد العينة الذي بلغ عددهم (148) معلماً.

وأظهرت نتائج الدراسة: أنه لابد للمديرين من قضاء بعض الوقت في الفصول الدراسية لدعم الثقافة وتحسين المناخ المدرسي، وأن هناك علاقة بين الأداء وأسلوب الإدارة بالتجوال والتطوير والنمو الذاتي لدى المعلمين، عندما يكون جو العمل سليماً، حيث يتم تبادل الأفكار بحرية.

9. دراسة ميلر (Millar, 2009) بعنوان: أثر أسلوب دوني للتجوال على الممارسات القيادية التعليمية الفعالة والتفكير الذاتي للمعلم وتعزيز تعليم الطلاب.

وقد هدفت الدراسة إلى: التركيز على دور مدير المدرسة كقائد فعال وتأثير ذلك الدور على ممارسة المعلمين وانعكاسه على تعزيز تعلم التلاميذ، وقد استخدم الباحث المقابلة المباشرة على عينة الدراسة المكونة من أربعة من مديري المدارس وأربعة معلمين في مونيتوبا في كندا سبق لهم أن تدربوا على ممارسة التجوال.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن الإدارة بالتجوال تعزز القيادة الفعالة وتحقق التعلم الفعال إلى الطلاب من وجهة نظر جميع المديرين، وكذلك حققت أفضل نتائج لتنفيذ المناهج الدراسية وتعليم التلاميذ، وكذلك كان لها دور في التنمية المهنية للمعلمين، وتعزز وعيهم بالقضايا التي تواجه المدرسة، وكذلك تزيد من الاتصال الإيجابي وتوفير مناخ مدرسي مُعزز للتعلم.

10. دراسة كوربيرتش (Koerperich, 2008) بعنوان: أثر 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، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على خمس مدارس، تم فيها استخدام أسلوب التجوال من خلال

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

الملحوظة المباشرة داخل الفصول الدراسية لمدة (12) أسبوعاً متتالياً، واستخدمت الملاحظة كأداة للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن التجوال أحد أساليب الإشراف الحديثة الفعالة، التي تعمل على زيادة التمويبي للمعلمين. وجود دور للتجوال في زيادة مستويات الثقة لدى المعلمين، من خلال الحوار البناء، وإشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية.

11. دراسة سكريتا (Skretta, 2008) بعنوان: استخدام مدير المدارس الثانوية للتجوال في عمليات ملاحظة المعلمين، دراسة وصفية للمدارس الثانوية في نبراسكا.

هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء مدير المدارس الثانوية بولاية نبراسكا لأثر التجوال في عملية تقييم المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (91) مديرًا ومديرة، وتم استخدام الملاحظات الصافية غير الرسمية والتي تراوحت من (3-15) دقيقة كشكل من أشكال تقييم كل معلم على حده كأداة للدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن التجوال يمارس بدرجة عالية بين مدير المدارس الثانوية بولاية نبراسكا، من أجل تقييم المعلمين، حيث يتم إجراء زيارات تجوالية خاطفة من (5 - 10) زيارة أسبوعياً. وأن 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.

وأوصت الدراسة بتطبيق دراسات مماثلة في المدارس بمراحلها لمعرفة أثر التجوال في عملية تقييم المعلمين.

12. دراسة روسي (Rossi, 2007) بعنوان: التجوال في الفصول الدراسية: تصورات مدير المدارس الابتدائية وأثره على تحصيل الطلبة بولاية بنسلفانيا.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تجول مدير المدارس الابتدائية لأسلوب التجوال في الفصول الدراسية في تحسين تحصيل الطلبة، وتحديد المؤشرات الرئيسية لنجاح مدير المدارس الابتدائية الذين يستخدمون أسلوب التجوال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدام أسلوب المقابلة وجهاً لوجه، وأسلوب الملاحظة، وتكونت عينة الدراسية من سبعة مديرين، وخمسة معلمين من مدير المدارس المعنية، في غرب ولاية بنسلفانيا، وتم الأخذ بعين الاعتبار لعدد سنوات خدمة مدير المدارس والمعلمين.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وكانَتْ أَهْمَنْ نَتَائِجُ الْدِرَاسَةِ مَا يَلِي: أَنْ تَجُولَ الْمُدِيرِينَ فِي الصَّفَوفِ الْدِرَاسِيَّةِ لِعَبْ دُوراً إِيجَابِيًّا فِي تَحْسِينِ تَحْصِيلِ الطُّلَبَةِ، وَذَلِكَ مِنْ خَلَالِ تَشْجِيعِ الْمُعْلِمِينَ عَلَى الْقِيَامِ بِأَفْضَلِ الْمَارِسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ، إِضَافَةً إِلَى تَعْزِيزِ تَبَادُلِ أَفْضَلِ الْمَارِسَاتِ بَيْنِهِمْ، وَالْتَّرْكِيزِ عَلَى الْمَعايِيرِ الْأَكَادِيمِيَّةِ بِوَلَايَةِ بَنْسِلْفَانِيَا فِي الْقِرَاءَةِ وَالرِّيَاضِيَّاتِ. وَأَنَّ التَّجَوُّلَ سَاعَدَ فِي تَطْوِيرِ آلِيَّةِ الاتِّصالِ بَيْنِ الْمُدِيرِينَ وَالْمُعْلِمِينَ فِي الْمَدَارِسِ الْابْتَدَائِيَّةِ، فَهِيَ مَنْحُومَةٌ فِرَصَ مَعْرِفَةِ مَا الَّذِي يَجْرِيُ فِي مِيدَانِ الْعَمَلِ عَنْ قَرْبٍ، وَمَعْرِفَةِ الْمُشَكَّلَاتِ وَالْمُعَوِّقَاتِ الَّتِي تَوَاجِهُ فَرَقَ الْعَمَلِ، وَإِدْرَاكِ الْمَهَارَاتِ وَالْكَفَافِيَّاتِ وَالْإِنجَازَاتِ الَّتِي يَمْتَازُ بِهَا الْمُعْلِمُونَ بِصُورَةِ مُباشِرَةٍ.

كما وأوصت الدراسة: بتطبيق دراسة مماثلة في المدارس الابتدائية لمعرفة تأثير الإدارة بالتجوال على النمو المهني للمعلمين، واستخدام مقاييس كمية لتحديد أثر الإدارة بالتجوال على تحسين عملية التعلم.

13. دراسة كيرشين (Keruskin, 2006) بعنوان: وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في رفع إنجاز الطلاب من خلال الادارة بالتجوال.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تجول مديرى المدارس الثانوية على تحصيل الطلاب، وكذلك التعرف على المؤشرات الرئيسية لنجاح مديرى المدارس الثانوية الذين يستخدمون المراقبة بالتجول، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لهذه الدراسة، واستخدام أسلوب المقابلة المباشرة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة البالغ عددها (30) معلماً ومديراً، على (5) من مديرى المدارس الثانوية، و(25) معلماً بنصابة (5) معلمين من كل مدرسة ثانوية بولاية نيوبورت نيوز بولاية فرجينيا، ومجموعة كبيرة من الطلاب بلغ عددهم (200) طالب. وتوصلت 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 تعطهم الفرصة للتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة، كما أدت إلى تحسين ممارسات المعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة تكرار مثل هذه الدراسة لمعرفة أثر التجوال في تحسين الممارسات التعليمية.

14. دراسة ماكنيل وبود (Macneill & Boyd, 2006) بعنوان: إعادة النظر في الإدارة بواسطة التجوال. وجهة نظر مديري المدارس بولاية فرجينيا.

وألا يدار بالتجوال وذلك من خلال العديد من الأنشطة المتنوعة، حيث إن مفهوم هذه الدراسة إلى وضع استراتيجية جديدة لعمل المدير الحديث تقوم على المزج بين القيادة

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

الاستراتيجية هو (Leadership & Management By Walking Around)، وهي تنطلق من فلسفة النصح والإرشاد وترقي إلى أن تتضمن القوة والمعرفة بفاعلية، واشتملت عينة الدراسة على ثلاثة مدارس تقع غرب أستراليا مدرستان للمرحلة الابتدائية، ومدرسة ثانوية، بحيث يتم تنفيذ استراتيجية القيادة والإدارة بالتجوال داخلهما، واستخدم أسلوب المحادثات واللاحظات غير الرسمية كأدوات للدراسة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن استراتيجية القيادة والإدارة بالتجوال لعبت دوراً هاماً في ممارسة أساليب القيادة المتنوعة، وإيجاد مناخ فعال يقوم على مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات التربوية التي يجري تنفيذها داخل المدرسة، وتعزيز الابتكار والفلسفات الإيجابية التي تساهم في إثراء المناهج وتطوير عملية التعلم.

وأوصت الدراسة بأن المكتب ليس هو المكان الأول الذي يجب أن يتواجد فيه المدير وإنما عليه البقاء متوجلاً بين الغرف الصفية وفي مراقبة وساحة المدرسة يتحدث مع المعلمين والطلبة لدعم عملية التطوير والتحسين.

15. دراسة كاسبوغلو (Kasapoglu, 2006) بعنوان: الآراء الأولية لمعلمي المدارس الابتدائية حول إمكانية تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس الابتدائية بمدينة أنقرة.

هدفت الدراسة إلى تحديد الآراء الأولية لمعلمي المدارس الابتدائية حول إمكانية تطبيق الإدارة بالتجوال في المدرسة الابتدائية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة عشوائية أخذت من مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم 1234) معلماً ومعلمة تعمل في المدارس الابتدائية في مدينة أنقرة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إمكانية تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس الابتدائية كافة، حيث جاء واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لمديري المدارس الابتدائية في مدينة أنقرة بدرجة عالية وذلك من خلال التفاعلات غير الرسمية مع المعلمين والطلبة لجمع المعلومات عن الواقع التعليمي ومعالجتها وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال في جميع المدارس لأنها أداة واقعية وحقيقية لجمع البيانات الأساسية عن المدرسة وما يدور داخل الفصول.

16. دراسة لانجلي (Langley, 2006) بعنوان: أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية في جامعة هامبورن.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية، والتي تساعد - الرؤية الاستراتيجية - في توجيه التصورات وتحشيد الجهود لتحقيق أعلى مستوى من الأداء متوافقاً مع الأهداف التعليمية. ولتحقيق الهدف تم توزيع استبانة على عينة عشوائية من (200) مبحوث من طلبة جامعة هامبتون.

وقد أظهرت النتائج أن تعزيز التواصل مع العاملين عبر الإدارة بالتجوال يزيد من فهم الأهداف التعليمية.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المشكلة، نجد أن غالبية الدراسات السابقة تناولت موضوع الإدارة بالتجوال بشكل مباشر، ماعدا بعض الدراسات التي طرقت للإدارة بالتجوال كجزء من الاتجاهات الإدارية الحديثة، وقد لاحظ الباحث أن الدراسات التي تتعلق بموضوع الإدارة بالتجوال في التعليم نادرة محلياً - بحسب علم الباحث - ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تم استعراض جوانب التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة من حيث (موضوع الدراسة، الأهداف، منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة)، كما تم إبراز أوجه التميز التي تميز بها البحث الحالي عن الدراسات السابقة، وكذا بيان أوجه الاستفادة من هذه الدراسات كالتالي:

#### 1) أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية، تم رصد العديد من جوانب التشابه وجوانب الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة كالتالي:

##### أ. من حيث موضوع الدراسة:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة بالتجوال بشكل عام، كما اتفق البحث الحالي جزئياً في موضوعه مع دراسة (الشهري ، 2011)، ودراسة (عبدالجليل ، 2004)، والتي تناولت تطوير الأداء الإداري للمديرين في ضوء الإدارة بالتجوال ، ودراسة (البنا، 2010) في تقديم تصوّر مقترح لاستخدام مدخل الإدارة بالتجوال لتحسين بعض جوانب العملية التعليمية، كما اتفق أيضاً مع دراسة (الخمس، 2014)، حيث وضعت نموذجاً مقترحاً للإدارة بالتجوال، ودراسة (Macneill& Boyd, 2006) التي قدمت استراتيجية جديدة في الإدارة تقوم

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

على المزج بين القيادة والإدارة بالتجوال، كما اختلف البحث الحالي عن بقية الدراسات السابقة في موضوعها.

**ب. من حيث الأهداف:**

اتفاق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في أهدافها حيث هدفت بعض الدراسات إلى وضع تصور وأنموذج مقترن لاستخدام مدخل الإدارة بالتجوال مثل دراسة (الشهري، 2011)، ودراسة (البنا، 2010) ودراسة (عبدالجليل، 2004) ودراسة (الخمس، 2014)، ودراسة (Macneill& Boyd, 2006) التي هدفت إلى وضع استراتيجية لعمل المدير في ضوء الإدارة بالتجوال، كما هدفت بعضها إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال مثل دراسة (القرني، 2014)، ودراسة (الهويشل، 2015). كما اختلف البحث الحالي عن بقية الدراسات السابقة التي تم استعراضها فيما يتعلق بالأهداف.

**ج. من حيث منهج الدراسة المستخدمة:**

اتفقت جميع الدراسات مع البحث الحالي في استخدام المنهج الوصفي كمنهج مناسب لهذا النوع من الدراسات، حيث كان المنهج الوصفي هو المنهج السائد في تلك الدراسات. بينما يختلف عن دراسة (Payne, 2010) في اتباعها منهج دراسة الحالة.

**د. من حيث أداة الدراسة المستخدمة:**

اتفاق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة بالتجوال في استخدام الاستبيانة كأداة للدراسة، بينما يختلف البحث الحالي عن باقي الدراسات الأجنبية حيث تناولت بعض منها أداة المقابلة مثل دراسات (Hammitt, 2014)، و(Payne, 2010)، و(Millar, 2009)، و(Keruskin, 2006)، بينما استخدمت بعض الدراسات أدلة الملاحظة مثل دراسة (Skretta, 2008)، ودراسة (Koerperich, 2008)، ودراسة (Weller& McEntire, 2010) استخدمت دراسات أخرى أدلة المقابلة والملاحظة معاً مثل دراسة (Walsh, 2014)، ودراسة MacClain, (Rossi, 2007)، ودراسة (Macneill& Boyd, 2006)، ودراسة ، واستخدمت دراسة (Olson, 2014) أدلة (2009) أدلة المقابلة وتحليل الوثائق كأداة للدراسة ، واستخدمت دراسة (Olson, 2014) أدلة الاستبيانة والم مقابلة أدلة للدراسة .

**ه. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:**

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تناولت المديرين والمعلمين مثل دراسة (صالح، 2015)، ودراسة (الخمس، 2014)، ودراسة (البنا، 2010)، ودراسة (Olson, 2014)، ودراسة (MacClain, 2009)، ودراسة (Rossi, 2007)، ودراسة (Keruskin, 2006)، ودراسة (Payne, 2010)، ويختلف عن بعض الدراسات حيث كان مجتمع وعينة الدراسة من المعلمين مثل دراسة (الزهراني، 2016)، ودراسة (حدادي، 2015)، ودراسة (صالحة، 2015)، ودراسة (الجميدى، 2014)، ودراسة (المواضية، 2014)، ودراسة (Brown& Kasapoglu, 2011)، ودراسة (Mounts, 2009)، ودراسة (Koerperich, 2008)، ودراسة (Coley, 2011)، بينما كان مجتمع وعينة بعض الدراسات من فئة الإداريين مثل دراسة (الدرعان، 2006)، ودراسة (الهويشل، 2015)، ودراسة (صباح، 2012)، ودراسة (الشهري، 2011)، ودراسة (عبدالجليل، 2004)، ودراسة (Hammitt, 2014)، ودراسة (Walsh, 2014)، ودراسة (Skretta, 2004)، ودراسة (Macneill& Boyd, 2006)، فيما كان مجتمع وعينة البعض الآخر من الدراسات السابقة من فئة الطلاب مثل دراسة (المنيع، 2014)، ودراسة (Sorensen& Weller& Sorensen, 2010)، ودراسة (Langley, 2006)، وكان مجتمع وعينة بعضها في الجامعات مثل دراسة (القرني، 2014)، ودراسة (العيدي، 2010).

## (2) أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

- تناوله لموضوع حيوي وهام في مجال الإدارة على المستوى المحلي، وهو أسلوب الإدارة بالتجوال، باعتباره من البحوث النادرة محلياً - حسب علم الباحث - التي تناولت هذا الموضوع.
  - تفرده عن جميع الدراسات السابقة - حسب علم الباحث - بتقديم تصوّر مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.
  - تفرده عن جميع الدراسات السابقة في تناوله ستة مجالات:(اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة، اتخاذ القرارات).
  - يتميز البحث الحالي عن الدراسات والأبحاث السابقة بخصوصية اختيار مجتمع البحث، حيث تم اختيار فئة (المديرين، والوكلاء)، والمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء.
- (3) جوانب استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات والأبحاث السابقة في الكثير من الإجراءات والجوانب المهمة

للباحث العلي، أهمها الآتي:

- تكوين تصور شامل لموضوع - البحث الحالي - مما ساعد في صياغة المشكلة.
- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للبحث الحالي.
- التعرف على الجوانب البحثية والنظرية التي تمت دراستها سابقاً، والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- ساهمت في الحصول على مصادر ومراجع بحثية متنوعة لدعم موضوع البحث.
- ساهمت في اختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة موضوع البحث الحالي.
- ساهمت في تصميم وتطوير أداة البحث (الاستبانة) و مجالاتها لتحقيق أهداف البحث.
- معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة.
- المساعدة في تحليل وتفسير نتائج البحث الحالي، ومقارنة النتائج.

وخلاصة القول فإن الدراسات السابقة تُعد المنطلق الفكري الرئيس لموضوع البحث الحالي، حيث شكلت منبعاً خصباً استقى منه الباحث المعلومات والأفكار التي أنارت له السبل لبلورة البحث الحالي من جميع جوانبه، سواء الجانب النظري أو الجانب الميداني. وفيما يلي: الفصل (الرابع) والذي تناول الباحث فيه منهجية البحث وإجراءاته.



## الفصل الرابع

الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته  
(RESEARCH METHODOLOGY)

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث وإجراءاته من حيث: منهج البحث، ومجتمعه وعينته، والأداة وإجراءات تطبيقها، والصعوبات التي واجهت الباحث أثناء تطبيق الأداة وكيفية التغلب عليها، ومتغيرات البحث، والأساليب الإحصائية المستخدمة (التحليل الإحصائي)، وهذا عرض مختصر لذلك:

### أولاً: منهج البحث (Research Method)

في ضوء أهداف البحث وأسئلته تم استخدام منهج البحث الوصفي بنوعيه المسحي والتطويري، حيث يعتبر المنهج الوصفي الأسلوب الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية، وذلك نتيجة لصعوبة استخدام الأسلوب التجريبي في المجالات الإنسانية (عبدات وآخرون، 2005: 191). ويقوم هذا المنهج على وصف ما هو كائن، ومن ثم وصف ما ينبغي أن يكون، من خلال جمع بيانات ومعلومات عن الظاهرة موضوع البحث ومن ثم تحليل هذه البيانات والمعلومات وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات وتعليمات تساعد في فهم وتطوير الواقع الذي يتم دراسته (كشروع، 2007، 237).

ويقوم هذا البحث على تقصي آراء عينة البحث عن واقع الممارسة الفعلية (الواقع الحالي) للأداء الإداري لمديري المدارس في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وعن أهمية مجالات التصور المقترح (الوضع المرغوب) لتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي للبحث الحالي لعدة اعتبارات بحثية أهمها:

1. يتميز المنهج الوصفي بالشموليّة في تناول الدراسات، حيث يهدف إلى جمع بيانات وصفية عن المشكلة (مفاهيمها، وعناصرها، وخصائص المفاهيم التي تعبّر عنها) موضوع البحث، في ظل ظروف معينة (المخلافي، 2012: 354).
2. أن المنهج الوصفي يحدد كفاءة الوضع القائم في المجتمع من خلال مقارنته بمعايير تم وضعها من قبل الباحث، أو متفق عليها (قنديلي، 1992: 86).
3. أن المنهج الوصفي يسعى إلى تحديد الارتباطات القائمة بين المشكلة البحثية، والمشكلات الأخرى، ضمن البيئة الواحدة، أو المجتمع ذاته (المخلافي، 2012: 355).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

4. ويضاف إلى ذلك أن المنهج الوصفي يزود الباحث بمعلومات كثيرة عن ظاهرة معينة تتجاوز من حيث دقتها، ووضوح معالمها الدراسات الاستطلاعية، وبالتالي فإن هذا المنهج يلائم طبيعة البحث الحالي من خلال الإجابة عن أسئلته وتحقيق أهدافه.

ونظراً لتنوع أساليب المنهج الوصفي فإن الباحث اقتصر على تطبيق الأسلوب الوصفي المسمى "الذي يتم بواسطة استجواب أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك لوصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (العساف، 2013: 191).

#### ثانياً: مجتمع البحث (Research Population):

تكون مجتمع البحث من جميع الإداريين (مدراء، وكلاء) والمعلمين العاملين في المدارس الأساسية الثانوية بمحافظة صنعاء، حسب ما أشارت إليه إحصاءات مكتب التربية والتعليم بمحافظة صنعاء للعام الدراسي (2015-2016)، ويتوزعون على المدارس الأساسية الثانوية في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء وفقاً للتوزيع الوارد بالجدول التالي:

الجدول (1) توزيع مجتمع البحث

م	المديرية	عدد المدارس	عدد الإداريين		عدد المعلمين
			مدراء	وكلاء	
1	أربح	46	46	40	665
2	بلاد الروس	15	15	8	211
3	بني هيلول	12	12	2	79
4	بني حشيش	26	26	25	467
5	بني ضبيان	15	15	0	78
6	بني مطر	34	34	36	641
7	جحانة	31	31	22	476
8	الحصن	9	9	5	167

218	13	26	26	الحيمة الداخلية	9
198	8	13	13	الحيمة الخارجية	10
113	5	10	10	خولان	11
798	71	27	27	سنحان	12
89	0	8	8	صعفان	13
194	8	15	15	الطيال	14
220	15	10	10	مناخة	15
275	12	22	22	نهم	16
1235	79	48	48	هدمان	17
6124	349	367	367	الإجمالي	

المصدر: إدارة التخطيط والإحصاء بمكتب التربية بمحافظة صنعاء (2015/2016م).

يتضح من خلال الجدول السابق، أن مجتمع البحث يتوزع على النحو التالي:

- عدد المديريات (17) مديرية.
- عدد المدارس الأساسية الثانوية (367) مدرسة.
- الإداريون: ويبلغ إجمالي عددهم (716) إدارياً وإدارية، منهم المدراء وعددتهم (367) مدير ومديرة، والوكلاء وعددتهم (349) وكيل ووكيلة.
- المعلمون: ويبلغ عددهم (6124) معلماً ومعلمة.

وهذا يكون إجمالي عدد أفراد المجتمع الأصل عاملاً من (المديريين - المعلمين)، العاملين في المدارس الأساسية الثانوية، والذين ما يزالون يمارسون مهامهم وقت إجراء هذا البحث، وبالبالغ عددهم (6840) فرداً، وذلك طبقاً للإحصاءات التي حصل عليها الباحث من إدارة الإحصاء بمكتب التربية بمحافظة صنعاء للعام (2015/2016م).

### ثالثاً: عينة البحث (Research Sample):

تم عرض عينة البحث كالتالي:

#### 1. اختيار عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية متعددة المراحل، وذلك كما يلي:

تم اختيار عدد (7) مديريات بنسبة (41%) من إجمالي المجتمع الأصل البالغ (17) مديرية، وبالطريقة العشوائية عن طريق القرعة، كما تم اختيار عدد (35) مدرسة من مدارس المديريات المختارة، بنسبة (10%) من إجمالي المجتمع الأصل- المدارس الأساسية الثانوية بمحافظة صنعاء- البالغ (367) مدرسة، بالطريقة العشوائية عن طريق القرعة.

كما تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقتين (المديريين، المعلمين)، ثم الاختيار العشوائي من الأفراد داخل كل طبقة حتى تم استكمال العينة الممثلة لكل طبقة، حيث تم اختيار عينة من الإداريين بلغ عددهم (76) إدارياً وإدارية، بنسبة (11%) من إجمالي فئتهم في المجتمع الأصل البالغ (716)، كما تم اختيار عينة من المعلمين بلغ عددهم (624) معلماً ومعلمة، بنسبة (10%) من إجمالي فئتهم في المجتمع الأصل البالغ (6124)، حيث بلغ إجمالي عينة البحث المستهدفة (700) فرد، بنسبة (10%) من حجم المجتمع الأصل للبحث الحالي البالغ (6840) فرداً، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2) توزيع عينة البحث بالنسبة للمجتمع الأصل

عدد المعلمين		عدد الإداريين		عدد المدارس		عدد المديريات	
النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد
%10	624	%11	76	%10	35	%41	7
إجمالي عينة البحث (700) فرد، بنسبة (10%).				إجمالي العام			

يتضح من الجدول السابق، أن عينة البحث تتوزع كالتالي:

- عدد المديريات (7) مديريات بنسبة (41%)، من إجمالي المجتمع الأصل، والبالغ (17) مديرية.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

- عدد المدارس (35) مدرسة بنسبة (10%)، من إجمالي المجتمع الأصل، والبالغ (367) مدرسة.
- الإداريون ويبلغ إجمالي عددهم (76) إدارياً وإدارية، بنسبة (11%) من إجمالي فئتهم الأصلية.
- المعلمون ويبلغ إجمالي عددهم (624) معلماً ومعلمه، بنسبة (10%) من إجمالي فئتهم الأصلية.  
وبهذا يكون إجمالي أفراد العينة الذين تم توزيع الاستبيانات عليهم (700) فرد، بنسبة (10%) من إجمالي أفراد المجتمع الأصل.

وقد استعاد الباحث (573) استبيانه بنسبة (82%)، وبعد جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث من خلال البيانات الشخصية الواردة من المستجيبين، تم استبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل وعددها (16) استبيان، حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (557) استبيان، وهي تمثل العينة المستجيبة، وتساوي ما نسبته (8%) من مجتمع البحث البالغ عدده (6840) فرداً، وقد تم وصف العينة المستجيبة بحسب متغيرات البحث في وصف العينة.

## 2. وصف عينة البحث : (Research Sample Description)

تم توزيع ووصف أفراد عينة البحث المستجيبين بعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل، حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (557) من أفراد عينة البحث المستجيبين، حسب المتغيرات المستقلة الثانوية كالتالي:

### أ. حسب متغير النوع:

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

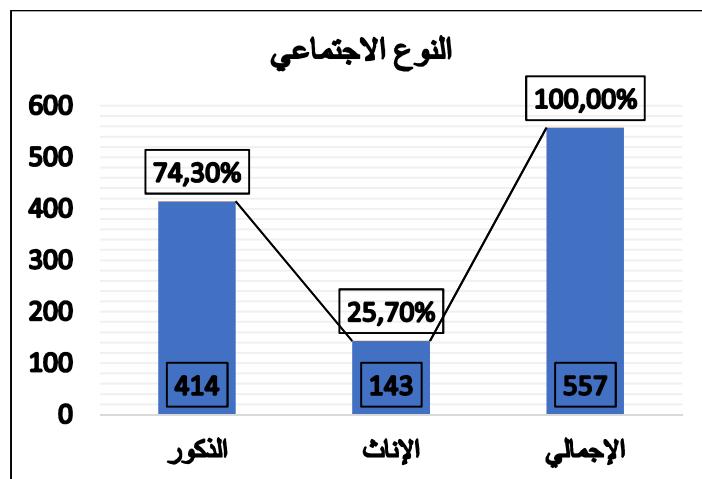
النسبة	العدد	النوع
%74.3	414	ذكور
%25.7	143	إناث
%100.0	557	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

أن أغلب أفراد العينة من مديرى مدارس التعليم العام والمعلمين فيها بحسب - النوع الاجتماعي - هم من الذكور، حيث يُشكلون نسبة (74.3%) من عينة البحث، بينما الإناث يُشكلن (25.7%) وهي نسبة طبيعية كون التوظيف في السلك التربوي بمحافظة صنعاء، يتم التركيز فيه على الذكور أكثر من الإناث، لذلك لا يُمثلن نسب عالية في مدارس التعليم العام، ناهيك عن تدني

مستوى تواجدهن أثناء فترة تطبيق البحث نتيجة الوضع الذي مر به اليمن بشكل عام، والشكل

الآتي يوضح ذلك :



الشكل رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

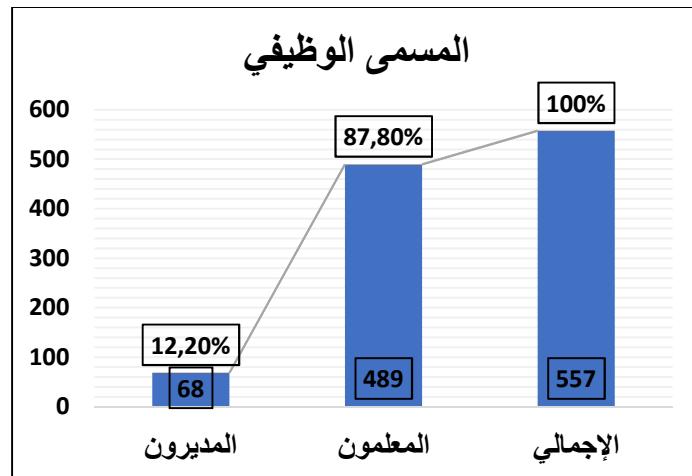
ب. حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	مستوى الوظيفة
%12.2	68	المديرون
%87.8	489	المعلمون
%100	557	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

أن أغلب أفراد العينة في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء بحسب متغير - المسمى الوظيفي - هم من المعلمين، حيث يُمثلون ما نسبته (87.8%) من عينة البحث، بينما المديرين، يمثلون ما نسبته (12.2%) وهي نسبة طبيعية كون المعلمين في المدارس يُمثلون معظم مجتمع البحث، والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

#### ج. حسب متغير مستوى المؤهل:

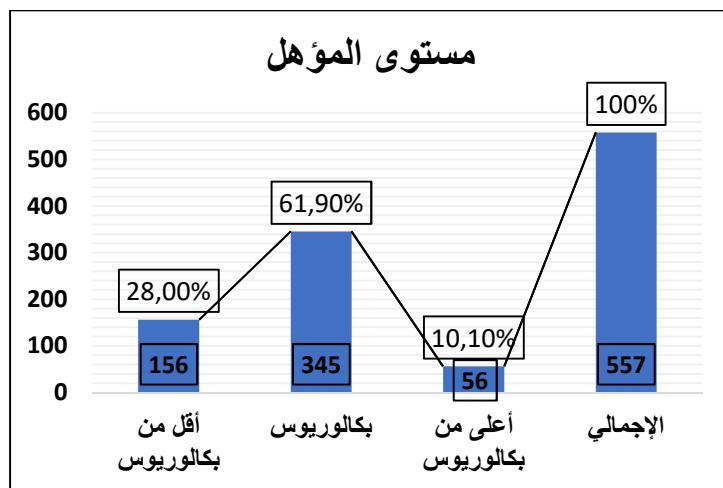
جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى المؤهل

مستوى المؤهل	العدد	النسبة
أقل من بكالوريوس	156	%28.0
بكالوريوس	345	%61.9
أعلى من بكالوريوس	56	%10.1
الإجمالي	557	%100

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

أن أغلب أفراد العينة في مدارس التعليم العام بحسب متغير . مستوى المؤهل . هم من البكالوريوس، حيث يمثلون ما نسبته (61.9%) من عينة البحث، يليهم فئة أقل من بكالوريوس، ويمثلون ما نسبته (28.0%) من عينة البحث، يليهم فئة أعلى من البكالوريوس، ويمثلون ما نسبته (10.1%) من عينة البحث، وهي نسبة طبيعية كون ذوي المؤهل "أعلى من البكالوريوس" أقل فئة بين صفوف عينة البحث الحالي، نظراً لقلة عددهم في مجتمع البحث، وقد يعود إلى قلة الالتحاق ببرامج الدراسات العليا لعدم وجود حواجز مادية لمن يحصل على شهادة الماجستير أو الدكتوراه. أما زيادة نسبة ذوي المؤهل "بكالوريوس" فيعود السبب أن معظم العاملين في مدارس التعليم العام من فئة المؤهل "بكالوريوس" لأن من شروط التوظيف وخاصة للمعلمين الحصول

على شهادة البكالوريوس، يلهمها في المرتبة الثانية ذوي المؤهل "أقل من البكالوريوس" والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى المؤهل

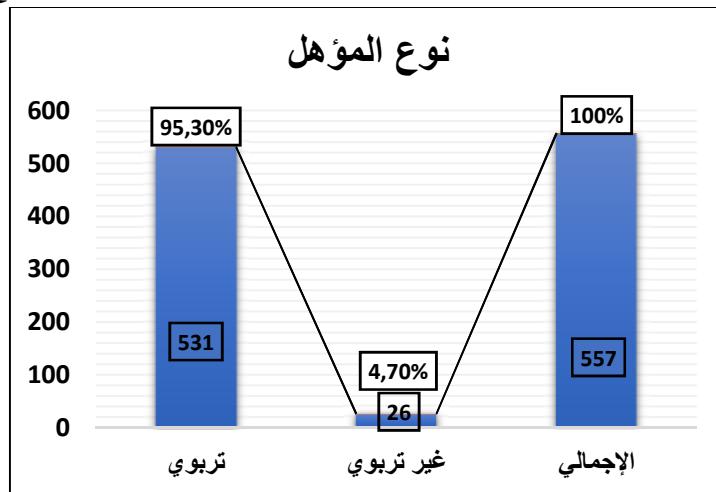
#### د. حسب متغير نوع المؤهل:

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المؤهل

نوع المؤهل	العدد	النسبة
تربوي	531	%95.3
غير تربوي	26	%4.7
الإجمالي	557	%100

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

أن أغلب أفراد العينة في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء بحسب متغير – نوع المؤهل - هم من فئة التربويين، حيث يمثلون ما نسبته (95.3%) من عينة البحث، بينما فئة غير التربويين، يمثلون ما نسبته (4.7%) وهي نسبة طبيعية كون أغلب خريجي الجامعات من ذوي المؤهلات التربوية في المدارس، ويتم توظيف المعلمين الحاصلين على مؤهل تربوي، ويمثلون معظم مجتمع البحث، والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المؤهل

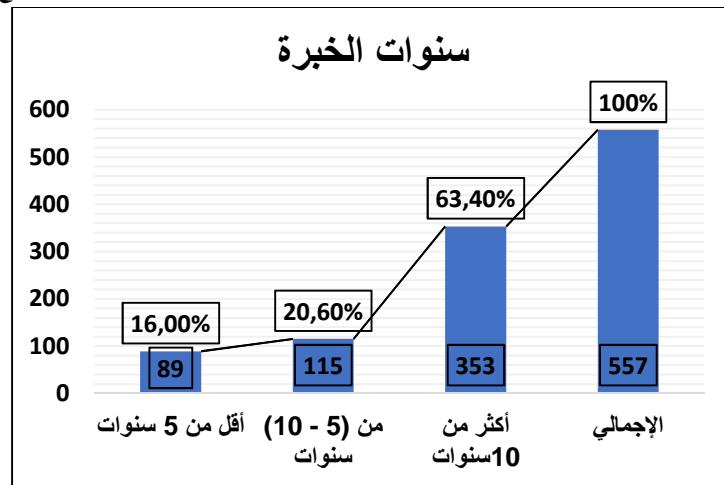
#### هـ. حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (7) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	89	%16.0
من (5 - 10) سنوات	115	%20.6
أكثر من 10 سنوات	353	%63.4
الإجمالي	557	%100

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

أن أغلب أفراد العينة في مدارس التعليم العام بحسب متغير . سنوات الخبرة . هم من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات ، حيث يمثلون ما نسبته (63.4%) من عينة البحث، يليهم فئة من (5 - 10) سنوات، ويمثلون ما نسبته (20.6%) من عينة البحث، يليهم فئة أقل من 5 سنوات ، ويمثلون ما نسبته (16.0%) من عينة البحث، وهي نسبة طبيعية كون ذوي الخبرة "أقل من 5 سنوات" أقل فئة بين صفوف عينة البحث الحالي، نظراً لقلة عددهم في مجتمع البحث، وقد يعود إلى إيقاف باب التوظيف للخريجين من الكليات والمعاهد خلال السنوات الماضية، أما زيادة نسبة ذوي الخبرة "أكثر من 10 سنوات" فيعود السبب أن معظم العاملين في مدارس التعليم العام من فئة الخبرة " أكثر من 10 سنوات " ، يليها في المرتبة الثانية ذوي الخبرة " من (5 - 10) سنوات " والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

#### رابعاً: أداة البحث (Research Instrument)

يتناول الباحث أداة البحث من حيث نوعها، وبناؤها، وصدقها، وثباتها كما يلي:

##### 1. نوع الأداة (Instrument Type)

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وعلى بعض ما كتب في مناهج البحث التربوي، ونظرًا لطبيعة أهداف البحث الحالي، تبين له أن الاستبيان المغلقة (Closed Questionnaire) هي الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث. فمن خلالها يطلب من المبحوث اختيار الإجابة الصحيحة من بين خيارات محددة على كل سؤال، وهذه الإجابات لا تحتمل التأويل أو التفسير فمن السهل ترجمتها إلى أرقام عددية ولا مجال لتدخل المعلومات الذاتية للباحث فيها (الاغا، 2003، 278)، وقد تم تصميم الاستبيان كأدلة لتحقيق أهداف البحث وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة به، حيث تُعد الاستبيان من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية، فهي تُستخدم عندما تكون المعلومة هي وجهة النظر أو الرأي الشخصي في قضية ما (العساف، 2010: 311). وتُعرف الاستبيان بأنها "سلسلة من الأمثلة أو المواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الاجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية، وتطبق على الأفراد أو المجموعات بهدف الحصول على بيانات خاصة بهم أو بعض المشكلات التي تواجههم، وتستخدم في بعض الأحيان لأهداف تشخيصية أو قياس بعض سمات الشخصية" (منسي، 2003: 95). وهي أيضاً "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استماراة يتم تعبيتها من قبل المستجيب" (ملحم، 2000: 287).

## 2. بناء الأداة: (Instrument Structure)

تم تحديد عدد من المصادر كخطوة أولية يستهدي بها الباحث إلى المعايير الأساسية اللازمة لإعداد الأداة، وفيما يلي أهم تلك المصادر:

الاطلاع على الأدب التربوي الذي تضمن كتاباً متخصصاً تناولت: الإدارة بالتجوال وأبعادها ومجالاتها ومعوقات الإدارة بالتجوال، ومن ذلك (الخضيري، 2000)، و (العجمي، 2008)، و (عبدالجليل، 2004)، و (غنيم، 2004) و (ملحم، 2000)، وغيرها من المراجع التي أشارت إلى موضوع البحث الحالي.

الاطلاع ومراجعة أهم ما توفر لدى الباحث من البحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بجانب أو أكثر من جوانب البحث الحالي، والتي تناولت الإدارة بالتجوال وكذا تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث تم الاطلاع على الأدوات البحثية التي أعدتها الباحثون السابقون، كدراسة (الدرعان، 2016)، ودراسة الزهراني، 2016، ودراسة حدادي، 2015، ودراسة صالحة، 2015، ودراسة الهويشل، 2015، ودراسة صالح، 2016، ودراسة الحميدي، 2014، ودراسة خمس، 2014، ودراسة صباح، 2012، ودراسة الشهري، 2011، ودراسة قدومي، 2011، ودراسة العيدي، 2010). وغيرها من الدراسات التي تناولت أبعاد ومجالات الإدارة بالتجوال في بناء الاستبانة، بهدف الوصول إلى الصورة الأولية لمجالات وفقرات الاستبانة.

وعلى ضوء ما سبق، تم بناء استبانة أولية تكونت من (121) فقرة، وتم عرضها على المشرفين لإبداء الرأي والملاحظة حول ما ورد فيها. وفي ضوء ملاحظات المشرفين قام الباحث بإعادة صياغة فقرات الاستبانة في صورتها الأولية كما في الملحق (1).

وبناءً عليه تم بناء الأداة بصورةها الأولية، وقد رُوعي عند بنائها الآتي:

- التركيز على تحديد واقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وأهمية مجالات الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال بجميع مجالاتها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة، اتخاذ القرارات). من حيث درجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس، وتحديد درجة الأهمية (التصور المقترن)، لتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

- التركيز على تحديد معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

- أن تقتصر على مديرى ووكلاً المدارس والمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء.

### ● الصورة الأولية للأداء:

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين؛ تضمن الجزء الأول مقدمة حول عنوان البحث والغرض منه، وكذلك توضيح المقصود بأهم المصطلحات الواردة في عنوان البحث، بالإضافة إلى معلومات عامة (البيانات الشخصية) عن المستجيبين وهي: (النوع الاجتماعي : ذكر - أنثى، والمسنّ الوظيفي : (الإداريين) مدير /ة - وكيل /ة ، و(المعلمين) معلم / معلمة، مستوى المؤهل: أقل من بكالوريوس - بكالوريوس - أعلى من بكالوريوس، ونوع المؤهل : تربوي - غير تربوي، وسنوات الخبرة في العمل الحالي: أقل من خمس سنوات - من خمس إلى عشر سنوات - أكثر من عشر سنوات).

أما الجزء الثاني فقد تم توزيعه إلى محوريين: يشمل المحور الأول واقع الأداء الإداري وأهمية مجالات الأداء الإداري لدى مديرى مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال. ويشمل المحور الثاني درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال. وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها الأولية (121) فقرةً موزعة على محوريين رئيسيين: حيث يتكون المحور الأول من ستة مجالات كما يلي:

- اكتشاف الحقائق، وبلغ عدد فقراته (16) فقرة.
- تحسين الاتصال، وبلغ عدد فقراته (16) فقرة.
- التحفيز، وبلغ عدد فقراته (16) فقرة.
- التطوير والإبداع، وبلغ عدد فقراته (16) فقرة.
- التغذية الراجعة، وبلغ عدد فقراته (16) فقرة.
- اتخاذ القرارات، وبلغ عدد فقراته (16) فقرة.

فيما تكون المحور الثاني من (25) فقرة، (انظر ملحق رقم (1)).

### 3. صدق الأداة (Instrument Validity)

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

يُقصد بصدق أداة المقياس أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه (جابر، وكاظم، 1989: 271)، فيكون الاختبار صحيحاً إذا قاس ما وضع لقياسه" (خليفة، 1990، 172)، كما يُقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات، وأخرون، 2005: 179)، وللحقيق من صدق الأداة، قام الباحث باستخدام طريقتي الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي لأداة البحث، وذلك كما يلي:

#### أ. طريقة الصدق الظاهري (Face Validity):

ويُقصد به: أن يبدو الاختبار ظاهرياً أنه يقيس ما وضع لقياسه، وهو مدى مناسبة ووضوح كل عبارة للتعريف الذي تبناه الباحث، بالإضافة إلى مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه (الحمداني وأخرون، 2006، 272). كما يُقصد بصدق المحكمين" هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة (الجرجاوي، 2010: 107).

وللحقيق من الصدق الظاهري لأداة البحث، قام الباحث بعرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي، والقياس والتقويم، واللغة العربية، ومناهج وطرق التدريس بجامعي صناعة وعمان وقد بلغ عدد النسخ الموزعة على المحكمين في تلك الجهات (18) نسخة، تم استرجاع (16) نسخة، وكان الفاقد (2) نسخ، ليصبح مجموع النسخ المحكمة فعلياً (16) نسخة، كما في الملحق رقم (2)، وعند التحكيم طلب الباحث من الأساتذة المحكمين إبداء الرأي حول مدى صلاحية الفقرات لقياس ما وضعت لقياسه، ومدى وضوح صياغتها، ومدى انتماء كل فقرة للمحور والمجال الذي تقع فيه، وإضافة أو حذف أو تعديل فقرات يرونها مناسبة (انظر قائمة المحكمين بالملحق رقم 2).

#### ■ تعديل الأداة في ضوء آراء المحكمين:

أبدى المحكمون بعض المقترنات واللاحظات المهمة حول الأداة التي قدمت إليهم بصورةها الأولية من حيث التعديل في الصياغة، والحذف، والإضافة. ولما لهذه الملاحظات من أهمية فقد كانت محل عناية الباحث واهتمامه، وقام بإعادة صياغة الأداة في ضوء تلك التعديلات، وتم اعتماد الفقرات التي حظيت بموافقة (80%) فأكثر من آراء المحكمين في شكلها النهائي، ويمكن التعرف على الفقرات التي تم حذفها من خلال الأداة الأولية، كما في الملحق (1)، والفقرات التي تم

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

تعديل صياغتها وإضافتها من خلال الصيغة النهائية للأداة كما في الملحق(3) والجدول الآتي يوضح

ذلك:

جدول (8) الفقرات التي تم حذفها وإضافتها وتعديلها

الفقرات التي تم حذفها وإضافتها وتعديلها			المحور الأول: الممارسة الفعلية والأهمية	M
التعديل	الإضافة	الحذف	المجال	
7,5,2	-	15,11,10,9,8,6	اكتشاف الحقائق	1
32,30,28,25	-	31,27,24,23,20,18	تحسين الاتصال	2
40,37,35,32	27	48,45,44,42,41,39,36	التحفيز	3
63,61,57,49	-	62,60,59,58,56,51	التطوير والإبداع	4
76,72,71	-	80,79,75,73,68,67	التغذية الراجعة	5
94	-	96,95,93,88,86,82	اتخاذ القرارات	6
19	1	37	المجموع الكلي للمحور الأول	
21,18,10,2	-	25,24,20,19,13,8,3	المحور الثاني: درجة حدة المعوقات	
23	1	44	المجموع الكلي على مستوى الأداة	

يتضح من الجدول السابق أنه تم حذف (44) فقرةً من الصيغة الأولية، والتي كان عدد فقراتها (121) فقرةً، وتم الإبقاء على (77) فقرةً من الصيغة الأولية، وتم إضافة (1) فقرة ليصبح عدد فقرات الاستبيان في صياغتها النهائية(78) فقرة، وفيما يتعلق بالتعديل تم تعديل صياغة (23) فقرة.

ويؤكد الباحث على أهمية أراء المحكمين في إثراء فقرات الأداة وتنقيحها، نظراً للخبرة الواسعة لدى معظم المحكمين ولتنوع تخصصاتهم العلمية ووظائفهم القيادية والإدارية، وقد استغرقت فترة بناء الأداة ما يربو عن (شهر)، وفترة تحكيم الأداة حوالي (شهر ونصف)، وهي فترة طويلة، حرصاً من الباحث على جودة الأداة وسهولة التعامل معها، سواء من حيث التسلسل المنطقي للمجالات والفقرات، أو من حيث وضوح الفكرة للفقرة ووضوح مدلولها، وتجنب التكرار للفقرات ذات الفكرة الواحدة، الأمر الذي عزز ثقة الباحث بأداة الدراسة لقياس ما وضعت من أجله ، والجدول التالي يوضح عدد فقرات الأداة في صياغتها الأولية والنهائية.

جدول (9)

عدد فقرات مجالات الاستبانة في صيغتها الأولية والنهائية

فقرات الأداة في صيغتها الأولية والنهائية			M
النهائية	الأولية	المجال	
10	16	اكتشاف الحقائق	1
10	16	تحسين الاتصال	2
10	16	التحفيز	3
10	16	التطوير والإبداع	4
10	16	التغذية الراجعة	5
10	16	اتخاذ القرارات	6
60	96	مجموع فقرات المحور الأول	
18	25	مجموع فقرات المحور الثاني	
78	121	المجموع الكلي للفقرات	

يتضح من الجدول السابق أن عدد فقرات الاستبانة في صيغتها الأولية للمحور الأول (96) فقرة، وعدد فقرات المحور الثاني في صيغته الأولية (25) فقرة، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في صيغتها الأولية (121) فقرة، بينما عدد فقرات الاستبانة في صيغتها النهائية للمحور الأول (60) فقرة، وعدد فقرات المحور الثاني (18) فقرة، وبلغ عدد فقرات الاستبانة في صيغتها النهائية (78) فقرة.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

بعد تطبيق الأداة بطريقة عشوائية على عينة استطلاعية من المديرين (مدراء، وكلاء) والمعلمين، بلغت (30) فرداً، تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة محور "واقع الأداء الإداري وأهمية

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

مجالاته في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال "، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون، بين درجة كل مجال والدرجة الكلية لأداة المحور ككل، وللتتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة محور "درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، بين درجة المحور والدرجة الكلية للأداة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (10)

#### معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان وجميع فقراتها

درجة الأهمية		درجة الممارسة/ درجة حدة المعوق		مجالات الاستبيان		م
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الأول		
.000	.771**	.000	.854**	اكتشاف الحقائق	1	
.000	.835**	.000	.882**	تحسين الاتصال	2	
.000	.898**	.000	.899**	التحفيز	3	
.000	.904**	.000	.889**	التطوير والإبداع	4	
.000	.884**	.000	.897**	التغذية الراجعة	5	
.000	.868**	.000	.900**	اتخاذ القرارات	6	
-	-	.000	.687**	درجة حدة معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال		

\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0.01) في جميع مجالات ومحاور الاستبيان، وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

#### 4. ثبات الأداء (Reliability)

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

يعني الثبات "أن تعطي الأداة النتائج ذاتها في حال تكرار طبيعتها على الصفة نفسها، وتحت الظروف ذاتها، شريطة عدم وجود تدريب بين فترات التطبيق الأول والثاني" (الظاهر وأخرون، 21، 1999).

بعد تطبيق الأداة بطريقة عشوائية على عينة استطلاعية من المديرين (مدراء، وكلاه) والمعلمين، بلغت(30) فرداً، تم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين كالتالي:

• الطريقة الأولى: حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

أ- ثبات مقياس المحور الأول واقع الأداء الإداري وأهمية مجالاته في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع مجالات المحور الأول من حيث الممارسة والأهمية، حيث وجد أن معامل الثبات الكلية لمجالات درجة الممارسة بلغت (945)، في حين بلغت معامل الثبات الكلية لمجالات درجة الأهمية (929)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (11)

يوضح معامل الثبات حسب اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة للمحور الأول

معامل الثبات	المجال		
درجة الأهمية	درجة الممارسة		م
.823	.924	اكتشاف الحقائق	1
.779	.907	تحسين الاتصال	2
.889	.914	التحفيز	3
.908	.854	التطوير والإبداع	4
.914	.890	التعذية الراجعة	5
.919	.951	اتخاذ القرارات	6
.929	.945	جميع المجالات	

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات مرتفعة للمجالات كل، حسب اختبار (Alpha)، مما يشير إلى ثبات أداة البحث الذي من شأنه أن يرفع درجة الثقة في نتائج البحث.

بـ- ثبات مقياس المحور الثاني درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث وجد أن معامل الثبات الكلية للمحور الثاني بلغت (.902). وهي قيمة عالية، مما يشير إلى ثبات أداة البحث الذي من شأنه أن يرفع درجة الثقة في نتائجه، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12)

"يوضح معامل الثبات حسب اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "درجة حدة المعوقات"

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور	M
.902	18	درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال	1

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات مرتفعة للمحور كل ، حسب اختبار (Alpha)، مما يشير إلى ثبات أداة البحث الذي من شأنه أن يرفع درجة الثقة في نتائج البحث .

#### • الطريقة الثانية: ثبات التجزئة النصفية (Split-Half Reliability):

حيث تم تجزئة فقرات الأداة إلى جزأين (فقرات ذات الأرقام الفردية، وفقرات ذات الأرقام الزوجية)، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية، ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان بروان (Spearman Brown)،  

$$\text{معامل الارتباط المعدل} = \frac{2r}{1+r}$$
 حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية، ودرجات الفقرات الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (13)

ثبات محاور ومجالات أداة البحث بطريقة التجزئة النصافية

م	المجال	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط المعدل	الأهمية
	المحور الأول	0.89	0.77	0.94	الممارسة/ درجة حدة المعوق
1	اكتشاف الحقائق	0.87	0.77	0.94	الأهمية
2	تحسين الاتصال	0.87	0.76	0.93	الممارسة/ درجة حدة المعوق
3	التحفيز	0.88	0.86	0.94	الممارسة/ درجة حدة المعوق
4	التطوير والإبداع	0.84	0.88	0.91	الأهمية
5	التغذية الراجعة	0.87	0.89	0.93	الممارسة/ درجة حدة المعوق
6	اتخاذ القرارات	0.93	0.91	0.96	الممارسة/ درجة حدة المعوق
	جميع المجالات	0.92	0.89	0.96	الأهمية
	المحور الثاني: درجة حدة المعوق	0.86	-	0.92	-

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط المعدل سبيرمان بروان (Spearman Brawn)، مرتفع ودال إحصائياً، مما يؤكّد صلاحية الأداة لأغراض البحث الحالي.

• **الصورة النهائية للأداة: (THE Final Instrument)**

بعد الانتهاء من التعديل والحدف وإضافة بناءً على مقتراحات المحكمين، قام الباحث بعرض الأداة في صورتها النهائية على المشرف الرئيس بغرض مراجعتها والإذن بتطبيقها، حيث تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين، الجزء الأول ويشمل رسالة التغطية الموجهة إلى أفراد عينة البحث والبيانات العامة (المتغيرات الديمografية) المتعلقة بهم، فيما يشمل الجزء الثاني فقرات الاستبيان، وقد بلغ مجموع تلك الفقرات (78) فقرة، موزعة على محوريين رئيسيين كما يأتي: (انظر ملحق رقم (3)).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

**المحور الأول:** واقع الأداء الإداري وأهمية مجالاته في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، من حيث درجة الممارسة الفعلية ودرجة الأهمية للمحور ومجالاته، ويحتوي على (60) فقرة، اشتملت على ستة مجالات أساسية هي:

- اكتشاف الحقائق، ويحتوي على (10) فقرات.
- تحسين الاتصال، ويحتوي على (10) فقرات.
- التحفيز، ويحتوي على (10) فقرات.
- التطوير والإبداع، ويحتوي على (10) فقرات.
- التغذية الراجعة، ويحتوي على (10) فقرات.
- اتخاذ القرارات، ويحتوي على (10) فقرات.

**المحور الثاني:** لمعرفة درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، ويحتوي على (18) فقرة. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (14) توزيع فقرات الأداء في صيغتها النهائية على محاور البحث

فقرات الأداء في صيغتها النهائية				
النسبة المئوية	ترتيب الفقرات	عدد الفقرات	المحور / المجال	م
مجالات المحور الأول				
%12.82	10 - 1	10	مجال اكتشاف الحقائق	1
%12.82	20 – 11	10	مجال تحسين الاتصال	2
%12.82	30 – 21	10	مجال التحفيز	3
%12.82	40 – 31	10	مجال التطوير والإبداع	4
%12.82	50 - 41	10	مجال التغذية الراجعة	5
%12.82	60 - 51	10	مجال اتخاذ القرارات	6
%76.92	60 – 1	60	المجموع الكلي لفقرات المحور الأول	

%23.08	18 - 1	18	المجموع الكلي لفقرات المحور الثاني
%100	-	78	المجموع الكلي لفقرات الأداء

ويتم الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام الخانة المناسبة وفقاً لمستويات مقاييس ليكيرت الخماسي ، وقد حوت الاستبانة على تقسيم خماسي للممارسة الفعلية (الواقع الحالي) للمحور الأول ودرجة حدة المعوق للمحور الثاني(عالية جداً ، عالية ، متوسطة ، منخفضة ، منخفضة جداً)، وتقسيم خماسي لأهمية مجالات المحور الأول (التصور المقترن) (كبيرة جداً ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جداً)، وخصص سلم موحد للإجابة ، بحيث يشير المبحوث إلى إجابة واحدة فقط من بين خمس إجابات، على المقاييس. ولها خمس قيم رقمية متدرجة على التوالي (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5).

#### خامساً: إجراءات تطبيق أداة البحث: (The Procedures of Applying The Research Instrument)

تم تطبيق الجانب الميداني للبحث الحالي على أفراد عينة البحث من مديري مدارس التعليم العام والمعلمين فيها بمحافظة صنعاء، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2016 / 2017)، وفقاً للخطوات التالية:

- قام الباحث باستخراج إفادة "إلى من يهمه الأمر" من كلية التربية. جامعة صنعاء، ملحق رقم (4)، حيث سهلت هذه الإفادة في حصول الباحث على البيانات والمعلومات المطلوبة من الجهات المختصة.
- قام الباحث بتوزيع معظم الاستبيانات بنفسه من خلال التزول الميداني إلى مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء، ومقابلة مديري المدارس والمعلمين بتلك المدارس، والتوضيح للعينة المختارة أهمية البحث والهدف منه، وكيفية الإجابة على فقرات الأداة.
- استعان الباحث ببعض زملائه الذين لديهم خبرة سابقة بعمل البحث الميداني، للقيام بالمهمة نفسها في تلك المدارس، وخاصة عند عملية جمع واستعادة للنسخ الموزعة لأفراد عينة البحث.
- تحديد موعد لاستلام الاستبيانات، تراوحت بين يومين إلى ثلاثة أيام حسب ظروف كل مدرسة.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وقد لاحظ الباحث تفاعلاً كبيراً مع موضوع البحث من قبل أفراد العينة، والتعامل بابيجابية مع أداة البحث، وقد حرص بعض المديرين على اقتناء نسخ زائدة فارغة من الأداة، للاستفادة منها في تطوير أسلوبهم الإداري. كما أكد بعض المعلمين أن الاستبيان عبر عما في نفوسهم من أشياء كانوا يجهلونها في التعامل الإداري القائم في مدارسهم، وهذا يؤكّد واقعية البحث، وأن الأداة لم تبني بعيداً عن الواقع أو ما هو قائم.

5. تم توزيع (700) نسخة من الأداة. واستغرقت عملية توزيع الاستبيانات وجمعها حوالي شهرين. وقد استعاد الباحث (573) استبياناً بنسبة (82%) من مجموع الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة البحث، وبفارق يصل إلى نسبة (22%), كما تم استبعاد (16) استبياناً لعدم اكتمال بياناتها، ليصبح عدد الاستبيانات المكتملة والصالحة لإجراء عملية التحليل الإحصائي (557) استبياناً بنسبة (80%) من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة البحث، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (15) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمعادة ونسبتها والصالحة ونسبةها

الاستبيانات الصالحة من الاستبيانات المعادة	الاستبيانات غير الصالحة	الاستبيانات المعادة ونسبةها	عدد الاستبيانات التي لم تُرد	عدد الاستبيانات التي وزعت على المستجيبين
النسبة		النسبة	العدد	
%80	557	16	%82	573

هذا وقد تم وصف متغيرات عينة البحث للاستبيانات الصالحة للبحث والبالغ عددها (557) حسب متغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، مستوى المؤهل، نوع المؤهل، سنوات الخبرة) في الجزء الخاص بوصف عينة البحث.

#### سادساً: الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء تطبيق أداة البحث:

ومع ما تقدم إلا أن ثمة صعوبات واجهها الباحث في أثناء التطبيق من أهمها:

1. غياب بعض أفراد عينة البحث، مما استدعي النزول الميداني لأكثر من مرة.
2. صعوبة الالتقاء ببعض مديري المدارس والمعلمين نظراً لعدم تواجدهم بصورة مستمرة في المدارس التي يعملون بها.

3. تباعد مدارس عينة البحث في مديريات المحافظة، والوصول إلى بعضها بصعوبة بالغة.
4. كثرة أعداد أفراد العينة مما استغرق وقتاً طويلاً في توزيع الاستبيانات وكذلك عند استرجاعها.
5. تعذر بعض أفراد العينة في المدارس لاستلام الاستبيانات والإجابة عليها، نظراً لظروف مختلفة وهذا يؤكد عدم الوعي بأهمية البحوث العلمية ودورها في تطوير التعليم.
6. تأخر بعض أفراد العينة عن تسليم الاستبيانات الموزعة عليهم في الموعد المحدد لأسباب مختلفة مما جعل الباحث يتعدد أكثر من مرة على بعض المدارس.
7. ضعف تفاعل بعض أفراد عينة البحث رغم التواصل معهم تلفونياً، وتحديد مكان المقابلة معهم لتسليم أو استرداد الاستبيانات.
8. أخيراً فقد كان للأحداث السياسية والاقتصادية التي يمر بها اليمن باللغ الأثر في معاناة الباحث خاصة عند تطبيقه لأداة البحث (الاستبيان) توزيعاً، وتجميعاً. خصوصاً في ظل الظروف التي عاشتها المدارس من إضرابات كلية في بعض المدارس وجزئية في البعض الآخر، نتيجة لانقطاع مرتبات مديرى المدارس والمعلمين، مما انعكس ذلك على الحالة النفسية لأفراد عينة البحث.

● وقد تغلب الباحث على بعض تلك الصعوبات بالأساليب التالية:

- إقناع الباحث أفراد العينة بأهمية الموضوع محل البحث، وضرورة مشاركتهم في الاستجابة على فقرات الاستبيانة.
- حرص الباحث على تسجيل رقم الهاتف لبعض أفراد عينة البحث، من المديرين والمعلمين المتواجدين والمنضبدين في الدوام، عند تسليمهم الاستبيانة لغرض التواصل والمتابعة حتى استلامها.
- استعان الباحث ببعض الأفراد ذوي الخبرة من الزملاء في مجال البحث العلمي لمتابعة واستلام الاستبيانات من قبل أفراد عينة البحث.
- استعان الباحث ببعض مديرى المدارس ووكالاتهم والمعلمين المتواجدين في المدرسة، لمتابعة أفراد عينة البحث للإجابة على الاستبيانات، وتسليمها في مواعيدها المحددة من قبلهم.

- زيارة الباحث لمقر إقامة بعض مديري المدارس في بعض القرى بالتنسيق المسبق معهم، لاستلام الاستبيانات الجاهزة في موعدها. نظراً لعدم تواجدهم في المدارس بسبب الإضرابات نتيجة انقطاع الرواتب، وقد وجد الباحث تفاعلاً من بعض مديري المدارس وجدية في توزيع الاستبيانات وإعادتها.

#### سابعاً: متغيرات البحث:

ت تكون متغيرات البحث الحالي من المتغير المستقل، والمتغير الوسيطة، والمتغير التابع، كما يأتي:

##### 1. المتغير المستقل:

يتمثل المتغير المستقل لهذا البحث في أسلوب الإدارة بالتجوال، والمتعلق ب مجالاته (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة، اتخاذ القرارات).

##### 2. المتغير الوسيطة:

وتتمثل في الخصائص الديمografية لأفراد عينة البحث من مديري المدارس والمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء، وذلك على النحو التالي:

أ. النوع الاجتماعي: ذكر، وأنثى.

ب. المسئى الوظيفي: المديرين، المعلمين.

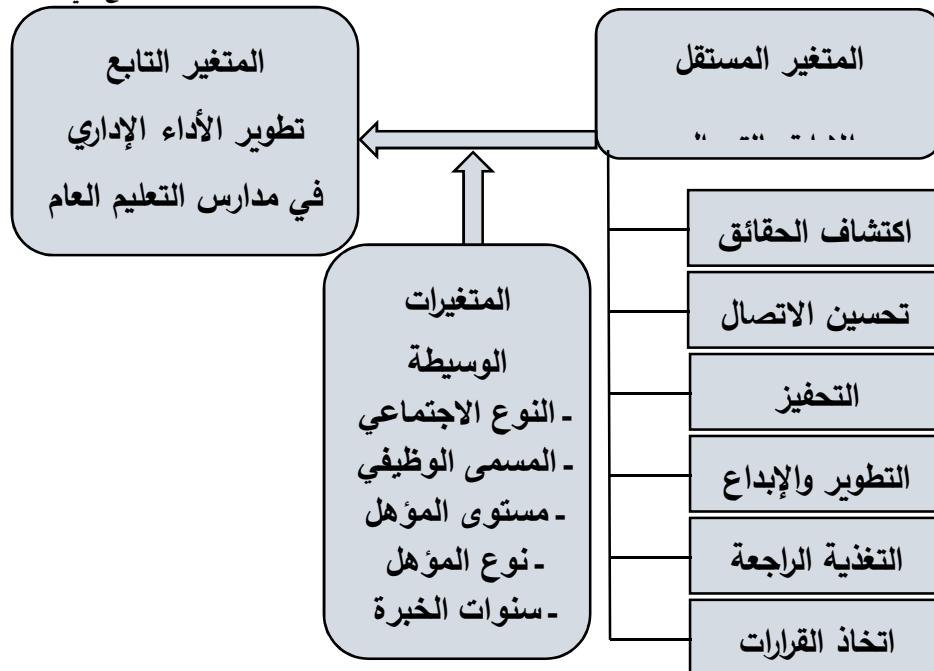
ج. مستوى المؤهل: أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس.

د. نوع المؤهل: تربوي، وغير تربوي.

هـ. سنوات الخبرة في العمل الحالي: (أقل من 5 سنوات)، (من 5 إلى 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).

##### 3. المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع في "تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء".



شكل رقم (16) يوضح متغيرات البحث

الشكل من تصميم الباحث

## ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة "التحليل الإحصائي" (STATISTICAL ANALYSIS ) : (STYLES)

بعد جمع الاستبيانات الموزعة، وبعد وصول الباحث إلى قناعة كبيرة بصعبية استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة، اكتفى بما تم جمعه من الاستبيانات وعددها (557) استبياناً، وتمثل نسبة (80%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة – بعد مراجعتها واستبعاد غير الصالحة منها للتحليل الإحصائي- وهي نسبة عالية لتمثيل العينة المختارة من مجتمع البحث، ثم قام بمعالجة البيانات، وتحليلها إحصائياً وفقاً للخطوات التالية:

1. ترميز البيانات، وإدخالها في الحاسوب الآلي ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتعني (Statistical Package for Social Sciences) وهي اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من اسم "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، وتستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية، ولا تقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنها أنشئت أصلاً لهذا الغرض، ولكن اشتغالها على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريباً)، وقدرتها الفائقة في معالجة البيانات، وتوافقها مع معظم

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

البرمجيات المشهورة جعل منها أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية (البتال، 2005: 3).

(4)

2. إعطاء كل إجابة على كل مؤشر قيمة رقمية بناء على مقياس ليكرت الخماسي، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (16) يوضح القيم الرقمية لكل بديل من بدائل الفقرات

الدرجة	البديل	
	الأهمية	الممارسة / درجة حدة المعوق
درجة واحدة	قليلة جداً	منخفضة جداً
درجتان	قليلة	منخفضة
3 درجات	متوسطة	متوسطة
4 درجات	كبيرة	عالية
5 درجات	كبيرة جداً	عالية جداً

3. تم حساب المدى بين الدرجات على النحو التالي:

المدى = الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة =  $5 - 1 = 4$ ، وتم تقسيم المدى على المقياس الخماسي بالطريقة الآتية:

طول الفئة = المدى  $\div$  عدد الفئات =  $4 \div 5 = 0.80$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وهكذا أصبح طول الخلايا/المستويات (الحدود الحقيقة لقياس المتوسط الحسابي) على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول (17) يبين الحدود الحقيقة لقياس المتوسط الحسابي محوري الأداء

البديل	الحدود الحقيقة	الدرجة
الأهمية	الممارسة / درجة حدة المعوق	
قليلة جداً	منخفضة جداً	1.80 : 1
		1

قليلة	منخفضة	2.60 : 1.81	2
متوسطة	متوسطة	3.40 : 2.61	3
كبيرة	عالية	4.20 : 3.41	4
كبيرة جداً	عالية جداً	5 : 4.21	5

ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

**أ. الأساليب الإحصائية المستخدمة للتأكد من صدق وثبات الأداة:**

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد قبول آراء المحكمين حول الأداة الأولية للبحث.
- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية لوصف توزيع العينة وفق المتغيرات المستقلة الثانوية.
- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من خاصية صدق البناء (الاتساق الداخلي) لأداة البحث.
- معادلة ألفا كرونباخ: لحساب ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط لسبيرمان براون لحساب ثبات أدلة البحث باستخدام التجزئة النصفية.

**ب. الأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة البحث:**

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لوصف توزيع استجابات أفراد عينة البحث للإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث.
- اختبار مقارنة بين متواطي عينتين مستقلتين (T.test) لاختبار دلالة الفروق بين متواسطات استجابات أفراد عينة البحث إزاء السؤال الرابع، تعزى لمتغيرات البحث ثنائية المستويات (النوع الاجتماعي، الوظيفة، نوع المؤهل)، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمتغير (المؤهل - عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي).

وبعد الانتهاء من عملية توزيع الاستبيان وتجميعه وترميزه، قام الباحث بتحليل تلك البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التي سبق ذكرها للإجابة عن أسئلة البحث، ثم قام الباحث بعرض نتائج البحث وتفسيرها كما هو موضح في الفصل التالي (الخامس).



## الفصل الخامس

اعرض نتائج الأسئلة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالبحث الحالي، حيث تم ترتيبها وفقاً لترتيب أسئلة البحث، كما يتناول مناقشة وتفسير أهم النتائج التي تمخض عنها البحث. وقد اتبع الباحث في عرض النتائج الخطوات الآتية:

1. تببيب البيانات في جداول مرتبة تبعاً لأسئلة البحث ومجالاته.
2. استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية لكل مجال وفقرة من مجالات وفقرات الاستبانة.
3. ترتيب المجالات والفقرات ترتيباً تناظرياً حسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لهذه المجالات والفقرات.
4. استخدم الباحث محكماً قسمت فيه المتوسطات الحسابية إلى خمس فئات متقاربة في الطول تقريباً -كون المقياس خماسياً- وقد حدد مدى تلك المتوسطات الحسابية لهذه الفئات كما تم الإشارة إليه في الفصل السابق.

وفيما يلي عرض مفصل لنتائج البحث:

#### أولاً: عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول الذي نصه "ما واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال؟"، قام الباحث بتحديد درجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس تحتوى مجالات وفقرات المحور من وجهة نظر أفراد عينة البحث من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة المجالات مجتمعة، ودرجة ممارسة كل مجال من مجالات المحور، وعددتها (6) مجالات رئيسة، وذلك كما يلي:

1. تحديد درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة تحتوى مجالات محور واقع الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أفراد عينة البحث:

## جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة

المجالات مجتمعة مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (ن=557)

رقم المجال	المجال	الترتيب	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الممارسة
2	تحسين الاتصال	1	10	3.15	.923	%63	متوسطة
6	اتخاذ القرارات	2	10	3.00	1.038	%60	متوسطة
3	التحفيز	3	10	2.92	.913	%58	متوسطة
1	اكتشاف الحقائق	4	10	2.89	.958	%58	متوسطة
4	التطوير والإبداع	5	10	2.83	.994	%57	متوسطة
5	التغذية الراجعة	6	10	2.78	.996	%56	متوسطة
المجالات مجتمعة							متوسطة

## • الدرجة العظمى (5) درجات.

يُلاحظ في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة الفعلية لمحظى مجالات محور واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال مجتمعة (بلغ 2.93)، وبانحراف معياري (861)، وبنسبة مئوية (59%). وهذا يعني أن درجة الممارسة الفعلية لمحظى مجالات محور واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (مجتمعة) "متوسطة" وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وبمتوسطات متقاربة، فيما تراوحت متوسطات مجالاته الستة بين (3.15-2.78)، وكان المدى بين متوسط أعلى بُعد ومتوسط أقل بُعد بمقدار (37). درجة، وقد يُشير إلى التقارب الشديد بين استجابات عينة البحث من وجهاً نظرهم للممارسة الفعلية للأداء الإداري لدى مديرى مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، كما تشير إلى تقارب التباين في مجالات المحور.

وهذه النتيجة تشير إلى أن مديرى المدارس يمارسون الإدارة بالتجوال إلى حدٍ ما من خلال ممارستهم لها بدرجة متوسطة من وجهاً نظر أفراد عينة البحث، ورغم أنها إيجابية إلا أنها أيضاً

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

لما زالت دون المستوى المطلوب الذي ينبغي أن تكون عليه من الأهمية، الأمر الذي يقتضي معه ضرورة تطوير أداء مدير المدارس في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال. ويعزو الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- أن بعض مديري المدارس لا يمتلكون المهارات والكفايات الالزمة للإدارة المدرسية، سوى بعض الممارسات التقليدية غير المقصودة التي اكتسبوها في الميدان.

- وقد يعود ذلك إلى أن أسلوب الإدارة بالتجوال مفهوم إداري حديث لم يُطبق بعد في المدارس، ولكن من خلال تطبيق مدير المدارس لأسلوب الإدارة بالتجوال سيتم تطوير الأداء الإداري الذي بدوره ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين.

- أن مديري المدارس لديهم القابلية لممارسة الإدارة بالتجوال على نطاق أوسع وبدرجة أعلى ممّا خفت عنهم الأعمال الكتابية، وحرروا من قيود المكاتب التي تعزلهم عن الواقع.

- وقد تُعزى هذه النتيجة إلى استمرارية سيطرة الأساليب الروتينية على الأعمال الإدارية في بعض مدارس التعليم العام، حيث إن أكثر الأنماط شيوعاً لدى قادة تلك المدارس هو إدارة المكاتب، والانشغال بالأعمال الكتابية والإدارية الروتينية، والتي تحتم تسيير الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية.

- وقد يعود ذلك إلى أن أفراد عينة البحث كانوا أكثر واقعية وصدقًا في الإجابة حول محور الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري، وأنهم يذكرون الحقيقة ويشخصون الواقع كما هو، ويأخذون حرفيتهم في الإجابة.

وإجمالاً فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حدادي، 2015)، ودراسة (الخمس، 2014)، ودراسة (الزهراوي، 2016)، ودراسة (قدومي، 2011)، ودراسة (القرني، 2014)، ودراسة (المنيع، 2014)، والتي أكدت جميعها على أن واقع الأداء الإداري للإدارة بالتجوال يُمارس بدرجة متوسطة.

بينما اختلفت مع دراسة (الجميدى، 2014)، ودراسة (صباح، 2012)، ودراسة (صالح، 2015)، ودراسة (الشهري، 2011)، ودراسة (العيدي، 2010)، ودراسة (الهوشل، 2015)، ودراسة (Skretta,2008)، ودراسة (Kasapoglu,2006)، حيث أشارت جميعها إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال كانت بدرجة عالية أو كبيرة أو مرتفعة.

- وبتحليل نتائج مجالات المحور الأول من حيث الممارسة الفعلية اتضح الآتي:

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

أ. احتل المجال الثاني المتعلق بـ "تحسين الاتصال" المرتبة الأولى، من حيث درجة الممارسة، حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.923)، وبنسبة مئوية (%) 63.

وقد يُعزى ذلك إلى قناعة مديرى المدارس نوعاً ما بأهمية الاتصال المباشر مع المعلمين، وحرصهم على فهمهم لتحقيق أهداف المدرسة، نظراً لما تتيحه هذه الاتصالات من سرعة في أداء العمل وارتفاع للروح المعنوية، بهدف تطوير الأداء، ويعتبرون الاتصال بالمعلمين نوع من التفاهم المتبادل بينهم، كما أنه فرصة لتبادل الآراء والأفكار والحقائق والمشاعر والعواطف، وعن طريق الاتصال يمكن الحصول على معلومات جديدة تساعد على اتخاذ القرارات بشكل أفضل.

ويُعزى ذلك أيضاً إلى أن مديرى المدارس في ممارستهم للإدارة بالتجوال يُظهرون اهتماماً أكثر لمجال "تحسين الاتصال" أكثر من اهتمامهم بالمجالات الأخرى، كونها تتيح لهم من خلال الاحتكاك المباشر مع المعلمين الحصول على البيانات والمعلومات الازمة لاتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.

ويرى الباحث أنه يمكن تطوير الاتصال المباشر مع المعلمين من خلال زيادة ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث إن له دور في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المديرين والمعلمين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صالح، 2015) في حصول مجال الاتصال والتواصل على المرتبة الأولى، كما أوضحت أن مدير المدرسة يحرص على التواصل الفعال لإيجاد بيئة تعمل بروح الفريق.

ب. فيما احتل المجال السادس المتعلق بـ "اتخاذ القرارات" المرتبة الثانية، حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.038)، وبنسبة مئوية (%) 60.

ويعزى الباحث ذلك إلى وعي مديرى المدارس بدور الإدارة بالتجوال ودورها في اتخاذ القرارات، ورغم أن تلك الدرجة إيجابية إلا أنها لازالت دون المستوى المطلوب، حيث إن بعض مديرى المدارس لازالوا يفضلون الاعتماد على التوجيهات والإرشادات المكتوبة التي تصل إلى مكاتبهم اعتقاداً منهم أن ذلك يزيد من العبء الوظيفي عليهم، مما يتطلب الأمر زيادة قدرة مديرى المدارس من خلال ممارسة الإدارة بالتجوال والتي تمكّنهم من اتخاذ القرارات في ضوء نظرة شاملة

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

للواقع، كما أن الاعتماد على الجولات الميدانية تمكن المديرين من الحصول على معلومات صحيحة وواقعية، وتمكنهم من تحديد المشكلات تحديداً دقيقاً، والعمل على إيجاد الحل الأمثل.

وتتفق في ذلك مع دراسة (خمش، 2014) التي أشارت إلى أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين من جهة، وبين المدرسة المجتمع الذي سيتعامل معه من جهة أخرى. وتؤدي المشاركة إلى تنمية القيادات الإدارية بين المعلمين، وتزيد من الإحساس بالمسؤولية وفهم لأهداف المدرسة، ويصبح المعلمون أكثر استعداداً لتقدير علاج المشكلات، وتنفيذ القرارات التي اشتراكوا في صنعها.

ج. بينما جاء المجال الثالث المتعلق بـ "التحفيز" في المرتبة الثالثة، حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.913)، وبنسبة مئوية (58%).

ويعزّو الباحث ذلك إلى أن مدير المدارس يمارسون التحفيز إلى حدٍ ما، إلا أنه لا بد من زيادة هذه الممارسة لتصل إلى مستوى أكبر، حيث إنه من خلال الجولات التفقدية تزيد قدرتهم على تحفيز المعلمين، لبذل مزيد من الجهد والعطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، وتطلق العنوان للمشاركة الإيجابية وتعزيز الإحساس بالشراكة في وضع الأهداف الخاصة بالمدرسة، وتزيد من رفع الروح المعنوية من خلال رسائل الشكر والتقدير، وتعمل على زيادة التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة.

حيث ذكر (ملحم، 2006: 71). أن من أهداف الإدارة بالتجوال التحفيز للإبداع والابتكار، والارتقاء بمستويات التنفيذ، بغية الوصول إلى الجودة الشاملة المتكاملة، ويتم ذلك من خلال وجود قابلية للعمل مع الآخرين، والانسجام مع مطالبهم، والتحول في التعامل معهم من العلاقة الرسمية الجامدة إلى العلاقة الشخصية، القائمة على الصداقة.

وأتفق ذلك النتيجة مع دراسة (صالح، 2015) حيث توصلت إلى أن المعلمين يحتاجون للتحفيز المادي والمعنوي من مدير المدرسة لحاجتهم الضرورية للاستمرار في العمل، والشعور بالرضا الوظيفي، وأن التحفيز يبعث في النفس الراحة، وتقدير الذات.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

د. فيما جاء المجال الأول المتعلق بـ "اكتشاف الحقائق" في المرتبة الرابعة، حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (958)، وبنسبة مئوية (.58%).

ويُفسّر ذلك بأن مديرى المدارس لديهم اهتمام في اكتشاف الحقائق والحصول على المعلومات من الواقع العملي من خلال الإدارة بالتجوال ولكن ليس بالمستوى المطلوب من الممارسة، حيث يفترض أن يكون على مستوى عالي من الممارسة.

وربما يكون ذلك ناتج عن ضعف قدرة مديرى المدارس لاستخدام الإدارة بالتجوال وتوجهها لاكتشاف الحقائق وتحديد المشكلات لتحسين الأداء بدلاً من تصيد الأخطاء.

ويرى الباحث أنه لابد من زيادة ممارسة الإدارة بالتجوال كونها تسهم في الحصول على المعلومات من مصادرها، وتمكن المديرين من مقارنة التقارير المكتوبة بالحقائق بناءً على الواقع العملي.

فقد أكد ذلك (العجمي، 2008: 374) بأن الإدارة بالتجوال استراتيجية تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلات، وأسبابها بدقة، حتى يمكن وصف علاجها المناسب، خاصة وأن الإدارة بالتجوال تهدف إلى التحسين المستمر، وعليه فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور، وإدارة المستقبل لتطوير الأداء.

ويتفق ذلك مع دراسة (حدادي، 2015) الذي أكد فيها أنه لا بد من رفع مستوى ممارسة الحصول على المعلومات من مصادرها الرئيسية لدى مديرى المدارس وذلك من خلال الإدارة بالتجوال، ودراسة (Rossi, 2007) التي أوضحت بأن الإدارة بالتجوال تمنح المديرين فرصة لمعرفة ما الذي يجري في ميدان العمل عن قرب.

ه. فيما جاء المجال الرابع المتعلق بـ "التطوير والإبداع" في المرتبة الخامسة، حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (994)، وبنسبة مئوية (.57%).

ويعزّو الباحث ذلك إلى أن هناك اهتماماً نسبياً من المديرين بتشجيع التطوير والإبداع، لذا يحرص بعض مديرى المدارس على تمسكهم بتقديم أفكار وأساليب عمل تقليدية في تعاملهم مع المعلمين.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويُعزى ذلك أيضاً إلى أن التطوير والإبداع يتطلب مهارات وقدرات عملية، لذلك لا بد من التعزيز وامتلاك مديري المدارس المهارات والقدرات التي تمكّنهم من ممارسة التطوير والإبداع، وهذا قد لا يتأتى إلا بإعداد مديري المدارس ومعلميها وتدریبهم على التعامل مع التغييرات، وإتاحة فرص التدريب والتأهيل لهم حتى يكونوا قادرين على تحمل هذه المسؤولية، ولا يتم ذلك إلا في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

ويرى الباحث أن تعزيز ثقافة التطوير والإبداع من خلال أسلوب الإدارة بالتجوال، ينعكس ذلك على سلوك المعلمين وينبئ بالإحساس لديهم بأهمية التطوير، ويرفع من مشاركتهم في تطوير الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قدومي، 2011) والتي أشارت إلى أن التطوير والإبداع هما سمة المدير الناجح، وهما من العناصر الأساسية للإدارة بالتجوال بل ويقعان ضمن استراتيجية الإدارة المدرسية الفعالة.

و. وأخيراً جاء المجال الخامس المتعلقة بـ "التغذية الراجعة" في المرتبة الأخيرة، حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (996)، وبنسبة مئوية (.56%).

يعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأهمية التغذية الراجعة إلى حدٍ ما في تحسين الأداء وتطويره، حيث ينبغي أن يكون هناك اهتمام أكثر بالتغذية الراجعة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة توفر بعض اللوائح والقوانين لدى مديري المدارس وكذا افتقارهم إلى مهارات وقدرات تزيد من فاعليتهم حول استخدام التغذية الراجعة أثناء التجوال، حيث إن – فاقد الشيء لا يعطيه – ويُعزى أيضاً السبب في ذلك إلى أن الجهات المعنية لا تهتم بتزويد مديري المدارس بالتغذية الراجعة والمعالجة المستمرة أولاً بأول، حيث إنها تكتفي بتلقين ما تريده من تطبيق للوائح والقوانين من خلال الاجتماعات وبعض التعاميم التي تصدرها، وقد يكون الاهتمام من قبل مديري المدارس فقط باللوائح والتعاميم التي تخص الدوام والانضباط وإهمال بقية اللوائح والتعاميم. وعدم وجود مجلس مدرسي منتظم يعقبه مجلس تربوي على مستوى مكاتب التربية، وأيضاً عدم انعقاد مجلس المدرسة في بعض الأحيان حوالي ثلث مرات في العام الدراسي.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويرى الباحث ضرورة معرفة مدير المدارس بفوائد التغذية الراجعة وأهميتها، والاستفادة من الإدارة بالتجوال للحصول عليها، حيث إن ممارسة الجولات التفقدية تزيد من قدرتهم على التغذية الراجعة البناءة وتقديمها للمعلمين من أجل تحسين وتطوير الأداء بشكل عام، وكذا تزودهم بالمعلومات التي تمكّنهم من تصحيح البيانات الواردة إليهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العيدي، 2010) حيث أشارت إلى أن تقديم التغذية الراجعة للعاملين أمر ضروري ومهم عند إجراء أي عمل بغض النظر عن طبيعة هذا العمل.

## 2. تحديد درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمحاتي مجالات محور واقع الأداء الإداري (كل على حده) من وجهة نظر أفراد عينة البحث:

لتحديد درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمحاتي كل مجال من مجالات المحور، والتي تكونت من ستة مجالات رئيسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة فقرات كل مجال، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً حسب درجة ممارستها ضمن المجال الذي تنتهي إليه. وقد تم عرض النتائج في الجداول التالية، كما يلي:

### أ. تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة لمحاتي فقرات مجال اكتشاف الحقائق:

يحتوي مجال اكتشاف الحقائق على (10) فقرات تُعبر عن الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة الممارسة الفعلية لمدير المدارس لمحاتي المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة فقرات مجال اكتشاف الحقائق مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (n=557)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة الممارسة
9	1	يكتشف مدير المدرسة مواهب وكفايات المعلمين عن طريق التجوال.	3.03	1.349	%61	متوسطة

متوسطة	%60	1.267	3.01	يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على تشخيص المشكلات المتعلقة بأداء المعلمين.	2	3	
متوسطة	%60	1.196	2.99	تسهم جولات مدير المدرسة في اكتشاف المشكلات في وقت مبكر.	3	2	
متوسطة	%59	1.253	2.97	يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من اكتشاف الجوانب الإدارية التي تحتاج إلى تفويض.	4	8	
متوسطة	%59	1.189	2.95	يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمون في العمل.	5	1	
متوسطة	%57	1.183	2.87	تمكن جولات مدير المدرسة المستمرة من استيفاء المعلومات من مصادر مختلفة.	6	6	
متوسطة	%57	1.207	2.85	يتتحقق مدير المدرسة أثناء تجواله من مطابقة الواقع العملي للتقارير المكتوبة.	7	7	
متوسطة	%56	1.225	2.80	يحرص مدير المدرسة من خلال تجواله على اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.	8	5	
متوسطة	%54	1.322	2.72	يتفقد مدير المدرسة خدمات المقصف المدرسي أثناء تجواله.	9	10	
متوسطة	%54	1.210	2.70	يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على اكتشاف الاحتياجات التدريبية لكل معلم على حده.	10	4	
متوسطة	%58	.958	2.89	فقرات المجال مجتمعة			

• الدرجة العظمى (5) درجات.

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس في مجال اكتشاف الحقائق تراوحت ما بين (3.03-2.70)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة هذا المجال ككل (2.89) بانحراف معياري

(958)، وبنسبة مئوية (58%)، وبدرجة ممارسة "متوسطة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته.

وهذه النتيجة تشير إلى أن مديرى المدارس لديهم اهتمام في اكتشاف الحقائق والحصول على المعلومات من الواقع العملي من خلال الإدارة بالتجوال ولكن ليس بالمستوى المطلوب من الممارسة، حيث يفترض أن تكون على مستوى عالٍ من الممارسة ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب منها:

- غلبة الأنماط التقليدية التي يعتمد فيها المدير على التمسك بالبيروقراطية (المكتب)، حيث يفضل بعض المديرين إبقاء الحقائق مغطاة تحت السطح حيث إنه ليس من مصلحتهم التحدث عنها، اعتقاداً منهم أن الكشف عن الحقائق معناه الكشف عن أخطائهم.
  - أن مديرى المدارس غالباً يعتمدون بشكل كبير على التقارير والمعلومات التي تصل إلى مكاتبهم، ربما ليسراها وقلة الأعباء والجهد المبذولين من خلالهما.
  - نظرة أفراد العينة من المعلمين بأن الجولات التفقدية التي يقوم بها مديرى المدارس لاكتشاف الحقائق تتم بطريقة عقابية وانتقامية ومن أجل تصيد الأخطاء والانتقاد واللوم.
  - وربما يكون ناتج عن ضعف مديرى المدارس لاستخدام الإدارة بالتجوال وتوجهها لاكتشاف الحقائق وتحديد المشكلات لتحسين الأداء بدلاً من تصيد الأخطاء.
- وبناءً على ذلك لابد من زيادة الاهتمام بممارسة الجولات التفقدية واستغلالها في اكتشاف الحقائق من الواقع من أجل تحسين الأداء، ويتفق ذلك مع دراسة (العيدي، 2010) التي أكدت أن ممارسة الإدارة بالتجوال ساعدت في اكتشاف الحقائق.
- وبالتأمل في ترتيب الفقرات داخل المجال حسب درجة الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، يتضح أن الفقرة رقم (9) ونصها "يكتشف مدير المدرسة مواهب وكفايات المعلمين عن طريق التجوال." حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (1.349)، وبنسبة مئوية (61%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث السبب في تقدم هذه الفقرة على بقية فقرات المجال ولو بشكل متوسط، إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال لها أهمية كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث إنها تُكسب

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

مديري المدارس فرصة لاكتشاف مواهب وكفايات المعلمين، واكتشاف المبدعين والعباقرة

وذلك من أجل دعمهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وصقل مواهبيهم لتطوير العمل.

ويرى الباحث أن اكتشاف الحقائق خلال الجولات التفقدية في الواقع يساعد مدير المدارس

على اكتشاف المبدعين والموهبين من المعلمين.

حيث إن - الإدارة بالتجوال - من أدواتها البحث عن المبدعين وأصحاب الأفكار الجريئة والجديدة وعن قادة الرأي وأصحاب المواهب التي يمكن الإفادة منه (McCack, 2009) ، ويؤكد ذلك ما ذكره (Emmons, 2006) في دراسته إلى أن اهتمام الإدارة بمواهب العاملين لديها من خلال الاهتمام بالجانب الإنسانية لديهم والنظر إلى المعلومات المقدمة من قبلهم على أنها حيوية و مهمة في عمل المؤسسة وتطورها واستمراريتها، وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى الحدود عن طريق الاعتماد عليهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويشعر المسؤولين بأن الإدارة تثق بقدراتهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحميدي، 2014) التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يكتشف مواهب وكفايات المعلمين من خلال تجواله.

• بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على تشخيص المشكلات المتعلقة بأداء المعلمين." في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (3.01)، وانحراف معياري (1.267)، وبنسبة مئوية (60%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مدير المدرسة أثناء نزوله الميداني من خلال الجولات التفقدية التي ينفذها في تركيزه على اكتشاف المشكلات المتعلقة بأداء المعلمين، حيث إن لها انعكاس على تطوير أدائهم.

ويتفق ذلك جزئياً مع دراسة (صالحة، 2015) التي أشارت إلى الاهتمام الذي يوليه مدير المدارس لتعزيز الأداء الفاعل للمعلمين ومعالجة جوانب الضعف في الأداء أثناء تنفيذ الحصص الدراسية، ومساعدة المعلم على حل المشكلات التي قد تواجهه أثناء تنفيذ الحصص الدراسية.

• في حين احتلت الفقرة رقم (2) ونصها "تُساهم جولات مدير المدرسة في اكتشاف المشكلات في وقت مبكر." المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.99)، وانحراف معياري (1.196)، وبنسبة مئوية (60%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزى الباحث السبب في ذلك إلى الدور المهم

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

الذي تعليبه الإدارة بالتجوال كأسلوب حديث في الإدارة والتي من خلالها يتمكن مدير المدرسة من اكتشاف المشكلات خاصة فيما يتعلق بأداء المعلمين.

فقد أكد ذلك (العجمي، 2008: 374) بأن الإدارة بالتجوال استراتيجية تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلات، وأسبابها بدقة، حتى يمكن وصف علاجها المناسب، خاصة وأن الإدارة بالتجوال تهدف إلى التحسين المستمر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قدومي، 2011) حيث أوضحت أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال يتمثل في متابعة العمل في موقع الحدث مما يؤدي إلى الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل

• أما الفقرة رقم (4) والتي نصها "يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على اكتشاف الاحتياجات التدريبية لكل معلم على حده." فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المجال بدرجة ممارسة "متوسطة"، وبأقل متوسط حسابي بلغ (2.70)، وبانحراف معياري (1.210)، وبنسبة مئوية (54%). ويعزى تأخر هذه الفقرة للترتيب الأخير، رغم حصولها على درجة "متوسطة"، إلى أن اكتشاف الاحتياجات التدريبية للمعلمين لا تم بالصورة المطلوبة من قبل مدير المدارس.

ويعود ذلك لأسباب منها:

- قلة وعي مديري المدارس بأهمية الإدارة بالتجوال في تحديد الاحتياجات التدريبية.  
- وربما يعود إلى عدم إتاحة الوقت الكافي، حيث إن تحديد الاحتياجات التدريبية لكل معلم على حدة تحتاج وقت كافي، للالتقاء بهم والتحاور معهم ومعرفة أوجه القصور التي يعانون منها. ولكن يمكن استخدام الجولات التفقدية في الكشف عن الاحتياجات التدريبية الالزمة لتدريب المعلمين إذا تم فهمها وتطبيقاتها كما ينبغي.

حيث إن الإدارة بالتجوال تعد في أحد جوانبها أداة تدريب ونقل للمعلومات والخبرة من المدير إلى مرؤوسيه، بصفته الأكثر خبرة بالنواحي الفنية والإدارية (الخضيري، 2000: 81)، لذا فإن من مزايا الإدارة بالتجوال زيادة كفاءة وفعاليات عمليات التدريب، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمجموعات العاملة، ثم إعداد البرامج التدريبية المناسبة، لتطوير معلوماتهم وصقل مهاراتهم وتعديل أنماط سلوكياتهم (العجمي، 2008: 369).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحميدي، 2014) التي أشارت إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين لا تتم أثناء تجوال المدير، وأنه يمكن استخدام تجوال المدير في الكشف عن الاحتياجات الالزامية لتدريب المعلمين وتطوير أدائهم.

#### ب. تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة لمحتوى فقرات مجال تحسين الاتصال:

ويحتوى مجال الاتصال على (10) فقرات تُعبر عن الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال في هذا المجال، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة الممارسة الفعلية لمدير المدارس لمحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة

فقرات مجال تحسين الاتصال مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (ن=557)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الممارسة
5	1	يحرص مدير المدرسة أن يكون قدوة حسنة للآخرين من خلال سلوكه المباشر معهم.	63.3	1.288	%67	متوسطة
8	2	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة.	303.	1.295	%66	متوسطة
4	3	يتمتع مدير المدرسة بالإصغاء الجيد في استقبال آراء المعلمين ومشورتهم.	3.26	1.260	%65	متوسطة
9	4	يمتاز مدير المدرسة بالسرعة في إيصال التعليمات الالزامية لتنفيذ مهام العمل.	3.19	1.310	%64	متوسطة
1	5	يبعى مدير المدرسة مناخاً للاتصال يتسم بالثقة والتعاون بين المعلمين على مستوى المدرسة.	3.13	1.269	%63	متوسطة
3	6	يستمع مدير المدرسة أثناء تجواله لاستفسارات المعلمين ويتحاور معهم.	3.12	1.275	%62	متوسطة
10	7	يحرص مدير المدرسة من خلال تجواله على توثيق	3.11	1.266	%62	متوسطة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الممارسة
		العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.				
8	7	يفند مدير المدرسة الشائعات في مجال العمل أثناء تجواله.	3.03	1.197	%61	متوسطة
9	2	يعمل مدير المدرسة من خلال تجواله على إيجاد قنوات اتصال بينه وبين المعلمين لتبادل المعلومات والخبرات	3.00	1.158	%60	متوسطة
10	6	يستخدِم مدير المدرسة أثناء تجواله لغة الجسد وتعبيرات الوجه في تواصله مع المعلمين.	2.99	1.182	%60	متوسطة
فترات المجال مجتمعة						
• الدرجة العظمى (5) درجات.						

توضح النتائج في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس في مجال تحسين الاتصال تراوحت ما بين (3.36 - 2.99)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة هذا المجال ككل (3.15) بانحراف معياري (.923)، وبنسبة مئوية (%63)، وبدرجة ممارسة "متوسطة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى إدراك مديري المدارس وقناعتهم بأهمية الاتصالات الإدارية في المدرسة إلى حدٍ ما، وأن الإدارة بالتجوال تساعده على تحسين الاتصال بين المدير والعاملين.

ويعزّو الباحث ذلك إلى الآتي:

- قناعة مديري المدارس بضرورة الاتصال المباشر مع المعلمين، نظراً لما تتيحه هذه الاتصالات من سرعة في أداء العمل وارتفاع للروح المعنوية، بهدف تطوير الأداء.
- وعي مديري المدارس بأهمية الاتصال في الحصول على معلومات جديدة تساعده على اتخاذ القرارات بشكل أفضل.

- نظرة أفراد العينة إلى أن أسلوب الإدارة بالتجوال له دور في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المديرين والمعلمين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما.

ويؤكد ذلك ما ورد في دراسة (Millar, 2009) التي بينت أن ممارسة المدير للتجوال تزيد من الاتصال الإيجابي. كما أوضحت نتيجة دراسة (Brown& Coley, 2011) والتي كشفت عن دور التجوال في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين والمسervيين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Langley, 2006) التي أشارت إلى أن مستوى تحسين الاتصال يمارس بدرجة متوسطة. كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (العيدي، 2010) والتي بينت أن ممارسة الإدارة بالتجوال ساعدت على تحسين الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين المديرين والعاملين، مما أدى إلى تحفيز العاملين على العمل.

وتخالف مع بعض الدراسات كدراسة (الشهري، 2011)، ودراسة (العيدي، 2010)، حيث أشارت جميعها إلى أن دور التجوال في تحسين الاتصال جاء بدرجة عالية.

• وبالنظر في ترتيب الفقرات داخل المجال حسب درجة الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، يتضح أن الفقرة رقم (5) ونصها "يحرص مدير المدرسة أن يكون قدوة حسنة للأخرين من خلال سلوكه المباشر معهم." حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.288)، وبنسبة مئوية (67%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث السبب في تقدم هذه الفقرة على بقية فقرات المجال ولو بدرجة متوسطة، إلى أن مديري المدارس يستشعرون دورهم التربوي وحرصهم على أن يكونوا قدوة حسنة للمعلمين أثناء اتصالهم المباشر معهم في العمل فهم أصحاب رسالة، ويقع على عاتقهم دور أساسي في تعميق القيم الاجتماعية الحسنة في المجتمع.

وهذه الصفة تعتبر من أهم صفات وخصائص شخصية المدير المتجول الذي يكون أنموذجاً وقدوة حسنة في أقواله وأفعاله أمام الآخرين (خمس، 2014).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صالح، 2015) التي أشارت إلى أنه عندما يشاهد المعلمون عمل المدير، ونشاطه، وفعاليته، وحسن انتماهه للعمل فإن ذلك يكون سبباً في تعزيز دافعيتهم للعمل.

- بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة." في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (1.295)، وبنسبة مئوية (66%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى قناعة مديرى المدارس بأهمية الاتصال، وحرصهم على فهم العاملين لتحقيق أهداف المدرسة، وكسب ثقة المعلمين، لذا يشاركونهم في المناسبات المختلفة.
- في حين احتلت الفقرة رقم (4) ونصها "يتمتع مدير المدرسة بالإصغاء الجيد في استقبال آراء المعلمين ومشورتهم". المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (1.260)، وبنسبة مئوية (65%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث ذلك إلى سعي مدير المدرسة لكسب ثقة المعلمين من خلال الإصغاء الجيد لآراء المعلمين وإتاحة الفرصة لهم بمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل ويشجع المعلمين علىبذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المدرسة مما يرفع من أداء المعلمين.

ويرى الباحث أن الإصغاء تعتبر أداة من أدوات الإدارة بالتجوال لابد لمديرى المدارس أن يحسنوا استخدامها، كونها تُسهم في تغيير تصورات وموافق المعلمين.

حيث أشارت دراسة (الشهري، 2011) إلى أنه ينبغي على المدير أن يمتلك مهارة الإصغاء، والعمل على إيجاد لغة مشتركة مع المعلمين، فإن صفات المدير للمعلمين يدل على اهتمام المدير بالمحادث وتقديره له وفي نفس الوقت تعد ميزة للتحفيز والتشجيع.

وتشير الدراسات أن (75%) من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد (صالحة، 2015).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خمس، 2014) التي أشارت إلى أن الفقرة والتي نصها "أن يحسن المدير الإصغاء للمعلمين أثناء التجوال" حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة ممارسة متوسطة.

- أما الفقرة رقم (6) والتي نصها "يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله لغة الجسد وتعبيرات الوجه في تواصله مع المعلمين". فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المجال بدرجة ممارسة "متوسطة"، وبأقل متوسط حسابي بلغ (2.99)، وبانحراف معياري (1.182)، وبنسبة مئوية (60%). ويعزى تأخر هذه الفقرة للترتيب الأخير، رغم حصولها على درجة "متوسطة" إلى أن

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

مديري المدارس يستخدمون الاتصال غير اللفظي نوعاً ما، حيث إن هذا الأسلوب يجب أن يكون على مستوى عالي من الممارسة، وأنه بالإمكان اكتساب وتطوير مهارات الاتصال غير اللفظي عن طريق استخدام الإدارة بالتجوال.

حيث ذكر (خمس، 2014) أن من أكثر طرق الاتصال التي يستخدمها المدير المتوجول الاتصال غير اللفظي؛ ويعرف هذا النوع من الاتصال أنه استجابات إنسانية غير كلامية ومنها الإشارات، وتعابير الوجه، ولغة الجسد، وتعطي انطباعات بحسب مغزاها.

#### ج. تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة لمحتوى فقرات مجال التحفيز:

ويحتوى مجال التحفيز على (10) فقرات تعبّر عن الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال في هذا المجال، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس لمحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة

فقرات مجال التحفيز مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (ن=557)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة الممارسة
1	6	يحفز وجود مدير المدرسة وتجواله بين المعلمين علىبذل مزيد من الجهد في العمل.	203.	1.287	%64	متوسطة
2	1	يحفز مدير المدرسة أثناء جولته الإدارية المعلمين على المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف.	13.1	1.241	%62	متوسطة
3	2	يقدم مدير المدرسة رسائل شكر وتقدير للمعلمين لمساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة.	83.0	1.243	%62	متوسطة
4	3	يقوم مدير المدرسة من خلال جولاته الإدارية على كسر الحواجز بينه وبين المعلمين لتعزيز الثقة المتبادلة.	63.0	1.262	%61	متوسطة

متوسطة	%61	1.328	43.0	يشيد مدير المدرسة بالمعلم ذو الأداء المميز أمام زملائه.	5	9	
متوسطة	%60	1.176	2.99	يتفاعل مدير المدرسة خلال تجواله بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحها المعلمون.	6	5	
متوسطة	%56	1.187	2.82	يسمح مدير المدرسة أثناء تجواله للمعلمين بعرض ابتكاراتهم التربوية لمناقشتها معهم.	7	4	
متوسطة	%53	1.118	2.65	يعمل مدير المدرسة خلال تجواله علىربط مكافآت المعلمين بالإنجاز الفعلي.	8	7	
متوسطة	%53	1.166	2.63	يعمل مدير المدرسة على تنويع الحوافز للمعلمين أثناء تجواله.	9	8	
متوسطة	%52	1.133	2.62	يحرص مدير المدرسة على توجيه التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين بدرجة أساسية.	10	10	
متوسطة	%58	.913	2.92	فقرات المجال مجتمعة			

• الدرجة العظمى (5) درجات.

تشير النتائج في الجدول السابق أن متوسطات درجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس في مجال التحفيز تراوحت ما بين (2.62 – 3.20)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة هذا المجال ككل (2.92) بانحراف معياري (0.913)، وبنسبة مئوية (58%)، وبدرجة ممارسة "متوسطة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن مدير المدارس يمارسون جزءاً من هذه الحوافز خصوصاً المعنية منها، وليس جميع الحوافز خصوصاً المادية لعدم امتلاكهم سلطة وصلاحية ممنوعة في ذلك، كما أنهما يدركون بأن الإدارة التجوال أداة تساعد على التحفيز للإبداع والابتكار، من خلال الانسجام مع المعلمين، إلا أنه لا بد من زيادة هذه الممارسة لتصل إلى مستوى أكبر.

ويرى الباحث ضرورة اهتمام مدير المدارس بأداة التحفيز خلال جولاته التفقدية كون ذلك يدفع المعلمين لبذل مزيد من الجهد والعطاء والارتقاء بمستويات أدائهم.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

حيث إن من أهداف الإدارة بالتجوال التحفيز للابداع والابتكار، والارتقاء بمستويات التنفيذ، بغية الوصول إلى الجودة الشاملة المتكاملة، ويتم ذلك من خلال وجود قابلية للعمل مع الآخرين، والانسجام مع مطالبهم، والتحول في التعامل معهم من العلاقة الرسمية الجامدة إلى العلاقة الشخصية، القائمة على الصداقة (ملحم، 2006: 71).

وقد اتفقت هذه النتيجة بصورة عامة مع نتيجة دراسة (المواضية، 2014)، ودراسة (حدادي، 2015) حيث أشارتا إلى حصول مجال التحفيز على درجة متوسطة.

كما تعارضت مع نتائج دراسة (العيدى، 2010)، والتي أكدت أن دور الإدارة بالتجوال في مجال التحفيز كان بدرجة عالية.

• وبالنظر في ترتيب الفقرات داخل المجال حسب درجة الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، يتضح أن الفقرة رقم (6) ونصها "يحفز وجود مدير المدرسة وتجواله بين المعلمين على بذل مزيد من الجهد في العمل". حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (1.287)، وبنسبة مئوية (64%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث السبب في تقدم هذه الفقرة على بقية فقرات المجال ولو بدرجة متوسطة، إلى وعي مديري المدارس بأهمية التجوال إلى حدٍ ما، ودوره في تحفيز المعلمين، حيث يزيد من حماسهم للعمل وشعورهم بالرضا مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد في العمل.

ويؤكد ذلك ما جاء في دراسة (Rossi, 2007)، بأن الإدارة بالتجوال تمنح المديرين فرصة لإدراك المهارات والكفايات والإنجازات التي يمتاز بها الأفراد العاملون في المدرسة بصورة مباشرة، كما أنها تساعدها على تنمية الجانب المعرفي والمهني لدى المعلمين. وتفق مع ذلك دراسة (صالحة، 2015)، حيث أوضحت أن مديري المدارس لديهم إدراك أن تحفيز المعلمين يزيد من حماسهم للعمل وشعورهم بالرضا مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد للحصول على التحفيز مرة أخرى.

• بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "يحفز مدير المدرسة أثناء جولته الإدارية المعلمين على المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف". في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (1.240)، وبنسبة مئوية (62%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى حرص مديري المدارس بأهمية مشاركة المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة، ويأتي ذلك من خلال ممارسة الجولات التفقدية، الأمر الذي يُطلق العنوان

للمشاركة الإيجابية وتعزيز الإحساس بالشراكة في وضع الأهداف الخاصة بالمدرسة، وأنهم  
أعضاء مهمين في فريق العمل.

ويتفق ذلك مع دراسة (عبدالجليل، 2004) التي أشارت إلى أن تطبيق الإدارة بالتجوال في المدرسة يعمد على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المعلمين من خلال تعزيز إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعة مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في العمل.

• في حين احتلت الفقرة رقم (2) ونصها " يقدم مدير المدرسة رسائل شكر وتقدير للمعلمين لمساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة." المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.08)، وانحراف معياري (1.243)، وبنسبة مئوية (62%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يلمسه المعلمين من سلوكيات لمديري المدارس تتمثل في رفع الروح المعنوية لهم أثناء جولاتهم من خلال تقديم رسائل الشكر والتقدير لهم، لمساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة.

ويؤكد ذلك ما ورد في دراسة (العيدي، 2010) حيث أوضحت أن الإدارة بالتجوال تعمل على تحفيز العاملين للعمل بجد وإنقاذ دائمين، وإتاحة الفرصة أمام المدير لتقديم شكره بصورة شخصية و مباشرة للعاملين على جهودهم وإنجازاتهم المتقدمة.

• أما الفقرة رقم (10) والتي نصها " يحرص مدير المدرسة على توجيه التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين بدرجة أساسية." فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المجال بدرجة ممارسة "متوسطة"، وبأقل متوسط حسابي بلغ (2.62)، وبانحراف معياري (1.133)، وبنسبة مئوية (52%). ويعزى تأخر هذه الفقرة للترتيب الأخير، رغم حصولها على درجة "متوسطة" إلى أن مدير المدارس لديهم حرص إلى حدٍ ما على توجيه التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين، وأن عليهم الاستفادة من الإدارة بالتجوال لزيادة قدرتهم على تحفيز المعلمين والاهتمام بهم وتلبية رغباتهم.

ويرى الباحث أنه بالإمكان تعزيز ذلك وتطويره، من خلال الجولات التفقدية ولا تصال المباشر الذي يعمل على زيادة التحفيز نحو الحاجات الغير مشبعة.

وتفق مع دراسة (صالحة، 2015) حيث أشارت إلى أن مدير المدرسة يسعى لتوجيه الحوافز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين.

د. تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة لحتوى فقرات مجال التطوير والإبداع:

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويحتوي مجال التطوير والإبداع على (10) فقرات، تعبّر عن الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال في هذا المجال، وقد كانت المتosteatas الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس تحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة فقرات مجال التطوير والإبداع مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (ن=557)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الممارسة
1	5	ينهي مدير المدرسة الإحساس لدى المعلمين بأنهم شركاء في تطوير الأداء.	103.	1.324	%62	متوسطة
2	1	يوضح مدير المدرسة لجميع المعلمين رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها خلال تجواله.	3.06	2.487	%61	متوسطة
3	6	يطور مدير المدرسة من خلال التجوال أداء المعلمين لإدارة العملية التعليمية داخل الفصول.	2.90	2.387	%58	متوسطة
4	10	يساعد مدير المدرسة أثناء تجواله المعلمين على اكتساب مهارة إدارة الوقت.	2.79	1.176	%56	متوسطة
5	2	يستفيد مدير المدرسة من تجواله في تطوير الخطط باستمرار.	2.78	1.151	%56	متوسطة
6	9	يحرص مدير المدرسة على التعرف على المبدعين والمبتكرین خلال جولاته.	2.78	1.154	%56	متوسطة
7	3	يعمل مدير المدرسة خلال تجواله على نشر ثقافة التطوير والإبداع.	2.77	1.104	%55	متوسطة
8	7	يقدم مدير المدرسة أثناء تجواله حلولاً إبداعية	2.77	1.145	%55	متوسطة

				للمشكلات التي تواجه المعلمين.		
متوسطة	%54	1.191	2.70	يتبنى مدير المدرسة أثناء تجواله الأساليب الجديدة والمبتكرة في الأداء الإداري.	9	4
متوسطة	%54	1.119	2.68	يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على تفعيل التنافس بين المعلمين لتوليد أفكار جديدة وبناءة.	10	8
متوسطة	%57	.994	2.83	فقرات المجال مجتمعة		

#### • الدرجة العظمى (5) درجات.

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس في مجال التطوير والإبداع تراوحت ما بين (2.68 – 3.10)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة هذا المجال ككل (2.83)، بانحراف معياري (.994)، وبنسبة مئوية (%57)، وبدرجة ممارسة "متوسطة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته.

ويعزّز الباحث ذلك إلى أن هناك اهتماماً نسبياً من قبل مديرى المدارس في تشجيع التطوير والإبداع والبحث عليه، إلا أنه لا بد من تعزيزه بصورة أعمق، بما يحقق مزيد من الأفكار الجديدة والإبداعية والتي يكون لها الأثر الملحوظ.

ويرى الباحث ضرورة امتلاك مديرى المدارس المهارات والقدرات التي تمكّنهم من ممارسة التطوير والإبداع، وهذا قد لا يتّأدى إلا بإعداد مديرى المدارس ومعلميهما وتدريبهم على التعامل مع التغييرات، وإتاحة فرص التدريب والتأهيل لهم حتى يكونوا قادرين على تحمل هذه المسؤولية، ولا يتم ذلك إلا في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

ويؤكّد ذلك ما ورد في دراسة (عبدالجليل، 2004) التي أشارت إلى أن التطوير والإبداع من أهم المبادئ التي تقوم عليها عملية تطوير إدارة المدرسة في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال، كما يتّوافق أيضاً مع دراسة (قدومي، 2011)، والتي بينت أن التطوير والإبداع هما سمة المدير الناجح، وهما من العناصر الأساسية للإدارة بالتجوال بل ويقعان ضمن استراتيجية الإدارة المدرسية الفعالة.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المواضية، 2014) التي توصلت إلى أن مستوى التطوير والإبداع كان بدرجة متوسطة. وكما أشارت دراسة (قدومي، 2011) أن درجة ممارسة مدير المدارس المهنية للتطوير والإبداع كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال جاء بدرجة متوسطة.

فيما تختلف هذه النتيجة عن دراسة (الحميدي، 2014)، ودراسة (العيدي، 2010) حيث أشارتا إلى أن مستوى التطوير والإبداع كان بدرجة عالية.

• وبالنظر في ترتيب الفقرات داخل المجال حسب درجة الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، يتضح أن الفقرة رقم (5) ونصها "ينبئ مدير المدرسة الإحساس لدى المعلمين بأنهم شركاء في تطوير الأداء." حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.10)، وانحراف معياري (1.324)، وبنسبة مئوية (62%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث السبب في تقديم هذه الفقرة على بقية فقرات المجال ولو بدرجة متوسط، إلى وعي مدير المدارس بأهمية التطوير والإبداع، وتعزيز أسلوب الشراكة في استحداث أفكار جديدة تخدم المدرسة، إلا أن ذلك ليس بالمستوى المطلوب، حيث إنهم بحاجة إلى تعزيز ثقافة التطوير والإبداع من خلال أسلوب الإدارة بالتجوال، كون ذلك ينعكس على سلوكهم مع المعلمين وينبئ الإحساس لديهم بأهمية التطوير، ويرفع من مشاركتهم في تطوير الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صالح، 2015) التي أشارت إلى اهتمام المدير بالإبداع لأنه من أهم المبادئ في تطوير المؤسسة، ولأن الإبداع يتطلب مهارات وقدرات عملية لذلك لا بد من التعزيز للتميز بنواحي عديدة.

وتتفق كذلك مع دراسة (Macneill & Boyd, 2006)، التي توصلت إلى أن القيادة والإدارة بالتجوال لعبت دوراً كبيراً في نمط القيادة المستخدم وذلك من خلال تشجيع المعلمين على القيام بأدوار قيادية داخل المدرسة، وأداء أعمالهم اليومية بكفاءة عالية.

• بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "يوضح مدير المدرسة لجميع المعلمين رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها خلال تجواله." في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (3.06)، وانحراف معياري (2.487)، وبنسبة مئوية (61%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى وعي مدير المدارس بأهمية الرؤية المستقبلية لمدارسهم وطموحهم لتحقيقها،

الأمر الذي يتطلب توضيح تلك الرؤية والرسالة للمعلمين ومشاركتهم في تحقيق تلك الرؤية

وتطويرها، ونشرها بين المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة.

ويُفسّر ذلك أيضاً بأن مديرى المدارس يدركون إلى حدٍ ما فائدة التجوال في توضيح رؤية المدرسة وتوجهاتها لجميع المعلمين ومشاركتهم لتحقيق أهداف المدرسة.

وتتفق نوعاً ما مع دراسة (Rossi, 2009)، التي أوضحت أن الإدارة بالتجوال تمنح المديرين فرصة لإبراز القيم التي تعد ذات أهمية للعمل التربوي والقائمين عليه.

• في حين احتلت الفقرة رقم (6) ونصها "يطور مدير المدرسة من خلال التجوال أداء المعلمين لإدارة العملية التعليمية داخل الفصول." المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (2.387)، وبنسبة مئوية (58%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديرى المدارس على تطوير أساليب عمل جديدة لتطور أداء المعلمين وتشجيعهم على توظيفها من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم.

ويرى الباحث أنه من خلال ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال وتطبيقه في الميدان يتم تطوير الأداء الإداري الذي ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين لإدارة العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحميدي، 2014)، حيث أشارت إلى أنه يمكن استخدام تجوال المدير في الكشف عن الاحتياجات الازمة لتدريب المعلمين، وتطوير أداء المعلمين بالفصول. واتفقت أيضاً مع دراسة (McCormack, 2009) حيث أشارت إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال ساهمت في بلورة رؤية المدرسة، وتعزيز التنمية المهنية للمعلمين التي، وأن تطبيق الإدارة بالتجوال أدى إلى تطوير الأداء الوظيفي.

• أما الفقرة رقم (8) والتي نصها "يعلم مدير المدرسة أثناء تجواله على تفعيل التنافس بين المعلمين لتوليد أفكار جديدة وبناءة." فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المجال بدرجة ممارسة "متوسطة"، وبأقل متوسط حسابي بلغ (2.68)، وبانحراف معياري (1.119)، وبنسبة مئوية (54%). ويعزى تأخر هذه الفقرة للترتيب الأخير، رغم حصولها على درجة "متوسطة" إلى قلة تركيز مديرى المدارس على دعم الأفكار الجديدة وتفعيل التنافس بين المعلمين لتوليدتها، وقد ربما يعود ذلك إلى ضعف الوعي بأهمية الإدارة بالتجوال، لذلك ينبغي

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

استخدام الإدارة بالتجوال كونها تمكن مدير المدارس من الحصول على أفكار جديدة يتم

التوصل إليها من خلال التواصل المباشر مع المعلمين.

كما أن البحث عن أفكار جديدة يعتبر أداة من أدوات الإدارة بالتجوال حيث تعمل الجولة الإدارية التي يقوم بها المدير المتجول على الحصول على الأفكار الجديدة التي يمكن من خلالها تطوير الأعمال في المؤسسة (العجمي، 2008: 361).

ويؤكد ذلك دراسة (Emmons, 2006)، التي أوضحت أن الجولة التي يقوم بها المدير تعمل على الحصول على أفكار جديدة تم التوصل إليها، وتم اختبارها، وثبت جدواها، ويمكن من خلالها تطوير وتحسين وتجوييد العمل.

هـ. تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة لمحظى فقرات مجال التغذية الراجعة:

ويحتوي مجال التغذية الراجعة على (10) فقرات تعبر عن الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال في هذا المجال، وقد كانت المتوازنات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة الممارسة الفعلية لمدير المدارس لمحظى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (23)

المتوازنات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة

فقرات مجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (ن= 557)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة الممارسة
3	1	يعزّز مدير المدرسة الاقتراحات الهادفة التي يطرحها المعلمون.	2.94	1.233	%59	متوسطة
10	2	يعزّز مدير المدرسة أثناء تجواله مبدأ الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	2.90	1.321	%58	متوسطة
8	3	يصحح مدير المدرسة أثناء جولاته جانبًا مهمًا من البيانات الواردة إليه.	2.82	1.239	%56	متوسطة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المئوية%	درجة الممارسة
5	4	يعمل مدير المدرسة على معالجة نقاط الضعف في أداء المعلمين.	2.81	2.477	%56	متوسطة
4	5	يعزز مدير المدرسة نقاط القوة في أداء المعلمين وتطورها.	2.78	1.200	%56	متوسطة
9	6	يتعرف مدير المدرسة على ردود الأفعال تجاه التجديد بواسطة التجوال.	2.77	1.207	%55	متوسطة
6	7	يزود مدير المدرسة المعلمين من خلال تجواله باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لتحسين العمل.	2.75	1.278	%55	متوسطة
2	8	يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من التغذية الراجعة لصنع خطط مستقبلية للمدرسة.	2.69	1.195	%54	متوسطة
7	9	يستفيد مدير المدرسة من تجواله في تقييم الدورات التدريبية للمعلمين.	2.69	1.205	%54	متوسطة
1	10	يقدم مدير المدرسة أثناء تجواله تغذية راجعة حول الرؤية المستقبلية للمدرسة.	2.63	1.178	%53	متوسطة
فقرات المجال مجتمعة						
• الدرجة العظمى (5) درجات.						

تُوضح النتائج في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس في مجال التغذية الراجعة تراوحت ما بين (2.63 – 2.94)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة هذا المجال ككل (2.78)، بانحراف معياري (.996)، وبنسبة مئوية (%56)، وبدرجة ممارسة "متوسطة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته، حيث إن ترتيب هذا المجال كان الأخير على مستوى المجالات.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويعزّو الباحث ذلك إلى إدراك مدير المدارس أهمية التغذية الراجعة في تحسين الأداء وتطويره، إلا أن ذلك ليس بالمستوى المطلوب من الأهمية، حيث ينبغي أن يكون هناك اهتمام أكثر باللغزية الراجعة، الأمر الذي يتطلب من مدير المدارس ممارسة الإدارة بالتجوال كونها تزيد من قدرتهم على التغذية الراجعة البناءة وتقديمها للمعلمين من أجل تحسين وتطوير الأداء بشكل عام.

ويرى الباحث ضرورة معرفة مدير المدارس بفوائد التغذية الراجعة وأهميتها، والاستفادة من الإدارة بالتجوال للحصول عليها، فمن خلالها يتم تزويد مدير المدارس بنقاط القوة والضعف حول أداء المعلمين، وكذا تزودهم بالمعلومات التي تمكّنهم من تصحيح البيانات الواردة إليهم.

حيث ذكر (عماد الدين، 2009) أن الإدارة بالتجوال تتيح الحصول على تغذية راجعة غير رسمية من العاملين، تتعلق بقضايا تم إياضها رسمياً بوسائل مختلفة.

وتتفق هذه النتيجة عموماً مع دراسة (قدومي، 2011) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس من وجهة نظر ملعي تلك المدارس لفقرات مجال التغذية الراجعة كان متوسطاً.

كما اختلفت عن دراسة (العيدي، 2010) حيث أشارت إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال في مجال التغذية الراجعة كان بدرجة عالية.

- وبالنظر في ترتيب الفقرات داخل المجال حسب درجة الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، يتضح أن الفقرة رقم (3) ونصها "يعزز مدير المدرسة الاقتراحات الهدافة التي يطرحها المعلمون". حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.94)، وانحراف معياري (1.233)، وبنسبة مئوية (59%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويُعزّو الباحث السبب في تقدم هذه الفقرة على بقية فقرات المجال ولو بدرجة متوسط، إلى إعطاء مدير المدارس التغذية الراجعة البناءة للمعلمين نوعاً ما فيما يتعلق بخطيط وتنفيذ العمل، حيث يعملون على تعزيز الاقتراحات الهدافة التي يطرحها المعلمون. وربما يعود السبب إلى إدراك المديرين أن الإدارة بالتجوال لها أهمية في تقديم التغذية الراجعة كونها تزودهم بالمعلومات التي تساعدهم على أداء عملهم بشكل صحيح.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Macneill & Boyd, 2006) التي أشارت أن الإدارة بالتجوال تُسهم في إيجاد نظام مستمر لتقويم عمل العاملين في المدرسة فردياً وجماعياً بتزويدهم بتغذية راجعة مناسبة في وقتها.

• بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها "يعزز مدير المدرسة أثناء تجواله مبدأ الرقابة الذاتية لدى المعلمين" في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (1.321)، وبنسبة مئوية (58%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى حرص مديري المدارس على تنمية وتعزيز الرقابة الذاتية لدى المعلمين باعتبارها وسيلة من وسائل قياس الأداء وتصحيحه. ورغم أنك ذلك ليس بالمستوى المطلوب، حيث لا بد من الاعتماد على الجولات الميدانية لترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية.

ويتفق ذلك جزئياً مع دراسة (صباح، 2012) التي توصلت إلى أن لدى مديري المناطق التعليميةوعي بأن الثقة والاحترام المتبادل، والقائم على الوضوح والشفافية بينهم وبين المديرين، تزيد من فعالية العملية الرقابية.

• في حين احتلت الفقرة رقم (8) ونصها "يسعد مدير المدرسة أثناء جولاته جانبًا مهمًا من البيانات الواردة إليه". المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (1.239)، وبنسبة مئوية (56%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مدير المدارس أثناء تجوالهم على معرفة ما يجري في الواقع عن قرب، وأخذ صورة واضحة عن سير الأداء، بحيث يتمكن من مقارنة المعلومات الواردة إليه بالواقع العملي ويعمل على تصحيحها. إلا أن ذلك لا يأتي إلا من خلال ممارسة الجولات التفقدية التي تقوم علىبقاء المدير أغلب وقته خارج مكتبه وفي ميدان العمل، بين المعلمين حيث يناقشهم ويقدم التغذية الراجعة لهم ويصحح أخطاءهم.

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (صالح، 2015) التي توصلت إلى أن اتباع أسلوب الملاحظة، من خلال تجوال المدير، يجعله يأخذ صورة واضحة عن سير العمل، ويتحقق من المعلومات الواردة من خلال المتابعة اليومية، والجولات العديدة، ويتحقق في البيانات، وبذلك يصبح لديه القدرة والسرعة في معرفة الحقائق.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

• أما الفقرة رقم (1) والتي نصها " يقدم مدير المدرسة أثناء تجواله تغذية راجعة حول الرؤية المستقبلية للمدرسة". فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المجال بدرجة ممارسة "متوسطة" ، وبأقل متوسط حسابي بلغ (2.63)، وبانحراف معياري (1.178)، وبنسبة مئوية (%) . ويعزى تأخر هذه الفقرة للترتيب الأخير، رغم حصولها على درجة "متوسطة" إلى قلة وعي مديري المدارس بأهمية الرؤية المستقبلية وإياضها للمعلمين، لذلك لا يعبروها اهتمام أثناء تقديم التغذية الراجعة، لذا لا بد ان تصبح محطة اهتمام المديرين، حيث يتم استخدام الإدارة بالتجوال كأسلوب يساعد على توضيح الرؤية المستقبلية للمعلمين في المدرسة ونشرها وتقديم تغذية راجعة حولها.

وتتفق مع دراسة (الزهراني، 2016) التي توصلت إلى أنه من خلال الجولات والالتقاء بالمعلمين والطلاب يمكن أن يزيل قائد المدرسة الغموض من خلال دعم سلوك المعلمين الإيجابي، وتقديم تغذية راجعة حول الممارسات بطريقة لبقة، وبناء جسور الثقة والتعاون مع المعلمين. كما اتفقت مع دراسة (صباح، 2012) التي أشارت إلى قيام بعض مديري المدارس بتحديد الرؤية بمفردهم وبطريقة ارتجالية، بعيداً عن الحقائق العلمية والأصول المهنية.

#### و. تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة تحتوى فقرات مجال اتخاذ القرارات:

ويحتوى مجال اتخاذ القرارات على (10) فقرات، تعبر عن الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال في هذا المجال، وقد كانت المتosteatas الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس تحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة

فقرات مجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (ن=557)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1	يحرص مدير المدرسة على اتخاذ القرارات من خلال احتكاكه المباشر بالعمل.	2	%62	1.263	3.10	متوسطة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المئوية %	درجة الممارسة
2	4	يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من مقترنات المعلمين المتعلقة بتطوير الأداء الإداري في عملية اتخاذ القرارات	3.03	1.239	%61	متوسطة
3	7	يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله الإجراءات المناسبة لحل المشكلات.	3.02	1.228	%60	متوسطة
4	5	يشترك مدير المدرسة المعلمين في تحديد البدائل الممكنة لاتخاذ القرارات.	3.02	1.246	%60	متوسطة
5	6	يتناول مدير المدرسة القرارات بعد تحليل ودراسة المشكلة.	3.02	1.259	%60	متوسطة
6	1	يهدف مدير المدرسة من جولاتاته اتخاذ القرارات بصورة تشاركية.	3.00	1.325	%60	متوسطة
7	8	يشترك مدير المدرسة المعلمين في اختيار البديل الأمثل لاتخاذ القرارات.	2.98	1.174	%60	متوسطة
8	3	يوضح مدير المدرسة أثناء تجواله للمعلمين أبعاد القرار وأسباب اتخاذة.	2.97	1.164	%59	متوسطة
9	10	يتناول مدير المدرسة قرارات مناسبة في المواقف الطارئة فور حدوثها.	2.96	1.292	%59	متوسطة
10	9	يقوم مدير المدرسة بمتابعة وتقييم تنفيذ القرار بعد اتخاذة.	2.92	1.257	%58	متوسطة
فقرات المجال مجتمعة						

• الدرجة العظمى (5) درجات.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متواسطات درجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس في مجال اتخاذ القرارات تراوحت ما بين (2.92 – 3.10)، في حين بلغ المتواسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة هذا المجال ككل (3.00)، وبانحراف معياري (1.038)، وبنسبة مئوية (60%)، وبدرجة ممارسة "متوسطة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته، حيث إن ترتيب هذا المجال كان الثاني على مستوى المجالات.

ويعزى الباحث ذلك إلى إدراك مدير المدارس أهمية الإدارة بالتجوال ودورها في اتخاذ القرارات، وكذا إحساسهم بالمسؤولية بأن المشاركة في اتخاذ القرارات مسؤولية مشتركة بينهم وبين الآخرين، ورغم أن تلك الدرجة إيجابية إلا أنها لا زالت دون المستوى المطلوب، حيث يتطلب الأمر من مدير المدارس زيادة التوسيع في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، ولا يتم ذلك إلا من خلال ممارسة الجولات التفقدية، حيث إن ممارسة مدير المدارس للإدارة بالتجوال تُكسِّبهم فرصة للاستماع إلى مقتراحات المعلمين لحل المشكلات التي يتم الكشف عنها، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تظهر أثناء التجوال وفي متابعة تنفيذها.

ويرى الباحث ضرورة زيادة ممارسة مدير المدارس الإدارة بالتجوال، والاستفادة منها لما لها من أهمية واقعية في اتخاذ القرارات.

ويؤكد ذلك ما ذكره (الخضيري، 2000) أن الإدارة بالتجوال توفر البيانات والمعلومات الصادقة التي يمكن للمدير أن يستند إليها عندما يريد أن يتخذ القرارات، إذ تتوقف صحة القرارات على مدى صدق المعلومات التي ارتكزت عليها.

وتتفق هذه النتيجة بصورة عامة مع دراسة (خمس، 2014) التي أوضحت أن ممارسة الإدارة بالتجوال في مجال اتخاذ القرارات كان بدرجة متوسطة.

كما تعارضت مع دراسة (صالح، 2015)، ودراسة (الحميدي، 2014)، ودراسة (قدومي، 2011)، والتي أشارت جميعها بأن ممارسة الإدارة بالتجوال في مجال اتخاذ القرارات كان بدرجة عالية.

• وبالنظر في ترتيب الفقرات داخل المجال حسب درجة الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، يتضح أن الفقرة رقم (2) ونصها "يحرص مدير المدرسة على اتخاذ القرارات من خلال احتكاكه المباشر بالعمل." حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.10)،

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وانحراف معياري (1.263)، وبنسبة مئوية (62%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث السبب في تقدم هذه الفقرة على بقية فقرات المجال ولو بدرجة متوسط، إلى حرص مديري المدارس نوعاً ما على اتخاذ القرارات ومشاركتهم للمعلمين، حيث إنهم بحاجة إلى تطوير وتعزيز قدراتهم على اتخاذ القرارات في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال.

وأتفقت مع دراسة (العيدى، 2010)، التي أشارت إلى ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات.

- بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من مقترنات المعلمين المتعلقة بتطوير الأداء الإداري في عملية اتخاذ القرارات." في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (1.239)، وبنسبة مئوية (61%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأن مشاركة المعلمين يعد عنصراً مهماً في تطوير الأداء، لذا يرون أن مشاركة المعلمين والاستماع لرأيهم ومقترناتهم يساعدهم في اتخاذ القرار الأفضل. وعليه فإنه لا بد من الاستفادة بشكل أكبر من الجولات التفقدية في مشاركة المعلمين والأخذ بمقترناتهم لتطوير الأداء بشكل أفضل. ويفسر ذلك أيضاً بأن مديري المدارس يدركون أهمية الاعتماد على الجولات الميدانية لترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية.

ويتفق ذلك مع دراسة (صالح، 2015) التي توصلت إلى أن تقبل المدير الاقتراحات والحلول البديلة يساعد على اتخاذ القرار الأفضل.

- في حين احتلت الفقرة رقم (7) ونصها " يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله الإجراءات المناسبة لحل المشكلات." المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (1.228)، وبنسبة مئوية (60%)، ودرجة ممارسة "متوسطة"، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على تفهم مشكلات المعلمين، ومحاولة حلها، من خلال استخدام الإجراءات المناسبة في حل تلك المشكلات. ولا يتأنى ذلك إلا من خلال معايشة مدير المدارس للأحداث ومعرفة ما يجري في الواقع عن قرب، حيث يتمكن من تحديد المشكلات تحديداً دقيقاً، والعمل على إيجاد الحل الأمثل.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صالح، 2015) التي أشارت إلى أن تفهم المدير لمشكلات المعلمين ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرارات من خلال اللجان المدرسية، ومن خلال الاطلاع على الطرق الصحيحة في ذلك، ومتابعة العمل باستمرار، يؤدي إلى إيجاد الحل الأنسب.

• أما الفقرة رقم (9) والتي نصها "يقوم مدير المدرسة بمتابعة وتقييم تنفيذ القرار بعد اتخاذه." فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المجال بدرجة ممارسة "متوسطة، وبأقل متوسط حسابي بلغ (2.92)، وبانحراف معياري (1.257)، وبنسبة مئوية (58%). ويعزى تأخر هذه الفقرة للترتيب الأخير، رغم حصولها على درجة "متوسطة" إلى قلةوعي مدير المدارس بأهمية متابعة وتقييم القرار بعد اتخاذه، حيث إنه لا يمكن تطوير العمل إلا بمتابعة القرار الذي تم اتخاذه، كما يزيد من فرص التطور والتحسين، وأن اتخاذ القرار يتمثل في إعطاء المدير ملحوظاته لبعض جوانب القصور والإهمال في تنفيذ القرار.

وتتفق جزئياً مع دراسة (قدومي، 2011) التي توصلت إلى أن مدير المدرسة يتخذ قراراته ويتابع تنفيذها بعد اتخاذها في ضوء نظرة شاملة إلى المدرسة وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة وقته.

### ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه " ما أهمية مجالات الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال؟"، قام الباحث بتحديد درجة الأهمية للتصور المقترن لمحتوى مجالات وفقرات المحور من وجهة نظر أفراد عينة البحث من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة أهمية المجالات مجتمعة، ودرجة أهمية كل مجال من مجالات المحور، وعددتها (6) مجالات رئيسة، وذلك كما يلي:

1. تحديد درجة الأهمية للتصور المقترن لمحتوى مجالات محور أهمية مجالات الأداء الإداري لدى مدير مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أفراد عينة البحث:

## جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية

المجالات مجتمعة مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية (ن=557)

رقم المجال	المجال	الترتيب	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الأهمية
2	تحسين الاتصال	1	10	4.04	.726	%81	كبيرة
3	التحفيز	2	10	4.01	.725	%80	كبيرة
6	اتخاذ القرارات	3	10	3.97	.795	%79	كبيرة
4	التطوير والإبداع	4	10	3.95	.793	%79	كبيرة
5	التغذية الراجعة	5	10	3.91	.805	%78	كبيرة
1	اكتشاف الحقائق	6	10	3.87	.777	%77	كبيرة
المجالات مجتمعة							كبيرة

## • الدرجة العظمى (5) درجات.

يُلاحظ في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الأهمية لمحتوى مجالات المحور الأول من حيث الأهمية (مجتمعة) بلغ (3.96)، وبانحراف معياري (0.662)، وبنسبة مئوية (%79). وهذا يعني أن درجة الأهمية لمحتوى مجالات المحور (مجتمعة) "كبيرة" وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وبمتوسطات متقاربة، فيما تراوحت متوسطات مجالاته الستة بين (3.87 - 4.04)، وهذا يُشير إلى التقارب الشديد بين استجابات عينة البحث من وجهة نظرهم لدرجة الأهمية، كما تُشير إلى تقارب التباين في مجالات المحور.

وتفسّر هذه النتيجة بأن هناك رغبة ووعياً وإدراكاً بدرجة كبيرة لدى أفراد عينة البحث، لأهمية تطوير الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، ويعود هذا مؤشر على وجود اتجاه وإدراك قوي وإمكانية كبيرة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، باعتباره أسلوب إداري حديث يواكب التطورات الإدارية المعاصرة، وهذا بدوره يسهل عملية التطبيق الفعلي بصورة أكثر سهولة ويسر.

ويعزى الباحث ذلك للأسباب التالية:

- تطلع أفراد عينة البحث ورغبتهم بمستوى أداء أفضل للأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وعدم قناعتهم بما هو قائم فعلاً من ممارسة.
- أن موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على مجالات التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري نابع من قناعتهم الشديدة بأهمية تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، باعتباره أسلوب إداري حديث يواكب التطورات الإدارية المعاصرة.
- وربما يعود إلى الوعي الكبير وإدراك أهمية التواجد الميداني والتواصل بشكل مباشر مع المعلمين بما يعود على نجاح القرارات الإدارية ونجاح تنفيذ أهداف المدرسة.

ويرى الباحث أن أسلوب الإدارة بالتجوال من أكثر الأساليب الإدارية أهمية، كما أنه ملائم لإدارة المدرسة أكثر من غيره من المؤسسات وذلك لأن المدرسة تعامل مع العنصر البشري بشكل مباشر مما يدفعه للتعرف على ميولهم واتجاهاتهم ومساعدتهم في حل المشكلات التي قد يواجهونها، ومن خلالها يتم تطوير الأداء الإداري الذي بدوره ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين.

ويؤكد ذلك دراسة (عبد الجليل، 2004) التي أشارت إلى أن تطوير إدارة المدرسة يمكن أن يتحقق بالاعتماد على أسلوب إداري يقوم على التجوال والمتابعة الميدانية الحثيثة لكل ما يحدث في المدرسة، والذي يعتمد على تواجد مدير المدرسة في الواقع التنفيذي يعيش مسؤليه، ويتعرف على مشكلاتهم ويوجههم إلى كيفية حلها أو التعامل معها، ويعمل على تطوير الأعمال وإنجازها في صورة أفضل.

هذا وقد أشارت دراسة (Payne, 2010) إلى أن التجوال له تأثير إيجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية في الفصول، ويركز على جميع عناصر العملية التعليمية بكل منها من معلمين وطلبة ومناهج دراسية وأساليب تربوية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحميدي، 2014)، ودراسة (العيدي، 2011) حيث توصلتا إلى أن النتائج جاءت مرتفعة وذلك لاعتقاد المديرين والموظفين بأهمية الإدارة بالتجوال في العمل الإداري وخاصة أنهم بحاجة إلى من يحفزهم ويشاركهم الهموم والمشاكل التي قد تعرضهم أثناء العمل، كما تتفق مع دراسة (خمس، 2014) في إدراك المديرين لأهمية التجوال في العمل الإداري المدرسي والذي ينعكس على ممارساتهم الإدارية من خلال اتصالهم وتواصلهم مع العاملين،

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ومتابعتهم، والقيام بعملية التنظيم، وتوجيههم، وإشراكهم في عملية صناعة القرارات، ومن خلال التقييم، وإدارة الوقت، والتخطيط .

وبتحليل نتائج مجالات المحور الأول من حيث الأهمية اتضح الآتي:

أ. احتل المجال الثاني المتعلق بـ "تحسين الاتصال" المرتبة الأولى، من حيث درجة الأهمية، حيث حصل على درجة أهمية (كبيرة)، بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (726)، وبنسبة مئوية (81%).

ويعزى الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس الأهمية الكبيرة لتحسين الاتصال من خلال أسلوب الإدارة بالتجوال وذلك من وجهاً نظر أفراد العينة، وكذا قناعتهم بأن الإدارة بالتجوال لها أثر إيجابي في تحقيق التواصل الفعال مع المعلمين بما يؤدي إلى تطوير الأداء بشكل أفضل، لذا يعتبرون الاتصال بهم نوع من التفاهم المتبادل بينهم، وهو فرصة لتبادل الآراء والأفكار والحقائق والمشاعر والعواطف وكسب الثقة، وتوجيهه جهودهم لبذل مزيد من الجهد نحو تحقيق الهدف المنشود.

وربما يُعزى ذلك أيضاً إلى أن مديري المدارس في ممارستهم للإدارة بالتجوال يظهرون اهتماماً أكثر لمجال تحسين الاتصال بدرجة أكبر من اهتمامهم بالمجالات الأخرى، نظراً لما تتيحه هذه الاتصالات من سرعة في أداء العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خمس، 2014) التي أشارت إلى قناعة المديرين والمديرات بأهمية الاتصال، وحرصهم على فهم العاملين لتحقيق أهداف المدرسة.

كما تتفق مع دراسة (Rossi, 2007) التي أوضحت دور الإدارة بالتجوال في تطوير الاتصال بين المديرين والعاملين معهم، من خلال معرفة ما الذي يجري في ميدان العمل عن قرب، والمعوقات التي تواجههم، من أجل المساهمة في حلها.

فيما احتل المجال الثالث المتعلق بـ "التحفيز" المرتبة الثانية، حيث حصل على درجة أهمية (كبيرة)، بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (725)، وبنسبة مئوية (80%).

ويعزى الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس يدركون أهمية التحفيز بدرجة كبيرة، وأن أسلوب التجوال من أهم الأساليب التي تساعده على التحفيز، حيث إن عملية التحفيز ذات أهمية

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق الأهداف، ومن جهة أخرى تسعى إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، كما أن التواجد الفعال في موقع العمل يحفز على العطاء الأفضل.

وقد يُعزى ذلك إلى حاجة المعلمين للتحفيز، كونه يطلق العنوان لهم لمزيد من المشاركة الإيجابية، وبذل مزيداً من الجهد والشعور بالرضا الوظيفي، ويزيد أيضاً من رفع الروح المعنوية ويبعث في النفس الراحة وتقدير الذات، والارتقاء بمستويات أدائهم.

وأتفق هذه النتيجة مع دراسة (العيدي، 2010) والتي أشارت إلى أنه يستدل من تصورات المبحوثين أن التجوال بين مكاتب الموظفين يُحفز العاملين على العطاء الأفضل، حيث حصل بُعد التحفيز على درجة مرتفعة، وتتفق مع دراسة (قدومي، 2011) حيث أشارت أن دور الإدارة بالتجوال في التحفيز يؤدي إلى إشاعة الطمأنينة في المدرسة، الأمر الذي يطلق العنوان للمشاركة الإيجابية وتعزيز الإحساس بالشراكة في وضع الأهداف الخاصة بالمدرسة، كما حصل مجال التحفيز على درجة مرتفعة.

ب. بينما جاء المجال السادس المتعلقة بـ "اتخاذ القرارات" في المرتبة الثالثة، حيث حصل على درجة أهمية (كبيرة)، بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.795)، وبنسبة مئوية (%)79).

ويزو الباحث ذلك إلى أن مدير المدارس لديهم رغبة كبيرة في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، اعتقاداً منهم أن ذلك يؤدي إلى تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المستخدم أكثر ثباتاً وقبولاً لدى المعلمين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

وقد يُعزى ذلك إلى أن الإدارة بالتجوال لها دور كبير في اتخاذ القرارات، كما أنها تبني الإحساس بالمسؤولية لدى المديرين بأن المشاركة في اتخاذ القرارات مسؤولية مشتركة بينهم وبين المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قدومي، 2011) التي أشارت إلى أن مجال اتخاذ القرار لممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدرسة احتل مكاناً رئيسياً ضمن مجالاتها المتعددة، حيث إن النظام المدرسي والعمليات التعليمية داخله لا يمكن أن يتحسين إلا بالتعاون البناء والمثمر والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصره، وتتفق مع دراسة (العيدي، 2010) التي أشارت إلى أن تصورات المديرين لممارسة الإدارة بالتجوال، وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ج. فيما جاء المجال الرابع المتعلق بـ " التطوير والإبداع " في المرتبة الرابعة، حيث حصل على درجة أهمية ( كبيرة )، بمتوسط حسابي ( 3.95 )، وانحراف معياري ( 793 )، وبنسبة مئوية ( 79 % ).

ويعزّو الباحث ذلك إلى أن هناك اهتمام وحرص كبير لدى مديري المدارس بتشجيع التطوير والإبداع، ويحرصون على تقديم أفكار وأساليب عمل جديدة في تعاملهم مع المعلمين تطور من أدائهم. ويعملون أثناء تجوالهم على تفعيل التنافس بين المعلمين لتوليد أفكار جديدة وبناء، مما يعكس الأهمية الكبيرة للإدارة بالتجوال في تمكين مديري المدارس من اكتشاف مواهب ومهارات وقدرات المعلمين.

ويُعزّى ذلك أيضًا إلى أن مديري المدارس يمتلكون مهارات وقدرات تمكّنهم من ممارسة التطوير والإبداع وذلك في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث إن التطوير والإبداع هما من العناصر الأساسية للإدارة بالتجوال.

ويرى الباحث بضرورة أهمية استفادة مديري المدارس من أسلوب الإدارة بالتجوال في تعزيز ثقافة التطوير والإبداع لديهم، والذي بدوره ينعكس على سلوكه مع المعلمين في المدرسة، ويشجعهم على توظيف أساليب عمل جديدة ومبتكرة تسهم في تطوير الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( قدومي، 2011 ) حيث أشارت إلى أن التطوير والإبداع هما سمة المدير الناجح، وهمما من العناصر الأساسية للإدارة بالتجوال بل ويقعان ضمن استراتيجية الإدارة المدرسية الفعالة، وتتفق مع دراسة ( عبد الجليل، 2004 ) التي أشارت إلى أن التطوير والإبداع من أهم المبادئ التي تقوم عليها عملية تطوير إدارة المدرسة في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال.

د. فيما جاء المجال الخامس المتعلق بـ " التغذية الراجعة " في المرتبة الخامسة، حيث حصل على درجة أهمية ( كبيرة )، بمتوسط حسابي ( 3.91 )، وانحراف معياري ( 805 )، وبنسبة مئوية ( 78 % ).

ويعزّو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم اهتمام كبير في تقديم التغذية الراجعة أثناء تجوالهم وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وقد يعود ذلك إلى معرفتهم بفوائد التغذية الراجعة وأهميتها، وأن الإدارة بالتجوال تساعدهم للحصول عليها، وتزيد من قدرتهم على التغذية الراجعة البناءة وتقديمها للمعلمين من أجل معالجة نقاط الضعف لديهم، وتعزيز نقاط القوة.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويُعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس بمتابعة ما يجري في الواقع عن قرب، بحيث يمكن من مقارنة المعلومات الواردة إليه بالواقع العملي ويعمل على تصحيحها، ويعملون من خلال جولاتهم التفقدية على تحديد حاجات المعلمين وتقديم مساعدة لهم في حل المشكلات التي تواجههم، وتقديم التغذية الراجعة الفورية ليس من باب الانتقاد والتجريح واللوم بل من أجل تقديم ملاحظات هادفة من شأنها تحسين الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قدومي، 2011) حيث أظهرت أن دور الإدارة بالتجوال في التغذية الراجعة يتمثل في إعطائهم ملاحظات عن أدائهم الوظيفي، ومساعدتهم في تطوير أدائهم وتصحيحه، وإدراك قدراتهم ومهاراتهم وتحديد نوع التدريب المطلوب للقضاء على نقاط الضعف لديهم والمساعدة في تحقيق المساواة بينهم بإتاحة الفرص للجميع، كما تتفق مع دراسة (العيدي، 2010) أن درجة تقديم التغذية الراجعة كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال للعاملين من قبل المديرين جاءت بدرجة مرتفعة.

هـ. وأخيراً جاء المجال الخامس المتعلقة بـ "اكتشاف الحقائق" في المرتبة الأخيرة، حيث حصل على درجة أهمية (كبيرة)، بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (777)، وبنسبة مئوية (77%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم اهتمام بدرجة كبيرة في اكتشاف الحقائق والحصول على المعلومات من الواقع العملي من خلال الإدارة بالتجوال، ورغم حصول هذا المجال على الترتيب الأخير، إلا أنه من خلال زيادة الاهتمام بالجولات التفقدية واستغلالها في اكتشاف الحقائق، تتطور مهارات وقدرات مديري المدارس في الاستفادة منها في الحصول على المعلومات من مصادرها، وتوجهها نحو تحسين الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العيدي، 2010) الذي أكد فيها أن الإدارة بالتجوال ساعدت في اكتشاف الحقائق، كما أشارت إلى أن تصورات المبحوثين كانت بدرجة مرتفعة فيما يتعلق بمجال اكتشاف الحقائق. وتتفق مع دراسة (Rossi, 2007) حيث أشارت بان الإدارة بالتجوال تمنح المديرين فرصة لتعرفة ما الذي يجري في ميدان العمل عن قرب.

2. تحديد درجة الأهمية للتصور المقترن لمحتوى مجالات المحور(كل على حده) من وجهة نظر  
أفراد عينة البحث:

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

لتحديد درجة أهمية مجالات التصور المقترن محتوى كل مجال من مجالات المحور، والتي تكونت من ستة مجالات رئيسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة أهمية فقرات كل مجال، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً حسب درجة أهميتها ضمن المجال الذي تنتهي إليه. وقد تم عرض النتائج في الجداول التالية، على النحو التالي:

#### أ. تحديد درجة أهمية محتوى فقرات مجال اكتشاف الحقائق:

يحتوي مجال اكتشاف الحقائق على (10) فقرات، تُعبر عن أهمية التصور المقترن لتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال ، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة أهمية التصور المقترن محتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية فقرات مجال اكتشاف الحقائق مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية (ن=557)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الأهمية
1	1	يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمون في العمل.	4.14	.977	%83	كبيرة
2	3	يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على تشخيص المشكلات المتعلقة بأداء المعلمين.	4.00	.994	%80	كبيرة
3	7	يتحقق مدير المدرسة أثناء تجواله من مطابقة الواقع العملي للتقارير المكتوبة.	3.98	2.320	%80	كبيرة
4	2	تسهم جولات مدير المدرسة في اكتشاف المشكلات في وقت مبكر.	3.97	1.023	%79	كبيرة

كبيرة	%78	1.085	3.90	يكشف مدير المدرسة مواهب وكفايات المعلمين عن طريق التجوال.	5	9	
كبيرة	%76	1.079	3.79	يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من اكتشاف الجوانب الإدارية التي تحتاج إلى تفويض.	6	8	
كبيرة	%75	1.089	3.77	يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على اكتشاف الاحتياجات التدريبية لكل معلم على حده	7	4	
كبيرة	%75	1.106	3.76	يحرص مدير المدرسة من خلال تجواله على اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.	8	5	
كبيرة	%74	1.186	3.72	يتفقد مدير المدرسة خدمات المقصف المدرسي أثناء تجواله.	9	10	
كبيرة	%73	1.059	3.65	تمكّن جولات مدير المدرسة المستمرة من استيفاء المعلومات من مصادر مختلفة.	10	6	
كبيرة	%77	.777	3.87	فقرات المجال مجتمعة			

• الدرجة العظمى (5) درجات.

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة الأهمية في مجال اكتشاف الحقائق تراوحت ما بين (3.65 – 4.14)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة أهمية هذا المجال ككل (3.87)، بانحراف معياري (777)، وبنسبة مئوية (%77)، وبدرجة أهمية "كبيرة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته.

ويعزّز الباحث ذلك إلى حرص مدير المدارس في الحصول على المعلومات من مصادرها الرئيسية، من خلال اهتمامهم الكبير بأسلوب الإدارة بالتجوال التي من خلالها يتم اكتشاف الحقائق من الواقع العملي.

وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

- اعتقاد مدير المدارس أن التقارير والمعلومات التي تصل إلى مكاتبهم قد يشوهها النقص والتحريف، لذلك يدركون أن الحصول عليها من مصادرها الرئيسية، يؤدي إلى اتخاذ قرارات مبنية على الحقائق.
- وربما يعود ذلك إلى شعور المديرين بأن الجولات التفقدية تمنحهم فرصة كبيرة لمعرفة ما يجري في ميدان العمل عن قرب.
- أن اكتشاف الحقائق خلال الجولات التفقدية للواقع يساعد مدير المدارس في اكتشاف المبدعين والموهوبين من المعلمين، حيث إن -الإدارة بالتجوال- من أدواتها البحث عن المبدعين وأصحاب الأفكار الجديدة.
- أن الإدارة بالتجوال تسهم في الكشف عن المشكلات المتعلقة بأداء المعلمين في وقت مبكر. وفي ذلك بين (الخضيري، 2000: 11) أن الإدارة بالتجوال تُعتبر مصدراً هاماً للبيانات والمعلومات والمعرفة، وأداة ووسيلة ناجحة للتحقق من جودة هذه البيانات، ومدى إمكانية الاعتماد والتعويل عليها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صالح، 2015) والتي أشارت بأن المدير من خلال التجوال، يأخذ صورة واضحة عن سير العمل، ويتحقق من المعلومات الواردة من خلال المتابعة اليومية والجولات العديدة، ويتحقق في البيانات، وبذلك يصبح لديه القدرة والسرعة في معرفة الحقائق، كما تتفق مع دراسة (صالحة، 2015) التي أشارت نتائجها حصول مجال اكتشاف الحقائق على درجة موافقة بشدة، ودراسة (العيدي، 2010) التي أشارت إلى حصول مجال اكتشاف الحقائق بدرجة مرتفعة.

- وبالتأمل في ترتيب الفقرات داخل المجال حسب درجة الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، يتضح أن الفقرة رقم (1) ونصها "يملك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمون في العمل." حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (977)، وبنسبة مئوية (83%)، ودرجة أهمية "كبيرة".

يعزو الباحث السبب في تقدم هذه الفقرة على بقية فقرات المجال، إلى قدرة مدير المدارس من خلال الجولات التفقدية على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمون، ويعود ذلك إلى أن الإدارة بالتجوال لها أهمية كبير، حيث إنها تعتبر من أسهل الطرق وأفضلها في الكشف عن المشكلات والتوصل إليها، والوقوف على أي خلل أو قصور في العمل.

وتتفق مع دراسة (McCormack, 2009) حيث أشارت أن الإدارة بالتجوال تتيح الفرصة للمدير لطرح الأسئلة، ورؤية المشكلات عن قرب، والاستماع إلى الحلول والاقتراحات.

• بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها " يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على تشخيص المشكلات المتعلقة بأداء المعلمين. " في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (994)، وبنسبة مئوية (80%)، ودرجة أهمية " كبيرة"، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مدير المدارس بدرجة كبيرة وحرصهم على تشخيص المشكلات المتعلقة بأداء المعلمين، ومعرفة أسبابها بدقة، وذلك أثناء نزولهم الميداني من خلال الجولات التفقدية التي ينفذونها، حيث إن الإدارة بالتجوال تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلات، والعمل على حلها من أجل تطوير الأداء.

وتتفق مع دراسة (صالحة، 2015) حيث أشارت إلى حرص مدير المدارس على معرفة المشاكل الحقيقة وتفاصيلها التي تعيق تحقيق أهداف المدرسة والعمل على معالجتها بالطريقة المناسبة، كما تتفق مع دراسة (الحميدي، 2014) حيث أكدت على أهمية متابعة مشكلات التحصيل على أرض الواقع، وبمكان حصول هذه المشكلات، والجهود التي يتبعها المدير لحلها من خلال تجواله.

• في حين احتلت الفقرة رقم (7) ونصها " يتحقق مدير المدرسة أثناء تجواله من مطابقة الواقع العملي للتقارير المكتوبة." المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (2.320)، وبنسبة مئوية (80%)، ودرجة أهمية " كبيرة".

ويعزّو الباحث ذلك إلى حرص مدير المدارس على القيام بجولات تفقدية لمعرفة ما يجري في الواقع عن قرب، وأخذ صورة واضحة عن سير الأداء، بحيث يتمكنوا من مقارنة المعلومات الواردة إليهم بالواقع العملي ويعلمون على تصحيحها.

ويُعزّى ذلك أيضاً إلى قناعة مدير المدارس بأن الجولات التفقدية أفضل وسيلة للتحقق من مطابقة الواقع العملي من خلال الاعتماد على بيانات كاملة وشاملة وحقيقة وصادقة، لمقارنته بالتقارير والمعلومات التي تصل إلى مكاتبهم.

أما الفقرة رقم (6) والتي نصها " تُمكن جولات مدير المدرسة المستمرة من استيفاء المعلومات من مصادر مختلفة." فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المجال بدرجة أهمية " كبيرة"، وبأقل

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

متوسط حسابي بلغ (3.65)، وبانحراف معياري (1.059)، وبنسبة مئوية (73%). ويعزى تأخر هذه الفقرة للترتيب الأخير، رغم حصولها على درجة أهمية "كبيرة"، إلى إدراك أهمية الإدارة بالتجوال، وأن الاستمرار في الجولات التفقدية بين المعلمين يزيد من الحصول على المعلومات المطلوبة. ويعزى إلى أن عملية التجوال الإداري تختلف وفقاً للأساليب التي يتبعها مدير المدارس للحصول على البيانات والمعلومات، والتي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوبة الوصول إليها واستيفائها، حيث إن التجوال الإداري يتطلب تجديد وتنوع ومواءمة في أساليب التجوال المتبعة.

فقد أورد (الخضيري، 2000: 143) أن عملية التجوال الإداري تختلف وفقاً للأساليب التي تستخدم في إحداث عملية التجوال، أو التي يتبعها المدير المتوجول للحصول على البيانات والمعلومات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خمس، 2014) حيث أوضحت أن على المدير أن يستخدم الوسيلة المناسبة للاتصال ليحصل على المعلومات من مصدرها المباشر.

#### بـ. تحديد درجة أهمية محتوى فقرات مجال تحسين الاتصال:

يحتوي مجال تحسين الاتصال على (10) فقرات، تُعبر عن أهمية التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة أهمية التصور المقترح لهذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية فقرات مجال تحسين الاتصال مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية (ن=557)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الأهمية
5	1	بحرص مدير المدرسة أن يكون قدوة حسنة للأخرين من خلال سلوكه المباشر معهم.	4.24	.977	%85	كبيرة جدا

كبيرة	%84	1.908	4.20	يُبَيِّنُ مدير المدرسة مناخاً للاتصال يتسم بالثقة والتعاون بين المعلمين على مستوى المدرسة.	2	1	
كبيرة	%84	.965	4.18	يتمتع مدير المدرسة بالإصغاء الجيد في استقبال آراء المعلمين ومشورتهم.	3	4	
كبيرة	%83	.968	4.13	يستمع مدير المدرسة أثناء تجواله لاستفسارات المعلمين ويتحاور معهم.	4	3	
كبيرة	%83	1.044	4.13	يحرص مدير المدرسة من خلال تجواله على توثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.	5	10	
كبيرة	%82	1.935	4.12	يعمل مدير المدرسة من خلال تجواله على إيجاد قنوات اتصال بينه وبين المعلمين لتبادل المعلومات والخبرات	6	2	
كبيرة	%81	1.022	4.05	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة.	7	8	
كبيرة	%81	.990	4.03	يمتاز مدير المدرسة بالسرعة في إيصال التعليمات الالزامية لتنفيذ مهام العمل.	8	9	
كبيرة	%74	1.106	3.68	يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله لغة الجسد وتعبيرات الوجه في تواصله مع المعلمين.	9	6	
كبيرة	%73	1.098	3.64	يفند مدير المدرسة الشائعات في مجال العمل أثناء تجواله.	10	7	
كبيرة	%81	.726	4.04	فقرات المجال مجتمعة			

#### • الدرجة العظمى (5) درجات.

تُوضح النتائج في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة الأهمية في مجال تحسين الاتصال تراوحت ما بين (4.24 – 3.64)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة الأهمية لهذا المجال ككل (4.04)، وبانحراف معياري (.726)، وبنسبة مئوية (81%)، وبدرجة أهمية "كبيرة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته، ما عدا الفقرة (5) والتي نصها "يحرص مدير المدرسة أن يكون قدوة حسنة لآخرين من خلال سلوكه

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

المباشر معهم". حيث حصلت على درجة أهمية "كبيرة جداً" وعلى الترتيب الأول، وبمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.977)، وبنسبة مئوية (%85).

ويعزّو الباحث ذلك إلى إدراك مدير المدارس بدرجة كبيرة بأن القائد التربوي يجب أن يكون قدوة حسنة في تعامله مع مرؤوسيه، وأن عليه أن يستشعر دوره التربوي في توجيهه وغرس القيم الأخلاقية بين المعلمين، وترك أثر طيب إيجابي.

وقد يُعزى ذلك إلى وجهة نظر أفراد العينة في أن مدير المدارس تتوفّر لديهم خصائص وصفات تتمثل في القدوة الحسنة والتعامل الصادق في الأقوال والأفعال مع المعلمين، وأنه يتم تعزيز تلك الصفات من خلال الجولات التفقدية والاحتکاك المباشر مع المعلمين.

حيث ذكر (الخضيري، 2000: 138-139) من أنواع التجوال جولات إدارية لترك أثر طيب إيجابي من خلال توفر خصائص القدوة والنماذج والصراحة والصدق، فضلاً عن الثقة في المدير المتجول.

وتتفق مع دراسة (الشهري، 2011) التي أشارت إلى استشعار المدير لدوره التربوي كقدوة حسنة للمعلمين في العمل فهو صاحب رسالة، وله دور في تعميق القيم الاجتماعية الحسنة في المجتمع، كما تتفق جزئياً مع نتيجة دراسة (Brown & Coley, 2011) والتي كشفت عن دور التجوال في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين والمشرفين التربويين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما.

• بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "يبي مدير المدرسة مناخاً للاتصال يتسم بالثقة والتعاون بين المعلمين على مستوى المدرسة." في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (1.908)، وبنسبة مئوية (84%)، ودرجة أهمية "كبيرة"، ويُعزى ذلك إلى حرص مدير المدارس أثناء تجوالهم إلى كسب ثقة المعلمين، وفتح قنوات اتصال معهم، من خلال التعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم ومراقبتها ومشاركتهم في مناسباتهم، مما يعزز الثقة المتبادلة، حيث ينعكس ذلك على أداء الموظف بشكل إيجابي.

وقد يعود ذلك لأهمية الجولات التفقدية كونها تُسهم في منح المعلمين الشعور الذاتي بالمسؤولية، كما تعمل على بناء مستوى كبير من الثقة بين مدير المدارس والمعلمين.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويرى الباحث أنه ينبغي على مديري المدارس تهيئة مناخاً للاتصال ومساعدة المعلمين ليشعروا بمزيد من الثقة في أنفسهم وفي قدرتهم على تحقيق النجاح، فهم بحاجة إلى مناخ تسوده الثقة، كون ذلك يؤدي إلى صدق الحقائق والمعلومات والبيانات الالزامية للعمل.

وتفق مع دراسة (koerperich,2008) حيث أشارت إلى أن الإدارة بالتجوال لها دور في رفع مستوى الثقة لدى المعلمين، من خلال الحوار البناء.

• في حين احتلت الفقرة رقم (4) ونصها " يتمتع مدير المدرسة بالإصغاء الجيد في استقبال آراء المعلمين ومشورتهم". المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (965.), وبنسبة مئوية (%84)، ودرجة أهمية "كبيرة".

ويعزّو الباحث ذلك إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس مهارات الإصغاء الجيد، والعمل على إيجاد لغة مشتركة مع المعلمين، للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع إلى وجهات النظر المتعددة. وقد يُعزّى إلى دور الجولات التفقدية في تمكين المدير من معرفة ما يجري حوله حيث يبقى على اتصال مباشر مع المعلمين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع إلى آرائهم ووجهات نظرهم، حيث تُعتبر الإدارة بالتجوال فن ممارسة الإصغاء والتعلم، وبناء العلاقات.

وأشار في ذلك (الخضيري، 2000) أن الإصغاء الذي يمكن المدير من إيجاد العامل المشترك الذي يوفق ما بين أهداف العاملين وطموحاتهم وما بين أهداف المدير في تحسين ظروف أعمالهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (McCack, 2009) التي أشارت إلى أنه يجب على المدير المتوجول أن يصغي ويستمع جيداً إلى ما يقال، وأن يتبنّه إلى ما يحدث حوله ويراه، وأن يجعل من محاور الاهتمام لدى العاملين لغة مشتركة للوصول إلى جوهر الحقائق.

• أما الفقرة رقم (7) والتي نصها " يفند مدير المدرسة الشائعات في مجال العمل أثناء تجواله." فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المجال بدرجة أهمية "كبيرة"، وبأقل متوسط حسابي بلغ (3.64)، وبانحراف معياري (1.098)، وبنسبة مئوية (%73). ويعزى تأخر هذه الفقرة للترتيب الأخير، رغم حصولها على درجة "كبيرة" إلى أن مديري المدارس بحاجة إلى مزيد من المهارات والقدرات التي تمكّنهم من سرعة مواجهة الشائعات التي تظهر أثناء العمل، والتي تقود إلى تشويش في أذهان المعلمين. وأنهم بحاجة إلى مزيد من الجولات التفقدية التي عن

طريقها يتم إزالة الصورة الذهنية المشوهة أو السلبية والتقليل من حجمها، وتحويلها إلى دافع إيجابي لتحسين الصورة.

ويؤكد ذلك ما ورد في دراسة (الحميدي، 2014) حيث أشار أن المدير يستطيع من خلال اتباعه للإدارة بالتجوال مواجهة الشائعات بطريقة جيدة، بالذهب إلى مكان الشائعة ومناقشة الأفراد، ومن ثم يتفادى الأضرار الجسيمة التي يمكن أن تنجم عن تداول هذه المعلومات المشوهة داخل المؤسسة.

#### ج. تحديد درجة أهمية محتوى فقرات مجال التحفيز:

يحتوي مجال التحفيز على (10) فقرات، تُعبر عن أهمية التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال في هذا المجال، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة أهمية التصور المقترح لمحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية فقرات مجال التحفيز مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية (ن=557)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الأهمية
1	2	يقدم مدير المدرسة رسائل شكر وتقدير للمعلمين لمساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة.	4.17	.955	%83	كبيرة
2	6	يحفز وجود مدير المدرسة وتجواله بين المعلمين على بذل مزيد من الجهد في العمل.	4.15	1.021	%83	كبيرة
3	1	يحفز مدير المدرسة أثناء جولته الإدارية المعلمين على المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف.	4.14	.925	%83	كبيرة
4	3	يقوم مدير المدرسة من خلال جولاته الإدارية على كسر الحواجز بينه وبين المعلمين لتعزيز الثقة	4.12	.957	%82	كبيرة

				المبادلة.		
كبيرة	%81	1.120	4.06	يشيد مدير المدرسة بالمعلم ذو الأداء المميز أمام زملائه.	5	9
كبيرة	%80	1.010	4.00	يتفاعل مدير المدرسة خلال تجواله بإيجابية مع كافة المواقع التي يطرحها المعلموون.	6	5
كبيرة	%79	1.034	3.97	يسمح مدير المدرسة أثناء تجواله للمعلمين بعرض ابتكاراتهم التربوية لمناقشتها معهم.	7	4
كبيرة	%78	1.018	3.89	يعمل مدير المدرسة خلال تجواله على ربط مكافآت المعلمين بالإنجاز الفعلي.	8	7
كبيرة	%77	1.088	3.85	يعمل مدير المدرسة على تنوع الحوافز للمعلمين أثناء تجواله.	9	8
كبيرة	%76	1.106	3.78	يحرص مدير المدرسة على توجيه التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين بدرجة أساسية.	10	10
كبيرة	%80	.725	4.01	فقرات المجال مجتمعة		

• الدرجة العظمى (5) درجات.

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة الأهمية في مجال التحفيز تراوحت ما بين (3.78 – 4.17)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة أهمية هذا المجال ككل (4.01)، بانحراف معياري (.725)، وبنسبة مئوية (80%)، وبدرجة أهمية "كبيرة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته.

ويعزّز الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس أن التحفيز له دور رئيسي في توفير بيئة مناسبة للعمل، وأن هذا الدور يتحقق من خلال تحفيز المعلمين بواسطة الجولات التفقدية والاتصال المباشر، ودفع المعلمين لبذل مزيد من الجهد والعطاء والارتقاء بأدائهم.

ويرى الباحث أنه يجب على مديري المدارس الاهتمام بتطبيق الإدارة بالتجوال حيث إن التواجد المستمر للمديرين يؤدي إلى تحفيز المعلمين ومتابعتهم واهتمام بهم، ودفعهم للعمل بكفاءة وفاعلية.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويؤكد ذلك ما ورد في دراسة (العيدى، 2010) بأن الإدارة بالتجوال ساعدت في اكتشاف الحقائق، وحسنت الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين المديرين والعامليين، مما أدى إلى تحفيز العاملين على العمل، كما حققت التطوير والإبداع في مجالات عدّة.

كما اتفقت مع نتائج دراسة (قدومي، 2011)، ودراسة (العيدى، 2010) ودراسة (صالحة، 2016) والتي أكدت جميعها على أن دور الإدارة بالتجوال في مجال التحفيز كان بدرجة عالية.

• وبالنظر في ترتيب الفقرات داخل المجال حسب درجة الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، يتضح أن الفقرة رقم (2) ونصها " يقدم مدير المدرسة رسائل شكر وتقدير للمعلمين لمساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة." حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (955)، وبنسبة مئوية (83%)، ودرجة أهمية " كبيرة".

يعزو الباحث ذلك إلى ضرورة حرص مديري المدارس أثناء جولاتهم التفقدية على رفع الروح المعنوية للمعلمين، والاهتمام بهم وتقديم رسائل الشكر بصورة شخصية و مباشرة للمعلمين، على جهودهم وإنجازاتهم في تحقيق أهداف المدرسة.

وتتفق مع دراسة (العيدى، 2010) حيث أوضحت أن الإدارة بالتجوال تعمل على تحفز العاملين للعمل بجد وإتقان دائمين، وإتاحة الفرصة أمام المدير لتقديم شكره بصورة شخصية و مباشرة للعاملين على جهودهم وإنجازاتهم المتقدمة.

• بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها " يحفز وجود مدير المدرسة وتجواله بين المعلمين علىبذل مزيد من الجهد في العمل". في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (1.021)، وبنسبة مئوية (83%)، ودرجة أهمية " كبيرة".

يعزو الباحث ذلك إلى اعتقاد مديري المدارس بأن التواجد المباشر بين المعلمين يحفزهم علىبذل مزيد من الجهد في العمل، وربما يعود ذلك إلى أهمية الإدارة بالتجوال حيث إنها تقوم على التواجد والحضور الذي الفعال للمدير في موقع التنفيذ، مما يحفز المعلمين ويعطّلهم دافعية لبذل جهد أكبر.

وتتفق مع دراسة (صالح، 2015) التي أشارت إلى أن وجود المديرين بين المعلمين يعطيهم دافعية للعمل بشكل أكبر، خاصة عندما يثنى عليهم ويزرع لهم، وكذلك كسب ثقة المعلمين من خلال المعاملة الطيبة والتواصل عن قرب.

- في حين احتلت الفقرة رقم (1) ونصها "يحفز مدير المدرسة أثناء جولته الإدارية المعلمين على المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف." في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (9.25)، وبنسبة مئوية (83%)، ودرجة أهمية "كبيرة".

ويعزّو الباحث السبب في ذلك إلى اعتقاد أفراد عينة البحث أن تحقيق أهداف المدرسة مسؤولية مشتركة تقع على عاتق الجميع، وأنه من خلال الجولات التفقدية يتم تحفيز المعلمين وتعزيز الإحساس بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد أكد (الخضيري، 2000: 93) أن القائد المتجول يشرك المعلمين في وضع الخطط والأهداف، ومن ثم يزداد الإحساس لدى المعلمين بالمسؤولية عن ضرورة تنفيذ هذه الخطط.

- أما الفقرة رقم (10) والتي نصها "يحرص مدير المدرسة على توجيه التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين بدرجة أساسية." فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المجال بدرجة أهمية "كبيرة"، وبأقل متوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري (1.106)، وبنسبة مئوية (76%)، ودرجة أهمية "كبيرة"

ويعزّو الباحث ذلك إلى اقتناع أفراد عينة البحث بالتأثير الفعال للحوافز التي يقدمها مدير المدارس في دفع واستشارة المعلمين للعمل حيث يسعى المديرين لتوجيه هذه الحوافز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين، كون ذلك ينعكس على زيادة الأداء.

وقد يعود ذلك إلى أهمية الجولات التفقدية لمدير المدارس كونها تمنحهم فرصة لتوجيه التحفيز وتركيزه نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين.

وتتفق مع دراسة (صالحة، 2015) حيث أشارت إلى أن مدير المدرسة يسعى لتوجيه الحوافز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين.

#### د. تحديد درجة أهمية محتوى فقرات مجال التطوير والإبداع:

يحتوي مجال التطوير والإبداع على (10) فقرات، تُعبر عن أهمية التصور المقترن لتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال في هذا المجال، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة أهمية التصور المقترن لمحظى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية فقرات

مجال التطوير والإبداع مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية (ن= 557)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الأهمية
5	1	ينهي مدير المدرسة الإحساس لدى المعلمين بأنهم شركاء في تطوير الأداء.	4.15	1.003	%83	كبيرة
1	2	يوضح مدير المدرسة لجميع المعلمين رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها خلال تجواله.	4.08	1.019	%82	كبيرة
2	3	يستفيد مدير المدرسة من تجواله في تطوير الخطط باستمرار.	4.03	1.259	%81	كبيرة
6	4	يطور مدير المدرسة من خلال التجوال أداء المعلمين لإدارة العملية التعليمية داخل الفصول.	3.94	1.012	%79	كبيرة
7	5	يقدم مدير المدرسة أثناء تجواله حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجه المعلمين.	3.92	1.057	%78	كبيرة
4	6	يتبنى مدير المدرسة أثناء تجواله الأساليب الجديدة والمبتكرة في الأداء الإداري.	3.92	1.112	%78	كبيرة
9	7	يحرص مدير المدرسة على التعرف على المبدعين والمبتكرین خلال جولاته.	3.90	1.078	%78	كبيرة
3	8	يعمل مدير المدرسة خلال تجواله على نشر ثقافة التطوير والإبداع.	3.88	1.004	%78	كبيرة
8	9	يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على تفعيل التنافس بين المعلمين لتوليد أفكار جديدة وبناءة.	3.86	1.102	%77	كبيرة
10	10	يساعد مدير المدرسة أثناء تجواله المعلمين على	3.82	1.058	%76	كبيرة

					اكتساب مهارة إدارة الوقت.		
كبيرة	%79	.793	3.95		فقرات المجال مجتمعة		

#### • الدرجة العظمى (5) درجات.

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة الأهمية في مجال التطوير والإبداع تراوحت ما بين (3.82 – 4.15)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة الأهمية لهذا المجال ككل (3.95)، بانحراف معياري (.793)، وبنسبة مئوية (79%)، وبدرجة أهمية "كبيرة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته.

ويعزّز الباحث ذلك إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل مديري المدارس بتشجيع التطوير والإبداع، وحرصهم على تقديم أفكار وأساليب عمل جديدة في تعاملهم مع المعلمين تطور من أدائهم. ويُعزّز أيضًا إلى اعتقاد مدير المدارس بأن الجولات الإدارية التي يقومون بها ومشاركتهم للمعلمين في الأفكار وقضاء الوقت الكافي بينهم، والتفاعل الإيجابي معهم، يمكنهم من الحصول على الأفكار الجديدة، وتفعيل التنافس بين المعلمين لتوليد أفكار جديدة وبناءة، يمكن من خلالها تطوير الأداء.

ويؤكّد ذلك ما ورد في دراسة (العيدي، 2010) التي أشارت إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة والهام العاملين بالحلول الإبداعية وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحميدي، 2014) ودراسة (العيدي، 2010) حيث أشارتا إلى حصول مجال التطوير والإبداع على درجة عالية.

• وبالنظر في ترتيب الفقرات داخل المجال حسب درجة الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، يتضح أن الفقرة رقم (5) ونصها "ينبغي مدير المدرسة الإحساس لدى المعلمين بأنهم شركاء في تطوير الأداء". حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (1.003)، وبنسبة مئوية (83%)، ودرجة أهمية "كبيرة".

ويعزّز الباحث ذلك إلى وعي أفراد العينة من المديرين والمعلمين بأهمية التطوير والإبداع، وحرصهم على تنمية الإحساس لدى المعلمين بأنهم شركاء في تطوير الأداء، إدراكهم بدرجة كبيرة

أهمية تعزيز ثقافة التطوير والإبداع من خلال أسلوب الإدارة بالتجوال، وتشجيع المعلمين على التطوير والإبداع.

حيث ذكر (الخضيري، 2000: 117) من أنواع الجولات الإدارية جولات تفقدية للتأثير على العاملين، وكمب ولامهم واحترامهم من خلال زيادة الإحساس بالمشاركة، والتفهم التام لمشاكلهم والإصغاء لهم، والترحيب بمقترناتهم وبحثها معهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالجليل، 2004) حيث أوضح أن الإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المسؤولين بتعزيز الإحساس بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعة مما يحفزهم ويدفعهم للحماس والجدية في التنفيذ.

- بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "يوضح مدير المدرسة لجميع المعلمين رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها خلال تجواله." في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.08)، وانحراف معياري (1.019)، وبنسبة مئوية (82%)، ودرجة أهمية "كبيرة".

ويعزّز الباحث السبب في ذلك إلى إدراك مديري المدارس أهمية الجولات التفقدية واستغلالها في توضيح الرؤية المستقبلية للمعلمين ومشاركتهم في تحقيق تلك الرؤية وتطويرها، لتحقيق أهداف المدرسة.

حيث ذكر (ملحم، 2006: 71) أنه على الإداري أن يستخدم الإدارة بالتجوال كأسلوب من أجل غرس الرؤية والرسالة التي تتبعها القيادة في العاملين.

ويتفق ذلك مع دراسة (MacClain, 2009) التي أكدت على أن الإدارة بالتجوال ساهمت في بلورة رؤية المدرسة، وتعزيز التنمية المهنية للمعلمين.

- في حين احتلت الفقرة رقم (2) ونصها "يستفيد مدير المدرسة من تجواله في تطوير الخطط باستمرار." المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (1.259)، وبنسبة مئوية (81%)، ودرجة أهمية "كبيرة".

ويعزّز الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة من المديرين والمعلمين أهمية الاستفادة من الجولات الإدارية في تطوير الخطط باستمرار لمواكبة التقدم وتطوير الأداء.

وقد يُعزى إلى حاجة مديري المدارس إلى وضع خطط تطويرية، وحرصهم على استثمار الجولات التفقدية لتطوير تلك الخطط باستمرار من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالجليل، 2004) حيث أشارت أن التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال ويبنى على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير وموظفيه.

• أما الفقرة رقم (10) والتي نصها "يساعد مدير المدرسة أثناء تجواله المعلمين على اكتساب مهارة إدارة الوقت." فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المجال بدرجة أهمية "كبيرة"، وبأقل متوسط حسابي بلغ (3.82)، وبانحراف معياري (1.058)، وبنسبة مئوية (76%).

ويُعزى تأخر هذه الفقرة للترتيب الأخير، رغم حصولها على درجة "كبيرة" ويعود ذلك إلى حاجة مديري المدارس لعقد دورات تدريبية حول أساليب وطرق إدارة الوقت بفاعلية، لتنفيذ الأعمال الناجحة وفق الزمن المحدد، حيث ينعكس ذلك إيجاباً على سلوك المعلمين واكتسابهم مهارة إدارة الوقت. وقد يعود أيضاً إلى ضعف مديري المدارس في تفويض السلطات ليتسنى لهم القيام بالجولات الإدارية والحديث مع المعلمين، وربما يعود إلى اعتقاد بعض مديري المدارس أن الاتصال بالمعلمين والجلوس معهم يعتبر مضيعة للوقت.

ويرى الباحث أنه لكي تزيد فاعلية المدير المتجول في إدارة الوقت لا بد من تجنب مضيقات الوقت ما أمكن، ومحاولة تبني الأساليب الحديثة للتحكم في الوقت واستثماره الاستثمار الأمثل عن طريق تحديد الاجتماعات، والحد من الزيارات الشخصية، وتنظيم الاتصالات الهاتفية، والتفويض، وإنجاز العمل في الوقت المحدد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mounts, 2009) التي أشارت إلى أنه يجب على المديرين قضاء بعض الوقت في التجوال لمتابعة المعلمين وتحسين ثقافة المدرسة.

#### هـ. تحديد درجة أهمية محتوى فقرات مجال التغذية الراجعة:

يحتوي مجال التغذية الراجعة على (10) فقرات، تُعبر عن أهمية التصور المقترن بتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وقد كانت المسوطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة أهمية التصور المقترن بمتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية فقرات

مجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية (ن=557)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة الأهمية
1	5	يعمل مدير المدرسة على معالجة نقاط الضعف في أداء المعلمين.	4.03	.994	%81	كبيرة
2	3	يعزز مدير المدرسة اقتراحات الهادفة التي يطرحها المعلمون.	4.03	1.067	%81	كبيرة
3	4	يعزز مدير المدرسة نقاط القوة في أداء المعلمين وتطورها.	4.00	1.034	%80	كبيرة
4	10	يعزز مدير المدرسة أثناء تجواله مبدأ الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	3.96	1.144	%79	كبيرة
5	6	يزود مدير المدرسة المعلمين من خلال تجواله باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لتحسين العمل.	3.95	1.031	%79	كبيرة
6	2	يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من التغذية الراجعة لصنع خطط مستقبلية للمدرسة.	3.94	1.125	%79	كبيرة
7	1	يقدم مدير المدرسة أثناء تجواله تغذية راجعة حول الرؤية المستقبلية للمدرسة.	3.83	1.088	%77	كبيرة
8	8	يصحح مدير المدرسة أثناء جولاته جانبًا مهمًا من البيانات الواردة إليه.	3.82	1.075	%76	كبيرة
9	7	يستفيد مدير المدرسة من تجواله في تقييم الدورات التدريبية للمعلمين.	3.82	1.096	%76	كبيرة

كثيرة	%75	1.063	3.75	يتعرف مدير المدرسة على ردود الأفعال تجاه التجديد بواسطة التجوال.	10	9
كثيرة	%78	.805	3.91	فقرات المجال مجتمعة		

- الدرجة العظمى (5) درجات.

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة الأهمية في مجال التطوير والإبداع تراوحت ما بين (3.75 – 4.03)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة الأهمية لهذا المجال ككل (3.91)، بانحراف معياري (.805)، وبنسبة مئوية (%)، وبدرجة أهمية "كبيرة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته.

يعزو الباحث ذلك إلى إدراك مدير المدارس أهمية الإدارة بالتجوال في تقديم التغذية الراجعة البناءة التي تسهم في تحسين الأداء وتطويره، ويعزى كذلك إلى حرص مدير المدارس على الاستفادة من الجولات التفقدية في التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين، وتزويدهم بالتجدية الراجعة التي تساعدهم على أداء أعمالهم بشكل سليم.

ويتفق ذلك مع دراسة (العيدي، 2010) حيث أشارت إلى حصول مجال التغذية الراجعة على درجة مرتفعة، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (صالحة، 2015) في حصول مجال التغذية الراجعة على درجة موافقة بشدة.

- وبالنظر في ترتيب الفقرات داخل المجال حسب درجة الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، يتضح أن الفقرة رقم (5) ونصها "يعمل مدير المدرسة على معالجة نقاط الضعف في أداء المعلمين" حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (.994)، وبنسبة مئوية (81%)، ودرجة أهمية "كبيرة".

ويُعزى ذلك إلى أن الجولات التفقدية لمدير المدارس تؤدي إلى الإحاطة ببيئة العمل ومعرفة ما يعتري أداء المعلمين من ضعف، مما يجعله قادرًا على أن يضع يده على نقاط الضعف في أداء المعلمين ومعالجتها عن طريق فهم سلوك المعلم وتحديد العوامل المؤثرة عليه.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

حيث ذكر (الخضيري، 2000: 30) أن عمليات الإدارة بالتجوال تهتم بالبحث عن نقاط الضعف الحقيقة، وأين تكمن هذه النقاط وتكشف عن أسباب تكوينها، ولا تقف إلى هذا الحد بل تمتد إلى وضع أفضل الحلول ومعالجتها بأقل كلفة.

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (صالحة، 2015) التي أشارت إلى أن مديرى المدارس يعملون على تحديد نقاط الضعف وتحسينها وتقديم مساعدة للمعلمين في حل المشكلات التي تواجههم وتقديم التغذية الراجعة ليس من باب الانتقاد والتجريح بل من أجل تقديم ملاحظات هادفة من شأنها تحسن أداء المعلم.

• بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "يعزز مدير المدرسة الاقتراحات الهدافة التي يطرحها المعلمون." في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (1.067)، وبنسبة مئوية (81%)، ودرجة أهمية "كبيرة".

ويزو الباحث السبب في ذلك إلى إدراك مدير المدارس بدرجة كبيرة أهمية الإدارة بالتجوال فمن خلالها يستطيع التواصل مع المعلمين والاستماع إلى آرائهم ومقترناتهم، حيث يعمل على تعزيز الاقتراحات الهدافة التي يطرحونها والتي تزيد من فاعليتهم في الأداء.

وتتفق جزئياً مع دراسة (قدومي، 2012) حيث أظهرت أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في التغذية الراجعة طبقاً لآراء معلمي المدارس المهنية يتمثل في إعطائهم ملاحظات عن أدائهم الوظيفي، ومساعدتهم في تطوير أدائهم وتصحیحه.

• في حين احتلت الفقرة رقم (4) ونصها "يعزز مدير المدرسة نقاط القوة في أداء المعلمين ويتطورها." المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (1.034)، وبنسبة مئوية (80%)، ودرجة أهمية "كبيرة".

ويزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديرى المدارس أثناء تجوالهم على معرفة نقاط القوة في أداء المعلمين والعمل على تعزيزها وتطويرها بما يؤدي لرفع الأداء وتحسينه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صالحة، 2015) التي أشارت إلى أن مديرى المدارس يقدمون التغذية الراجعة للمعلمين وذلك من خلال تحديد نقاط القوة وتعزيزها.

• أما الفقرة رقم (9) والتي نصها "يتعرف مدير المدرسة على ردود الأفعال تجاه التجديد بواسطة التجوال." فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المجال بدرجة أهمية "كبيرة"،

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وبأقل متوسط حسابي بلغ (3.75)، وبانحراف معياري (1.063)، وبنسبة مئوية (75%)، ويعزى تأخر هذه الفقرة للترتيب الأخير، رغم حصولها على درجة "كبيرة"، إلى أن مديرى المدارس بجاجة ماسة للجولات الإدارية التي تساهم في منحهم الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ردود الأفعال، وتزويدهم بالمعلومات الازمة عن كل ما يتعلق بالأداء. وقد يعزى إلى حرص مديرى المدارس على التعرف على ردود أفعال المعلمين، وقبولها برحابة صدر.

#### و. تحديد درجة أهمية محتوى فقرات مجال اتخاذ القرارات:

يحتوى مجال اتخاذ القرارات على (10) فقرات، تُعبر عن أهمية التصور المقترن لتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال في هذا المجال، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة أهمية التصور المقترن لمحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية فقرات مجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية (ن=557)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الأهمية
1	1	يهدف مدير المدرسة من جولاته اتخاذ القرارات بصورة تشاركية.	4.09	1.011	%82	كبيرة
2	2	يحرص مدير المدرسة على اتخاذ القرارات من خلال احتكاكه المباشر بالعمل.	4.04	1.010	%81	كبيرة
3	10	يتخذ مدير المدرسة قرارات مناسبة في المواقف الطارئة فور حدوثها.	4.02	1.062	%80	كبيرة
4	6	تتخذ مدير المدرسة القرارات بعد تحليل ودراسة مشكلة.	3.99	1.099	%80	كبيرة
5	4	يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من مقترنات المعلمين المتعلقة بتطوير الأداء الإداري في عملية اتخاذ	3.97	1.027	%79	كبيرة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الأهمية
		القرارات.				
6	8	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اختيار البديل الأمثل لاتخاذ القرارات.	3.95	1.072	%79	كبيرة
7	9	يقوم مدير المدرسة بمتابعة وتقدير تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	3.94	1.064	%79	كبيرة
8	5	يشترك مدير المدرسة المعلمين في تحديد البدائل الممكنة لاتخاذ القرارات.	3.93	1.019	%79	كبيرة
9	7	يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله الإجراءات المناسبة لحل المشكلات.	3.92	1.101	%78	كبيرة
10	3	يوضح مدير المدرسة أثناء تجواله للمعلمين أبعاد القرار وأسباب اتخاذه.	3.86	.970	%77	كبيرة
فقرات المجال مجتمعة						

• الدرجة العظمى (5) درجات.

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة الأهمية في مجال اتخاذ القرارات تراوحت ما بين (3.86 – 4.09)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول درجة الأهمية لهذا المجال ككل (3.97)، بانحراف معياري (.795)، وبنسبة مئوية (%79)، وبدرجة أهمية "كبيرة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته، حيث إن ترتيب هذا المجال كان الثاني على مستوى المجالات.

ويعزّز الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس دور الإدارة بالتجوال في اتخاذ القرارات، حيث يتم التركيز على اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمشاهدات من خلال التجوال الهدف. ويعزّز ذلك أيضاً إلى دور الجولات التفقدية في تحديد المشكلات التي تواجه العمل تحديداً دقيقاً

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

نتيجة لمعايشة مدير المدارس لواقع الأحداث، وتمكينهم من اتخاذ القرارات في ضوء نظرية شاملة وليس نظرة وقتية قاصرة على مشكلة وقته.

ويؤكد ذلك دراسة (العيدي، 2010) التي أشارت إلى ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية.

وافتقت بصورة عامة مع دراسة (صالح، 2015)، ودراسة (الحميدي، 2014)، ودراسة (قدومي، 2011)، والتي أشارت جميعها بأن تقديرات أفراد العينة للإدارة بالتجوال في مجال اتخاذ القرارات كانت بدرجة عالية.

• وبالنظر في ترتيب الفقرات داخل المجال حسب درجة الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، يتضح أن الفقرة رقم (1) ونصها "يهدف مدير المدرسة من جولاته اتخاذ القرارات بصورة تشاركية". حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (1.011)، وبنسبة مئوية (82%)، ودرجة أهمية "كبيرة"، ويعزو الباحث السبب في تقدم هذه الفقرة على بقية فقرات المجال ولو بدرجة كبيرة، إلى حرص مدير المدارس على اتخاذ القرارات بصورة تشاركية من خلال مشاركة ومناقشة المعلمين في ذلك. وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة العلاقة التشاركية بين مدير المدارس وبين المعلمين، ويتمثل ذلك في مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكذا إحساسهم بالمسؤولية بأن المشاركة في اتخاذ القرارات مسؤولية مشتركة بينهم وبين الآخرين.

ويعود ذلك للأسباب التالية:

- إدراك مدير المدارس أن القرارات التي يتم اتخاذها بمشاركة المعلمين، تكون أكثر فعالية من غيرها، وذلك لأنها تجعلهم أكثر تحمساً والتزاماً بتنفيذها.
- اعتقاد أفراد عينة البحث بأهمية العمل بمبدأ الشوري، الذي حد عليه الدين الإسلامي الحنيف في قوله تعالى (وَشَاءُوازْهُمْ فِي الْأَمْرِ) "آل عمران، 129".

وتفق هذه النتيجة مع دراسة (صباح، 2012) في حصول نفس الفقرة على درجة تقدير "كبيرة".

كما تتفق مع دراسة (Rage, 2008) حيث أظهرت نتائجها بأنه كلما كانت العلاقة بين المعلمين ومديريهم إيجابية وأقرب إلى التشاركية كلما كان أداء المعلمين أفضل.

• بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها " يحرص مدير المدرسة على اتخاذ القرارات من خلال احتكاكه المباشر بالعمل." في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (1.010)، وبنسبة مئوية (81%)، ودرجة أهمية "كبيرة"، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى قدرة مديري المدارس أثناء تجوالهم على اتخاذ القرار الصحيح والتعامل مع الموقف الإداري بطريقة صحيحة، من خلال احتكاكهم المباشر بالعمل والمعلمين في المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قدومي، 2011) التي أظهرت أن دور الإدارة بالتجوال في اتخاذ القرار من وجهة نظر معلمي المدارس المهنية يتمثل في أن مدير المدرسة لا يعتمد على التقارير المرفوعة إليه فقط بل يعتمد على التقارير والمشاهدات من خلال التجوال الهدف.

• في حين احتلت الفقرة رقم (10) ونصها " يتخد مدير المدرسة قرارات مناسبة في المواقف الطارئة فور حدوثها." المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (1.062)، وبنسبة مئوية (80%)، ودرجة أهمية "كبيرة"، ويعزو الباحث ذلك إلى شعور مديري المدارس بالمسؤولية عند حدوث المواقف الطارئة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار مناسب وسريع لتلافي خطرها، او منعها والتي قد تؤثر في عملية التعليم والتعلم. وقد يُعزى ذلك إلى أهمية الجولات التفقدية لمديري المدارس والتي تمكّنهم من ملامسة الواقع ومعرفته عن قرب، حيث يتمكن من مواجهة المواقف في حالة وقوعها، واتخاذ قرار مناسب بشأنها.

• أما الفقرة رقم (3) والتي نصها " يوضح مدير المدرسة أثناء تجواله للمعلمين أبعاد القرار وأسباب اتخاذة." فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المجال بدرجة أهمية "كبيرة"، وبأقل متوسط حسابي بلغ (3.97)، وبانحراف معياري (795)، وبنسبة مئوية (77%).

يعزو الباحث ذلك إلى حاجة مدير المدارس إلى إيجاد مناخاً يتسم بالثقة والاحترام المتبادل، والقائم على الواضوح والشفافية بينهم وبين المعلمين، حيث يتم مناقشة المعلمين مباشرة بعد كل جولة لاتخاذ القرارات بشكل جماعي، ومتابعة هذه القرارات وما نتج عنها، وتوضيح أبعاد القرار وأسباب اتخاذه للمعلمين باعتبارهم شركاء في صناعته.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويرى الباحث ضرورة الاستفادة من الجولات التفقدية، التي تقود إلى مزيد من المشاركة والتفاعل الإيجابي المشترك، وتعمل على إتاحة الفرصة للمعلمين لمقابلة المديرين، وطرح وجهات نظرهم دون عوائق، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم ومشكلاتهم بصورة مباشرة، فمن خلالها يتم توضيح وشرح أسباب وأبعاد اتخاذ القرارات.

ويؤكد ذلك ما ذكره (العجمي، 2008: 363) أن من أنواع الإدارة بالتجوال، تجوال إداري بهدف شرح وتوضيح القرارات والسياسات الإدارية.

وتتفق نوعاً ما مع دراسة (قدومي، 2011) التي توصلت إلى إن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار لا تنقص من حق مدير المدرسة أو من سلطاته ولكنها تخفف العباء الإداري وتبني قيادات جديدة ذات خبرة.

### ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه " ما درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أفراد العينة؟، قام الباحث بتحديد درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد العينة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة البحث لدرجة حدة المعوق  
لمحتوى الفقرة مرتبة تنازلياً حسب درجة حدة المعوق (ن=557)

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة حدة المعوق
1	6	كثرة المهام الإدارية الموكولة لمدير المدرسة.	3.08	1.231	%62	متوسطة
2	15	ندرة وجود الحوافز والمكافآت للمعلمين المتميزين.	2.97	1.420	%59	متوسطة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة حدة المعوق
5	3	ضعف مهارات الاتصال لدى معظم مديرى المدارس.	2.88	2.466	%58	متوسطة
7	4	ضعف وعي المعلمين بأهمية الإدارة بالتجوال في تطوير أدائهم.	2.81	1.123	%56	متوسطة
17	5	ضعف كفاءة مدير المدرسة في إقامة دورات تدريبية للمعلمين.	2.80	1.280	%56	متوسطة
18	6	عدم إتاحة الوقت الكافي للمعلمين لمناقشة احتياجاتهم والتعبير عن آرائهم أثناء التجوال.	2.80	1.284	%56	متوسطة
11	7	مقاومة بعض المعلمين لتغيير أسلوب الإداري لمدير المدرسة	2.79	1.178	%56	متوسطة
8	8	تحريف المعلومات وندرة مصداقية بعض المعلمين.	2.78	1.188	%56	متوسطة
4	9	قلة وعي بعض مديرى المدارس بكيفية التجوال الإداري الفعال.	2.78	1.238	%56	متوسطة
12	10	تركيز مدير المدرسة على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال.	2.77	1.202	%55	متوسطة
14	11	اعتماد مدير المدرسة في اتخاذه للقرارات على المعلومات التي تصل إلى مكتبه.	2.77	1.229	%55	متوسطة
2	12	ندرة الاهتمام بنشر ثقافة الإدارة بالتجوال في المدرسة.	2.71	1.156	%54	متوسطة
3	13	التمسك بالبيروقراطية والهروب من تحمل	2.71	1.205	%54	متوسطة

رقم الفقرة	ترتب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة حدة المعوق
		المسؤولية من قبل معظم مدير المدرس.				
14	13	قلة مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات التي تهمهم.	2.71	1.248	%54	متوسطة
15	10	تركيز بعض مدير المدارس أثناء تجوالهم على تصيد أخطاء المعلمين.	2.71	1.289	%54	متوسطة
16	1	ضعف وعي مدير المدرسة بأهمية الإدارة بالتجوال في تطوير الأداء الإداري.	2.69	1.176	%54	متوسطة
17	9	تذمر معظم المعلمين من الجولات المستمرة لمدير المدرسة.	2.66	1.211	%53	متوسطة
18	16	الاقتصار على الزيارات الصيفية لاكتشاف المعلمين المبدعين.	2.62	1.234	%52	متوسطة
فقرات المجال مجتمعة						
• الدرجة العظمى (5) درجات.						

يُلاحظ في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لدرجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أفراد العينة بلغ (2.78)، وبانحراف معياري (0.815)، وبنسبة مئوية (56%). وهذا يعني أن درجة حدة المعوق لمحور فقرات المحور (مجتمعة) "متوسطة" وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وبمتوسطات متقاربة، فيما تراوحت متوسطات فقرات المحور بين (3.08- 2.62)، حيث حصلت جميع فقرات محور معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارس التعليم العام على درجة حدة "متوسطة"، وهي قريبة من الدرجة "منخفضة" وهذا يعني أنه يمكن تجاوز هذه المعوقات من خلال زيادة ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويعزّو الباحث ذلك إلى إدراك مدير المدارس إلى حدٍ ما بوجود صعوبات وعوائق تحد من ممارسة الإدارة بالتجوال على الوجه المطلوب، وتعيق تنفيذ الجولات التفقدية، مما ينعكس ذلك سلباً على تطوير الأداء الإداري داخل المدرسة.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن أسلوب الإدارة التجوال من الأساليب الحديثة في الإدارة لم يُطبق بعد في المدارس كمنهجية في الإدارة، ومن الطبيعي ظهور المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة بالتجوال.

وقد يُعزّى ذلك إلى ما يلمسه أفراد عينة البحث من المديرين والمعلمين من معوقات تعيق تنفيذ جولاتهم الإدارية والاتصال المباشر بالمعلمين، وتتمثل تلك المعوقات حسب درجة حدتها في كثرة المهام الإدارية الموكلة لمدير المدرسة، وضعف مهارات الاتصال لدى معظم مدير المدرسة، وتركيز مدير المدرسة على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال، وكذا تركيز بعض مديري المدارس أثناء تجوالهم على تصيد أخطاء المعلمين، علاوة على التمسك بالبيروقراطية والهروب من تحمل المسؤولية من قبل معظم مدير المدرس، وضعف وعي مدير المدرسة بأهمية الإدارة بالتجوال في تطوير الأداء الإداري، وأيضاً ضعف وعي المعلمين بأهمية الإدارة بالتجوال في تطوير أدائهم.

ويرى الباحث ضرورة التغلب على تلك المعوقات من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال الذي يستوجب النزول الميداني إلى موقع العمل واكتساب فن التعامل مع كل الصعوبات والمعوقات، وكذا ضرورة امتلاك مديري المدارس المهارات والقدرات التي تمكّنهم من تنفيذها دون عوائق، ولا يقف التخلص من المعوقات عند هذا الحد بل يمتد إلى تغيير في الإجراءات واللوائح والقوانين والأساليب والذي يجب أن تتبناه الإدارة العليا.

ويؤكّد ذلك دراسة (Rossi, 2007) التي أشارت إلى أن الإدارة بالتجوال تمكن من معرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه فرق العمل، وإدراك المهارات والكفايات والإنجازات التي يمتاز بها الأفراد العاملون في المدرسة بصورة مباشرة، وإبراز القيم التي تُعد ذات أهمية للعمل التربوي والقائمين عليه.

وتتفق هذه النتيجة بصفة عامة مع دراسة (القرني، 2014) التي أشارت إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على وجود معوقات تحد من ممارسة الإدارة بالتجوال، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، 2011) التي أشارت إلى حصول أبعاد محور معوقات

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

تطوير الأداء الإداري في ضوء الإدارة بالتجوال على درجة متوسطة. وتفق أيضاً مع دراسة (الدرعان، 2016) والتي أشارت إلى أن معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن -متتحققة بدرجة متوسطة.

وبالتأمل في ترتيب الفقرات داخل محور درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال حسب درجة حدة المعوق من وجهة نظر أفراد عينة البحث، يتضح الآتي:

1. أن الفقرة رقم (6) ونصها "كثرة المهام الإدارية الموكلة لمدير المدرسة". حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.08)، وانحراف معياري (1.231)، وبنسبة مئوية (62%)، ودرجة حدة المعوق "متوسطة". ويعزو الباحث ذلك إلى اعتقاد أفراد عينة البحث بأن كثرة المهام الإدارية الموكلة إلى مدير المدارس تعيق عملهم عن القيام بالجولات التفقدية المستمرة، وعدم أخذ الوقت الكافي للمعايشة الواقعية للأحداث والاتصال المباشر مع المعلمين.

وقد يعزى ذلك إلى الآتي:

- جمود اللوائح والقوانين وسيطرتها خاصة في الجانب الإداري، والتي تؤدي إلى الانغماض في الأمور الروتينية، مما يمنع مدير المدارس من الحرية الكاملة في تبني أسلوب إداري يساعدهم في إنجاز مهامهم.

- وقد يعود ذلك إلى قلة ممارسة تفويض المعلمين في بعض الأمور الإدارية لاعتقاد بعض المديرين أن القيام بالعمليات الإدارية من اختصاصهم فقط دون إشراك أحد من المعلمين معهم في تنفيذها.

- وربما يعود ذلك إلى قناعة بعض المعلمين أن عملهم يقتصر على الجانب التدريسي فقط دون المشاركة في بعض سلطات الإدارة.

ويرى الباحث ضرورة إعادة النظر في القوانين واللوائح من قبل الإدارات العليا وصياغتها بما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة. وضرورة تبني أسلوب الإدارة بالتجوال كأحد الأساليب الحديثة التي لها دور مهم في تطوير الأداء الإداري.

وتفق هذه النتيجة مع دراسة (الهويشل، 2015) حيث أشارت إلى قلة ممارسة مهارة التفويض من قبل المديريات كونهن المسؤولات عن مدارس حديثة ومتطرفة فتكثر الاجتماعات والدورات من إدارة التعليم وتكثر معها الأعمال الكتابية بالإدارة، كما تتفق مع دراسة (القرني، 2014) التي

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

أشارت إلى أن كثرة الأعمال والمهام المرتبطة بوكيله القسم لا يتيح لها الفرصة للقيام بأحاديث غير رسميه مع عضوات القسم رغم أهمية ذلك، وتتفق أيضاً مع دراسة (الشهري، 2011) التي أشارت إلى أن المديرين يمارسون التفويض لمن يرون فيه الجدارة فقط ولمن هو قريب منهم، وتتفق مع دراسة (MacClain, 2009) التي أكدت أن ممارسة الإدارة بالتجوال تكشف عن المعلمين الأكفاء، الذين يمكن تفويفهم للقيام ببعض الصالحيات، من أجل الوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية.

2. بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "ندرة وجود الحوافز والمكافآت للمعلمين المتميزين." في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (1.420)، وبنسبة مئوية (59%)، ودرجة حدة المعوق "متوسطة"، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مدير المدارس أن ندرة الحوافز والمكافآت يُعيق إلى حدٍ ما من نجاح الجولات التفقدية، حيث ينعكس ذلك سلباً على أداء المعلمين، وقد يولد لديهم احتراق وظيفي في عملهم نظراً لعدم تحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم خاصة المتميزين منهم، وقد يُعزى ذلك إلى أن مدير المدارس يمارسون جزءاً من الحوافز وخصوصاً المعنوية منها، وليس جميع الحوافز خصوصاً المادية لعدم امتلاكم سلطة وصلاحية ممنوحة في ذلك.

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (الهويشل، 2015) حيث أشارت إلى أن قلة المكافآت والحوافز تعيق من تحقيق الأهداف، من حيث عدم تقبل المدارس للأوامر أو عدم تقبل الأعمال الإضافية كالتفويض وغيرها.

3. في حين احتلت الفقرة رقم (5) ونصها "ضعف مهارات الاتصال لدى معظم مدير المدارس." المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري (2.466)، وبنسبة مئوية (58%)، ودرجة حدة المعوق "متوسطة". وهذا يشير إلى تباعد التباين بين إجابات أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة.

ويعلو الباحث ذلك إلى أن معظم مدير المدارس ينقصهم مهارات جيدة في الاتصال مع المعلمين، سوى بعض المهارات وحيدة الاتجاه، مثل إصدار التوجيهات، أو تقديم الإرشادات وزيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية مما أدى إلى حدوث نوع من الاغتراب الوظيفي بين المديرين والمعلمين، وقد يشكل ذلك عائق كبير يعود بالفشل الذريع على الجولات الإدارية ويؤدي إلى وجود ثغرات في العمل.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويرى الباحث أنه بالإمكان التغلب على تلك المعوقات عن طريق اكتساب وتطوير مهارات الاتصال لدى المديرين من خلال تفعيل أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث يعتبر أسلوباً مهماً في تطوير آلية الاتصال بين المديرين والعاملين معهم، ففي تمنح المديرين فرصاً لمعرفة ما الذي يجري في ميدان العمل عن قرب، ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rossi, 2007) حيث أوضحت أن أسلوب الإدارة بالتجوال ساعد في تطوير الاتصال بين المديرين والمعلمين في المدارس الابتدائية، وتمنحهم فرص معرفة ما الذي يجري في ميدان العمل عن قرب، ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه فرق العمل، وإدراك المهارات والكفايات والإنجازات التي يتمتع بها المعلمون بصورة مباشرة.

4. أما الفقرة رقم (16) والتي نصها "الاقتصر على الزيارات الصيفية لاكتشاف المعلمين المبدعين". فقد احتلت الترتيب الأخير بين فقرات المحور بدرجة حدة "متوسطة"، وبأقل متوسط حسابي بلغ (2.62)، وبانحراف معياري (1.234)، وبنسبة مئوية (52%). ويعزى تأخر هذه الفقرة إلى ضعف القدرة لدى بعض مدير المدارس في الاستفادة من الجولات التفقدية في جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بتطوير العملية التعليمية، والاقتصر على الزيارات الصيفية لغرض تصيد الأخطاء وتقديم اللوم والعتاب. وقد يعزى إلى عدم تغطية مدير المدارس جميع مجالات العمل المدرسي، وجمع معلومات عن جميع الممارسات التعليمية، وهذا بدوره يعتبر عائق لتطبيق الإدارة بالتجوال مما يجعل المعلمين في حالة عدم ارتياح وتقبل لآراء المديرين. وقد يعود ذلك إلى انشغال مدير المدارس بالأعمال الكتابية الموكلة إليهم، مما أدى إلى بعدهم عن المعلمين، وقلة جولاته التي تقتصر في معظم الأحيان على الزيارة الصيفية للمعلم من أجل تقييم أدائه واعتمادهم على المعلومات التي تصل إليهم بطرق غير مباشرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Macneill & Boyd, 2006) والتي أشارت إلى ضرورة بقاء المدير متوجلاً بين الغرف الصيفية وفي مراافق وساحة المدرسة يتحدث مع المعلمين والطلبة لدعم عملية التطوير والتحسين.

#### رابعاً: عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه:

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

- واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

- درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، مستوى المؤهل، نوع المؤهل، سنوات الخبرة)؟

ولحساب الفروق تم استخدام الاختبار التائي(T-test) لمتغيرات (النوع الاجتماعي - المسمى الوظيفي - نوع المؤهل)، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمتغيري (مستوى المؤهل - عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي). وقد تم عرض النتائج في الجداول التالية، وذلك كما يلي:

**أولاً- حساب الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة تجاه درجة ممارسة محتوى مجالات محورو اقع الأداء الإداري:  $a \leq 0.05$**

#### 1. المتغير الأول - النوع الاجتماعي: (ذكر - أنثى)

جدول (33)

نتائج الاختبار التائي (T.TEST) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمحظى مجالات محورو اقع الأداء الإداري حسب متغير النوع الاجتماعي

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الاجتماعي	المجالات
غير دالة	.071	555	1.813	.912	2.93	414	ذكر	اكتشاف الحقائق
غير دالة	.421	555	.805	1.073	2.75	143	أنثى	تحسين الاتصال

الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الاجتماعي	المجالات
				.934	3.08	143	أنثى	
غير دالة	.532	555	.672	.876	2.94	414	ذكر	تحسين الاتصال
				1.013	2.88	143	أنثى	
غير دالة	.780	555	.280	.939	2.84	414	ذكر	التطوير والإبداع
				1.140	2.81	143	أنثى	
غير دالة	.337	555	.961	.981	2.80	414	ذكر	التغذية الراجعة
				1.041	2.71	143	أنثى	
غير دالة	.821	555	.226	.988	3.01	414	ذكر	اتخاذ القرارات
				1.172	2.98	143	أنثى	
غير دالة	.389	555	.864	.830	2.95	414	ذكر	المجالات مجتمعة
				.945	2.87	143	أنثى	

\* مستوى الدلالة (0.05) فاصل

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وذلك تجاه درجة الممارسة الفعلية لجميع مجالات محور واقع

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة للممارسة الفعلية محور واقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (864)، بمستوى دلالة (0.389)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متواسطات استجابات أفراد عينة البحث إزاء الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري لدى مديرى مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

يعزو الباحث ذلك إلى أن هذه النتيجة تعكس مدى توافق أفراد عينة الدراسة من الجنسين (الذكور والإإناث)، وانسجامهم وتوحد آرائهم حول الممارسة الفعلية لمديرى المدارس للأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، ويُعزى كذلك إلى طبيعة العلاقات الإنسانية القائمة بين مديرى المدارس والمعلمين في المدارس حيث أنها علاقة عمل غير مرتبطة بال النوع ولا تميز بين الجنسين في العمل، وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى شعور الجنسين بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم جمِيعاً تجاه تطوير الأداء، وقد يكون لتعليم المرأة واحتراها مع أخيها الرجل في قيادة العمل الإداري ، دوافع نحو النجاح ، لإثبات شخصيتها وقدرتها في مجال الإدارة، محاولة اللحاق بركب الرجل ومنافسته في المجالات الأكثر مناسبة لطبيعتها، كالتعليم مثلاً.

وأتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (صالحة، 2015)، ودراسة (صالح، 2015)، ودراسة قدومي، 2011)، ودراسة (العيدي، 2010)، حيث توصلت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

بينما اختلفت مع نتائج دراسة (خمش، 2014)، حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المديرات.

## 2. متغير المسمى الوظيفي:

جدول (34)

نتائج الاختبار التأي (T.TEST) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة محتوى مجالات محوiro اقع الأداء الإداري حسب متغير المسمى الوظيفي

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المجالات

دالة دالة	.002	555	3.096	.945 .951	3.22 2.84	68 489	مدير معلم	اكتشاف الحقائق
دالة دالة	.035	555	2.108	.947 .917	3.37 3.12	68 489	مدير معلم	تحسين الاتصال
دالة دالة	.037	555	2.118	1.020 .893	3.16 2.89	68 489	مدير معلم	تحسين الاتصال
دالة دالة	.034	555	2.129	.997 .990	3.07 2.80	68 489	مدير معلم	التطوير والإبداع
دالة دالة	.046	555	2.004	1.076 .982	3.00 2.75	68 489	مدير معلم	التغذية الراجعة
دالة دالة	.047	555	1.987	1.049 1.033	3.24 2.97	68 489	مدير معلم	اتخاذ القرارات
دالة دالة	.011	555	2.564	.902 .850	3.18 2.89	68 489	مدير معلم	المجالات مجتمعة

\* مستوى الدلالة (0.05) فاقد.

تُشير النتائج في الجدول السابق إلى أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وذلك تجاه درجة الممارسة الفعلية لجميع مجالات محور واقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة للممارسة الفعلية لمحور واقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (2.564)، وبمستوى دلالة (0.011)، وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق دالة إحصائيًا بين متواسطات استجابات أفراد عينة البحث إزاء الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تعزيز مسمى الوظيفة، وكانت الفروق لصالح فئة "المديرين".

ويعزى الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- ربما يعود إلى أن المديرين عند تقديرهم لسلوكهم، راعوا في اعتبارهم عدم الظهور بالنقض أمام الآخرين، مما قد يفقدهم بعضًا من الدقة والموضوعية في التقدير كما قال تعالى "ويحبون أن يحمدوا بما لم يفعلوا" "آل عمران، 188".
  - وقد تكون إجابات المديرين نتيجة مقارنتهم بين واقع العمل المدرسي وقدراتهم، وبالتالي فقد يجعلون معيارهم في التقدير مبني على ما يبذلونه من جهود في ممارسة الإدارة بالتجوال لتطوير الأداء، خاصة في ظل غياب الدورات التدريبية والتأهيلية لهم، وعدم تطبيق هذا الأسلوب الحديث في الإدارة المدرسية.
  - ومن ناحية أخرى قد تكون إجابات المعلمين ناتجة عن رغبتهم وتطلعهم في تطوير الأداء، أو أنهم بنوا تقديراتهم على ما هو قائم في الواقع العملي، وأن المديرين قادرين على تطوير الأداء الإداري بمستوى أعلى مما هو عليه، فيما لو تم تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بصفة مستمرة والاستفادة منها، وبذل المزيد من الإعداد والتأهيل في ذلك.
- وأتفقنا هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العيدي، 2010) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير مستوى الوظيفة، حيث كانت الفروق لصالح "المدير".

### 3. متغير مستوى المؤهل:

جدول (35)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمحظى مجالات محور واقع الأداء الإداري حسب متغير مستوى المؤهل

الدالة	مستوى الدالة	(F) قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
غيردالة	.255	1.371	1.257 .917	2 554	2.514 507.751	بين المجموعات داخل المجموعات	اكتشاف الحقائق
				556	510.265	المجموع	

الدلالة	مستوى الدلالة	(F) قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
غير دالة	.850	.163	.139	2	.279	بين المجموعات	تحسين الاتصال
			.855	554	473.814	داخل المجموعات	
				556	474.092	المجموع	
غير دالة	.226	1.490	1.239	2	2.478	بين المجموعات	التحفيز
			.832	554	460.705	داخل المجموعات	
				556	463.183	المجموع	
غير دالة	.114	2.178	2.142	2	4.284	بين المجموعات	التطوير والإبداع
			.983	554	544.705	داخل المجموعات	
				556	548.989	المجموع	
غير دالة	.462	.773	.768	2	1.537	بين المجموعات	التغذية الراجعة
			.994	554	550.476	داخل المجموعات	
				556	552.013	المجموع	
غير دالة	.150	1.902	2.041	2	4.083	بين المجموعات	اتخاذ القرارات
			1.073	554	594.426	داخل المجموعات	
				556	598.509	المجموع	
غير دالة	.267	1.322	.978	2	1.956	بين المجموعات	المجالات مجتمعة
			.740	554	409.824	داخل المجموعات	
				556	411.780	المجموع	

\* مستوى الدلالة (0.05) فاصل

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة ( $F$ ) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وذلك تجاه درجة الممارسة الفعلية لجميع مجالات محور واقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث بلغت قيمة ( $F$ ) المحسوبة للممارسة الفعلية لمحور واقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (1.322)، وبمستوى دلالة (0.267)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث إزاء الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري لدى مديرى مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير مستوى المؤهل.

ويعزى الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- اعتقاد أفراد العينة بأن الأسلوب الإداري يعتبر مظهر سلوكي يتعلق بالكيفية التي يستجيب بها الفرد إزاء المواقف المختلفة في ضوء سماته واتجاهاته وإدراكاته وقيمه، أي أن هذه الصفات والمميزات قد يكون لها التأثير الأكبر في اختيار الأسلوب الإداري دون النظر إلى المؤهل العلمي.
- وقد يعود ذلك إلى شعور المعلمين بالرضا بسبب كونهم يعملون في مدارس أساسية ثانوية، حيث يفخر المعلم عادة كونه يعمل في مدرسة ثانوية وتعتبر هذه النظرة ثقافة سائدة بين المعلمين، وهذه الثقافة تشكل حافزاً للمعلم لإثبات الذات، من خلال بذل جهود مضاعفة لحفظ موقعه وإبراز نجاحاته بغض النظر عن مؤهله العلمي.
- ويمكن أن يعود إلى السياسة المتبعة من قبل الجهات المعنية في تعيين و اختيار مديرى المدارس حيث يتم اختيارهم من يمتلكون المدة الطويلة والخبرة الكافية في الإدارة، بغض النظر عن المؤهلات العلمية لديهم.
- وقد يُعزى ذلك إلى أن غالبية أفراد عينة البحث من الحاصلين على درجة البكالوريوس مما يجعلهم متخصصين من حيث المؤهل العلمي الأمر الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف المؤهل العلمي.

وتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الهويشل، 2015)، ودراسة (صالحة، 2015)، ودراسة (حدادي، 2015)، ودراسة (صالح، 2015)، ودراسة (صباح، 2012)، ودراسة (قدومي، 2011)،

ودراسة (العبيدي، 2010) حيث أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير مستوى المؤهل.

فيما اختلفت مع نتائج دراسة (الجميدى، 2014) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير مستوى المؤهل، وكانت الفروق لصالح "الماجستير"، واحتلت أيضاً مع دراسة (الشهري، 2011) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير مستوى المؤهل، وكانت الفروق لصالح الدكتوراه.

#### 4. متغير نوع المؤهل:

جدول (36)

نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمحظى مجالات محور واقع الأداء الإداري حسب متغير نوع المؤهل

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع المؤهل	المجالات
غير دالة	.920	555	.100	.956	2.89	531	تربوي	اكتشاف الحقائق
				1.018	2.87	26	غير تربوي	
غير دالة	.447	555	.761	.928	3.14	531	تربوي	تحسين الاتصال
				.836	3.28	26	غير تربوي	
غير دالة	.430	555	.789	.910	2.91	531	تربوي	التحفيز
				.971	3.06	26	غير تربوي	
غير دالة	.625	555	.488	.996	2.83	531	تربوي	التطوير والإبداع
				.958	2.93	26	غير تربوي	
غير دالة	.677	555	.417	.995	2.77	531	تربوي	التغذية الراجعة
				1.039	2.86	26	غير تربوي	

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع المؤهل	المجالات
غير دالة	.838	555	.205	1.039	3.00	531	تربوي	اتخاذ القرارات
				1.018	3.04	26	غير تربوي	
غير دالة	.637	555	.472	.860	2.92	531	تربوي	المجالات مجتمعة
				.896	3.01	26	غير تربوي	

\* مستوى الدلالة (0.05) فاقد.

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وذلك تجاه درجة الممارسة الفعلية لجميع مجالات محور واقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة للممارسة الفعلية محور واقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (472)، وبمستوى دلالة (.637)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متواسطات استجابات أفراد عينة البحث إزاء الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري لدى مديرى مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير نوع المؤهل.

ويعزى الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المؤهل (تربوي، غير تربوي)، إلى قلة الاهتمام بالتأهيل الإداري لطلبة كليات التربية، خاصة الخريجين من الدفع السابقة، مما جعل هؤلاء الخريجين يتتساون مع غيرهم في إدارتهم للعمل المدرسي، أو تقويمهم للممارسة الإدارية في مدارسهم.

وربما يعود ذلك إلى أن استمرار غير التربويين في الميدان قد أكسبهم خبرة تربوية جعلتهم يتتساون مع غيرهم من التربويين في تقويم سلوك المديرين، حسب الحاجة إليه في العمل المدرسي. وقد يعود ذلك إلى أن ممارسة المديرين للأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تتم بصورة متوازية بين التربويين وغير التربويين ومعايشتها بدرجة واحدة وظروف متشابهة.

ولاحظ الباحث من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة عدم وجود دراسات استقصت الفروق في ممارسة الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير نوع المؤهل.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

وقد انفردت هذه الدراسة بهذا التغيير فلم يجد الباحث دراسات سابقة شبيهه استقصت الفروق في ممارسة الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير نوع المؤهل، كي يتم من خلالها ربط نتائج هذا السؤال بها، ويفسر ذلك لحداثة الموضوع وندرته.

## 5. سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

جدول (37)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمحظى مجالات محور واقع الأداء الإداري حسب متغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	.365	2	.183	.198	.820	غير دالة
	داخل المجموعات	509.899	554	.920	.198	.820	غير دالة
	المجموع	510.265	556				
تحسين الاتصال	بين المجموعات	3.109	2	1.554	1.828	.162	غير دالة
	داخل المجموعات	470.984	554	.850	.1828	.162	غير دالة
	المجموع	474.092	556				
التحفيز	بين المجموعات	1.790	2	.895	1.075	.342	غير دالة
	داخل المجموعات	461.392	554	.833	1.075	.342	غير دالة
	المجموع	463.183	556				
التطوير	بين المجموعات	1.606	2	.803	.813	.444	غير دالة

			.988	554	547.383	داخل المجموعات	والإبداع
				556	548.989	المجموع	
			2.040	2	4.080	بين المجموعات	
غير دالة	.128	2.063	.989	554	547.933	داخل المجموعات	التغذية الراجعة
				556	552.013	المجموع	
غير دالة	.457	.785	.846	2	1.692	بين المجموعات	اتخاذ القرارات
			1.077	554	596.817	داخل المجموعات	
				556	598.509	المجموع	
غير دالة	.428	.850	.629	2	1.259	بين المجموعات	المجالات مجتمعية
			.741	554	410.521	داخل المجموعات	
				556	411.780	المجموع	

\* مستوى الدلالة (0.05) فاقد.

توضح النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (F) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وذلك تجاه درجة الممارسة الفعلية لجميع مجالات محور واقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للممارسة الفعلية محور واقع الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (850)، وبمستوى دلالة (428)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متواسطات استجابات أفراد عينة البحث إزاء الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري لدى مديرى مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة البحث حول الممارسة الفعلية للأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال رغم اختلاف سنوات خبراتهم. ويعزى الباحث السبب في تقارب وجهات النظر إلى غلبة الأساليب الروتينية على سلوك المديرين الذي لم يتغير بمرور السنين، بسبب الثقافة السائدة وقلة الدورات التدريبية على الأساليب الحديثة.

وقد يعود ذلك إلى أن السلوك الممارس في الإدارة المدرسية، هو سلوك متواتر لا يعتمد على أي نوع من أنوع التدريب والتأهيل، وهذا الأمر له مدلولاته التي ينبغي الوقوف أمامها، ووضع المعالجات الضرورية المهدفة إلى تطوير أداء المديرين بالأساليب الحديثة ومنها أسلوب الإدارة بالتجوال.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزهاراني، 2016)، ودراسة (المهويشل، 2015)، ودراسة (صالحة، 2015)، ودراسة (صالح، 2015)، ودراسة (صباح، 2012) حيث أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير مستوى سنوات الخبرة.

فيما اختلفت مع نتائج دراسة (حدادي، 2015) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح (5 سنوات فأقل، ولصالح 11 سنة فأكثر)، ودراسة (الحميدي، 2014)، حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح الخبرة الطويلة من المعلمين ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، ودراسة (الشهري، 2011) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وكانت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات)، وكذلك دراسة (العيدي، 2010) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح الفتاة (11-15 سنة ولصالح 16 سنة فأكثر).

ثانياً - حساب الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تجاه محظوظ درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال:

1. متغير النوع الاجتماعي:

## جدول (38)

نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقييم درجة حدة المعيوقات لمحور تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال حسب متغير (النوع الاجتماعي)

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	المحور
غير دالة	.104	555	1.630	.809	2.75	414	ذكر	درجة حدة معيوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

\* مستوى الدلالة (0.05) فاقد.

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وذلك تجاه درجة حدة المعيوقات لمحور تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لدرجة حدة المعيوقات لمحور تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (1.630)، وبمستوى دلالة (104)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث إزاء درجة حدة المعيوقات لمحور معيوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تعزيز لتغيير النوع الاجتماعي.

ويعزى الباحث ذلك إلى اتفاق أفراد عينة البحث من الجنسين (ذكور-إناث) وتقارب وجهات نظرهم حول المعيوقات التي تحد من تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، ويعود ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يواجهون نفس المعيوقات كونهم يعملون في بيئة عمل واحدة ويواجهون ظروف واحدة دون أن يكون لعامل النوع الاجتماعي أي تأثير في ذلك. وقد يعزى ذلك

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

أيضاً إلى شعور الجنسين بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم جمِيعاً تجاه تطوير الأداء، ورغبتهم في التخلص من المعوقات التي تحد من تطوير الأداء واستخدام الأساليب الحديثة كالإدارة بالتجوال.

وقد انفرد هذا البحث بهذا المتغير فلم يجد الباحث دراسات سابقة شبيهه استقصت الفروق في درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، كي يتم من خلالها ربط نتائج هذا السؤال بها، ويعود ذلك لحداثة الموضوع وندرته.

## 2. متغير المسمى الوظيفي:

جدول (39)

نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال حسب متغير المسمى الوظيفي

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المحور
غير دالة	.214	555	1.245	.803 .816	2.89 2.76	68 489	مدير معلم	درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

\* مستوى الدلالة (0.05) فاقد.

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وذلك تجاه درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لدرجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (1.245)، وبمستوى دلالة (.214)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث

## إثر درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تعزيز لمتغير مسمى الوظيفة.

ويعزى الباحث ذلك إلى تشابه وتقابض وجهات نظر أفراد العينة في تشخيصهم وإدراكيهم للمعوقات التي تعيق تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وقد يُعزى ذلك ربما إلى طبيعة وظروف العمل والبيئة التي يعمل فيها (المديرين، والمعلمين) وقد تكون ناتجة عن حرصهم ورغبتهم وتطلعهم في تطوير الأداء بغض النظر عن طبيعة الوظيفة.

وقد انفردت هذه الدراسة بهذا المتغير فلم يجد الباحث دراسات سابقة شبيهة استقصت الفروق في درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وفقاً لمتغير مستوى الوظيفة، كي يتم من خلالها ربط نتائج هذا السؤال بها، ويعود ذلك لحداثة الموضوع وندرته.

### 3. متغير مستوى المؤهل:

جدول (40)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال حسب متغير (مستوى المؤهل)

الدلالـة	مستوى الدلالـة	قيمة (F)	متوسط المربعـات	درجـات العـرـبة	مجموع المربعـات	مصدر التباين	المجالـات
غير دالة	.380	.968	.643 .664	2 554	1.287 368.003	بين المجموعـات داخل المجموعـات	درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.
				556	369.290	المجموع	

\* مستوى الدلالـة (0.05) فاـقل.

توضـح النـتـائـج في الجـدول السـابـق إـلـى أـنـ قـيـمة (F) المـحسـوبة غـير دـالـة إـحـصـائـياً عـنـد مـسـتـوى الدـالـلة أـقـلـ من (0.05)، وـذـكـ تـجـاه دـرـجـة حـدـة المـعـوق لـمـحتـوى مـحـور مـعـوقـات تـطـويـر الأـداء الإـدارـي لمـديـري مـدارـس التـعـلـيم العـام في ضـوء أـسـلـوب الإـدـارـة بالـتجـوال، حيث بلـغـت قـيـمة (F)

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

المحسوبة لدرجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (968)، وبمستوى دلالة (0.380)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث إزاء درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تعزيز لتغيير مستوى المؤهل.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى اتفاق وجهات نظر أفراد عينة البحث بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية على وجود معوقات تعيق تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، إذ أنهم يعملون تحت نظام تعليمي موحد مما جعلهم يدركون ويلمسون تلك المعوقات. وربما يعود ذلك إلى وجود فهم مشترك بين المديرين والمعلمين ورغبتهم في التخلص من تلك المعوقات التي تعيق تواصلهم المباشر فيما بينهم.

وقد انفردت هذه الدراسة بهذا التغيير فلم يجد الباحث دراسات سابقة شبيهه استقصت الفروق في درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال وفقاً للتغيير مستوى المؤهل، كي يتم من خلالها ربط نتائج هذا السؤال بها، ويعود ذلك لحداثة الموضوع وندرته.

#### 4. متغير نوع المؤهل:

جدول (41)

نتائج الاختبار الثاني (T.TEST) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال حسب متغير (نوع المؤهل)

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الوظيفة	المحور
غير دالة	.630	555	.482	.809 .938	2.78 2.85	531 26	تربوي غير تربوي	درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

\* مستوى الدلالة (0.05) فاقل.

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة ( $T$ ) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وذلك تجاه درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث بلغت قيمة ( $T$ ) المحسوبة لدرجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (482)، وبمستوى دلالة (6.630)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متواسطات استجابات أفراد عينة البحث إزاء درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تعزيز لمتغير نوع المؤهل.

يعزو الباحث ذلك إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة البحث على اختلاف نوع المؤهل: (تربوي وغير تربوي) حول معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، ويعود السبب في تقارب وجهات النظر إلى أن الواقع المعاش هو الواقع نفسه لكلا العينتين من حيث معايشتهم لنفس الإدارة وفي نفس البيئة (المدرسة)، مما يجعلهم مدركين للمعوقات، وبالتالي فإن تقديراتهم تبدو متقاربة.

وقد انفردت هذه الدراسة بهذا المتغير فلم يجد الباحث دراسات سابقة شبيهه استقصت الفروق في درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير نوع المؤهل، كي يتم من خلالها ربط نتائج هذا السؤال بها، ويعود ذلك لحداثة الموضوع وندرته.

## 5. متغير سنوات الخبرة:

جدول (42)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في تقدير درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال حسب متغير (سنوات الخبرة)

الدلالة	مستوى الدلالة	F قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
غير	.997	.003	.002	2	.004	بين المجموعات	درجة حدة معوقات تطوير الأداء

دالة			.667	554	369.285	داخل المجموعات	الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.
				556	369.290	المجموع	

\* مستوى الدلالة (0.05) فاقد.

توضح النتائج في الجدول السابق إلى أن قيمة (F) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وذلك تجاه درجة حدة المعوق لمحور محور معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لدرجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (0.003)، بمستوى دلالة (0.997)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث إزاء درجة حدة المعوق لمحور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تعزيز لتغير سنوات الخبرة.

ويعزى تفسير هذه النتيجة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة البحث وتوحد آرائهم وإدراكيهم ومعاييرهم للصعوبات والمعوقات التي تحد من تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، رغم اختلاف سنوات خبراتهم. وقد يعزى إلى أن المهام والمسؤوليات المنوطة للمديرين واحدة، ممثلة في جميع المدارس ويقوم بها المديرون على اختلاف سنوات خبرتهم.

وقد يعود إلى معايشة مديرى المدارس لنفس الواقع ونفس المعوقات بغض النظر عن اختلاف سنوات خبرتهم، فليس هناك معوقات إدارية خاصة بالمديرين الجدد تختلف عن المعوقات الإدارية لذوي الخدمة الأطول.

وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القرني، 2014) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إزاء معوقات الإدارة بالتجوال تعزيز لتغير سنوات الخبرة.

#### • ملخص نتائج البحث:

بعد استعراض النتائج ومناقشتها والتعليق عليها يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاًً - ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الأداء الإداري لدى مديرى مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أفراد عينة البحث:

❖ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة الفعلية لمحظى مجالات محور واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (مجتمعة) بلغ (2.93)، وبانحراف معياري (.861)، وبنسبة مئوية (59%). وهذا يعني أن درجة الممارسة الفعلية لمحظى مجالات محور واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (مجتمعة) "متوسطة" وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وتترتب مجالات المحور الأول من حيث درجة الممارسة كما يلي:

1. احتل المجال الثاني المتعلق بـ "تحسين الاتصال" المرتبة الأولى، من حيث درجة الممارسة، حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (9.23)، وبنسبة مئوية (%63).
2. فيما احتل المجال السادس المتعلق بـ "اتخاذ القرارات" المرتبة الثانية، حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.038)، وبنسبة مئوية (%60).
3. بينما جاء المجال الثالث المتعلق بـ "التحفيز" في المرتبة الثالثة، حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.92)، وانحراف معياري (913)، وبنسبة مئوية (%58).
4. فيما جاء المجال الأول المتعلق بـ "اكتشاف الحقائق" في المرتبة الرابعة، حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (9.58)، وبنسبة مئوية (%58).
5. فيما جاء المجال الرابع المتعلق بـ "التطوير والإبداع" في المرتبة الخامسة، حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (994)، وبنسبة مئوية (%57).
6. وأخيراً جاء المجال الخامس المتعلق بـ "التغذية الراجعة" في المرتبة الأخيرة، حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (9.96)، وبنسبة مئوية (%56).

ثانياً - ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أهمية مجالات الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أفراد عينة البحث:

❖ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الأهمية لمحات مجالات محور أهمية مجالات الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (مجتمع) بلغ (3.96)، وانحراف معياري (6.662)، وبنسبة مئوية (79%). وهذا يعني أن درجة الأهمية لمحات مجالات محور أهمية مجالات الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (مجتمع) "كبيرة" وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وترتبت مجالات المحور الأول من حيث درجة الأهمية كما يلي:

1. احتل المجال الثاني المتعلق بـ "تحسين الاتصال" المرتبة الأولى، من حيث درجة الأهمية، حيث حصل على درجة أهمية (كبيرة)، بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (726)، وبنسبة مئوية (%81).
2. فيما احتل المجال الثالث المتعلق بـ "التحفيز" المرتبة الثانية، حيث حصل على درجة أهمية (كبيرة)، بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (725)، وبنسبة مئوية (%80).
3. بينما جاء المجال السادس المتعلق بـ "اتخاذ القرارات" في المرتبة الثالثة، حيث حصل على درجة أهمية (كبيرة)، بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (795)، وبنسبة مئوية (%79).
4. فيما جاء المجال الرابع المتعلق بـ "التطوير والإبداع" في المرتبة الرابعة، حيث حصل على درجة أهمية (كبيرة)، بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (793)، وبنسبة مئوية (%79).
5. فيما جاء المجال الخامس المتعلق بـ "التغذية الراجعة" في المرتبة الخامسة، حيث حصل على درجة أهمية (كبيرة)، بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (805)، وبنسبة مئوية (%78).
6. وأخيراً جاء المجال الخامس المتعلق بـ "اكتشاف الحقائق" في المرتبة الأخيرة، حيث حصل على درجة أهمية (كبيرة)، بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (777)، وبنسبة مئوية (%77).

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ثالثاً: ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أفراد عينة البحث:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لدرجة حدة المعوق محور معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أفراد العينة بلغ (2.78)، وبانحراف معياري (815)، وبنسبة مئوية (56%). وهذا يعني أن درجة حدة المعوق محظوظ فقرات محور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال (مجتمعة) "متوسطة" وفق تقديرات أفراد عينة البحث.

رابعاً: نتائج الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) تجاه درجة ممارسة محتوى مجالات محور واقع الأداء الإداري:

1. أوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث إزاء الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، مستوى المؤهل، نوع المؤهل، سنوات الخبرة).

2. أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث إزاء الممارسة الفعلية لواقع الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تُعزى لمتغير مسمى الوظيفية، وكانت الفروق لصالح فئة "المديرين".

خامساً: نتائج الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) تجاه درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال:

1. أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث إزاء درجة حدة المعوق محور معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال تعزي لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، مستوى المؤهل، نوع المؤهل، سنوات الخبرة).

2. وبعد أن أنهى الباحث هذا الفصل المتضمن عرض نتائج البحث ومناقشتها، ومعرفة تقديرات أفراد عينة البحث حول أهمية محتوى مجالات وفقرات (التصور المقترن)، قام

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

الباحث ببناء التصور المقترن الذي هدف إليه البحث الحالي بناءً على نتائج البحث الميداني، والذي تم تناوله في الفصل السادس (التالي).



## الفصل السادس

التصور المقترن لتطوير الأداء الإداري

في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

يتناول هذا الفصل التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، ومن خلال العرض السابق للإطار النظري للبحث وكذا نتائج البحث الميداني، تم بناء التصور المقترح كالتالي: تحديد منطلقات التصور المقترح وأهدافه، ومجالاته، ومتطلبات التصور، وخطوات تطبيقه، والمعوقات المحتملة أمام تطبيقه، وكذا أساليب التغلب عليها، ومن ثم التوصيات والمقترنات التي خرج بها البحث، وتم تناول ذلك بالتفصيل كما يأتي:

خطوات بناء التصور المقترح: تم بناء التصور المقترح وفق الخطوات المبينة في الشكل التالي:



شكل رقم (17) خطوات بناء التصور المقترن

الشكل من تصميم الباحث

#### أولاً: منطلقات ومبررات التصور المقترن:

ويقصد بها مجموعة القناعات التي انطلق منها الباحث في صياغة التصور المقترن ويمكن إيجازها فيما يلي:

##### أ. منطلقات نظرية:

تمثلت أهم المنطلقات النظرية فيما يلي:

- توصيات بعض البحوث والدراسات السابقة التي تؤكد ضرورة تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء بعض الأساليب الحديثة في الإدارة، التي توافق متطلبات العصر.
- حاجة مدارس التعليم العام للأخذ بالأساليب والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء الإداري، وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء.
- استمرارية وسيطرة الأساليب الروتينية على الأعمال الإدارية في بعض مدارس التعليم العام، حيث إن أكثر الأنماط شيوعاً لدى قادة تلك المدارس هو إدارة المكاتب، والانشغال بالأعمال الكتابية والإدارية الروتينية، والتي تحتدم تسخير الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

- أن أسلوب الإدارة بالتجوال طبق في مؤسسات أخرى تعليمية وغير تعليمية في بلدان أخرى وأثبت نجاحاً ملماً في تطوير الأداء، وهذا يعطي مؤشراً واضحاً إلى إمكانية تطبيقه في مدارس التعليم العام في اليمن.

ب. منطلقات ميدانية:

وتتمثل أهم المنطلقات الميدانية فيما يلي:

- اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام من خلال تبني أساليب حديثة في الإدارة.
- ما توصل إليه البحث الحالي في نتائجه بأن ممارسة الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال من حيث مجال: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة، واتخاذ القرارات)، كانت بدرجة "متوسطة" أي أنها لم ترق إلى المستوى المطلوب من الممارسة.
- الحاجة إلى تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارس التعليم العام، وهذا ما أكدته موافقة أفراد عينة البحث بدرجة "كبيرة" من حيث أهمية مجالات وفقرات الاستبانة؛ ما يستدعي ضرورة بناء تصوّر مقترح لتطوير الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

ج. مبررات التصوّر المقترح:

- وجود توجه رسمي لدى الدولة لتطوير التعليم وإصلاح مؤسساته.
- أن نجاح المدرسة يعتمد على تطوير الأداء الإداري في ضوء الأساليب الحديثة في الإدارة ومنها أسلوب الإدارة بالتجوال.
- أن مدخل أسلوب الإدارة بالتجوال يُعد من أبرز مداخل التطوير في المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر.
- ارتباط أسلوب الإدارة بالتجوال بالعنصر البشري، حيث يقوم على التواصل المباشر.
- تزايد اعتماد مدير المدارس في اتخاذ القرار الإداري بناءً على التقارير والاتصالات المكتبية التي تحمل التشويه أو التشويش أو عدم الدقة مما أحدث نوعاً من الإغتراب الوظيفي.
- وجود ضعف في تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في اليمن حسب ما أكدته التقارير والدراسات والأبحاث.

- الوضع الراهن لواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء لم يصل إلى المستوى المطلوب.

### ثانياً: أهداف التصور المقترن:

يهدف التصور المقترن إلى تقديم رؤية جديدة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تمكين مديري المدارس من اكتشاف الحقائق وتحديد المشكلات والحصول على معلومات واقعية عما يحصل على أرض الواقع.

- تحسين الاتصال المباشر بين المديرين والمعلمين لتبادل الأفكار والأراء بما يؤدي إلى تطوير الأداء.

- مساعدة مديري المدارس في تحفيز المعلمين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتعزيز الإحساس لديهم بأنهم شركاء في وضع وتحقيق الأهداف التعليمية.

- زيادة قدرة مديري المدارس على إضافة الجديد والمبتكرون، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين لتقديم أفكار جديدة وأساليب عمل متطرفة لبذل مزيد من الجهد في تطوير الأداء.

- مساعدة مديري المدارس في تنمية مهارات و المعارف وقدرات المعلمين ورفع مستوى أدائهم وتطويره ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتزويدهم بالمعلومات الازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.

- تمكين مديري المدارس من اتخاذ القرارات في ضوء نظرة شاملة للواقع، وتحديد المشكلات تحديداً دقيقاً، والعمل على إيجاد الحل الأمثل القائم على المشاركة في اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.

- مساعدة القائمين على التعليم في وضع وتحديد رؤية واضحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، بما يتاسب مع ظروف وطبيعة البيئة المحلية.

### ثالثاً: مجالات التصور المقترن:

بعد اطلاع الباحث على الأدبيات السابقة المتعلقة بالإدارة بالتجوال، وتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وكذا الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ومن خلال ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج ميدانية تم اقتراح مجالات التصور الآتية:

## 1. مجال اكتشاف الحقائق:

ويتضمن هذا المجال المؤشرات التالية:

- ✓ يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمون في العمل.
- ✓ يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على تشخيص المشكلات المتعلقة بأداء المعلمين.
- ✓ يتحقق مدير المدرسة أثناء تجواله من مطابقة الواقع العملي للتقارير المكتوبة.
- ✓ تسهم جولات مدير المدرسة في اكتشاف المشكلات في وقت مبكر.
- ✓ يكتشف مدير المدرسة مواهب وكفايات المعلمين عن طريق التجوال.
- ✓ يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من اكتشاف الجوانب الإدارية التي تحتاج إلى تفويض.
- ✓ يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على اكتشاف الاحتياجات التدريبية لكل معلم على حده
- ✓ يحرص مدير المدرسة من خلال تجواله على اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف
- ✓ يتفقد مدير المدرسة خدمات المصحف المدرسي أثناء تجواله.
- ✓ تُمكّن جولات مدير المدرسة المستمرة من استيفاء المعلومات من مصادر مختلفة.

## 2. مجال تحسين الاتصال:

ويتضمن هذا المجال المؤشرات التالية:

- ✓ يحرص مدير المدرسة أن يكون قدوة حسنة لآخرين من خلال سلوكه المباشر معهم.
- ✓ يبيّن مدير المدرسة مناخاً للاتصال يتسم بالثقة والتعاون بين المعلمين على مستوى المدرسة.
- ✓ يتمتع مدير المدرسة بالإصغاء الجيد في استقبال آراء المعلمين ومشورتهم.
- ✓ يحرص مدير المدرسة من خلال تجواله على توثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- ✓ يستمع مدير المدرسة أثناء تجواله لاستفسارات المعلمين ويتحاور معهم.
- ✓ يعمل مدير المدرسة من خلال تجواله على إيجاد قنوات اتصال بينه وبين المعلمين لتبادل المعلومات والخبرات
- ✓ يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة.
- ✓ يمتاز مدير المدرسة بالسرعة في إيصال التعليمات الازمة لتنفيذ مهام العمل.
- ✓ يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله لغة الجسد وتعبيرات الوجه في تواصله مع المعلمين.
- ✓ يفنّد مدير المدرسة الشائعات في مجال العمل أثناء تجواله.

### 3. مجال التحفيز:

ويتضمن هذا المجال المؤشرات التالية:

- ✓ يقدم مدير المدرسة رسائل شكر وتقدير للمعلمين لمساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة.
- ✓ يحفز وجود مدير المدرسة وتجواله بين المعلمين علىبذل مزيد من الجهد في العمل.
- ✓ يحفز مدير المدرسة أثناء جولته الإدارية المعلمين على المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف.
- ✓ يقوم مدير المدرسة من خلال جولاته الإدارية على كسر الحواجز بينه وبين المعلمين لتعزيز الثقة المتبادلة.
- ✓ يشيد مدير المدرسة بالمعلم ذو الأداء المميز أمام زملائه.
- ✓ يتفاعل مدير المدرسة خلال تجواله بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحها المعلمون.
- ✓ يسمح مدير المدرسة أثناء تجواله للمعلمين بعرض ابتكاراتهم التربوية لمناقشتها معهم.
- ✓ يعمل مدير المدرسة خلال تجواله على ربط مكافآت المعلمين بالإنجاز الفعلي.
- ✓ يعمل مدير المدرسة على تنوع الحوافز للمعلمين أثناء تجواله.
- ✓ يحرص مدير المدرسة على توجيه التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين بدرجة أساسية.

### 4. مجال التطوير والإبداع:

ويتضمن هذا المجال المؤشرات التالية:

- ✓ يبني مدير المدرسة الإحسان لدى المعلمين بأنهم شركاء في تطوير الأداء.
- ✓ يوضح مدير المدرسة لجميع المعلمين رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها خلال تجواله.
- ✓ يستفيد مدير المدرسة من تجواله في تطوير الخطط باستمرار.
- ✓ يطور مدير المدرسة من خلال التجوال أداء المعلمين لإدارة العملية التعليمية داخل الفصول.
- ✓ يقدم مدير المدرسة أثناء تجواله حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجه المعلمين.
- ✓ يتبنى مدير المدرسة أثناء تجواله الأساليب الجديدة والمبتكرة في الأداء الإداري.
- ✓ يحرص مدير المدرسة على التعرف على المبدعين والمبتكرین خلال جولاته.
- ✓ يعمل مدير المدرسة خلال تجواله على نشر ثقافة التطوير والإبداع.
- ✓ يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على تفعيل التنافس بين المعلمين لتوليد أفكار جديدة وبناءة.
- ✓ يساعد مدير المدرسة أثناء تجواله المعلمين على اكتساب مهارة إدارة الوقت.

## 5. مجال التغذية الراجعة:

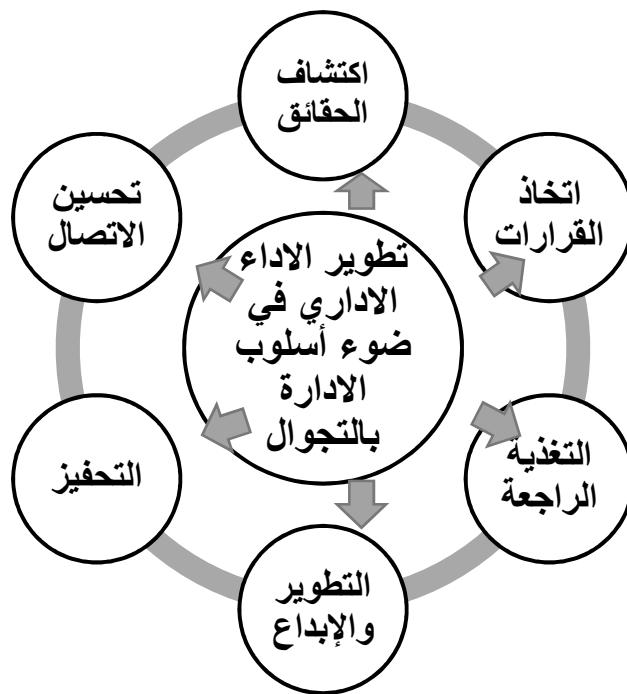
ويتضمن هذا المجال المؤشرات التالية:

- ✓ يعزز مدير المدرسة الاقتراحات الهدافة التي يطرحها المعلمون.
- ✓ يعمل مدير المدرسة على معالجة نقاط الضعف في أداء المعلمين.
- ✓ يعزز مدير المدرسة نقاط القوة في أداء المعلمين وتطورها.
- ✓ يعزز مدير المدرسة أثناء تجواله مبدأ الرقابة الذاتية لدى المعلمين.
- ✓ يزود مدير المدرسة المعلمين من خلال تجواله باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لتحسين العمل.
- ✓ يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من التغذية الراجعة لصنع خطط مستقبلية للمدرسة.
- ✓ يقدم مدير المدرسة أثناء تجواله تغذية راجعة حول الرؤية المستقبلية للمدرسة.
- ✓ يصحح مدير المدرسة أثناء جولاته جانبًا مهمًا من البيانات الواردة إليه.
- ✓ يستفيد مدير المدرسة من تجواله في تقييم الدورات التدريبية للمعلمين.
- ✓ يتعرف مدير المدرسة على ردود الأفعال تجاه التجديد بواسطة التجوال.

## 6. مجال اتخاذ القرارات:

ويتضمن هذا المجال المؤشرات التالية:

- ✓ يهدف مدير المدرسة من جولاته اتخاذ القرارات بصورة تشاركية.
- ✓ يحرص مدير المدرسة على اتخاذ القرارات من خلال احتكاكه المباشر بالعمل.
- ✓ يتخذ مدير المدرسة قرارات مناسبة في المواقف الطارئة فور حدوثها.
- ✓ يتخذ مدير المدرسة القرارات بعد تحليل ودراسة المشكلة.
- ✓ يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من مقتراحات المعلمين المتعلقة بتطوير الأداء الإداري في عملية اتخاذ القرارات
- ✓ يشرك مدير المدرسة المعلمين في اختيار البديل الأمثل لاتخاذ القرارات.
- ✓ يقوم مدير المدرسة بمتابعة وتقييم تنفيذ القرار بعد اتخاذذه.
- ✓ يشرك مدير المدرسة المعلمين في تحديد البديل الممكنة لاتخاذ القرارات.
- ✓ يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله الإجراءات المناسبة لحل المشكلات.
- ✓ يوضح مدير المدرسة أثناء تجواله للمعلمين أبعاد القرار وأسباب اتخاذذه.



شكل رقم (18) مجالات التصور المقترن وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال

الشكل من تصميم الباحث

#### رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترن:

يمكن استخلاص أهم المتطلبات الازمة لنجاح تطبيق التصور المقترن في الآتي:

1. وضع التشريعات والقوانين واللوائح التربوية التي تشجع على تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.
2. التزام ودعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية تطبيق التصور المقترن وتبنيه.
3. وضع خطة استراتيجية لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة التجوال.
4. نشر ثقافة الإدارة بالتجوال في المدارس لزيادةوعي مديري المدارس ومعلميها بأهمية أسلوب الإدارة بالتجوال.
5. توفير موارد مالية كافية لتطبيق التصور المقترن.
6. تفعيل وتعزيز الشراكة وال العلاقات مع كافة الجهات ذات العلاقة بال التربية والتعليم في المجتمع والدولة والقطاعات المختلفة الخاصة وال العامة والمنظمات والمؤسسات المحلية والدولية من أجل تعزيز ودعم تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

7. توفير النشرات التربوية بشكل عام، والنشرات التي تتعلق بالتطوير في جميع المجالات بشكل خاص والتي تعزز من قدرة مدير المدارس على مواكبة التغييرات والتتجددات المتتسارعة في العملية التعليمية، وتزيد من كفاءته الإدارية والفنية.
8. إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.
9. توفير الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلًا علميًّا وتربيويًّا والمدرية على تطبيق التصور المقترن لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.
10. تأسيس إدارة خاصة بالتطوير تهتم بتبني الأساليب الحديثة ومنها أسلوب الإدارة بالتجوال.
11. توفير مناخ يسوده الثقة بين المديرين والمعلمين كون ذلك يؤدي إلى صدق الحقائق والمعلومات والبيانات الالزمة لتطوير الأداء.

#### خامساً: خطوات تطبيق التصور المقترن:

لكي يتم التطبيق الفعال للتصور المقترن لابد أن تمر هذه العملية بخطوات متتالية ومدروسة، وذلك كالتالي:

##### 1. التهيئة والإعداد المسبق:

حيث يتم إجراء مراجعة شاملة لمجموعة من العناصر الأساسية الواجبأخذها بعين الاعتبار قبل الشروع في التنفيذ، والتي تعد من أهم مركبات نجاح تطبيق التصور المقترن وهي:

- تكوين قناعات لدى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم لتبني التصور المقترن.
- خلقوعي لدى مديري المدارس والمعلمين بواسطة التدريب.
- توضيح مدى الحاجة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.
- اختيار التوقيت المناسب للبدء بالتنفيذ.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات كافية لتطبيق التصور المقترن.
- ضمان الالتزام بالتطبيق من جميع أفراد المجتمع المدرسي.
- توفير الاحتياجات المالية والمادية الالزمة لتطبيق التصور المقترن.
- توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرية لتطبيق التصور المقترن.
- الترويج للتصور المقترن ونشر ثقافة الإدارة بالتجوال للتخفيف من مقاومة التغيير.

■ عمل ورش ودورات تدريبية الازمة لتطبيق التصور.

■ بناء شراكة فاعلة مع المنظمات الداعمة والقطاع الخاص للإسهام في تطوير الأداء الإداري في

مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

■ اختيار إدارات الكفؤة والقادرة والراغبة في التطوير وإعدادها وتدربيها.

## 2. التطبيق التجاري للتصور:

وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة العليا بتبني فكرة التصور المقترن والشروع في تطبيقه على نطاق

محدود ووفق برنامج زمني محدد ومعلوم من خلال الإجراءات التالية:

■ تحديد مدارس محددة لتطبيق التجاري.

■ تهيئة المدارس المختارة، وتوفير المتطلبات والاحتياجات الازمة لتطبيق.

■ الشروع في التطبيق وفق خطة معدّة لذلك.

## 3. تقييم ومتابعة التنفيذ:

تأتي هذه الخطوة أثناء وبعد تنفيذ التطبيق التجاري للتصور المقترن، وتعد عملية التقييم

ومتابعة مراحل التنفيذ والتغذية الراجعة أهم الخطوات التي تضمن معالجة أوجه القصور،

والتغلب على الصعوبات أولاً بأول، ويفترض أن تتم عملية التقييم والمتابعة في ضوء رسالة

وأهداف المدرسة واستناداً إلى المعايير التي تمأخذها في الاعتبار كأساس لقياس مدى التقدم في

تطبيق التصور.

## 4. التطبيق الكامل للتصور المقترن:

في ضوء ما تسفر عنه عملية المتابعة والتقييم والتغذية الراجعة، ومع تزايد نجاح التطبيق

الشامل يمكن تعميم التصور بعد ضمان ما يلي:

■ نجاح التجربة المصغرة للتصور المقترن في بعض المدارس.

■ وجود فريق من الخبراء والمتخصصين يشرف على عملية تطبيق التصور المقترن.

■ توفير كافة الاحتياجات الازمة لتطبيق التصور المقترن.

■ الاستفادة من الأخطاء التي قد تحدث أثناء التطبيق المراحل، والعمل على تفادى تكرار حدوثها

مستقبلاً.

وبعد ذلك يمكن توسيع قاعدة المشاركة في تطبيق التصور المقترن، ووضع جائزة لأفضل مدرسة طبقة التصور المقترن، وفقاً للمعايير التي يُعلن عنها وتعد خصيصاً لهذا الغرض.



شكل رقم (19) يوضح خطوات تطبيق التطور المقترن

\*الشكل من تصميم الباحث

#### سادساً: المعوقات المحتملة أمام تطبيق التصور المقترن:

هناك مجموعة معوقات يمكن أن تحد من فاعلية التصور المقترن، وتعوق تطبيقه، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- ﴿ ضعف الاهتمام والقناعة من قبل الإدارة العليا بأهمية التصور المقترن. ﴾
- ﴿ ندرة توفير مصادر التمويل اللازمة لتطبيق التصور المقترن لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال. ﴾
- ﴿ المركبة المفرطة والبيروقراطية الشديدة واللوائح الجامدة منذ سنوات طويلة. ﴾
- ﴿ السياسات التقليدية، وضعف فاعلية التشريعات والإجراءات، والهيكل التنظيمية، الأمر الذي يجعلها عائقاً أمام تطبيق التصور المقترن لتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة التجوال. ﴾
- ﴿ ضعف الوعي لدى مديري المدارس بأهمية التصور المقترن لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صناعة في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال. ﴾

- ◀ قلة توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية القادرة على تطبيق التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.
- ◀ ضعف الالتزام باختيار مديرى المدارس في مدارس التعليم العام من ذوي الكفاءات والقدرات القيادية المناسبة، وبالتالي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بناء على معايير الكفاءة المهنية.
- ◀ كثرة المهام الإدارية الموكلة لمديرى المدارس.
- ◀ التركيز على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال.
- ◀ تركيز بعض مديرى المدارس أثناء تجوالهم على تصيد أخطاء المعلمين.

#### سابعاً: كيفية التغلب على معوقات التصور المقترح:

- على الرغم مما سبق توضيحه من معوقات عديدة، يمكن أن تمثل حائلًا أمام تطبيق التصور المقترح بالشكل المطلوب، إلا أنه يمكن التغلب على تلك المعوقات من خلال توفير متطلبات تطبيق التصور المقترح والعمل الجاد على تطبيقه. كما يمكن التغلب على المعوقات باتباع ما يلي:
- تبني وزارة التربية والتعليم عقد دورات تدريبية لمديرى المدارس تتعلق بتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، ونشر ثقافة الإدارة بالتجوال بين أوساط مديرى المدارس والمعلمين، لزيادة وعيهم بأهميتها.
  - حث وزارة التربية والتعليم على تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في المدارس.
  - توفير الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلًا علميًّا وتربويًّا والمدرية على استخدام الأجهزة داخل المدرسة.
  - تعزيز الشراكة والعلاقات مع كافة الجهات ذات العلاقة بال التربية والتعليم في المجتمع والدولة والقطاعات المختلفة الخاصة وال العامة داخل البلاد وخارجها والمؤسسات والمنظمات المحلية والدولية من أجل تعزيز ودعم تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.
  - تشجيع مديرى المدارس على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير ل الوقت، وتطوير لنظام الاتصال والتواصل داخل المدرسة ومعالجة للمشكلات، ومعرفة حقيقة ما يجري في الواقع المدرسي.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

- تبني مبدأ العدالة في توزيع المهام والأعباء الوظيفية والحوافز المبنية على الكفاءة المهنية، فشعور المديرين بمبدأ العدالة يزيد من انتتمائهم لعملهم ومؤسساتهم التعليمية، وتطلعهم لتطور الأداء بشكل مستمر.
- منح الجهات المعنية لمديري المدارس الصالحيات في إعطاء الحوافز المادية لتعزيز أداء المعلمين.
- تفويض مدير المدارس لبعض صلحياتهم للمعلمين أثناء ممارستهم للإدارة بالتجوال بناءً على مشاهداتهم لأداء المعلمين وقدراتهم.
- تغيير قناعات المعلمين بأن الهدف من الإدارة بالتجوال هو تحسين الأداء وليس تصيد الأخطاء كما هو الانطباع السائد لدى بعض المعلمين.
- أن يعمل مدير المدارس على تعزيز الاتصال المباشر مع المعلمين داخل المدرسة وخارجها.
- ضرورة تبادل مدير المدارس الخبرات في تطبيق الإدارة بالتجوال من خلال اللقاءات التربوية.
- إشراك المعلمين بشكل أكبر في اتخاذ القرارات، مما يعني لديهم روح المسؤولية، وينعكس على أدائهم بصورة إيجابية، ويرفع الروح المعنوية لديهم، ويزيد من انتتمائهم لمدرستهم، وبالتالي تحسين المناخ التنظيمي.

#### • التوصيات:

- لضمان تحقيق النتائج المرجوة من البحث يوصي الباحث القائمين على وزارة التربية والتعليم والإدارة المدرسية بتطبيق التصور المقترن، كما يوصي الباحث بما يلي:
  - وضع آلية لتوفير متطلبات التنفيذ المحددة في التصور المقترن.
  - إصدار لواحة تربوية تشجع مدير المدارس بتطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.
- عقد دورات تدريبية تستهدف مدير المدارس لمعرفة أسلوب الإدارة بالتجوال من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية.
- نشر مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال على مستوى وزارة التربية والتعليم ومكاتب التربية ومدارس التعليم العام.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

- العمل على إيجاد بيئة ثقافية إيجابية، تدعم أسلوب الإدارة التجوال بأنه ليس أداة للرقابة، أو تصيد الأخطاء، وإنما لجمع البيانات والمعلومات عن الممارسات التعليمية، والإجراءات الحالية لتحسين عملية التعليم والتعلم.
- حث مدربى مدارس التعليم العام على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، وتحقيق التطوير والإبداع واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.
- تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية عن مدربى المدارس، وإتاحة أكبر قدر ممكن من الوقت لمتابعة الأمور الفنية والشرافية والتجول باستمرار داخل الفصول الدراسية، وذلك من خلال تعليم وظيفة الوكيل على جميع المدارس كوظائف أساسية.

● مقتراحات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالى، فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات الآتية مستقبلاً:

- ❖ إجراء دراسة مماثلة للبحث الحالى في بيئة مختلفة.
- ❖ إجراء دراسة حول تقديم تصوّر مقتراح لتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في الجامعات في ضوء بعض التجارب العالمية.
- ❖ إجراء دراسة عن الإدارة بالتجوال وعلاقتها ببعض المتغيرات كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.
- ❖ إجراء دراسة لمعرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في الجامعات اليمنية على فاعلية اتخاذ القرارات.
- ❖ إجراء دراسة لمعرفة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدربى مكاتب التربية والتعليم في المحافظات بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر العاملين فيها.



## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

1. القرآن الكريم.
2. الحديث الشريف.

ثانياً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، أبو الحسن عبد الموجود.(2007). التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، ط(1)، المكتب الجامعي للحديث، الإسكندرية.
2. إبراهيم، زكريا سالم.(2008). تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، دار العالمية، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
3. إبراهيم، عبد الستار.(2002). الإبداع قضایا وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
4. الآغا، وفيق حلمي.(2003). دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، المنعقد في الفترة 13-16 أكتوبر 2003 دمشق.
5. ابن منظور، جمال الدين.(2003). لسان العرب، ج 11 ، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
6. أبو السعيد، أحمد وعابد، زهير.(2010). مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، مكتبة الجزيرة، غزة، فلسطين.
7. أبو السعيد، أحمد.(2014). إعداد وتنظيم المؤتمرات والندوات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
8. أبو العلا، سهير عبد اللطيف. (2010). تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة، المؤتمر الثامن عشر لتطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، كلية التربية، جامعة بنى سويف.
9. أبو النصر، مدحت محمد.(2008). الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
10. أبو النصر، مدحت.(2006). إدارة اجتماعات العمل بنجاح، مجموعة النبيل العربية، القاهرة.
11. أبو الوفاء، جمال وعبد العظيم، سلامة. (2000). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
12. أبو بكر، محمود.(2002). خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة "بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

الإدارة" القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية "المعقد في بيروت،  
أكتوبر، ٢٠٠٢ م.

13. أحمد، أحمد إبراهيم.(2003). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط(3)، دار المعارف  
الحديثة، القاهرة.

14. أحمد، حافظ وحافظ، محمد. (2003). إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.

15. أسعد، وليد. (2005). الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

16. الأغبري، بدر سعيد علي. (2009). التعليم في اليمن الواقع والطموح ، مؤسسة أبرار ،  
صنعاء

17. الأغبري، بدر سعيد علي.(2003). إصلاح التعليم وتطويره في اليمن، دار الكتاب، صنعاء.

18. بامشموس، سعيد محمد. (2002). المقدمة في الإدارة المدرسية، جدة، كنوز المعرفة،  
المملكة العربية السعودية.

19. البتالي، أحمد حسين. (2005). مقدمة في البرنامج الإحصائي (spss) ، كلية الاقتصاد ،  
جامعة الأنبار ، العراق.

20. بسيسو، نادرة غازي. (2003). تصور مقتراح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة  
غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.

21. بن حبتوor، عبد العزيز صالح. (2000). أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية  
الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

22.البنا، نوال فهيم. (2010). الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة  
التعليم الأساسية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد(11)، مصر، ص ص 233-  
254.

23. جابر، عبدالحميد جابر، وكاظم، أحمد خيري .(1989). مناهج البحث في التربية وعلم  
النفس دار الهضبة العربية، القاهرة.

24. الجرجاوي، زياد. (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة  
أبناء الجراح، فلسطين.

25. الجميلي، والجميري.(2009). أفضل أنماط التغذية الراجعة من وجهة نظر مطبقات معهد  
إعداد المعلمات في بعقوبة في مادة القراءة، مجلة دراسات تربية، العدد (3)، معهد  
إعداد المعلمات ديالي. [www.pdffactory.com](http://www.pdffactory.com).

26. جواد، حنافي. (2015). أهمية التغذية الراجعة في العملية التعليمية التعليمية" ، الألوكة  
الاجتماعية، <http://www.alukah.net>

27. جودي، حيدر حمزة وعبد الرحمن، فؤاد يوسف. (2011). تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير  
عمل الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة) ، مجلة الإدارة

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

والاقتصاد، السنة (34)، العدد(90)، الجامعة المستنصرية بغداد ، العراق ، ص ص

.338-321

28. جوهر، صلاح الدين . ( 2002 ) . أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات، دراسة منشورة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد(10)،

.ص 10.

29. الجيوسي، محمد رسلان .(2000). الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للطباعة والنشر،الأردن.

30. الحاج، محمد احمد علي .(2001). نحو الاستراتيجية لتطوير الإدارة المدرسية في اليمن ، مجلة الكويت ، العدد 28، إبريل (2001 م ) ، ص 91.

31. حدادي، احمد بن هادي بن محمد .(2015). ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرى المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، عسير، المملكة العربية السعودية.

32. الحراثة، محمد والهبيتي، صلاح الدين .(2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، مج (33)، عدد(2)، الأردن، ص 240.

33. الحربي، قاسم بن عائل .(2006). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، دار الفكر العربي، القاهرة.

34. الحريري، رافدة .(2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، الأردن.

35. حريم، حسن .(2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

36. حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين .(2007). الإدارة التربوية، دار المسيرة، عمان.

37. حسن، أمين عبدالعزيز.(2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادى والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر.

38. الحلابية، غازي .(2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في الأردن "دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى "، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن .

39. الحمداني، موفق، وأخرون.(2006). مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

40. الحميدي، حمد بن غازي حسن .(2014). استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديرى المدارس من وجهة نظر معلمى المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

41. خالد، نزيه. (2006). *الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي*, (ط1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن.
42. الخضيري، محسن. (2000). *الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي (مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر 500 شركة عالمية)*, ط(1)، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
43. الخطيب، أحمد وآخرون . (1998) . تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، سلسلة منشورات المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان.
44. الخطيب، رakan.(2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
45. خليفة، رندة عبدالله صابر.(2013) . درجة ممارسة مديرية وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
46. خمش، سوزان موسى يوسف. (2014). *أنموذج مقترن للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة - عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة*، الجامعة الأردنية، الأردن.
47. الدرعان، أسماء عبدالله عبدالعزيز.(2016). *واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
48. الدرببي، سليمان. (2006). "كيف تحفز الآخرين" دار الأسرة، عمان، الأردن.
49. الدعييس، عبدالكريم سعيد عبده. (2010). *أنموذج مقترن لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
50. دياب، إسماعيل. (2001). "الإدارة المدرسية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر
51. رباعة، علي .(2003). *إدارة الموارد البشرية – تخصص نظم المعلومات الإدارية*، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
52. ربيع، هادي مشعان. (2006).*الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث*، ط(1)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
53. ربيع، هادي مشuan. (2008).*علم النفس الإداري*، ط(1)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
54. الربيق، محمد بن إبراهيم .(2004).*العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

55. الرفاعي، سعد بن سعيد. (2006). *إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية*. مكتبة كنوز المعرفة، الرياض.
56. الرواشدة، آسم طه. (2013). *أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
57. زايد، عادل محمد. (2006). *إدارة الموارد البشرية "رؤية استراتيجية"*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
58. ذكري، عبد اللطيف. (2005). *إدارة سلوك الفرد في المؤسسة والمجتمع*. ط(1)، عمان.
59. الزهراني، عبدالوهاب صالح. (2016). *درجة ممارسة مديرى المدارس بمحافظة القرى للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
60. الزيات، عطاف محمد. (2007). *تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين على ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
61. زين الدين، محمد مجاهد. (2013). *أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية*. كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
62. الساقي، مصطفى سعدون مهدي. (2015). *أثر الإدارة بالتجوال على أداء الشركات الصناعية الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
63. السالمي، علاء عبدالرزاق محمد. (2005). *نظم دعم القرارات*. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
64. السبيسي، محمد سحبي فاضل. (2010). *درجة فاعلية الأداء وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمملكة المكرمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
65. السحيسي، ياسر سعود. (2012). *أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
66. السرحان، تغريد فرحان. (2016). *أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على تطبيق معايير الاعتماد الصحية الأردنية في المستشفيات الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
67. السرور، نادية. (2002). *مقدمة في الإبداع*. دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

68. السعود، راتب سلامة. (2013). *القيادة التربوية مفاهيم وآفاق*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
69. السكارنة، بلال. (2010). *القيادة الإدارية الفعالة*، ط(1)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن .
70. سلامة، عبدالعظيم حسين. (2006). *الإدارة المدرسية والصفة المتميزة: الطريق إلى المدرسة الفعالة*، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
71. السويدان، طارق والعدلوني، محمد. (2002). *مبدئي الإبداع*، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، بدون.
72. شاويش، مصطفى. (2005). *إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "*، دار الشروق، عمان.
73. شبلاق، وائل صبحي. (2006). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
74. الشibli والنسور، هيثم، مروان. (2009). *إدارة المنشآت المعاصرة*، ط(1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
75. شحاته، حسن. (2002). *النشاط المدرسي (مفهومه - وظائفه - مجالات تطبيقه)*، ط, 7، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
76. الشمراني، غادة. (2009). *أثر التغذية العكسيّة على تطوير الأداء الوظيفي دراسة على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
77. شمس الدين، عبدالعزيز محمد. (2012). *تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في الكويت " بدائل مقتضبة في ضوء فلسفة القيادة التحويلية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة.
78. الشهري، محمد بالغيث محمد. (2011). *تطوير أداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
79. صالح، ميسون يوسف. (2015). *درجة ممارسة مدير المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وتأثير تطبيقه في الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
80. صالح، مؤمن عبدالعزيز. (2015). *درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه في الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

81. الصالحي، نبيل محمود سعيد. (2003). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة.
82. صباح، إيمان عادل خليل. (2012). درجة ممارسة مديرى المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
83. الصلاibi، علي محمد. (2002). تاريخ الخلفاء الراشدين . فصل الخطاب في سيرة ابن أمير المؤمنين عمر بن الخطاب . شخصيته وعصره، مكتبة الصحابة، الشارقة.
84. الصلاحي، سعود بن موسى. (2008). درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديرى مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
85. الصلاط، خالد على محمد. (2010). تصور مقترن لتطوير دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
86. صليحة، شامي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة على جامعة محمد بووكرة بو مرداش، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بووكرة بو مرداش، الجزائر.
87. الظاهر، محمد زكريا، وأخرون. (1999). مبادئ القياس والتقويم في التربية، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
88. عابدين، محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، ط (١)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
89. العاجز، فؤاد و البنا، محمد. (2004). "الإدارة الصحفية بين النظرية والتطبيق" ، ط (٢)، دار المقادد للطباعة، غزة، فلسطين.
90. عامر، سامح. (2011). إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
91. عامر، سامح وقنديل، علاء. (2010). التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان.
92. عباس، أنس. (2011). إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
93. عبدالجليل، سيد أحمد. (2004). تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم "الإدارة بالتجوال" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، أسوان.
94. عبدالجليل، سيد أحمد. (2011). إدارة المدارس الزراعية بالتجوال، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

95. عبد المحسن، توفيق محمد. (2005). *التقييم والتميز في الأداء*، دار النهضة العربية، القاهرة.

96. عبد المنعم، عزه. (1997). مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية، مجلة الإدارة، ع(3)، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، ص 21-22.

97. عبدالربه، حسون علي السيد. (2015). تصور مقتراح لتطوير أداء المدارس الأساسية الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.

98. عبيادات، ذوقان وأخرون. (2005). *البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه*، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

99. العتيبي، ضرار، وأخرون. (2007). *العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن الطبعة العربية*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

100. العتيبي، نواف محمد البادي. (2013). *تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية*، دار المسيلة، ط(1)، الكويت.

101. العجمي، ناصر. (2008). درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلّمهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلّمين في دولة الكويت" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان، الأردن.

102. العجمي، محمد حسنين. (2000). *الإدارة المدرسية* ، ط(1)، دار الفكر العربي، القاهرة.

103. العجمي، محمد حسنين. (2003). *الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر*، ط(1)، العالمية للنشر والتوزيع، مصر.

104. العجمي، محمد حسنين. (2008). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

105. العرمان، عبدالرحمن سعد. (2008). *الإدارة بالتجوال*، مجلة الأمن والحياة، العدد(309)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، مارس، ص ص 40-41.

106. عريج، سامي سلطني. (2004). *الإدارة التربوية المعاصرة*، (ط2)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

107. العساف، صالح حمد. (2010). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية* ، مكتبة العبيكان، الرياض.

108. العساف، صالح حمد. (2013). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية* ، (ط2)، دار الزهراء، الرياض.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

109. عشماوي، محمد عبد الوهاب حسن. (2014). دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط(1)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
110. العطاس، محمد سالم. (2009). اتخاذ القرارات "النظرية والتطبيق"، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
111. عطوي، جودت عزت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط (1)، الدار العلمية والدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
112. عطوي، جودت عزت. (2010). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي - أصولهما وتطبيقاتهما، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
113. العطوي، صالح محمد. (2007). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية . دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
114. عكاشة، أسعد أحمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
115. عليس، محمد ماهر، (د.ت)، أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس، القاهرة.
116. العماج، محمود بن مطلق. (2003). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
117. عماد الدين، منى. ( 2009 ). الإدارة بالتجوال، مجلة آفاق، عدد 95.  
<http://www.almarefh.org/news.php> (17-11-2016)
118. عماد الدين، منى مؤتمن.(2003).إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير: النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن(21) ، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
119. العمairy، محمد حسن. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، ط (٣)، دار المسيرة للنشر، الأردن.
120. العمرات، محمد. (2010). درجة فاعلية أداء مدير المدارس في مديرية تربية البترا من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج (6)، العدد(4)، الأردن، ص 354.
121. العمري، عايض ( 2003 ) تطبيقات الجودة وأهميتها لتطوير خدمات المكاتب الهندسية الاستشارية، دراسة منشورة، الرياض.
122. العميان، محمود.(2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، عمان.
123. عواد، فتحي. (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء، عمان.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

124. عوض، عاطف. (2011). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة منشورة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، مج (29)، العدد (3)، ص 210.
125. عياصرة، علي والفالصل، محمد. (2006). الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن .
126. عياصرة، علي وحجازين، هشام. (2006). القرارات القيادية في الإدارة التربوية، ط(1)، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان،الأردن.
127. عيد، سيد.(2008). ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 33، القاهرة، جمهورية مصر العربية من 21-17 فبراير 2008 .
128. العتيبي، أمل محمد. (2010).أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة،الأردن.
129. الغالي، طاهر محسن، وصالح، أحمد على. (2010). التطوير التنظيمي، ط(1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
130. غربي، علي، وأخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية، ط (1)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
131. غنيم، أحمد محمد. (2004). مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، جامعة المنصورة، مصر.
132. فروانة، شريف محمد. (2016). تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
133. الفقي، إبراهيم. (2011). قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع القاهرة، مصر.
134. الفقي، عبد المؤمن فرج . (1994). الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا.
135. فلاح، حسن. (2000). الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.
136. فليه، فاروق عبده، والزكي، أحمد عبدالفتاح . (2004) . معجم مصطلحات التربية، (د. ط)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
137. الفيزروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب . (2008). القاموس المحيط، تحقيق أنس محمد الشامي، وذكرى جابر أحمد، دار الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

138. قدومي، منال عبد المعطي. (2011). مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، *أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.*
139. القرعان، أحمد خليل وحراسحة، إبراهيم حراسحة. (2004). *الإدارة المدرسية الحديثة، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
140. القرني، مها بنت شعلان. (2014). *واقع ممارسة وكيلات الأقسام للإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.*
141. القربيتي، محمد قاسم. (2004). *مبدئي الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.*
142. قنديلي، عامر إبراهيم. (1992). *البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط 1، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد.*
143. كاظم، حمود خضر. (2001). *السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
144. الكردي، أحمد السيد. (2010). *إدارة الأداء المتميز للموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، مصر.*
145. كشrod، عماد الطيب. (2007). *البحث العلمي مناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.*
146. كنعان، نواف. (2003). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط (5)، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.*
147. كوهين، ولیام. (2014). *فن القيادة، مكتبة جرير للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.*
148. الليثي، محمد. (2008). *الثقافة التنظيمية مدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مدير مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.*
149. مجمع اللغة العربية. (2004). *المعجم الوسيط، ج (1)، ط (4)، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.*
150. مجمع اللغة العربية. (2005). *المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، مصر*
151. المحاسنة، إبراهيم. (2013). *إدارة وتقدير الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
152. محمد، أشرف السعيد أحمد . (2005). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.*

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

153. محمد، حسن راوية. (1999). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
154. محمد، حسن راوية. (2001). إدارة أعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
155. المخلافي، فيصل سيف. (2012). طرق البحث العلمي، ط 2، دار جامعة ذمار للطباعة والنشر، اليمن.
156. مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري، ط(1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
157. المصري، مروان وليد سليمان. (2007). "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكademie في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
158. مصطفى، أحمد سيد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، دار النهضة العربية، القاهرة.
159. مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2005). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط2، دار المريخ، الرياض.
160. مصطفى، صلاح عبد الحميد وعمر، فدوی فاروق. (2005). الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشيد، الرياض.
161. مصطفى، يوسف عبدالمعطي. (2007). الإدارة التربوية مداخل جديدة ... لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة.
162. المطري، سميرة صالح. (2010). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
163. المعايطة، عبدالعزيز عطا الله. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن.
164. مغربي، عبدالحميد. (2001). الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر.
165. ملحم، سامي . ( 2000 ) . مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
166. ملحم، يحيى . (2006). التمكين :مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر.
167. منسي، محمود عبدالحليم. (2003). مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
168. المنظمة العربية للتنمية الإدارية . (2007). معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة.

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

169. المنبع، نداء محمد. (2014). درجة ممارسة مديرى ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة وسط الرياض الإدارة بالتجوال من وجهة نظر الطلاب والطالبات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
170. المواضي، رضا. (2014). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال واثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة منشورة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج(2)، العدد(7)، تشرين أول 2014.
171. المومني، واصل جميل. (2008). الإدارة المدرسية الفعالة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
172. نصر الله، عمر عبد الرحيم. (2001). مبادئ السموك التربوي والإنساني، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
173. الهنداوي، ياسر فتحي. (2014). إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، ط(2)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
174. الهويشل، نوف أحمد. (2015). الواقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس (تطوير) بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
175. الهبيتي، خالد عبدالرحيم. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
176. الوادي، محمود. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
177. وزارة التربية والتعليم. (1992). القانون العام للتربية والتعليم، صنعاء، الجمهورية اليمنية، رقم 45 م. 1992.
178. وزارة التربية والتعليم. (1997). اللائحة المدرسية، الصادرة بقرار وزاري رقم 150 لسنة 1997 م. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
179. وزارة التربية والتعليم. (2002). دليل الإدارة المدرسية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
180. اليامي، أحمد مداوos. (2004). العلاقة بين أبعاد التغذية الراجعة عن الأداء وبين أبعاد المرؤوسين ورضاهem الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد (1)، مج(14)، ص 11.
181. اليفرسي، أمين عبده سعيد. (2007). تقويم كفاءة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة إب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية :

1. Brown, G. B. & Coley, K. S. (2011). The Effect of Walkthrough Observations on Teacher Perspectives in Christian Schools. **Christian Perspectives in Education**, 4(2), pp1- 24.
2. Buckner, T.M .(2008), Is Managing By Wandering Around Still Relevant? **Exchange Magazine**, No 181, p86-88.
3. Campbell‘ D. Dardis‘ G. and Campbell‘ K. (2003). Enhancing Incremental Influence: A Focused Approach to Leadership Development. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 10(1), 29-40.
4. Cervone, L. & Martinez, P. (2007). **Classroom walkthroughs as a Catalyst for School Improvement**. Leadership compass, 4 (4), 1-4.
5. Daniels, A. (2000).**other people's habits: How to use positive reinforcement to bring out the best in people around you**, New York: MCGRAW- HILL.
6. Donald S. et. al. Edwards.(2010). **Classroom Walkthroughs to Improve Teaching and Learning**‘ Eye On Education, Inc. All Rights Reserved.
7. Downey, C. J.; Steffy, B. E. & English, F. W. & Frase, L. E. & Poston, W. K. (2004). **The three-minute classroom walk-through:** Changing School Supervisory Practice one Teacher at A Time. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
8. Elmore, R.F. & Burney, D. (1997). **Investing in teacher learning: Staff development and instructional improvement in Community School District, New York City**. New York: National Commission on Teaching and America's Future.
9. Emmons, J.,. (2006). **Management by walking around**, Information Technology, Project Management, <http://www.lifeaftercoffee.com>.
10. Frase, L, Hetzel, R .(2002). **School Management By Wandering Around**, Technomic Publishing Co, Inc. Lancaster, Pennsylvania.
11. Frase, L. E.; Downey, C. J. & Canciamilla, L. (1999). Putting Principals in their place: The Classroom. **journal of Thrust for Educational Leadership**, 28, (5), 4-36.
12. Graf, O. & Werlinich, J. (2002). **Observation frustrations...is there another way? The walkthrough observation tool . Unpublished Paper**, University of Pittsburgh: Principals Academy of Western Pennsylvania.
13. Gritz, D.,.( 2011). **Management by Walking Around (MWBA) in a virtual world**, COMPUTER AID, INC.
14. Hammitt,C.(2014).Using cognitive task analysis to capture how expert principals conduct informal classroom walk-throughs and

- provide feedback to teachers,( **Doctoral dissertation**), University of Southern California,States.
15. Hildebrand, M .(2006): The Implications Of Management By Walking About: acase study of a German hospital, **Leadership in Health Services**,19(4), pp.3- 17.
16. Hinners, N .(2009). Management by wandering around :Apotent Arrow In The Managers Quiver ,**ASK MAGAZINE** , 34(2), pp 9 – 12.
17. Jones, K, Harry. (2001). **Does MBWA (Management By Wandering Around) Still Work?**, achievemax newsletter, Issue 01. Available Ahttp://www.achievablemax.com.
18. Kasapoglu, Rana .(2006).The opinions of the first level primary school teachers about the practicability of management by wandering around in primary schools, **Unpublished Master dissertation**, Ankara, Turkey.
19. Keruskin, T. E .(2006): The perceptions of high school principals students' achievement by conducting walkthroughs, **Unpublished Doctoral dissertation**, University of Pittsburg.
20. Koerperich, R. (2008). The Effects of Classroom Walk-through Observations on Teachers' Professional Growth. **Unpublished Doctoral Dissertation**, Arizona State University, United States of America.
21. Langley, D.(2006). The Influence of Management by Walking Around on Strategic Visions. **Collegiate Journal of Organizational Behavior**, Vol 7, (Hampton University).
22. Linowes, J. (2004). **MBWA Management By Wandering Around**. Natural Entrepreneur of New Hampshire . Available at [www.nenh.com](http://www.nenh.com) .
23. Lynch& Stephen. (2009). **Office life: Management by walking around**, The economist intelligence unit (<http://viewswire.eiu.com/index.asp>).
24. Macneill, N, and Boyd, R. (2006). Re-Examining management by walking around, **journal for leader in education**, 4(22).
25. McClain, L S .(2009). Elementary principals' utilization of walkthroughs in the role of instructional leaders, **Unpublished Doctoral dissertation**, Georgia Southern University.
26. McCormack, c. (2009). **Management By Walking Around** . Retrieved Nov. 20, 2014, from [www.colmMcCormack.com](http://www.colmMcCormack.com).
27. McKinney, T.( 2004). The Satisfaction of Nurses in Correlation with The Time Nurse Managers Spend with Them, **Unpublished Master Thesis**, Texas Tech University.
28. Millar, Julie Ann. (2009). The impact of the Downey walk-through approach on effective instructional leadership practices, teacher self

- reflection, and on enhancing student learning. **Unpublished doctoral dissertation**, University of Manitoba, Winnipeg, Manitoba, Canada.
29. Morden, T.,( 2007 ).**Principles of Strategic Management**, Aldershot, England.
30. Mounts, Samia Sayegh. (2009). The relationship between U.S teachers attitudes and frequency of principals' walk-throughs. **Unpublished doctoral dissertation**, University of phoenix.
31. Notgrass, P J .(2012). A study of the use of the three- minute classroom walk- through observation method for determining the implementation of new instructional strategies ,**Unpublished Doctoral dissertation**, Dallas Baptist University, Texas, United States.
32. Olson, E. (2014). Principal and teacher perceptions of the effectiveness of look 2learning ,**Unpublished Doctoral dissertation**, Northwest Nazarene University, Idaho, United States.
33. Payne, E .(2010). Implementing Walkthroughs: One School's Journey, **Unpublished Doctoral Dissertations**, Polytechnic Institute and State University.
34. Rossi, Guy A. (2007). The classroom walkthrough: the perceptions of elementary school principals on its impact on student achievement. **Unpublished doctoral dissertation**, University of Pittsburgh.
35. Serrat, O .(2009). Managing By Walking Around, **Knowledge Solution**, vol.37, pp.1-3.
36. Simpson, G.( 2013). **Step Away From Your Desk**, <http://www.agentinengagement.com>.
37. Skretta, J. A .(2008). Walkthroughs: A descriptive study of Nebraska high school principals' use of the observation process, **Unpublished Doctoral dissertation**, University of Nebraska-Lincoln.
38. Sorensen, T& Weller, M& McEntire, L .(2010). The Use of Classroom Walk-Through Observations as a Strategy to Improve Teaching and learning: A Student Centered Perspective, **Unpublished Doctoral dissertation**, Lindenwood University.
39. Streshly ,W &others .(2012). **The New School Management by Wandering around** Corwin, A SAGE Publications Company , North America.
- Walsh, R. A .(2014). The Walkthrough Observation: The Elementary Principals' And Elementary Teachers' Perceptions of The Walkthrough Observation Tool Affect on Professional Growth. **Unpublished Doctoral Dissertation**, Indiana University of Pennsylvania, State, United States of America



## قائمة الملاحق

## ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية

الأكرم

الأخ الأستاذ الدكتور / .....

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء بحث ميداني بعنوان: (تصور مقترن لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال). وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص (إدارة وتخفيط تربوي) ويهدف البحث إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وأيضاً معرفة أهمية مجالات الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وكذلك التعرف على درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال. ولتحقيق أهداف البحث أعد الباحث استبانة بصورتها الأولية مكونة من محورين هما: المحور الأول: واقع الأداء الإداري وأهمية مجالات الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، ويتكون من أربعة مجالات هي (اكتشاف الحقائق . تحسين الاتصال . التحفيز . التطوير والإبداع . التغذية الراجعة . المشاركة في اتخاذ القرارات). والمحور الثاني: درجة حدة

معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

ونظراً لما يعهد الباحث فيكم من سعة الاطلاع، والخبرة في هذا المجال، فقد وقع الاختيار عليكم – رغم علم الباحث بكثرة مشاغلكم وأهمية وقتكم الثمين- بغية تحكيمكم لأداة البحث، وإبداء ملاحظاتكم من حيث:

- 1 مدى صلاحية الفقرات لقياس ما وضعتم لقياسه.
- 2 مدى وضوح صياغة الفقرات ومدى تعبيرها عن محتوى المحور الوارد فيه.
- 3 إضافة أو حذف أو تعديل ما ترون مناسباً.

### تعريف لأهم المصطلحات الواردة في الاستبانة

هو التغيير المقصد في المفاهيم والأفكار والممارسات الإدارية داخل المدرسة بهدف تحسين الأداء الإداري في التعليم وتطويره، من خلال تقديم تصور مقترن في هذا البحث.	التطوير
يقصد به قدرة المدير وتمكنه من القيام بسلوك فعلي محدد يرتبط بالجوانب الإدارية والتربوية لتحسين العملية التعليمية بحيث تشمل الأنشطة والفعاليات المرتبطة بتنظيم العملية التعليمية والتربوية.	الأداء الإداري
يقصد به التعليم بالمدارس الحكومية التي تضم المراحلتين الأساسية والثانوية في سلم التعليم في الجمهورية اليمنية.	التعليم العام
هي أسلوب إداري حديث، يقوم مدير المدرسة من خلاله على ترك مكتبه والخروج إلى موقع العمل، والتواجد بين لاعبين والتفاعل معهم وجهاً لوجه، وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، وتشجيع التطوير والإبداع، وتقديم التغذية الراجعة، واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، من أجل تحقيق الأهداف التعليمية.	الإدارة بالتجوال

وامتناني شكري خالص وتقبلوا  
،،

البيانات الخاصة بالمحكم للاستبانة	
	الاسم
	جهة العمل
	التخصص
	الدرجة العلمية

د/ خالد صالح يحيى أحمد المساجدي

ثانياً: محاور الاستبانة: المحور الأول: واقع الأداء الإداري وأهمية مجالات الأداء الإداري في مدارس التعليم الاتصال . الحقائق . تحسين العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال من حيث المجالات التالية: (اكتشاف الراجعة . اتخاذ القرارات) : والإبداع . التغذية التحفيز . التطوير

المقترح التعديل	وضوح الفقرة		صلاحيّة الفقرة		مجالات الاستبانة وفقراتها	م
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
المجال الأول: اكتشاف الحقائق:						
					المشكلات لاكتشاف دقيقة مدير المدرسة رؤية يمتلك العمل. في المعلمون منها يعاني التي	1.
					تسهم جولاته في المدراس باكتشاف المشكلات في وقت مبكر.	2.
					يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على تشخيص المشكلات المتعلقة بأداء المعلمين.	3.
					يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على اكتشاف الاحتياجات التدريبية لكل معلم على حده.	4.
					يحرص مدير المدرسة من تجواله على اكتشاف نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.	5.
					يسعى مدير المدرسة للتعرف على الأسباب الحقيقة لضعف أداء المعلمين.	6.
					تمكن جولات مدير المدرسة المستمرة من استيفاء المعلومات من مصادر متعددة.	7.
					ميول مدير المدرسة أثناء تجواله باكتشاف هويتهم المعلمين واتجاهاتهم.	8.
					يتتيح مدير المدرسة للمعلمين الحرية للتعبير عن آرائهم ومقترناتهم حول تطوير الأداء.	9.
					يحدد مدير المدرسة أثناء تجوالهم الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.	10.
					يقضي مدير المدرسة أغلب أوقاتهم خارج مكاتبهم متوجلين بين الفصول والمراافق.	11.
					يتحقق مدير المدرسة أثناء تجواله من مطابقة	12.

					الواقع العملي للتقارير المكتوبة.	
					يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من اكتشاف الجوانب الإدارية التي تحتاج إلى تفويض.	13.
					يكتشف مدير المدرسة مواهب وكفاءات المعلمين عن طريق التجوال.	14.
					يهتم مدير المدرسة في تجواله بمراقبة مستوى رضا المعلمين.	15.
					يتفقد مدير المدرسة خدمات المقصف المدرسي أثناء تجواله.	16.

### إضافات أخرى

- .....1
- .....2
- .....3

التعديل المقترن	وضوح الفقرة		صلاحيّة الفقرة		مجالات الاستبانة وفقراتها	م
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
المجال الثاني: تحسين الاتصال:						
					يبيئ مدير المدرسة مناخاً يتسم بالثقة والتعاون بين المعلمين على مستوى المدرسة.	.17
					يتلمس مدير المدرسة احتياجات المعلمين أثناء تجواله.	.18
					يعمل مدير المدرسة على إيجاد قنوات اتصال بينه وبين المعلمين لتبادل المعلومات والخبرات.	.19
					يشجع مدير المدرسة على إيجاد قنوات اتصال بين المعلمين بعضهم البعض لتبادل المعلومات والخبرات.	.20
					لاستفسارات تجواله أثناء مدير المدرسة يستمع معهم. المعلمين ويتحاور	.21
					آراء استقبال في الجيد بالإصغاء مدير المدرسة يتمتع المعلمين ومشورتهم.	.22
					ثقة كسب على تجواله أثناء مدير المدرسة يحرص الجميع. المعلمين جميع	.23
					يهتم مدير المدرسة خلال تجواله بتطوير العلاقات الإنسانية مع المعلمين.	.24
					للآخرين قدوة حسنة يكون أن يحرص مدير المدرسة والأفعال الأقوال في	.25
					الجسد لغة تجواله أثناء مدير المدرسة يستخدم في تواصله مع المعلمين. الوجه وتعبيرات	.26
					يقضي مدير المدرسة خارج مكتبه وقتاً كافياً مع المعلمين في أماكن العمل.	.27
					يفند مدير المدرسة الشائعتات في مجال العمل من خلال تجواله.	.28
					يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة.	.29
					إيصال والسرعة في بالدقة يمتاز مدير المدرسة. العمل مهم لتنفيذ الازمة التعليميات	.30
					يستخدم مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح لمناقشة وجهات النظر مع المعلمين.	.31

					المدرسة بين العلاقة على توثيق مدير المدرسة يحرص	.32
					المحلية والمجتمع الأمور وأولياء	

إضافات أخرى

.....1

.....2

.....3

تعديل المقترن	وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		مجالات الاستبانة وفقراتها	م
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
المجال الثالث: التحفيز:						
					يحفز مدير المدرسة المعلمين على المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف.	.33
					يقدم مدير المدرسة رسائل شكر وتقدير للمعلمين لمساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة.	.34
					يقوم مدير المدرسة من خلال جولاته على كسر الحاجز بينه وبين المعلمين وتعزيز الثقة المتبادلة.	.35
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق في تنفيذ المهام.	.36
					يسمح مدير المدرسة أثناء تجواله للمعلمين بعرض ابتكاراتهم التربوية ومناقشتها معهم.	.37
					يتفاعل مدير المدرسة خلال تجوالهم بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحها المعلمين.	.38
					الروح المعنوية رفع مدير المدرسة على يحرص التجوال. أثناء للمعلمين	.39
					بذل على المعلمين تحفيز مدير المدرسة في بفید تجوال مزيد من الجهد.	.40
					يستفيد مدير المدرسة من تجواله المستمر في تفويض جزء من سلطاته للمعلمين.	.41
					بعدالة لجميع الحوافز منح مدير المدرسة على يحرص المعلمين.	.42
					أثناء يعمل مدير المدرسة على توسيع الحوافز للمعلمين تجواله.	.43
					يشارك مدير المدرسة أثناء تجواله المعلمين في تنفيذ بعض أعماله.	.44
					المعلمين للعمل. يقوم مدير المدرسة باستشارة دافعية	.45
					أمام المميز الأداء ذو مدير المدرسة بالمعلم يشد زملائه.	.46
					الاحتاجات نحو التحفيز مدير المدرسة على توجيه يحرص المعلمين بدرجة أساسية. لدى غير المشبعة	.47
					يسعى مدير المدرسة لإشباع الحاجات الاجتماعية للمرؤوسين أثناء تجواله.	.48

## إضافات أخرى

.....	1
.....	2
.....	3

التعديل المقترن	وضوح الفقرة		صلاحيه الفقرة		مجالات الاستبانة وفقراتها	م
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
المجال الرابع: التطوير والإبداع:						
					يوضح مدير المدرسة لجميع المعلمين رؤية ورسالة المدرسة وتوجهاتها وأهدافها خلال تجواله.	.49
					يستفيد مدير المدرسة من تجواله في تطوير الخطط باستمرار.	.50
					الإبداع على يحفز تنظيمياً مناخاً المستمر تجوال مدير المدرسة يوفر ثقافة التطوير والإبداع، يعمل مدير المدرسة خلال تجواله على نشر	.51
					الأداء في والمبتكرة الجديدة الأساليب تجواله مدير المدرسة أثناء يبني الإداري	.52
					تطوير الأداء، في شركاء بأنهم المعلمين يبني مدير المدرسة الإحساس لدى	.53
					يطور مدير المدرسة من خلال التجوال أداء المعلمين لإدارة العملية التعليمية داخل الفصول.	.54
					يهم مدير المدرسة من خلال التجوال بالبحث عن الفرص التطويرية في الأداء لدى المعلمين.	.55
					تواجه التي للمشاكل إبداعية حلول تجواله أثناء يقدم مدير المدرسة المعلمين.	.56
					دراستهم المهني واستكمال النمو على مدير المدرسة المعلمين يشجع العليا.	.57
					يتترجم مدير المدرسة أثناء تجواله الأفكار الإبداعية إلى عملية واقعية قدر الإمكان.	.58
					يشجع مدير المدرسة خلال تجواله أفكار التطوير والإبداع في العمل لدى المعلمين.	.59
					يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على تعزيز التنافس لتوليد أفكار جديدة وبناء.	.60
					يدعم مدير المدرسة الأفكار الجيدة والإبداعية خلال تجواله.	.61
					يحرض مدير المدرسة في التعرف على المبدعين والمبتكرات خلال جولاته.	.62
					إدارة مهارة اكتساب على المعلمين تجواله أثناء يساعد مدير المدرسة الوقت.	.63
						.64

### إضافات أخرى

.....1

.....2

.....3

التعديل المقترن	وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		مجالات الاستبانة وفقراتها	م
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
المجال الخامس: التغذية الراجعة:						
					المستقبلية حول الرؤية راجعة تغذية تجواله مدير المدرسة أثناء يقدم للمدرسة.	.65
					يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من التغذية الراجعة لصنع خطط مستقبلية للمدرسة.	.66
					يقدم مدير المدرسة التغذية الراجعة للمعلمين عن أدائهم في المهام المفوضة لهم أثناء تجواله لتطوير أدائهم.	.67
					حقها المعلمون. التي الأهداف نتائج مدير المدرسة يناقش	.68
					يطرحها المعلمون. التي الهداف مدير المدرسة الاقتراحات يعزز	.69
					المعلمين ويتطورها. أداء في القوة مدير المدرسة نقاط يعزز	.70
					المعلمين ويعالجها. أداء في الضعف مدير المدرسة نقاط يحدد	.71
					والقوانين المعلمين باللوائح تجواله خلال مدير المدرسة من يزود العمل. لتحسين والخبرات والمعلومات	.72
					يمارس مدير المدرسة التجوال لمعرفة حجم وجودة الإنجاز المتحقق فعلاً.	.73
					للمعلمين التدريبية الدورات تقييم في تجواله مدير المدرسة من يستفيد	.74
					المعلمين استجابة مدى تبين التي الراجعة مدير المدرسة بالتجذيف بهتم رسائله.	.75
					إليه الواردة البيانات من مهمأ جانبياً بجولاته يصحح مدير المدرسة	.76
					يتعرف مدير المدرسة على ردود الأفعال تجاه التجديد بواسطة التجوال.	.77
					المعلمين لدى الذاتية الرقاية مبدأ تجواله أثناء يعزز مدير المدرسة	.78
					يلمس المعلمون نتائج تجوال مدير المدرسة في الواقع العمل.	.79
					اتخاذها التي تم القرارات نتائج تجواله مدير المدرسة أثناء، يتبع العمل. سير على و انعكاسها	.80

### إضافات أخرى

.....1

.....2

.....3



التعديل المقترن	وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		مجالات الاستبانة وفقراتها	٤
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
<b>المجال السادس: اتخاذ القرارات:</b>						
					يهدف مدير المدرسة من جولاته اتخاذ القرارات بصورة تشاركية.	
					المدرسة. أهداف ضوء في مدير المدرسة القرارات يتخذ احتكاكه خلال من القرارات يحرص مدير المدرسة على اتخاذ بالعمل المباشر.	
					يوضح مدير المدرسة أثناء تجواله للمعلمين أبعاد القرار وأسباب اتخاذذه.	
					يستفيد مديري المدارس من مقتراحات المعلمين المتعلقة بتطوير الأداء الإداري في عملية اتخاذ القرارات.	
					يستشير مدير المدرسة المعلمين في وضع حلول للمشكلات التي تظهر أثناء تجواله.	
					يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله الإجراءات المناسبة لحل المشكلات.	
					يستعين مدير المدرسة بفريق العمل لحل المشكلات.	
					. المشكلة ودراسة تحليل بعد مدير المدرسة القرارات يتخذ لاتخاذ الممكنة البديل يشرك مدير المدرسة المعلمين في تحديد القرارات.	
					لاتخاذ البديل الأمثل يشرك مدير المدرسة المعلمين في اختيار القرارات.	
					اتخاذه بعد القرار تنفيذ يقوم مدير المدرسة بمتابعة وتقييم المناسب الوقت في يتخذ مدير المدرسة القرارات	
					يتخذ مدير المدرسة قرارات في المواقف الطارئة فور حدوثها.	
					يناقش مدير المدرسة التغييرات المطلوبة مع المعلمين أثناء تجواله بصرامة ووضوح.	
					يشارك مدير المدرسة أثناء تجواله المعلمين في تنفيذ بعض الأعمال.	

### إضافات أخرى

.....1.....

.....2.....

.....3.....

**المحور الثاني: درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال**

التعديل المقترح	وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		مجالات الاستبانة وفقراتها	م
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة		
					ضعف وعي مدير المدرسة بأهمية الإدارة بالتجوال في تطوير الأداء الإداري.	.1
					عدم الاهتمام بنشر ثقافة الإدارة بالتجوال في المدرسة.	.2
					اتساع الفجوة الفكرية بين مدير المدرسة والمعلمين.	.3
					التمسك بالبيروقراطية والهروب من تحمل المسؤولية من قبل معظم مدير المدرس.	.4
					قلة وعي بعض مديري المدارس بكيفية التجوال الإداري الفعال.	.5
					ضعف مهارات الاتصال لدى معظم مدير المدارس.	.6
					كثرة المهام الإدارية الموكلة لمدير المدرسة.	.7
					قلة المعلومات التي يحصل عليها مدير المدرسة أثناء تجواله.	.8
					ضعف وعي المعلمين بأهمية الإدارة بالتجوال في تطوير أدائهم.	.9
					تحريف المعلومات وعدم مصداقية بعض المعلمين.	.10
					تذمر معظم المعلمين من الجولات المستمرة لمدير المدرسة.	.11
					تركيز بعض مديري المدارس أثناء تجوالهم على تصعيد أخطاء المعلمين.	.12
					تجاهل مدير المدارس لاحتياجات ومطالب المعلمين.	.13
					مقاومة بعض المعلمين لتغيير أسلوب الإداري لمدير المدرسة.	.14
					تركيز مدير المدرسة على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال.	.15
					قلة مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات التي تهمهم.	.16
					اعتماد مدير المدرسة في اتخاذ القرارات على المعلومات التي تصل إلى مكتبه.	.17

					عدم وجود الحوافز والمكافآت للمعلمين المتميزين.	.18
التعديل المقترن	وضوح الفقرة غير واضحة	صلاحيّة الفقرة غير واضحة	صالحة غير صالحة	صالحة غير صالحة	مجالات الاستبانة وفقراتها	م
					شحة الإمكانيات المالية الازمة لعملية الإدارة بالتجوال.	.19
					عدم توفر الاستقرار والمناخ السياسي والاجتماعي للمعلمين.	.20
					يقصر دور مدير المدرسة في اكتشاف المعلمين المبدعين على الزيارات الصيفية.	.21
					ضعف كفاءة مدير المدرسة في إقامة دورات تدريبية للمعلمين.	.22
					عدم إتاحة الوقت الكافي للمعلمين لمناقشة احتياجاتهم والتعبير عن آرائهم أثناء التجوال.	.23
					يفرض مدير المدرسة الأمور الجديدة على المعلمين دون نقاش.	.24
					القصور في تقديم التغذية الراجعة للمعلمين بعد كل تجوال يقوم به مدير المدرسة.	.25

إضافات أخرى:

- .....1
- .....2
- .....3

## ملحق رقم (2): أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

م	الاسم	التخصص	جهة العمل
1	أ.د/ عبد الجبار الطيب	إدارة تربية	كلية التربية - جامعة صنعاء
2	أ.د/ عبدالرحمن الشرجي	إدارة تعليمية	كلية التربية - جامعة صنعاء
3	أ.د/ عبدالله مبارك الغيثي	إدارة تعليم عالي.	كلية التربية - جامعة صنعاء
4	أ.د/ داود الحدابي	مناهج البحث التربوي	كلية التربية - جامعة صنعاء
5	أ.د/ أحمد علي الحاج	إدارة وتحطيط تربوي	كلية التربية - جامعة صنعاء
6	أ.د/ سعاد سالم السبع	مناهج اللغة العربية وطرق تدرسيها.	كلية التربية - جامعة صنعاء
7	أ.د/ منصور قاسم المذحجي	إدارة تربية	كلية التربية - جامعة صنعاء
8	أ.د/ أحمد حسان	مناهج اللغة العربية وطرق تدرسيها	كلية التربية - جامعة صنعاء.
9	د/ عبدالله علي النجار	إدارة تربية	كلية التربية - جامعة صنعاء.
10	د/ عبدالخالق محمد الدعيس	إدارة وتحطيط تربوي	كلية التربية - جامعة صنعاء.
11	علي عرجاش / د	إدارة تربية	كلية التربية - جامعة صنعاء.
12	د/ عبدالخالق حندة غميس	علم النفس إكلينيكي	مركز الإرشاد التربوي والنفساني
13	د/ احمد محمد علي المنجدي	إدارة وتحطيط تربوي	كلية المجتمع - عمران
14	د/ عبدالله يحيى هادي كوشوم	إدارة وتحطيط تربوي	كلية التربية - جامعة عمران
15	د/ محمود عبده العزازي	إدارة وتحطيط تربوي	مركز البحوث والتطوير التربوي
16	د/ رشاد مجلبي	إدارة وتحطيط تربوي	كلية التربية - جامعة تعز

### ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

الأفضل	الإخوة، الأخوات / مديري المدارس الأساسية الثانوية بم / صنعاء
الأفضل	الإخوة، الأخوات / وكيلي المدارس الأساسية الثانوية بم / صنعاء
الأفضل	الإخوة، الأخوات / معلمي المدارس الأساسية الثانوية بم / صنعاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

في البداية تقبلوا بالغ الشكر والتقدير على ما تقدمونه من جهود عالية في سبيل تطوير وإنجاح العمل التربوي، خدمة لوطننا الحبيب

وأود الإحاطة بأن الباحث يقوم بإجراء بحث ميداني عنوان: (تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال). وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص (ادارة وتخطيط تربوي) وهدف البحث إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وأيضاً معرفة أهمية مجالات الأداء الإداري في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، وكذا التعرف على درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال.

ولتحقيق أهداف البحث أعد الباحث استبياناً مكونة من محورين هما: **المحور الأول**: الواقع الأداء الإداري وأهمية مجالات الأداء الإداري لدى مدير مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال ، ويكون من ستة مجالات هي (اكتشاف الحقائق. تحسين الاتصال. التحفير. التطوير والإبداع. التغذية الراجعة. اتخاذ القرارات).

**المحور الثاني**: درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال وقد تم وضع مقياسين لفقرات كل مجال كالتالي:

\***المقياس الأول في الجانب الأيمن**: لقياس درجة الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمحظى الفقرة ودرجة حدة المعوق. وأمام كل فقرة من الفقرات خمسة بدائل هي (كبيرة جداً - كبيرة. متوسطة. قليلة. قليلة جداً) والمطلوب وضع علامة (✓) في

الحقل الذي يعبر عن درجة الممارسة ودرجة حدة المعوق من وجهة نظرك .

\***المقياس الثاني في الجانب الأيسر**: لقياس درجة الأهمية لمحظى فقرات المحور الأول. وأمام كل فقرة من الفقرات خمسة بدائل هي (كبيرة جداً - كبيرة. متوسطة. قليلة. قليلة جداً) والمطلوب وضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن درجة الأهمية من وجهة نظرك .

• **مثال توضيحي**: يرجى وضع علامة (✓) أمام الخانة التي تعبّر عن الإجابة بكل صراحة ومصداقية كما في المثال التوضيحي التالي:

درجة الأهمية					مجالات الاستبيان وفقراتها	درجة الممارسة				
كثيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليل جداً		كثيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليل جداً
				✓	يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على تشخيص المشكلات المتعلقة بأداء المعلمين.	.1			✓	

\*تعريف لأهم المصطلحات الواردة في الاستبيان

هي أسلوب إداري حيث يقوم مدير المدرسة من خلاله بترك مكتبه والخروج إلى موقع العمل الفعلي، والتواجد بين العاملين والتفاعل معهم وجهًا لوجه، لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، وتشجيع التطوير والإبداع، وتقديم التغذية الراجعة، واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، ويمكن قياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات أداة البحث.	الإدارة بالتجوال
--	------------------

ويود الباحث التأكيد على أن هذه المعلومات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .  
وتقبلوا خالص شكري وامتناني ، ،

أولاً: البيانات الأولية التي تخص المبحوث: ضع من فضلك إشارة (✓) في المكان المناسب مما يأتي:

( ) ذكر	( ) أنثى	النوع الاجتماعي
( ) مدير/ة وكيل/ة	( ) معلم / معلمة	الوظيفة الحالية
( ) أقل من بكالوريوس	( ) أعلى من بكالوريوس	مستوى المؤهل
( ) تربوي	( ) غير تربوي	نوع المؤهل
( ) أقل من خمس سنوات	( ) (10-5) سنوات	سنوات الخبرة

ثانياً: محاور الاستبانة: المحور الأول: واقع الأداء الإداري وأهمية مجالات الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال من حيث المجالات التالية:(اكتشاف الحقائق .تحسين الاتصال .التحفيز. التطوير والإبداع. التغذية الراجعة .اتخاذ القرارات)

(التصور المقترن): مدى أهمية محتوى الفقرة					مجالات الاستبانة وفقراتها	سلسل	درجة الممارسة					(الواقع الحالي): ويعنى الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمحتوى الفقرة				
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كثيرة	كثيرة جداً			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
					مجالات الاستبانة وفقراتها											

#### المجال الأول: اكتشاف الحقائق:

					يملك مدير المدرسة رؤبة دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمون في العمل.	.1										
					تسهم جولات مدير المدرسة في اكتشاف المشكلات في وقت مبكر.	.2										
					يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على تشخيص المشكلات المتعلقة بأداء المعلمين.	.3										
					يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على اكتشاف الاحتياجات التدريبية لكل معلم على حده.	.4										
					يحرص مدير المدرسة من خلال تجواله على اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.	.5										
					تُمكّن جولات مدير المدرسة المستمرة من استيفاء المعلومات من مصادر مختلفة.	.6										
					يتتحقق مدير المدرسة أثناء تجواله من مطابقة الواقع العملي للتقارير المكتوبة.	.7										
					يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من اكتشاف الجوانب الإدارية التي تحتاج إلى تفويض.	.8										
					يكشف مدير المدرسة مواهب وكفاءات المعلمين عن طريق التجوال.	.9										

					يتفقد مدير المدرسة خدمات المقصف المدرسي أثناء تجواله.						
درجة الأهمية					درجة الممارسة						
قليلة جدًا	قليلة	متوسطة	جيزة	جيزة جدًا	المسجل	منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا	
<b>المجال الثاني: تحسين الاتصال:</b>											
					يبيّن مدير المدرسة مناخاً للاتصال يتسم بالثقة والتعاون بين المعلمين على مستوى المدرسة.						
					يعمل مدير المدرسة من خلال تجواله على إيجاد قنوات اتصال بينه وبين المعلمين لتبادل المعلومات والخبرات.						
					لاستفسارات تجواله أثناء مدير المدرسة يستمع معهم. المعلمين ويتحاورون.						
					آراء استقبال في الجيد بالإصغاء مدير المدرسة يتمتع المعلمين ومشورتهم.						
					لآخرین قدوة حسنة يكون أن يحرص مدير المدرسة من خلال سلوكه المباشر معهم.						
					الجسد لغة تجواله أثناء مدير المدرسة يستخدم في تواصله مع المعلمين. الوجه وتعابيرات						
					يفند مدير المدرسة الشائعات في مجال العمل أثناء تجواله.						
					يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة.						
					التعليمات إيصال بالسرعة في يمتاز مدير المدرسة العمل مهام لتنفيذ الازمة.						
					من خلال تجواله على توثيق مدير المدرسة يحرص المحلي. والمجتمع الأمور المدرسة وأولياء بين العلاقة						
<b>المجال الثالث: التحفيز:</b>											
					يحفز مدير المدرسة أثناء جولته الإدارية المعلمين على المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف.						
					يقدم مدير المدرسة رسائل شكر وتقدير للمعلمين لمساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة.						
					يقوم مدير المدرسة من خلال جولاته الإدارية على كسر الحواجز بينه وبين المعلمين لتعزيز الثقة المتبادلة.						

					يسمح مدير المدرسة أثناء تجواله للمعلمين بعرض ابتكاراتهم التربوية لمناقشتها معهم.						
					يتتفاعل مدير المدرسة خلال تجواله بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحها المعلمون.						
					مدير المدرسة وتجواله بين المعلمين على يحفز وجود بذل مزيد من الجهد في العمل.						
					ربط مكافآت مدير المدرسة خلال تجواله على يعمل المعلمين بالإنجاز الفعلي.						
					يعمل مدير المدرسة على تنوع الحوافز للمعلمين تجواله. أثناء						
					أمام المميز الأداء ذو مدير المدرسة بالمعلم بشيد زملائه.						
					نحو التحفيز مدير المدرسة على توجيهه بحرص المعلمين بدرجة أساسية، لدى غير المشبعة الحاجات						
درجة الأهمية					مجالات الاستبانة وفقراتها	المسلسل	درجة الممارسة				
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			تفصيلية جداً	تفصيلية	متوسطة	كثيفة	عالية جداً

#### المجال الرابع: التطوير والإبداع:

					يوضح مدير المدرسة لجميع المعلمين رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها خلال تجواله.						
					يستفيد مدير المدرسة من تجواله في تطوير الخطط باستمرار.						
					ثقافة ي عمل مدير المدرسة خلال تجواله على نشر التطوير والإبداع.						
					الجديدة الأساليب تجواله مدير المدرسة أثناء يتبنى الأداء الإداري في والمبتكرة.						
					بأنهم المعلمين يعني مدير المدرسة الإحساس لدى تطوير الأداء في شركاء						
					يطور مدير المدرسة من خلال التجوال أداء المعلمين لإدارة العملية التعليمية داخل الفصول.						
					إبداعية حلوأً تجواله أثناء يقدم مدير المدرسة المعلمين. تواجه التي للمشكلات						
					يعمل مدير المدرسة أثناء تجواله على تعديل التنافس بين المعلمين لتوليد أفكار جديدة وبناءة.						

					يحرص مدير المدرسة على التعرف على المبدعين والمبتكرین خلال جولاته.						
					على المعلمين تجواله أثناء يساعد مدير المدرسة الوقت. إدارة مهارة اكتساب						
<b>المجال الخامس: التغذية الراجعة:</b>											
					حول راجعة تغذية تجواله مدير المدرسة أثناء يقدم للمدرسة. المستقبلية الروية						
					يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من التغذية الراجعة لصياغة خطط مستقبلية للمدرسة.						
					يطرحها التي الهدف مدير المدرسة الاقتراحات يعزز المعلمون.						
					المعلمين أداء في القوة مدير المدرسة نقاط يعزز ويطورها.						
					في الضعف مدير المدرسة على معالجة نقاط يعمل المعلمين. أداء						
					تجواله خلال مدير المدرسة المعلمين من يزود لتحسين والخبرات والمعلومات والقوانين باللواائح العمل.						
					الدورات تقييم في تجواله مدير المدرسة من يستفيد للمعلمين التدريبية.						
					من مهماً جانباً أثناء جولاته يصحح مدير المدرسة إليه الواردة البيانات						
					يتعرف مدير المدرسة على ردود الأفعال تجاه التجديد بواسطة التجوال.						
					الذاتية الرقابة مبدأ تجواله أثناء يعزز مدير المدرسة المعلمين لدى						
درجة الأهمية					مجالات الاستبانة وفقراتها	المسلح	درجة الممارسة				
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كثيرة	非常多			منخفضة جداً	منخفضة	متسطلة	عالية	عالية جداً
<b>المجال السادس: اتخاذ القرارات:</b>											
					هدف مدير المدرسة من جولاته اتخاذ القرارات بصورة تشاركية.						

				خلال من القرارات يحرص مدير المدرسة على اتخاذ بالعمل المباشر احتكاكه							
				يوضح مدير المدرسة أثناء تجواله للمعلمين أبعاد القرار وأسباب اتخاذه.							
				يستفيد مدير المدرسة أثناء تجواله من مقترنات المعلمين المتعلقة بتطوير الأداء الإداري في عملية اتخاذ القرارات.							
				يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله الإجراءات ال المناسبة لحل المشكلات.							
				ودراسة تحليل بعد مدير المدرسة القرارات يتخذ المشكلة							
				البدائل يشرك مدير المدرسة المعلمين في تحديد القرارات لاتخاذ الممكنة							
				البديل يشرك مدير المدرسة المعلمين في اختيار القرارات لاتخاذ الأمثل							
				بعد القرار تنفيذ يقوم مدير المدرسة بمتابعة وتقدير اتخاذه.							
				يتخذ مدير المدرسة قرارات مناسبة في الموقف الطارئة فور حدوثها.							

**المحور الثاني: درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال:**

رتبة	مجالات الاستبانة وفقراتها					درجة حدة المعوق	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كثيرة	كثيرة جداً
.1	ضعف وعي مدير المدرسة بأهمية الإدارة بالتجوال في تطوير الأداء الإداري.										
.2	ندرة الاهتمام بنشر ثقافة الإدارة بالتجوال في المدرسة.										
.3	التمسك بالبيروقراطية والهروب من تحمل المسؤولية من قبل معظم مديري المدرس.										
.4	قلة وعي بعض مديري المدارس بكيفية التجوال الإداري الفعال.										
.5	ضعف مهارات الاتصال لدى معظم مديري المدارس.										
.6	كثرة المهام الإدارية الموكلة لمدير المدرسة.										
.7	ضعف وعي المعلمين بأهمية الإدارة بالتجوال في تطوير أدائهم.										
.8	تحريف المعلومات وندرة مصداقية بعض المعلمين.										
.9	تذمر معظم المعلمين من الجولات المستمرة لمدير المدرسة.										
.10	تركيز بعض مديري المدارس أثناء تجوالهم على تصعيد أخطاء المعلمين.										
.11	مقاومة بعض المعلمين للتغيير في أسلوب الإداري لمدير المدرسة.										
.12	تركيز مدير المدرسة على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال.										
.13	قلة مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات التي تهمهم.										
.14	اعتماد مدير المدرسة في اتخاذه للقرارات على المعلومات التي تصل إلى مكتبه.										
.15	ندرة وجود الحوافز والكافأة للمعلمين المتميزين.										
.16	الاقتصر على الزيارات الصيفية لاكتشاف المعلمين المبدعين.										
.17	ضعف كفاءة مدير المدرسة في إقامة دورات تدريبية للمعلمين.										
.18	عدم إتاحة الوقت الكافي للمعلمين لمناقشة احتياجاتهم والتعبير عن آرائهم أثناء التجوال.										



منشوراته

المركز الديمقراطي العربي

للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية

برلين - ألمانيا

كل الحقوق محفوظة للناشر

المركز الديمقراطي العربي برلين - ألمانيا

© Democratic Arabic Center

Berlin 10315 Gensingerstr. 112

Tel: 0049-code Germany

54884375-030

91499898-030

86450098-030

[book@democratica.de](mailto:book@democratica.de)