

The reality of management by roaming practice of principles of Tatweer schools in Riyadh

Nof Ahmed Al-Hawishl

Faculty of Social Sciences || Imam Muhammad bin Saud University || KSA

Abstract: The aim of this research is to recognize the reality of management by roaming practice of principles of Tatweer schools in Riyadh, through answering the main question of the research:

What is the reality of management by roaming practice of principles of Tatweer schools in Riyadh?

And for achieving that the researcher used the descriptive approach and the survey method, the questionnaire was used as a tool of the research consisting of (47) clauses and distributed over three axes. The sincerity and stability of the tool was confirmed by appropriate statistical and educational methods. The research has found out many results the most notably is that management by roaming practice of principles of Tatweer schools in Riyadh in all its fields was in a very high degree with a general average reached (4.46) of the very high response category, where the guidance field ranked first with an arithmetic average of (4.67) of the very high response category, followed by organization field with an arithmetic average of (4.49) in the very high response category, then the field of planning with an arithmetic average of (4.39) in the very high response category, while the supervision field was in the last order with an arithmetic average of (4.26) in the very high response category.

And the center of the obstacles of management by roaming practice of principles of Tatweer schools in Riyadh was in a high level with an arithmetic average of ((3.81 in the high response category. The study also mentioned that there were no statistically significant differences at the level of significance of (0.05) in the view of the sample attributable to variable years of experience, variable qualification and variable size of the building, while the focus of the proposals that contribute to management by roaming of the directors of the Tatweer schools in Riyadh, has a high degree of approval with an arithmetic average of (4.01) in the high response category.

Keywords: development, management by roaming, supervision, planning, Practicing.

واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض

نوف أحمد الهويشل

كلية العلوم الاجتماعية || جامعة الإمام محمد بن سعود || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأسلوب المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وهي مكونة من (47) فقرة موزعة على ثلاث محاور. وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بالطرق الإحصائية والتربوية المناسبة.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض كانت بدرجة عالية جداً بجميع مجالاتها بمتوسط عام بلغ (4.46) في فئة الاستجابة العالية جداً، حيث حصل مجال التوجيه على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قيمته (4.67) في فئة الاستجابة العالية جداً، تلاه مجال التنظيم بمتوسط حسابي قيمته (4.49) في فئة الاستجابة العالية جداً،

تلاه مجال التخطيط بمتوسط حسابي قيمته (4.39) في فئة الاستجابة العالية جداً، بينما حصل مجال المتابعة على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قيمته (4.26) في فئة الاستجابة العالية جداً. وأن محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي قيمته (3.81) في فئة الاستجابة العالية. وأوضحت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لكل من متغير سنوات الخبرة، ومتغير المؤهل، ومتغير حجم المبنى. بينما حصل محور المقترحات التي تساهم في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قيمته (4.01) في فئة الاستجابة العالية.

الكلمات المفتاحية: تطوير، الإدارة بالتجوال، توجيه، تخطيط، ممارسة.

مقدمة:

إن التسارع التكنولوجي المستمر وثورة المعلومات فرضت على الإنسان تحديات متطورة بتطور التكنولوجيا، ولا بد للإنسان أن يكون على دراية بهذه التكنولوجيا بل وعلى أتم الجاهزية للتعامل مع كل مستحدثاتها، وهذا هو نجاحه في التحدي الذي تفرضه ثورة الحداثة والعمولة. وهذه الثورة التكنولوجية بالتأكيد لها تأثيرها الكبير على كل مجالات الحياة، لاسيما المجال التربوي، فلا بد من النظر في واقع الإدارة التعليمية، ومحاولة تطويرها وتحسين ظروف عملها بما يتلاءم مع المرحلة والعصر الحديث. أما المدرسة فهي الإطار المتكامل الذي يجهز ويطور أجيال البناء التي تساهم في الأدوار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، وكفاءة المدرسة ومدى قدرتها على العطاء والبذل تتوقف على الإدارة التعليمية لهذه المدرسة.

والإدارة المدرسية لم تعد كما كانت بمفهومها التقليدي الذي يقوم على تسيير العمل الروتيني اليومي من كتابة التقارير، وإلقاء الأوامر والتعليمات، وتصيد أخطاء العاملين ونحوها من الأعمال المعتادة، ولكن تطور مفهوم الإدارة المدرسية زادت من أعباء وأعمال المدير، وأصبح العمل يتطلب الحركة والديناميكية، ومدير المدرسة مطالب أن يبتكر الأساليب الجديدة للعمل ويطور من طرق أداءه للأعمال المختلفة داخل مدرسته في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. (أحمد، 2010)

أما عند الحديث عن الإدارة بالتجوال، فنحن نتحدث عن أسلوب غير رسمية، يتعامل فيها المدير مع موظفيه بشكل مباشر من خلال التواجد بينهم وقضاء الوقت معهم، والغاية من هذه الإدارة هي نزع الصورة النمطية للمدير السلطوي من أذهان الموظفين، ما يعمل على كسر الحواجز بين الرئيس والمرؤوس وتعزيز الإطار التفاعلي الاجتماعي داخل منظومة العمل، وسهولة وصول الأوامر والمعلومات من مصدرها الأصلي دون تعديل أو تزييف، وقد تكون الإدارة بالتجوال أسلوباً لتعميم رسالة القيادة ورؤيتها على المرؤوسين.

وفي كثير من الأحيان يكون القادة التربويون الناجحون حريصون على التواجد في بيئة العمل عن كثب، حيث أنهم يعتبرون تواجدهم هذا أمراً حيوياً لإتمام أعمالهم التربوية على أكمل وجه، لذلك فالإدارة بالتجوال مثال حقيقي لتحقيق هذا الهدف، من متابعة مواقع العمل الميداني، ومناقشة الموظفين، في بيئة بعيدة عن الرسمية. وفي خضم عصر السرعة الذي نعيشه الذي يرفض السكون، ويعتمد بشكل كامل على المعلومات والبيانات في بناء الخطط، من خلال واقعها الحقيقي، تكون الإدارة بالتجوال مرجعية أساسية للمعلومات والبيانات والمعرفة.

مشكلة البحث:

شهدت الإدارة التربوية بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة مجموعة من التغيرات التي أدت إلى تغير الكثير من مفاهيمها واتساع مجالات العمل فيها، والذي تغير دور مدير المدرسة في ضوءها إلى دور قيادي مهم يتجسد في تغيير وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة المدرسية.

وفي الوقت الذي زادت فيه عدد ساعات جلوس المدير في المكتب، برزت اتجاهات فكرية إدارية حديثة، تدعو إلى الاهتمام بالإدارة ونظم المتابعة عن بعد، حيث أن سهولة الاتصالات وكفاءتها أدت إلى زيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتتبية، مما أحدث نوعاً من الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمؤسسة الواحدة، وباعد بين المدير والعاملين (الخضيري، 2000).

من هنا تأتي ضرورة أن يكون القائد التربوي، أو مدير المدرسة على صلة تامة ومتواصلة مع العاملين لديه من أساتذة وغيرهم، لأن اتجاهات فكرية إدارية حديثة قد ظهرت تقتضي أن تصبح صورة المدير المتواجد طوال الوقت على مكتبه شيئاً من الماضي.

والمدرسة في العصر الحديث تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً، كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقة مبدعة، من خلال التخطيط للأهداف، ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وتفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوه في المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف (الخواج، 2004).

يمكننا القول بأن هنالك علاقة طردية بين حجم الجهد المبذول من مدير المدرسة، وإبداع هذه المدرسة وتميزها، والإدارة بالتجوال تعتبر الأسلوب الأمثل لتوظيف الجهد والخروج بنتائج مرضية من خلاله.

وحيث أشارت دراسة (العبيدي، 2010) أن الإدارة بالتجوال لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي. وأن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من رؤوسهم واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعلمهم احترام المعارضة من المرؤوسين وتحملها، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تحقق الأهداف التنظيمية المنشودة.

فالإدارة بالتجوال تمكن المدراء معرفة ما يجري حولهم حيث يظل على اتصال مباشر مع العاملين للتعرف

على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات نظرهم المتعددة مما يدعم العمل ويحقق أهدافه. (Emmons، 2006)

وهنا تبرز الحاجة إلى استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال حيث أكدت دراسة (البناء، 2010) انه يحل الكثير من المشاكل، ويعمل على بناء الثقة بين المدير والعاملين، ويختصر الوقت والجهد والتكاليف، ويحقق الرضا للعاملين.

لذا تبلورت هذه الدراسة في معرفة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، ومدى تطبيقهن لأسلوب الإدارة بالتجوال، والخروج بتوصيات ومقترحات بناءً على واقع ممارستهن وتطبيقهن للإدارة بالتجوال.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض؟
ويتفرع منه الأسئلة التالية:
- 1- ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض؟
- 2- ما معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض؟

- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، المؤهلات، حجم المدرسة؟
- 4- ما المقترحات التي تساهم في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض.
- 2- التعرف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض.
- 3- التعرف على المقترحات التي تساهم في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض.
- 4- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات النظر حول الإدارة بالتجوال لمديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- سد النقص في الدراسات العلمية المتعلقة بالإدارة بالتجوال في المدارس في المملكة العربية السعودية.
- نتائج هذه الدراسة ستكون هامة أيضاً للباحثين للقيام بأبحاث ودراسات في هذا المجال لما له من أهمية بالغة في عملية الإصلاح الإداري التي يتوقف عليها التطور والتقدم في كل مجالات الحياة.

الأهمية التطبيقية:

- تأمل الباحثة أن تساهم نتائج وتوصيات الدراسة في تطبيق الإدارة بالتجوال بالشكل الذي يساعد على تطوير جودة خدمات الإدارة المدرسية.
- ستساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين التربويين في التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس مما سيكون له نتائج إيجابية في عملية التخطيط للتعليم وعملية الإصلاح التربوي الذي تسعى وزارة التعليم السعودية إلى إحداثه في نظام التعليم.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض. المملكة العربية السعودية.
- الحد البشري: مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض والبالغ عددهن 40 مديرة.
- الحد المكاني: مدارس تطوير بمدينة الرياض بالسعودية.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من عام 1436هـ- 2015م

مصطلحات البحث:

الإدارة بالتجوال: Management By Walking Around

هي "منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدامه مهاراته ومواهبه الشخصية" (الخصيري، 2000:25).

تعريف الإدارة بالتجوال إجرائياً: قيام المدير بالتجول في المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك بالتواصل الفعال مع العاملين فيها من الاستماع لوجهات نظرهم والمشكلات التي تعترضهم، ومراقبة أعمالهم عن قرب، وتطوير نموهم المهني، ومتابعة العمل المدرسي، والأنشطة المدرسية وطريقة أدائها وإنجازاتها (الخصيري، 2000:25).

مدير المدرسة: هو الشخص الموكلة إليه جميع المهام المتعلقة بإدارة المدرسة من جميع النواحي الإدارية والتربوية (الخصيري، 2000:25).

المعوقات: هي كل الأمور التي من شأنها أن تؤخر تقدم أي عمل أو تشكل إشكاليات إما بسيطة أو معقدة تسهم في إعاقة سير المشروع أو العمل (الخصيري، 2000:25).

الممارسة: تدل الممارسة على أحكام السلوك الفردي والجماعي، وعلى نسق الواجبات والحقوق، كما تدل على الأداء العادي لنشاط معين (الخصيري، 2000:25).

2- الإطار النظري

فلسفة الإدارة بالتجوال:

تعد الإدارة بالتجوال managing by walking around ومختصره (MBWA)؛ من أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة المعاصرة، وقد أُطلق على هذا الاتجاه مصطلح الإدارة المرئية، والإدارة عن قرب، الإدارة بالمشاهدة. وتعتمد فلسفة الإدارة بالتجوال على أن يخرج المدير من مكاتبهم والتجول داخل المؤسسة والاتصال بالموظفين عن طريق الحديث المباشر بينه وبينهم، ويجب أن تكون هذه الجولات ذات هدف مسبق يسعى المدير له (Buckner, 2008).

ويرى ريتشارد (Richard, 2007) أنه لا يمكن أن يكون المدير ذوو فعالية إذا كانوا يقضون معظم أوقاتهم في المكاتب، بل يحتاجون إلى الخروج للفصول، وحجرات المعلمين والطرفات لمتابعه سير العملية التعليمية بأنفسهم، وإجراء المناقشات غير الرسمية، وطرح الأسئلة، وتوفير التعزيز الإيجابي للعمل المتقن وتصحيح الأخطاء فور حدوثها. وأشارت ايمونس (Emmons, 2006) إلى الإدارة بالتجوال على أنها النمط أو الاستراتيجية التي تحافظ على التواصل بين الرئيس ومروؤسيه وذلك عن طريق التجوال أثناء العمل والتحدث إلى المرؤوسين ومشاركتهم العمل ومراقبتهم ولكن دون أن يكون الرئيس ناقداً، فإذا قام الرئيس بذلك مع جميع الموظفين بانتظام فإنه سيتمكن وبسرعة من تحديد نقاط النجاح للموظفين، ومواطن الضعف والصراع، والمواطن التي يحتاج فيها الموظف إلى المساعدة.

وبشكل عام تعني الإدارة بالتجوال تطبيق سياسة الباب المفتوح في الإدارة، أي أن تخرج للناس بدل أن تنتظرهم وأن تكسر الحواجز القائمة بينك وبينهم (خليفات، 2013).

ومن خلال التعريفات السابقة، فإن الإدارة بالتجوال تركز على عدة نواحي أهمها:

- الخروج من المكتب إلى ميدان العمل ومعايشة الواقع فعلياً.

- الحصول على المعلومات من مصادرها الأساسية.
- تعزيز العلاقات الانسانية من خلال التواصل الشخصي مع العاملين.
- ملاحظة أداء العاملين ومعرفة حاجاتهم ومشاكلهم.
- توفر التعزيز والحوافز الإيجابية للعاملين.
- القدرة على تحقيق الأهداف بشكل اكبر وأسرع وبأقل جهد.

نشأة الإدارة بالتجوال:

لقد نشأ علم الإدارة بالتجوال كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارسه القادة العظام عبر العصور المختلفة الذين كانوا دائما يتفقدون الجيوش، ويتواجدون في صفوف القتال الأولى، ثم انتقل بالتدرج إلى المؤسسات الأخرى (الخضيري، 2000).

وللإدارة بالتجوال جذورها في القرآن الكريم في قوله تعالى (وَتَقَمَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ) (النمل: 20).

وفي السيرة النبوية الشريفة، كان الرسول صلى الله عليه وسلم يدير غزواته بالتجوال وسط صفوف المقاتلين يشاركونهم ويوجههم، وكان لهذا الأسلوب في إدارة الجيوش الإسلامية أثره الكبير في تحقيقها للانتصارات الكبيرة بإذن الله رغم قلة العدة والعدد. كما أن لجولاته الميدانية صلى الله عليه وسلم أثرها في كشف السلوكيات السلبية وتوجيه الأفراد. ومن الأمثلة على ذلك: عن أبي هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم مر على صبرة طعام. فأدخل يده فيها فنالت أصابعه بللا فقال "ما هذا يا صاحب الطعام؟ قال: أصابته السماء يا رسول الله! قال: أفلا جعلته فوق الطعام كي يراه الناس؟ من غش فليس مني. صحيح مسلم (عبد الجليل، 2011)

كما لنا في سيرة الصحابة رضي الله عنهم مثالا يحتذى في الإدارة، كقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه "لو أن بغلة عثرت في أرض العراق لسئل عمر عنها، لِمَ لم يسو لها الطريق". وعمرو رضي الله عنه إنما كان ينطلق من روح المدرسة التي علمته أن الأمانة هي المسؤولية في الدنيا والآخرة، وهذا أيضا حين كان ينطلق كل ليلة يتحسس أحوال الناس ويرى كيف يعيشون.

وفي عصرنا الحديث تعزى بدايتها لشركة هيوليت باكارد (Hewlett Packard) حيث طبقت الإدارة بالتجوال (MBWA) للمديرين التنفيذيين في عام (1970) كوسيلة لتشجيع مديريهم للخروج إلى مكان العمل في المنظمة، حيث أرادوا من المديرين أن يكونوا قريبين من العمال. وأصبحت الإدارة بالتجوال أكثر انتشارا بعد أن قام كلا من بيتر ووترمان (Tom Peters and Robert Waterman) بتأليف كتاب حول الإدارة بالتجوال عام 1980 عندما اكتشف هذان الباحثان أن الشركات التي تعمل من خلال قيام المديرين بالتفاعل مع الموظفين والعملاء أكثر نجاحا من تلك الشركات التي تعمل مع إدارة معزولة، لأنها شجعت على مثل هذا التواصل التفاعلي غير الرسمي داخل مؤسساتهم. وعرضا الدروس المستفادة من الشركات التي طبقت التجوال في أمريكا مثل: شركة بيبسي كولا، وجنرال إلكتريك، وول مارت، وكورنغ جلاس، وثرني إم وغيرها التي استخدمت التجوال، ووصفها بأنها "إخراج الإدارة من المكاتب"، وحثا المديرين على الخروج من المكتب، والتجول بين الموظفين، واستخدام استراتيجية (MBWA) (في الشهري، 2011: 15)

وقد نقل مفهوم الإدارة بالتجوال إلى التعليم على يد توني الفاردو والين فنك، حيث يعتبران أول من طبق الإدارة بالتجوال في التعليم عام (1980) حيث كان جزء من النظام في المدرسة التي هي تحت قيادتهما في مدينة نيويورك، ومن ثم طبقت على مدارس المقاطعة بكاملها، حيث رأوا أن الإدارة بالتجوال تولي الاهتمام بالاتصال

واعتبارها من العناصر الرئيسية للقيادة، وأنه في ممارسة القيادة بالتجوال فرصة للتطوير المهني، لأنها تؤدي إلى معرفة احتياجاتهم، ومشاركة المعلمين في تقييم الممارسات الصفية (في الحميدي، 2014م، ص19) وفي عام (1990) قدم كل من لاري فريز وروبرت هتزل في كتابهما "إدارة المدرسة بالتجوال" منهج الإدارة بالتجوال إلى المسؤولين في قطاع التعليم رسمياً. وفي عام (2002) أشار كل من لاري فريز وروبرت هتزل في الطبعة الثانية من كتابهما "إدارة المدرسة بالتجوال" (School Management by Wandering Around)، إلى إمكانية تطبيق هذه الاستراتيجية الحديثة في المدارس، وأن قادة المدارس بحاجة إلى تطبيق هذا النوع من الإدارة وذلك للتعرف على ما يجري داخل الصفوف الدراسية، وتقييم فاعلية التعليم، وتوفير بيئة ملائمة للتعلم والتعليم، والسعي إلى توفير الانضباط في المدرسة، وتشخيص المشكلات، وتعزيز التعلم الجديد (Reese, 2009).

أهداف الإدارة بالتجوال:

- لم تقتصر الإدارة بالتجوال على الحصول على البيانات والمعلومات، ولا على الوقوف على ما يحدث داخل المنشأة، بل تمتد لتشمل عدة أهداف أساسية تسعى إلى تحقيقها، ولعل من أهمها:
- 1- تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل، ويتم ذلك باستخدام ثلاث عوامل متداخلة وهي: المعرفة والمهارة والرغبة.
 - 2- ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى أفاق التطوير، وتنمية ذكية وفاعلة لقدرات المؤسسة وإمكاناتها، وتوظيفها بفاعلية عن طريق) الذكاء والبراعة والإبداع (لتحقيق جملة الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالإنتاج.
 - 3- التحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ إلى مقاييس أعلى من الجودة، عن طريق الموازنة بين القابلية للعمل مع الآخرين والانسجام مع مطالب الآخرين والقفزة النوعية في العلاقة. لتصبح الجودة الشاملة عنوان المؤسسة.
 - 4- معالجة حالات وأمراض الضيق والإحباط والقلق والتوتر واليأس الإداري المصاحب للإدارة المكتبية.
 - 5- إدارة عمليات إعادة الهيكلة حتى يتغير المناخ الذي تعمل في ظله الإدارة المدرسية. (الخضيرى، 2000). وذكر (الملحم، 2009) بعض أهداف الإدارة بالتجوال:
- 1- كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة.
 - 2- الحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية دون تصفيه أو تحريف أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة، أي أنها ذات استقلاليه في اتخاذ القرارات التي تراها ملائمة وتصلح لبيئة العمل.
 - 3- يستخدم أسلوب الإدارة بالتجوال من أجل "غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في رؤوسهم". وتؤكد الباحثة أن من أهم الأهداف للإدارة بالتجوال هو اتخاذ القرارات السليمة التي تصب في مصلحة العمل ومنسوبيه من خلال ما يحصل عليه المدير خلال تجوله من معلومات صادقة. أيضا أن ممارسة المدير للتجوال لا تكون بهدف تصيد الأخطاء والمراقبة وإلا فقدت مصداقيتها.

أهمية الإدارة بالتجوال:

تكمن أهمية الإدارة بالتجوال باعتبارها نقلة معرفية في التعاملات والغاء الحدود بين المستويات الادارية لتصبح القيادات بتماس مباشر مع العملية الانتاجية. فهي أسلوب نحو الاقناع والتحفيز وتنمية المهارات وبناء رؤية الشخصية القيادية نحو التفكير العلمي والمنطقي لبناء جسور الإدارة بالمشاركة. وللإدارة بالتجوال أهمية كبيرة وفوائد عدة لكل من المدير والعاملين على السواء..

ففيما يتعلق بالمدير:

- معرفة ما يجري، والبقاء على اتصال مباشر مع العاملين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المتعددة، مما يدعم العمل ويحقق أهدافه.
- كسر الحواجز التي قد تعوق اتصال العاملين مع المدير من خلال تواصله معهم والاجتماع الدائم بهم وتبادل الحديث معهم، الأمر الذي يوجي للعاملين باهتمام المدير والتزامه، مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته.
- إتاحة الفرصة ليعبر المدير عن شكره بصورة شخصية ومباشرة للعاملين على جهودهم وإنجازاتهم.
- دليل واقعي وملمس على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي والتزامها الفعلي أمام العاملين وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم. (خليفة، 2013)
- معايشة الجو السائد في موقع العمل، وتحسس معوقاته ومحاولة تجاوزها.
- الحصول على تغذية راجعة غير رسمية من العاملين، تتعلق بقضايا تم إيصالها رسمياً بوسائل مختلفة (عماد الدين، 2004).

أما فيما يتعلق بفوائد الإدارة بالتجوال للعاملين:

- إتاحة الفرصة أمامهم لمقابلة المسؤولين في مواقع صنع القرار التربوي، وطرح وجهات نظرهم دون عوائق، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة.
- إتاحة الفرصة أمامهم للاستماع إلى ما يجري في المدرسة التربوية من قبل المسؤولين أنفسهم.
- إتاحة الفرصة أمامهم لمشاهدة المسؤولين وهم يطبقون القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة التربوية، ويمثلونها في سلوكياتهم اليومية.
- تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بصورة متكررة يولد لدى العاملين توقفاً دائماً ومتجدداً لزيارة قائدهم لهم في مواقع عملهم، ليس بهدف التفتيش عليهم، أو الوقوف على نقاط ضعفهم، الأمر الذي يقودهم لبناء الثقة، وبالتالي يتحدثون معه بانفتاح حول كل ما يجري في مكان عملهم. (عماد الدين، 2004).
- كسر الحاجز النفسي بينهم وبين صانعي القرار، والتدريب على التعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم (خليفة، 2013).

وذكر النافع أن الإدارة بالتجوال لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي. حيث أن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسهم واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعلمهم احترام المعارضة من المرؤوسين وتحملها، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تحقق الأهداف التنظيمية المنشودة (النافع، 2013)

مزايا الإدارة بالتجوال:

نتيجة 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):

● تفويض أكثر للسلطة:

التفويض يعني توزيع السلطات على الآخرين، وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم إلى قبول المخاطرة والابتكار واكتساب المزيد من الخبرات، والتعود على تحمل المسؤوليات والثقة بالنفس والتحرر من الخوف. وينبغي

على القيادات من خلال الجولات التي يقومون بها تحديد مجالات تفويض السلطة وحسن اختيار الأفراد الذين تفوض إليهم السلطة من أجل تحقيق السرعة والكفاءة (العجمي، 2008).

• تحسين قياس التنفيذ والإنجاز:

يقوم المدير المتجول من خلال المتابعة الميدانية بتقييم الإنجازات التي تحققت وتصحيح أوجه القصور ومعالجة الانحرافات وبشكل فوري ومنع فرص تكرارها في المستقبل، معتمداً في ذلك على ما توفره له المتابعة الميدانية من معلومات صادقة عن كل ما يتم داخل المدرسة (عبدالجليل، 2011).

• تقييم أفضل للأفراد:

تفترض دينامية الحياة واستمراريتها أن يكون هناك فوارق واختلافات بين البشر في إمكاناتهم، قدراتهم، طموحاتهم ورغبتهم، والمدير الناجح هو الذي يدرك هذه الحقيقة ويتعامل مع كل فرد أو مجموعة على وفق خصوصيات معينه، فهناك الطامح لشغل مواقع إدارية أعلى وهناك المحب للمال والمكافآت كما أن هناك الراغب بالصعود على حساب الآخرين، إضافة إلى المجتهد والمبدع والمخلص والنزيه (النعيمي، 2008).

ويعد الاتصال المباشر ما بين المدير والعاملين أفضل أساليب التقييم فاعلية لهؤلاء العمال، حيث أن اقتراب المدير منهم وتعرفه على قدراتهم وإمكاناتهم وظروفهم تجعله أقدر على تقييمهم بشكل سليم ليحقق لهم الجزاء والمكافأة المناسبة، ومدى احتياجهم للتدريب، وسلامة العلاقات التشغيلية والوظيفية بينهم وبين المشرفين عليهم، وسلامة جهاز الاتصال وقيامه بنقل المعلومات والبيانات بشكل سليم (الخضيري، 2000).

ويرى الشهري أن تقييم المدير للمعلمين عند ممارسته للإدارة بالتجوال، تكون أكثر دقة وموضوعية، فمن خلال زيارته المتكررة وعلى مدار الفصل الدراسي تكونت لدى المدير معلومات كاملة عن مستوى أدائهم (الشهري، 2011).

• ربط المكافأة بالإنجاز الفعلي:

يرى معظم الباحثين بأن المكافآت يمكن أن تقوم بدور رئيسي في إذكاء نشاط الفرد والجماعة في أي مجتمع وفي مجالات العمل المختلفة لأنها تمثل القوة المحركة لطاقات الإنسان والقدرة الدافعة إلى ارتقاءه بمهاراته وقدراته. وحتى لا تفقد المكافأة أهميتها ودورها الفعال وكي تحقق فاعليتها يجب أن تقوم على أسس واضحة من سرعة التقدير وسلامة القيم وعدالة الميزان (أبو الحجاج، 2010).

وتعمل الإدارة بالتجوال على ربط المكافأة بمستحقها من خلال ما يلمسه المدير القائد فعلا، خلال جولته التفقدية، خاصة وأنه يعاين على الطبيعة الإنجاز الذي تم فعلا ومن قام به، وفي الوقت نفسه فإن مرور القائد الإداري على الوحدات التنفيذية يجعل الرؤساء التنفيذيين أكثر عدالة وأكثر حرصاً على مكافأة المجدين (الخضيري، 2000).

• تدريب أكثر وأفضل للأفراد والمجموعات:

تقوم القيادات أثناء تجوالها بتحديد الاحتياجات التدريبية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ثم إعداد برامج التدريب بالشكل الذي يشجع الأفراد على الإقبال على التدريب عن رغبة صادقة وقناعة بضرورة الاستفادة منه من أجل تطوير معلوماتهم وصقل مهاراتهم، الأمر الذي يترتب عليه زيادة كفاءة العاملين والجامعة (العجمي، 2008).

• إعادة هيكلة العمل:

تواجه كثير من المؤسسات ظاهرة سوء توزيع العمل في أقسامها المختلفة والتي تأخذ مظاهرها في جانبين أساسيين هما: تكديس بعض الأقسام بأعمال تفوق طاقتها مما يؤدي إلى انخفاض معدل الإنجاز، والجانب الآخر هو وجود عمالة زائدة في بعض الأقسام مما يترتب عليه زيادة في التكاليف بدون عائد. لذلك فإن الجولات التي يقوم بها المدير للمواقع التنفيذية تظهر هذه الحقائق، وتساعد على توزيع العمل بالشكل الذي يحقق التشغيل الكامل للمؤسسة ورفع إنتاجيتها (عبدالجليل، 2011).

• المسؤولية عن الخطط الذاتية والأهداف:

إن الجولات التفقدية والزيارات الاستطلاعية التي يقوم بها المدير لمواقع العمل، وإدارته للحوار مع العاملين ومع المشرفين التنفيذيين، واستطلاعهم لأرائهم، يعمق لديهم الإحساس بأنهم شركاء في تكوين رأي وقناعه واتجاه وفكر المدير المتجول، وأنهم شركاء في وضع الخطط والأهداف، ومن ثم فإن عليهم تنفيذها وبكفاءة وفاعلية. بل أن كثيرا ما يحدث أن يطلب المدير المتجول منهم إعداد الخطط ووضع الأهداف ومن ثم يتعمق الإحساس لدى العاملين بالمسؤولية الذاتية ويزداد الانتماء الذاتي والولاء للمشروع الذي يعمل فيه الجميع (الخضيري، 2000).

تحقق الإدارة بالتجوال العديد من الفوائد، كإتاحة الفرصة أمامهم لمقابلة المسؤولين عن صنع القرار وطرح وجهات نظرهم دون عوائق والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة، إتاحة الفرصة أمامهم للاستماع إلى ما يجري في مواقع العمل من قبل المسؤولين أنفسهم، إتاحة الفرصة أمامهم لمشاهدة المسؤولين وهم يطبقون القيم الإدارية والتنظيمية السائدة في سلوكياتهم اليومية، كسر الحاجز النفسي بينهم وبين صانعي القرار، التدريب على التعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم للمديرين، والتوقع الدائم لزيارة المدير مما يحفزهم للعمل بجد وإتقان دائمين.

فكم من فكرة خلاقة خرجت في لحظة حوار عفوي من بين الرئيس والمرؤوس في أروقة العمل، وكم من مشكلة تم تداركها لأن تجوال المدير أسهم في كسر الحواجز بينه وبين العاملين خصوصاً تلك التي يتعمد بعض المسؤولين نصيبها ليحججوا مرؤوسهم عن التسلل إلى الإدارة العليا، التي ستكتشف «قمعهم الإداري» الذي يحاولون عبثاً من خلاله إخفاء تقاعسهم وتسيبهم.

عمليات الإدارة بالتجوال:

العمليات التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقوي).

أولاً: التخطيط للتجوال الإداري:

التخطيط هو التطلع إلى المستقبل وهو عبارة عن طريقة عقلانية منظمة لاتخاذ قرارات اليوم التي تؤثر على غد المؤسسة (الدهيش والشلاش ورضوان، 2009).

وكل عمل ناجح يسبقه تخطيط جيد يقوم على أسس علمية. والتخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى للمدير ويسبق ما عداها من الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والمتابعة.

ويوفر التخطيط الجيد مزايا عديدة تؤدي إلى التحقيق الأمثل للأهداف التي تسعى المنظمة إليها وهي كما ذكرها (عبدالجليل، 2011):

• توحيد الجهود الجماعية: حيث أن وجود خطة واضحة المعالم والأهداف تؤدي إلى أن يسير الجميع في اتجاه واضح ومحدد نحو تحقيق الأهداف.

- الاستعداد لمواجهة التغيير: نظراً لأن التخطيط يتضمن قدراً من محاولة التنبؤ بالمستقبل ووضع السيناريوهات لمواجهة المستقبل.
 - المساعدة في اتخاذ القرارات: فالتخطيط يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة، لأن الارتجالية تقود إلى اتخاذ قرارات خاطئة تؤدي لإهدار الوقت والجهد والتكاليف.
 - المساعدة في الاتصال: حيث يعمل التخطيط على تدفق المعلومات من أعلى لأسفل والعكس، ومن خارج المؤسسة إلى الداخل والعكس، وتدفع المعلومات وتوافرها له أثر كبير في اتخاذ القرارات الصائبة.
 - المساعدة في التنظيم: حيث يعمل التخطيط على تحديد الأهداف كما يعمل على تحديد واجبات وادوار كل فرد وكل قسم في تنفيذ الخطة.
 - المساعدة في الرقابة: نظراً لأن التخطيط يؤدي إلى وضوح الأهداف والمعايير التي تتم المحاسبة في ضوءها.
- وترا الباحثة أن الإدارة بالتجوال نظراً لطبيعتها القائمة على اختلاط المدير مع مرؤوسيه ومعايشتهم تؤدي إلى زيادة العائد من التخطيط، وتعظيم مميزاته.
- ويقوم المدير المتجول بالتخطيط لحوالاته الإدارية التفقدية لتشمل كل أقسام وأجزاء المؤسسة، ولتشمل علاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات، ولتوليد قوة الدفع والتحريض على الابتكار والإبداع، وزيادة الإنتاجية (الخصيري، 2000).

ثانياً: التنظيم للتجوال الإداري

- ويقصد بالتنظيم توزيع المهام على العاملين وفق أسس سليمة تكفل تحقيق الأهداف، ويتضمن تحديد المسؤوليات، وتقسيم مراحل التنفيذ، وتفويض العمل، وتحديد طرق الاتصال والتعاون بينهم. (الدهيش والشلاش ورضوان، 2009).
- وتحتاج عملية التجوال الإداري إلى تنظيم جيد حتى تحقق أهدافها، وتتم عملية التنظيم للتجوال الإداري في إطار مجموعة من المبادئ التنظيمية أهمها ما لخصه (الخصيري، 2000):
- مبدأ التخصص الذي يركز عليه المدير أثناء التجوال، ويعني ذلك أن يقتصر عمل كل فرد على مهام محددة بما يتوافق مع ميوله ورغباته.
 - مبدأ وحدة الهدف، حيث يتعين على المدير المتجول توجيه جميع الجهود والأنشطة لتحقيق هدف محدد.
 - مبدأ معادلة السلطة بالمسئولية والتكافؤ بينهما، من ثم فإن المدير المتجول مسئول بقدر ما لديه من سلطة.
 - مبدأ وحدة القيادة ويقصد به أن يكون الشخص مرؤوساً من شخص واحد هو الذي يشرف عليه ويوجهه ويراقبه.
 - مبدأ إعلاء مصلحة المؤسسة فوق ما عداها.
- وذكر (العجمي، 2008) أيضاً مجموعة من المبادئ:
- مبدأ التدرج في السلطة بمعنى أن تتجه الأوامر والتعليمات إلى الأدنى وترفع التقارير إلى أعلى وعدم تخطي الرئيس المباشر.
 - مبدأ الانضباط والالتزام الذي يلزم به المدير المتجول نفسه ويلزم جميع العاملين وتطبيق نظام التأديب.
 - مبدأ تأكيد المساواة بين العاملين في المعاملة.

وفي (عبدالجليل، 2011):

- مبدأ المكافأة العادلة والتفويض الجزئ.
- مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار.

ثالثاً: التوجيه للتجوال الإداري

يقصد بالتوجيه تبصير وإرشاد العاملين إلى أفضل الطرق لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وحفزهم على بذل أقصى جهودهم وتذليل الصعوبات، وحل ما يواجههم من مشكلات تعوق أداء عملهم، وتستند هذه الوظيفة على فهم لطبيعة السلوك الإنساني وتعمل على توجيهه بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة (مصطفى، 2005).

وأكد (المعاينة، 2007) وكنته يوجب على المدير أن يلم ببرامج التوجيه والإرشاد وأساليبه حتى يستطيع أن يجعل من التوجيه في مؤسسته أفعالاً لا مجرد ألفاظ. حيث يمكن للمدير أن يقوم بأساليب متنوعة من أجل العمل على توفير ضمانات النجاح لبرامج التوجيه.

ويقوم التوجيه في الإدارة بالتجوال على فن التأثير في الآخرين العاملين بالمؤسسة لإنجاز المهام والقيام بالأعمال المحددة لكل منهم، وحثهم على تقديم كل ما لديهم من فكر وحماس وإخلاص لإنجاز هذه المهام، والتوجيه وظيفة يتوقف القيام بها في الإدارة بالتجوال على عنصرين هامين أولهما: قدرة ومهارة المدير المتجول على حفز الآخرين لإنجاز مهامهم. وثانيهما: ميل واستجابة العاملين في المؤسسة لتوجيهات المدير المتجول وإقناعهم بأن توجيهاته سوف تحقق أهدافهم (الخضيري، 2000).

وترا الباحثة أن الصفات والخصائص الذاتية لشخصية المدير المتجول تؤدي دوراً رئيسياً في نجاح عملية التوجيه، لذا يجب على القائد أن ينمي من مهاراته وأساليبه في التواصل مع الآخرين ليحقق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

رابعاً: الرقابة والتقييم للتجوال الإداري

تعني الرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقييمها (المعاينة، 2007).

وحتى يكون للتقييم والرقابة فاعليه ذكر (أحمد، 2010) مجموعة من الخصائص لابد من توافرها وهي:

- الاستمرارية: أي أن أنها مستمرة وملازمة للعمل لإجراء عملية التحسين مع بداية التنفيذ.
- التعاون: أي تعاون كل العاملين في المؤسسة.
- الشمول: أي يتناول التقييم كل جوانب العمل.
- مراعاة الاقتصاد في الوقت والجهد.
- أن يكون التقييم وسيلة وليست غاية في حد ذاتها.

وينبغي على القائد المتجول بمتابعة عدة جوانب رئيسية أثناء التجوال الإداري أو بعده مثل متابعة تحقيق الأهداف ومتابعة التكاليف ومتابعة المنتج ومتابعة أعمال المؤسسة كلها (العجمي، 2008).

إن أي أسلوب يعتبر دون جدوى أن بقي ضمن حيز الفكرة النظرية أو التطبيق الضعيف دون الأخذ بعين الاعتبار جميع التفاصيل التي من شأنها إنجاح عمل هذا الأسلوب، كذلك في أسلوب الإدارة بالتجوال، من هنا تأتي ضرورة الرقابة والتقييم المستمر لضمان كفاءة العمل بالإدارة بالتجوال ولتحقيق الأهداف المرجوة منها من خلال، أن تظل الرقابة واقعية مستمرة مع مراعاة ألا تكون هذه الرقابة على حساب وقت العمل الفعلي، أي اختيار الوقت

الملائمة للرقابة والتقييم، كما ينبغي على التقييم أن يكون أصيلاً ذو قيمة وتغذية راجعة تفيد في تطوير الإدارة بالتجوال ليس نظريات فحسب وأن تكون عامة وشاملة لكل تفاصيل العمل يتعاون فيها جميع العاملين في المؤسسة التربوية ليس المدير فحسب، ذلك لضمان إدارة بالتجوال فعال وناجحة ومحققة لأهدافها.

محاور الاهتمام أثناء التجوال الإداري:

إن التخطيط الواعي للتجوال الإداري يدور حول عدة محاور تظهر الاهتمامات الرئيسية للمستويات الإدارية التي سيتم التقائها. فالكل فرد من الأفراد العاملين احتياجاته الذاتية واهتماماته الخاصة، إلا أن هناك اهتمامات عامة ومشتركة، ومحاور متفق عليها بين كثير من العاملين. لذا فإن الذكاء السياسي للمدير المتجول تجعله يركز على هذه المحاور لتصبح الجولة الإدارية أكثر فاعلية (الخضيرى، 2000).

محور الاهتمام الأول: الأمن الوظيفي

عرف (الخرب، 2006) الأمن الوظيفي هو إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل.

محور الاهتمام الثاني: الإرشاد والتوجيه

يعتبر الإرشاد والتوجيه مرحلة هامة في العمليات الإدارية "تم الحديث عنها سابقاً" تهدف إلى الأخذ بيد الأفراد من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وأوضح (أحمد، 2010) أنه حتى يكسب المدير ثقة مرؤوسيه لابد أن يعاملهم بكيفية محددة أثناء توجيهه من إظهار الاحترام والتقدير للمرؤوسين، ودعم التعليمات بحوافز، والإنصات للمرؤوس. وتتيح عملية توجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء من خلال توجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء تجواله ومتابعته لأداء المرؤوسين (عبدالجليل، 2011).

محور الاهتمام الثالث: المكانة الأدبية

المكانة الأدبية عملية مزدوجة ذات طرفين ما بين المدير المتجول وما بين العامل، فلكل منهما المكانة الأدبية. وعلى المدير المتجول أن يزيد إحساس العاملين بمكانتهم وأن لهم كامل التقدير والاحترام، وأن تقديرهم واحترامهم سيزداد مع مبادراتهم وآرائهم واقتراحاتهم من أجل التطوير والتحسين (الخضيرى، 2000).

محور الاهتمام الرابع: الرأي والمشورة

تعمل الإدارة بالتجوال على تعميق الإحساس بالمسؤولية من قبل المستويات التنفيذية، حيث أن الجولات الاستطلاعية التي يقوم بها المدير وإدارته للحوار مع القائمين بالتنفيذ واستطلاع آرائهم يعمق الإحساس بأنهم شركاء في تكوين رأي وقناعة واتجاه وفكر المدير (عبدالجليل، 2011).

وذكر (النعيمي، 2008) أنه ينبغي للمدير النظر للأمور من زاوية العاملين، وأن يبدي اهتماماً ملحوظاً بوجهات نظرهم وآرائهم وقيمهم الشخصية والمبادئ التي يتمسك بها كل منهم. ويعمل المدير المتجول على مشاركة العاملين في مناقشة في ما سوف ينجزونه من عمل، والوقت اللازم لإنجازه. ويطلب منهم إبداء آرائهم إزاء ما قد يعتقدون أنه طريقة أفضل لإداء العمل، ويطلب منهم أيضاً فحص وتقييم عملهم بأنفسهم، وإشعارهم بأن الإنجاز الذي يتحقق للمؤسسة ما هو إلا نتيجة جهودهم (العجمي، 2008).

محور الاهتمام الخامس: الرؤية والحكمة

يقوم هذا المحور على منظور الفرد للحياة، وإحساسه بالتوازن الذاتي، وفهمه الخاص لكيفية عمل العلاقات المتوازنة، ونوع القيم والمبادئ التي تشكل قاعدة رؤيته للحياة بشكل عام وسلوكياته بشكل خاص (الخصيري، 2000).

محور الاهتمام السادس: العائد والتعويض

كل فرد في المنشأة يقوم بإنجاز العمل المسند إليه بأقصى جهد وأعلى كفاية، إذا توافر الاستقرار والمناخ السياسي والاجتماعي لهم. لذا من الضروري إيجاد دافع مستمر للمنشأة وللعاملين كي يبذلوا المزيد من الجهد بشكل مستمر ويكون ذلك بوسائل منها العائد كمكافأة الإنتاج والأجور التشجيعية وغير ذلك من العوائد والتعويضات الهامة (أبو الحجاج، 2010).

محور الاهتمام السابع: الصلاحيات والقوة

يقوم هذا المحور على زيادة القوة المعنوية للفرد العامل من خلال إحساسه الذاتي بقوته، وامتداد صلاحياته بحكم خبرته، وأنه طالما كان لديه الانتماء والولاء للمؤسسة طالما زادت نفوذه وصلاحياته وقوته الإدارية (الخصيري، 2000).

تجد الباحثة أن حاجة الموظف الأمنية مرتبطة بالحاجات الأساسية للأمن والاستقرار للإنسان كما وضحتها ماسلو في التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية، حيث يبدأ الشعور بالأمن الوظيفي في أعلى مستوياته عندما تُشبع الوظيفة حاجة الموظف من توفير بيئة يسودها الاحترام والتفاهم، وتقدير جهوده بالعمل وإشعاره بأن له دور مهم وفعال. وقدرة المدير على إشباع حاجات العاملين يرفع من مستوى أدائهم وانتمائهم للمؤسسة، كما أن على المدير ألا يقوم بجولاته ضمن الإدارة بالتجوال فقط كتأدية واجب أو عمل لا بد منه، بل يجب عليه أن يكون معنياً بكل موظف من موظفيه، وأن يشعره بمدى قيمته ومكانته في إطار وظيفة ودور هذا العامل، وأن يعطيه حقه كاملاً من إشادة بعمله، وإن كان لا بد من تنبيه العامل حول شيء ما فيجب لزاماً أن يكون تنبيهه مهني بشكل لائق وليس بشكل شخصي، هذا يزيد من كفاءة العامل وانتمائهم إلى المؤسسة التي يعمل داخل أروقها، أما مشاوره الموظفين والأخذ بأرائهم في بعض الأمور والمشكلات العاقلة فله أثر عظيم وعميق في نفس العامل، وشعور بأن رأيه له معنى وقيمة ومأخوذ به، وأنه شريك فعلي في هذه المنظومة ليس فقط عامل يؤدي ما عليه وينفذ الأوامر من الأعلى، ودور المدير هو أن يبدي إعجابه بأراء موظفيه حتى وإن لم يأخذ بها عليه أن يعطي الموظف ورأيه إنتباهه واهتمامه، كذلك عليه أن يشارك في حوارات ومناقشات الموظفين حول ما سيقومون بتأديته، ويشاركهم في خطتهم. كما أن المدير مطالب بأن يكون صاحب رؤية ولديه ما يكفي من الحكمة للموازنة بين دوره كمدير، ودوره كمشارك مع موظفيه ومناقش لهم، ما يخلق توازناً عاماً في المؤسسة، وتوازناً شخصياً خاص بالمدير، كل ذلك إنطلاقاً من قاعدة احترام وتوظيف مبادئه ورؤيته، ومبادئ موظفيه في عملية الإدارة بالتجوال.

معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال:

على الرغم من أن تطبيق الإدارة بالتجوال قد أثبت نجاحه في الإدارة الاقتصادية ومن ثم في الجامعات ووصولاً إلى مؤسسات التعليم الا انه توجد بعض الصعوبات التي قد تعيق تطبيقه في المؤسسات التعليمية حيث ذكر (العجي، 2008):

- قلة وعي بعض المديرين بكيفية التجوال الإداري الفعال، وضعف القدرة على التحرك بوعي وصعوبة إدراك وتمييز المعلمين الذين يبدو مرتبكين حتى يمكنه من الذهاب إليهم والتعامل معهم.
 - تحريف المعلومات يفقد القيادة الإحساس بالأمان، مما يجعلهم يعتقدون أن ما لديهم من معلومات ليست كاملة.
- (وفي الشهري، 2011م، ص58) ذكر بعض المعوقات:
- اتساع الفجوة الفكرية بين المدير والمعلمين، وضعف إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهمهم، بالإضافة إلى خوفهم من تقديم مقترحاتهم وآرائهم الخاصة بتطوير وتحسين أداء العمل.
 - البيروقراطية والهروب من تحمل المسؤولية، وكذلك ضعف الثقة التي يشعر بها الرؤساء إلى رؤوسهم مما تجعلهم حريصون على تطويل الإجراءات وتعويقها ليكونوا دائما في الصورة.
- وترى الباحثة من خلال قراءتها لأدبيات الإدارة بالتجوال انه من معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال ضعف مهارات الاتصال لدى المدير، والمباني الغير المؤهلة للمؤسسة مثل المدارس المستأجرة. وذلك لصعوبة التجول فيها بحرية، أو كبر حجم المباني واتساعها بحيث يصعب على المدير التجول بكافة الأقسام، وأيضا عمر المدير وحالته الصحية.

ثانياً/ الدراسات السابقة:

دراسة (عبدالجليل، 2004) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في مصر، والتعرف على مفهوم الإدارة بالتجوال وإجراءاتها ومميزاتها، وهدفت إلى محاولة تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة له، وزعت على عينة قدرها (206) من مديري ووكلاء المدارس الثانوية الزراعية موزعة على (13) مدرسة في عدة محافظات. أظهرت النتائج أن التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال، وهو يبنى على البيانات والمعلومات التي يتم توفيرها من خلال الاتصال المباشر ما بين المدير ومروسيه، كما أن الإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المعلمين بتعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعية، مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ. ومن توصيات الباحث أن يطبق التجول الإداري في جميع العمليات الإدارية لمدارس الثانوية الزراعية، وأن يتم إشراك المنسوبين في وضع الخطط والأهداف لضمان حماسهم وجديتهم عند التنفيذ، أن يؤخذ بمبدأ تفويض السلطة في إدارة المدارس لتحقيق السرعة والمرونة والفاعلية في العمل.

دراسة كيرشين (Keruskin, 2005) هدفت إلى الكشف عن أثر تجول مديري المدارس الثانوية على تحصيل الطلاب، وكذلك التعرف على المؤشرات الرئيسية لنجاح مديري المدارس الثانوية التي تستخدم المراقبة بالتجول، تكونت عينة الدراسة من خمسة مدارس ثانوية تم تدريبهم على خطوات الإدارة بالتجوال في نيويورك بولاية فرجينيا، وتكونت عينة الدراسة من خمسة مديرين ومعلمين المدارس المعنية، ومجموعة كبيرة من الطلاب بلغت 200 طالب، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم أسلوب المقابلة المباشرة، أظهرت نتائج الدراسة أن تجوال المديرين كان له تأثير ايجابي في تحصيل الطلاب من خلال وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأن الإدارة بالتجوال تتيح الفرصة في متابعة الطلاب كما تعطيهم الفرصة للتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة، كما أدت إلى تحسين ممارسات المعلمين، وخرج بتوصيات منها تكرار هذه الدراسة في المرحلة الابتدائية.

دراسة روزي (Rossi, 2007) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تجول مديري المدارس الابتدائية على تحصيل الطلاب، كما هدفت إلى التعرف على المؤشرات الرئيسية لنجاح مديري المدارس الابتدائية التي تستخدم المراقبة بالتجول، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت أداة الاستبانة وأسلوب المقابلة، وأسلوب الملاحظة، تكونت العينة من سبعة مديرين، وخمسة معلمين، في غرب ولاية بنسلفانيا، وتم الأخذ بعين الاعتبار لبعض الخصائص كالعمر، وسنوات الخبرة، وطبيعة المادة التي تدرس، وقد أسفرت نتائج الدراسة على أن تجول المديرين أثرت على تحصيل الطلاب من وجهة نظر المديرين، وأن هناك مجال لتطوير آلية الاتصال بين المديرين وفرق العاملين معهم، فهي تمنح المديرين فرصاً لك معرفة ما الذي يجري في ميدان العمل عن قرب، ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه فرق العمل، وإدراك المهارات والإنجازات التي يمتاز بها الأفراد العاملون في المدرسة بصورة مباشرة، وإبراز القيم التي تُعد ذات أهمية للعمل التربوي والقائمين عليه.

دراسة سكريتا (Skretta, 2008) هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء مديري المدارس الثانوية بولاية نبراسكا لأثر التجوال في عملية تقييم المعلمين، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (91) مديراً ومديرة، وتم استخدام الملاحظات الصفية غير الرسمية والتي تراوحت من (3-15) دقيقة كشكل من أشكال تقييم كل معلم على حدا كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن التجوال يمارس بدرجة عالية بين مديري المدارس الثانوية بولاية نبراسكا، 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.

دراسة مونتز (Mounts, 2009) هدفت 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، أجريت الدراسة في مدارس الولايات المتحدة الأربعة الموجودة في كوريا الجنوبية. استخدمت المنهج الوصفي، ووزعت استبانة على أفراد العينة الذي بلغ 148 معلماً أظهرت نتائج الدراسة: أنه لا بد للمديرين من قضاء بعض الوقت في الفصول الدراسية لدعم الثقافة وتحسين المناخ المدرسي، وأن هناك علاقة بين الأداء وأساليب الإدارة بالتجوال والتطوير والنمو الذاتي لدى المعلمين، عندما يكون جو العمل سليماً، يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكامللاً لا يتجزأ.

أما دراسة مكين (Mcclain, 2009) فهذه الدراسة هدفت إلى بيان كيفية استخدام مديري المدارس الابتدائية التجوال، وتكونت عينة الدراسة القصصية من خمسة مديرين من المدارس الابتدائية وخمسة عشر معلماً من نفس المدارس بحيث تم اختيار ثلاثة معلمين من كل مدرسة من شرق أتلانتا في جورجيا، وقد تم تدريبهم بتدريب خاص في تنفيذ التجوال، واستخدمت الباحثة أسلوب المقابلة، وكان من نتائج الدراسة أنه ساهم التدريب على التجوال في بلورة رؤية المدرسة، وتعزيز التنمية المهنية للمعلمين.

دراسة (العبيدي، 2010) وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء وتطوير استبانة تكونت من جزأين وتشمل ٣٥ فقرة لقياس أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال، و ٢٠ فقرة لقياس فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وتكونت عينة الدراسة من ٣٦١ مفردة، مثلت نسبة ٥١، ٣٥% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة. ومن النتائج أن ممارسة الإدارة بالتجوال ساعدت في تحسين الاتصال الرسمي والغير الرسمي بين المديرين والعاملين مما أدى إلى تحفيز العاملين على

العمل. وفي ضوء النتائج السابقة فقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: عقد دورات تدريبية للمديرين لتعريفهم بمحاسن إدارة التجوال.

وأجرى (البناء، 2010) دراسة هدفت 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 النتائج التالية: زيادة رؤية المديرين المتجولين بمدارسهم، تزيد الإدارة بالتجوال من تفهم المديرين لما يحدث داخل الفصول، يصبح مدير المدرسة المتجول أكثر معرفة وقدرة على تفويض السلطة. تعمل الإدارة بالتجوال على بناء مستوى كبير من الثقة بين المدير والعاملين، تعمل الإدارة بالتجوال على تحقيق الرضا للعاملين عن العمل المدرسي، تختصر الإدارة بالتجوال الوقت والتكاليف في تحقيق أهداف المدرسة، يستطيع المدير المتجول من توزيع المهام على العاملين بما يناسب قدراتهم.

دراسة (الشهري، 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، والكشف عن أثر كل من المتغيرات: سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل الدراسي، نوع المبنى. حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من 71 فقرة موزعة في ثلاثة مجالات رئيسية مكونة من: واقع الأداء الإداري، ومعوقات الأداء، ثم متطلبات التطوير للأداء الإداري. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي. طبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 107 مديراً، من مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم 246 مديراً، وقد أسفرت نتائج الدراسة: أن المتوسط الكلي لأبعاد واقع الأداء لمديري المدارس الابتدائية بدرجة تحقق عالية. وتبين أن المتوسط الكلي لأبعاد معوقات تطوير الأداء بدرجة متوسطة. وتبين أن المتوسط الكلي لأبعاد متطلبات تطوير الأداء بدرجة موافقة بشدة. ومن أهم التوصيات إنشاء المدارس بالمواصفات التربوية والتقليل بقدر الإمكان من المدارس المستأجرة، لما لها من أضرار جسيمة في العملية التربوية على المعلمين والطلاب، عقد دورات تدريبية للمديرين لمعرفة خطوات التجوال وممارساته الناجحة في المدارس، على مديري المدارس إشراك المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لما له أثر في موافقة خطط التنمية والتقدم العلمي من أجل النجاح والتقدم المدرسي.

دراسة (صباح، 2012) وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، والتعرف إلى سبل تفعيل الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء نتائج الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على (4) مجالات هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة)، بالإضافة إلى سؤال مفتوح في نهايتها حول سبل تفعيل الإدارة بالتجوال. وتكونت عينة الدراسة من (200) مديراً ومديرة، بنسبة (87.65%) من مجتمع الدراسة الأصلي. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن التجوال يساهم في التزود باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لتحسين العمل، ويساعد على تقييم الخطط التربوية المتعلقة بالمدرسة، وان المدير يراعي أثناء تجواله العدالة في توزيع المهام دون تحيز. ومن أهم التوصيات العمل على إيجاد بيئة إيجابية تدعم التجوال بأنه ليس أداة للرقابة، أو تصيد الأخطاء، وإنما لجمع البيانات والمعلومات عن الممارسات التعليمية وتحسين عمليتي التعلم والتعليم، تبني مبدأ العدالة في توزيع المهام والأعباء الوظيفية والحوافز المبني على الكفاءة المهنية، مما يزيد من الانتماء للعمل والتطلع للتطور الوظيفي بشكل مستمر، تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية عن مديري المدارس، واطاحة أكبر قدر ممكن من الوقت لمتابعة الأمور الفنية والإشرافية والتجول باستمرار داخل الفصول الدراسية، وذلك من خلال تعميم وظيفة المدير المساعد والسكرتير على جميع المدارس كوظائف أساسية.

دراسة (العبدالجبار، 2013) هدفت إلى معرفة أثر الإدارة بالتجوال على العاملين من حيث الأداء ورفع الروح المعنوية والثقة بالنفس. كما هدفت إلى مقارنة استجابات الموظفين في القطاعات المبحوثة عن أثر الإدارة بالتجوال على العاملين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (التحليلي-المقارن)، وتم تصميم أداة البحث وهي الاستبانة. وقد تكون مجتمع البحث من الأطباء والأخصائيين والفنيين والبالغ عددهم (27) طبيب و (56) فني وأخصائي في مستشفى الثغر، و (58) طبيب و (124) فني وأخصائي بمستشفى الملك عبدالعزيز. وكان من أهم نتائج الدراسة أن تجوال المدراء يؤثر بشكل إيجابي على العاملين من حيث الأداء والروح المعنوية والثقة بالنفس. ومن أهم التوصيات عمل نشرات توعوية للتعريف بالهدف الرئيسي من الإدارة بالتجوال، توجيه المدراء للأخذ بالإدارة بالتجوال لأنه يعد من أدوات تحقيق الجودة، عقد دورات وورش عمل للمدراء والقيادات متخصصه في الإدارة بالتجوال.

دراسة (الرواشده، 2013) هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير أداة الدراسة -الاستبانة- وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (634) مبحوثاً، اختيرت عشوائياً من العاملين في شركة البوتاس العربية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن ممارسة الإدارة بالتجوال تسهم في تحديد الأهداف نظراً لأهمية ذلك في استمرارية وفعالية أي منظمة، بالإضافة على أن ذلك التحديد يعكس مدى الاحتياجات المطلوبة فأن تحقيق الأهداف يعمل على توقع السلوك الممكن اتباعه حيال المشكلات المختلفة، ومن ثم تقييم الإدارة لمهاراتها وخبراتها، ومن ثم تحسين أداؤها، وممارسة الإدارة بالتجوال تحقق اكتشاف الحقائق، وتحسن الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين المديرين والعاملين، وتحقيق التطوير والإبداع، وتزيد قدرة المديرين على التغذية الراجعة أي العودة بقرارات إدارية ذات علاقة مؤسسية بإداراتهم، مما يحقق قرارات فاعلة. وأن ممارسة الإدارة بالتجوال تعد أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة السلوك الإبداعي، من خلال إتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة. وكان من أهم التوصيات حث مديري الدوائر على ممارسة الإدارة بالتجوال.

دراسة (الخميش، 2014) وهدفت إلى تعرف واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات، كما هدفت الدراسة إلى بناء نموذج يطور من مستوى ممارسة المديرين والمديرات للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لقياس مستوى ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال تكونت من (68) فقرة وزعت على ثمانية أبعاد هي: التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتوجيه والحفز، وإدارة الوقت، والاتصال والتواصل، واتخاذ القرار، والتقييم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (733) مديراً ومديرة، وجميع معلمي ومعلمات تلك المدارس والبالغ عددهم (18172) معلماً ومعلمة. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (300) مدير ومديرة، و (500) معلم ومعلمة. وكشفت نتائج الدراسة أن ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة. وكان من أهم التوصيات عقد ورشات تدريبية متخصصة في موضوع الإدارة بالتجوال لتعزيز وتطوير وتنمية مهارات وخبرات مديري المدارس في مجالات الإدارة بالتجوال.

دراسة (الحميدي، 2014) 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. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام الاستبانة 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 التطبيقية. وكان من 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.

دراسة (القرني، 2014) وتلخصت أهداف الدراسة في التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل وكليات الاقسام في كليات الآداب من وجه نظر اعضاء هيئة التدريس، والتعرف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام استبانة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة من اعضاء هيئة التدريس في اقسام كلية الآداب والتي بلغت (30) عضوا. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، تمارس وكليات الاقسام الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة بكلية الآداب. ومن أهم التوصيات الاهتمام بالتخطيط السليم لتبني اساليب ادارية جديدة في الاقسام الاكاديمية لتسهيل العمل الاداري، أهمية تخفيف الأعباء الإدارية عن كاهل وكليات الأقسام وتعيين مساعدات لهن حتى يتمكن من أداء أدوارهن بشكل متوازن، نشر الوعي بن عضوات القسم بأهمية الإدارة بالتجوال على جميع المستويات.

دراسة (حدادي، 2015) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية، من خلال معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مجالات (الحصول على المعلومات من مصادرها الرئيسية، كتنمية العلاقات الإنسانية، كنشر ثقافة التغيير، والتحفيز للإبداع والابتكار). ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وبلغت عينة البحث 413 معلما بنسبة (30%) من المجتمع الأصلي، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد أسفر البحث عن نتائج منها: أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية جاءت بدرجة متوسطة. وأن أعلى الممارسات كانت باهتمام المدراء على إيضاح رؤية المدرسة وتوجهاتها لمنسوبيها. وكان من أهم التوصيات: تفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال بشكل أكبر في المدارس، تخفيف الأعباء المكتبية والإدارية عن كاهل المدراء، التركيز على الاهتمام بالبيئة المدرسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أ- نظرة تحليلية على الدراسات السابقة:

من حيث الهدف:

- هدفت بعض الدراسات إلى وضع تصور مقترح لاستخدام مدخل الإدارة بالتجوال مثل دراسة (البناء، 2010) ودراسة (الخميش، 2014) ودراسة (عبدالجليل، 2004).
- وبعضها هدف إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال مثل دراسة (الشهري، 2011)، ودراسة (الحميدي، 2014)، ودراسة (القرني، 2014)، ودراسة (صباح، 2012)، ودراسة (حدادي، 2015).
- والبعض درس أثر ممارسة الإدارة بالتجوال مثل دراسة (العبدالجبار، 2013)، ودراسة (العيدي، 2010)، ودراسة (الرواشدة، 2013)، ودراسة (كيرشين، 2005)، ودراسة (روزي، 2007)، ودراسة (مونتر، 2009) ودراسة (سكيرتا، 2008).
- كما هدفت دراسة (مكلين، 2009) إلى كيفية استخدام الإدارة بالتجوال.

من حيث المنهج المستخدم: لقد اتفقت الدراسات في استخدام المنهج الوصفي كمنهج مناسب لهذا النوع من الدراسات.

من حيث أداة الدراسة: اشتركت معظم الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة مناسبة لجمع المعلومات. وأضافت (روزي، 2007) لأداة الاستبانة أداة المقابلة المباشرة والملاحظة. أما دراسة (كيرشين، 2005)، ودراسة (مكلين، 2009) فقد تم استخدام أداة المقابلة فقط. ودراسة (سكيرتا، 2008) استخدمت الملاحظة المباشرة والغير مباشرة. من حيث مجتمع وعينة الدراسة: اتفقت الدراسات التالية على مجتمع وعينة الدراسة وهم من أعضاء الإدارة مثل دراسة (عبدالجليل، 2004)، ودراسة (الشهري، 2011)، ودراسة (العدي، 2010) ودراسة (صباح، 2012) ودراسة (سكيرتا، 2008). وفي دراسة (الحميدي، 2014)، ودراسة (القرني، 2014)، ودراسة مونتز (Mounts، 2009)، ودراسة (حدادي، 2015) كانت عينة الدراسة هم من أعضاء هيئة التدريس فقط. أما دراسة (روزي، 2007)، ودراسة (مكلين، 2009)، ودراسة (الخميش، 2014) فقد جاءوا المدرء وأعضاء هيئة التدريس معاً كعينة للدراسة. وأضاف (كيرشين، 2005) لما سبق الطلاب كعينة للدراسة. وكانوا الأطباء والفنيين والأخصائيين عينة لدراسة (العبدالجبارة، 2013). وموظفي شركة البوتاس كعينة لدراسة (الرواشدة، 2013).

ب- اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

من حيث الهدف: اختلفت أغلب الدراسات مع هذه الدراسة من ناحية الهدف. واتفقت دراسة (الشهري، 2011)، ودراسة (الحميدي، 2014)، ودراسة (القرني، 2014)، ودراسة (صباح، 2012)، ودراسة (حدادي، 2015) مع هدف هذه الدراسة في معرفة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال.

من حيث المنهج والأداة: اتفقت جميع الدراسات السابقة مع هذه الدراسة من ناحية المنهج وهو (المنهج الوصفي). واتفقت أيضا أغلب الدراسات مع هذه الدراسة باستخدامها (الاستبانة) كأداة للدراسة ماعدا دراسة (كيرشين، 2005)، ودراسة (مكلين، 2009) فقد تم استخدام أداة المقابلة. ودراسة (سكيرتا، 2008) استخدمت الملاحظة المباشرة والغير مباشرة.

من حيث المجتمع والعينة: اتفقت الدراسات التالية (عبدالجليل، 2004)، ودراسة (الشهري، 2011)، ودراسة (العدي، 2010)، ودراسة (صباح، 2012)، ودراسة (سكيرتا، 2008). مع هذه الدراسة على مجتمع وعينة الدراسة وهم من مدرء المؤسسات التربوية. أما باقي الدراسات فقد اختلفت عن هذه الدراسة في مجتمع وعينة الدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- صياغة مشكلة وفروض الدراسة.
- 2- جمع مادة الإطار النظري للدراسة.
- 3- اختيار أدوات الدراسة (الاستبانة).
- 4- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

3- منهجية وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأسلوب المسحي الذي يعد من أكثر المناهج البحثية ملاءمة للدراسة الحالية؛ لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

عينة و مجتمع الدراسة:

شملت عينة الدراسة الحالية ما نسبته (100%) من المجتمع الدراسي، وقد اختارت الباحثة العينة وفقا لطريقة الحصر الشامل وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التابعة لوحدة تطوير المدارس في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض وعددهن (40) مدرسة وفق آخر إحصائية لوزارة التعليم (1435هـ - 2015م-2016م).

وتبين الجداول التالية النتائج المتعلقة بوصف عينة الدراسة:

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المؤهل

النسبة المئوية	العدد	المؤهل
87.5	35	بكالوريوس
12.5	5	بكالوريوس غير تربوي
100.0	40	المجموع

يتضح من الجدول (1) أن (35) من عينة الدراسة الذين مؤهلين التعليمي بكالوريوس يمثلن الفئة الأكبر بنسبة (87.5%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما (5) منهن مؤهلين التعليمي بكالوريوس غير تربوي ويمثلون ما نسبته (12.5%) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول (2) توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
27.5	11	أقل من 10
72.5	29	أكثر من 10
100.0	40	المجموع

يتضح من الجدول (2) أن (29) من عينة الدراسة خبيرتهن في الإدارة المدرسية أكثر من عشر سنوات ويمثلن الفئة الأكبر بنسبة (72.5%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما (11) منهن خبيرتهن الإدارية أقل من عشر سنوات ويمثلون ما نسبته (27.5%) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول (3) توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير حجم المبنى

النسبة المئوية	العدد	حجم المبنى
37.5	15	أقل من 300 طالبة
62.5	25	أكثر من 300 طالبة
100.0	40	المجموع

يتضح من الجدول (3) أن (25) من عينة الدراسة حجم المبنى لديهن كبير ويسع لأكثر من 300 طالبة ويمثلن الفئة الأكبر بنسبة (62.5%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما (15) منهن حجم المبنى لديهن أقل حجماً ويسع لأقل من 300 طالبة ويمثلون ما نسبته (37.5%) من إجمالي عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

اقتصرت أداة الدراسة على استبانة تقيس واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض من وجهة نظر مديراتها، حيث قامت الباحثة ببناء فقراتها من خلال الخطوات المنهجية، حيث تم الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة وتم دراسة الأبعاد والمتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة كما وردت في أدبيات الموضوع، وتم تحديد غرض وأهداف الاستبانة والمتمثلة في تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومعوقاتها والمقترحات المناسبة لممارستها، وتمت صياغة العبارات والمؤشرات التي تقيس كل بعد؛ وذلك بالاستعانة بالدراسات ذات الصلة بالموضوع.

وصف الاستبانة:

تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يشتمل على رسالة توضيحية للعينه حول هدف الدراسة.

القسم الثاني: الاستجابة عن الاستبانة، حيث تم صوغها بطريقة تقيس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض وقد اشتملت الاستبانة على (47) عبارة موزعة على المحاور التالية:-

المحور الأول: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض. (14 بند)

المحور الثاني: معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض. (17 بند)

المحور الثالث: المقترحات التي تساهم في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض. (16 بند)

بدائل الإجابة على الفقرات هي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)

الصدق الظاهري للأداة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة باعتماد طريقة صدق المحكمين حيث عرضت الاستبانة على (50) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من جامعات مختلفة محليه وعريبه، وقد أعيد منها (9) فقط. وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (45) فقرة، وقدم المحكمون آرائهم القيمة وملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي أدت إلى إجراء التعديلات المناسبة من حيث حذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى وتعديل وصوغ بعض الفقرات لغويًا ونقل فقرات من مجال إلى مجال آخر بحيث أصبح مجموع الفقرات (47) فقرة بعد اعتماد الفقرات الأصلية التي أجمع عليها (80%) من المحكمين بأنها سليمة وتنتمي للمحور.

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه، وكذلك بين كل مجال والدرجة الكلية للمحور المنتمي اليه، وكانت النتائج كما يلي:

ممارسة الإدارة بالتجوال:

جدول (4) معاملات ارتباط فقرات كل مجال بالدرجة الكلية له

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	المجال
**0.679	5	**0.653	1	التخطيط
**0.711	6	**0.632	2	
*0.401	7	**0.696	3	
**0.748	8	**0.710	4	
**0.824	13	**0.699	9	التنظيم
**0.803	14	**0.544	10	
**0.596	15	**0.785	11	
		**0.750	12	
**0.844	20	**0.712	16	التوجيه
**0.702	21	**0.560	17	
**0.670	22	**0.835	18	
		**0.744	19	
**0.802	26	**0.698	23	المتابعة
**0.521	27	**0.689	24	
**0.846	28	**0.668	25	

** دالة عند (0.01) * دالة عند (0.05)

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال المنتمية اليه كانت موجبة ودالة احصائياً.

جدول (5) معاملات ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية لمحور ممارسة الإدارة بالتجوال

معامل الارتباط	المجال
**0.753	التخطيط
**0.892	التنظيم
**0.832	التوجيه
**0.857	المتابعة

** دالة عند (0.01)

ويبين الجدول (5) معاملات ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية لمحور ممارسة الإدارة بالتجوال وجميعها كانت موجبة ودالة احصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور ممارسة الإدارة بالتجوال كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

المعوقات:

جدول (6) معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور المعوقات

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.839	34	**0.549	29
**0.657	35	**0.641	30
**0.756	36	**0.772	31
**0.637	37	**0.682	32
**0.522	38	**0.741	33

** دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحور المعوقات كانت موجبة ودالة احصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور المعوقات كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

المقترحات:

جدول رقم (7) معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور المقترحات

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.821	44	**0.921	39
**0.805	45	**0.892	40
**0.882	46	**0.731	41
**0.920	47	**0.900	42
		**0.853	43

** دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول (7) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحور المقترحات كانت موجبة ودالة احصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور المقترحات كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

ثبات الأداة (الاستبانة):

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا. وللتحقق من ثبات الاستبانة تم إيجاد معامل ثبات الفا كرونباخ لمحاور ومجالات الاستبانة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8) قيم معامل الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة

المحور	المجال	قيمة معامل ألفا كرونباخ
ممارسة الإدارة بالتجوال	التخطيط	0.807
	التنظيم	0.830
	التوجيه	0.846
	المتابعة	0.792
	الممارسة ككل	0.923
	المعوقات	0.846
	المقترحات	0.954

يبين الجدول (8) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور ومجالات الاستبانة، وهي قيم مرتفعة، مما يطمئن إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
- اختبار مان ويتني (Mann-Whitney U) لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

4- عرض ومناقشة النتائج

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة، ومن أجل تفسير النتائج تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي:

حيث تم استخدام التدرج التالي للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة الممارسة:

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	اقل من 1.80
منخفضة	1.80 – 2.59
متوسطة	2.60 – 3.39
عالية	3.40 – 4.19
عالية جدا	4.20 فما فوق

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض؟

التخطيط:

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالتخطيط لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالتخطيط لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض

م	الفقرات	درجة الموافقة							الترتيب		
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
										ت	%
1	أعرض خطة الجولة الإدارية على منسوبات المدرسة.	0	0	8	19	13	4.13	0.723	عالية	7	
		0.0%	0.0%	20.0%	47.5%	32.5%					
2	أشرك المنسوبات في وضع الخطط المدرسية.	0	0	4	10	26	4.55	0.677	عالية جدا	3	
		0.0%	0.0%	10.0%	25.0%	65.0%					
3	أوضح أهداف المدرسة للمنسوبات.	0	0	1	12	27	4.65	0.533			1
		0.0%	0.0%	2.5%	30.0%	67.5%					
4	أشرك المنسوبات في صناعة القرارات.	0	0	1	26	13	4.30	0.516			5
		0.0%	0.0%	2.5%	65.0%	32.5%					
5	أحدد الاحتياجات التدريبية للمنسوبات من خلال التجول.	0	0	4	18	18	4.35	0.662			4
		0.0%	0.0%	10.0%	45.0%	45.0%					
6	أضع خطة الجولة لتحقيق أهداف المدرسة المستقبلية.	0	0	8	16	16	4.20	0.758		6	
		0.0%	0.0%	20.0%	40.0%	40.0%					
7	أساعد المنسوبات في تسهيل الأعمال.	0	0	1	15	24	4.58	0.549		2	
		0.0%	0.0%	2.5%	37.5%	60.0%					
8	أوظف جولاتي في متابعة تنفيذ الخطط.	0	0	4	18	18	4.35	0.662		4 مكرر	
		0.0%	0.0%	10.0%	45.0%	45.0%					
	المجموع						4.39	0.418	عالية جدا		

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جدا على ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالتخطيط بمتوسط حسابي قيمته (4.39) في فئة الاستجابة العالية جدا من مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.418) أي أن درجة التشتت منخفضة مما يدل على توافق استجابات العينة لحد كبير.

ويبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالتخطيط لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض مرتبة تنازليا، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها بين (4.13 - 4.65)، حيث حصلت معظم الفقرات على درجات ممارسة عالية جدا. كان أعلاها الفقرة (3) (أوضح أهداف المدرسة للمنسوبات) حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.65) في فئة الاستجابة العالية جدا. وتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى وعي مديرات مدارس تطوير بأن وجود الهدف هو الذي يحرك الانسان للعمل وينمي لديه الشعور بالمسؤولية، فتوضيح الأهداف لجميع المنسوبات يحسن من

أدائهن ويصبح عند الجميع التزاما فعلياً نحو تحقيق الغاية المرجوة، وتسهل أيضا مهمة القائد في تحديد مقياس نجاح العمل.

ويتفق هذا مع ما ذكره (عبدالجليل، 2011) أن وجود خطة واضحة المعالم والأهداف تؤدي إلى أن يسير الجميع في اتجاه واضح ومحدد نحو تحقيق الأهداف. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عبدالجليل، 2004) في أن المدراء يعملون على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المعلمين بتعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعية، مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ. ودراسة (حدادي، 2015) اتفقت مع هذه النتيجة بأن أعلى الممارسات كانت باهتمام المدراء على إيضاح رؤية المدرسة وتوجهاتها لمنسوبيها.

وجاءت الفقرة (7) (أساعد المنسوبات في تسهيل الأعمال) بالمرتبة الثانية من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته (4.58) في فئة الاستجابة العالية جداً. وذلك أن الإدارة بالتجوال وممارستها تتطلب العمل كفريق لتحسين وتطوير إجراءات العمل التربوي وتنفيذ المهام بصيغة مشتركة وهذا أيضا مما يعزز الإبداع لدى المنسوبات ويطور من أدائهن. وأن اختلاط المديرية مع المنسوبات ومعايشتها لهن تؤدي إلى زيادة العائد من التخطيط وذلك ببلورة الأهداف من خلال ما تلمسته المديرية من مشاكل في العمل.

وذكر (الخضيري، 2000) أن من أهداف الإدارة بالتجوال التحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ إلى مقاييس أعلى من الجودة، عن طريق الموازنة بين القابلية للعمل مع الآخرين والانسجام مع مطالب الآخرين والقفزة النوعية في العلاقة، لتصبح الجودة الشاملة عنوان المؤسسة.

ويتفق هذا مع دراسة (الحميدي، 2014) أن درجة استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية بمجال القيادة التشاركية كانت عالية. ودراسة (عبدالجليل، 2004) التي وضحت أهمية الإدارة بالتجوال وعمليات التخطيط الذي يبني على البيانات والمعلومات التي يتم توفيرها من خلال الاتصال المباشر ما بين المدير ومروؤسيه. ودراسة (الرواشدة، 2013) وضحت أن ممارسة الإدارة بالتجوال تعد أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة السلوك الإبداعي، من خلال إتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة. وذكر (ماكين، 2009) في نتائج دراسته أنه التجوال ساهم في بلورة رؤية المدرسة، وتعزيز التنمية المهنية للمعلمين.

التنظيم:

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالتنظيم لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات

ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالتنظيم لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض

الرقم	المقرات	درجة الموافقة							الترتيب
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
5	استثمر الجولة في تقوية العلاقات الإنسانية بين الطالبات ومنسوبات المدرسة.	0	0	6	11	23	4.43	0.747	عالية جدا
		%0.0	%0.0	%15.0	%27.5	%57.5			
6	أفوض جزءا من السلطة للمنسوبات	0	0	2	22	16	4.35	0.580	

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا			
	أثناء التجوال.	%0.0	%0.0	%5.0	%55.0	%40.0			
3	أوظف التجول لكسر الحواجز بيني وبين المنسوبات.	ت	0	0	1	16	23	4.55	
		%	%0.0	%0.0	%2.5	%40.0	%57.5	0.552	
7	التجول يعمل على نمو الروح الإبداعية بين المنسوبات.	ت	0	7	16	17	4.25	0.742	
		%	%0.0	%17.5	%40.0	%42.5			
2	أرسخ أثناء التجوال مبدأ الانضباط في المدرسة.	ت	0	0	16	24	4.60	0.496	
		%	%0.0	%0.0	%40.0	%60.0			
4	يساعدني التجول على تحقيق العدالة.	ت	0	1	19	20	4.48	0.554	
		%	%0.0	%2.5	%47.5	%50.0			
1	أحرص على تقسيم العمل على المنسوبات بما يتناسب مع إمكاناتهم.	ت	0	0	9	31	4.78	0.423	
		%	%0.0	%0.0	%22.5	%77.5			
	المجموع						4.49	عالية جدا	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جدا على ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالتنظيم بمتوسط حسابي قيمته (4.49) في فئة الاستجابة العالية جدا من مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.419) أي أن درجة التشتت منخفضة مما يدل على توافق استجابات العينة لحد كبير.

ويبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالتنظيم لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض مرتبة تنازليا، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها بين (4.25 - 4.78) وجميعها بدرجة ممارسة عالية جدا.

حيث حصلت الفقرة (15) (أحرص على تقسيم العمل على المنسوبات بما يتناسب مع إمكاناتهم) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.78) في فئة الاستجابة العالية جدا. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن مديرات مدارس تطوير مديرات ذوات خبرة طويلة فهن على وعي تام أن توزيع الأدوار على المنسوبات بما يتناسب مع قدراتهم وبما يتوافق مع تخصصاتهم يجعل العمل متناغما وسلسا ويزيد من قدراتهم الإبداعية ويكفل ذلك استخدام كامل طاقاتهم مما يعظم من إنجاز المؤسسة.

ونجد أن (الخصيري، 2000) ذكر أن من المبادئ التنظيمية أهمها مبدأ التخصص الذي يركز عليه المدير أثناء التجوال، ويعني ذلك أن يقتصر عمل كل فرد على مهام محددة بما يتوافق مع ميوله ورغباته ليحقق أهداف المؤسسة.

وأيضاً ذكر (النعيبي، 2008) تفترض دينامية الحياة واستمراريتها أن يكون هناك فوارق واختلافات بين البشر في إمكاناتهم، قدراتهم، طموحاتهم وورغاباتهم، والمدير الناجح هو الذي يدرك هذه الحقيقة ويتعامل مع كل فرد أو مجموعة على وفق خصوصيات معينه. وتتوافق نتيجة دراسة (البنا، 2010) مع هذه الدراسة بأن المدير المتجول يستطيع توزيع المهام على العاملين بما يناسب قدراتهم. وجاءت نتيجة دراسة (الرواشدة، 2013) موافقة لنتيجة هذه الدراسة بأن ممارسة الإدارة بالتجوال تعد أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة السلوك الإبداعي، من خلال إتاحة الفرصة للنمو والتطور، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد.

أما دراسة (صباح، 2012) فقد جاءت في توصياتها أن تبني مبدأ العدالة في توزيع المهام والأعباء الوظيفية والحوافز المبني على الكفاءة المهنية يزيد من الانتماء للعمل والتطلع للتطور الوظيفي بشكل مستمر.

وجاءت الفقرة (13) (أرسخ أثناء التجوال مبدأ الانضباط في المدرسة) بالمرتبة الثانية من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته (4.60) في فئة الاستجابة العالية جداً. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بمدى إدراك مديرات مدارس تطوير بأهمية الانضباط كأساس لنجاح أي عمل بالحياة من خلال التقيد بالقوانين والأنظمة.

وذكر (العجبي، 2008) أن من المبادئ التنظيمية للإدارة بالتجوال مبدأ الانضباط والالتزام الذي يلزم به المدير المتجول نفسه ويلزم جميع العاملين وتطبيق نظام التأديب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سكربت، 2008) والتي كشفت عن دور التجوال في تحسين انضباط الطلبة داخل المدارس نتيجة لتزويدهم المستمر باللوائح والقوانين المدرسية ومتابعتهم في تطبيقها.

وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (صباح، 2012) في أن التجوال يساهم في التزود باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لتحسين العمل.

التوجيه:

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالتوجيه لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة الإدارة المتعلقة بالتجوال المتعلقة بالتوجيه لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة							الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
16	التجوال يتيح لي الاستماع للمنسوبات بشكل مباشر.	0	0	0	9	31	4.78	0.423	1
		%0.0	%0.0	%0.0	%22.5	%77.5			
17	أرحب بالاقترحات أثناء التجوال.	0	0	0	12	28	4.70	0.464	2
		%0.0	%0.0	%0.0	%30.0	%70.0			
18	أنحدث مع المنسوبات بشكل ودي دون تكلف.	0	0	0	9	31	4.78	0.423	1 مكرر
		%0.0	%0.0	%0.0	%22.5	%77.5			
19	أقدم المقترحات لحل المشكلات أثناء	0	0	1	10	29	4.70	0.516	3

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة							المرتبة
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	الجولات الإدارية.	%0.0	%0.0	%2.5	%25.0	%72.5			
4	أزيد من دافعية إنجاز منسوبات المدرسة اثناء التجوال.	ت	0	0	1	12	27	4.65	0.533
		%	%0.0	%0.0	%2.5	%30.0	%67.5		
5	يساعدني التجوال على الاتصال المباشر مع المنسوبات لضمان تنفيذ الأعمال.	ت	0	0	0	18	22	4.55	0.504
		%	%0.0	%0.0	%0.0	%45.0	%55.0		
6	أشجع على العمل بروح الفريق خلال جولاتي.	ت	0	0	1	17	22	4.53	0.554
		%	%0.0	%0.0	%2.5	%42.5	%55.0		
	المجموع						4.67	0.353	عالية جدا

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جدا على ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالتوجيه بمتوسط حسابي قيمته (4.67) في فئة الاستجابة العالية جدا من مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.353) أي أن درجة التشتت منخفضة مما يدل على توافق استجابات العينة لحد كبير.

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالتوجيه لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض مرتبة تنازليا، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها بين (4.53 - 4.78) وجميعها بدرجة ممارسة عالية جدا.

حيث حصلت الفقرة (16) (التجوال يتيح لي الاستماع للمنسوبات بشكل مباشر) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.78) في فئة الاستجابة العالية جداً. حيث تفسر الباحثة ذلك بأن وجود المديرية في المواقع الميدانية التي يتم فيها التنفيذ وقربها من المنسوبات يسهل عملية التواصل ويوفر ذلك الدعم المعنوي لهن ويجعلهن يشعرن بالأمان للتحدث مع القائدة مما ينعكس على تقبلهن للتوجيهات والأوامر وعلى أدائهن وولائهن للمؤسسة.

حيث ذكر (خليفة، 2013) ما يتوافق مع هذه النتيجة أن من أهمية الإدارة بالتجوال معرفة ما يجري، والبقاء على اتصال مباشر مع العاملين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المتعددة، مما يدعم العمل ويحقق أهدافه. وذكر (الخضير، 2000) يحرص المدير الذكي على الاستماع بتعاطف إلى مشاكل العاملين ومشاكل العمل، ويعمل ما في وسعه لحلها، وهو أمر يؤدي إلى تعاطف وتجاوب العاملين معه، وإظهارهم مزيد من الولاء والانتماء للمشروع من خلال زيادة إنتاجهم ورفع إنتاجيتهم.

وتتفق هذه النتيجة 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 وتتفق أيضاً مع دراسة (روزي، 2007) التي أوضحت دور الإدارة بالتجوال في تطوير الاتصال بين المديرين والعاملين معهم، فهي تمنح المديرين فرصاً لمعرفة ما الذي يجري في ميدان العمل عن قرب، ومعرفة المشكلات

والمعوقات التي تواجه فرق العمل، وإدراك المهارات والإنجازات التي يمتاز بها الأفراد العاملون في المدرسة بصورة مباشرة.

ومن نتائج دراسة (كبرشين، 2005) المتفقة مع هذه الدراسة أن الإدارة بالتجوال تتيح الفرصة في متابعة الطلاب كما تعطيهم الفرصة للتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة.

وجاءت الفقرة (18) (أتحدث مع المنسوبات بشكل ودي دون تكلف) بالمرتبة الأولى مكرر بمتوسط حسابي قيمته (4.78) في فئة الاستجابة العالية جداً. وتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى استئثار مديرات مدارس تطوير بأهمية التوجيه كعنصر أساسي وفعال من عناصر الإدارة إذ يتوقف عليه بعث الحياة في الخطط والتنظيم وتحقيق التكامل في الجهود. وذلك من خلال إتقان المديرات لمهارات الاتصال من التحدث بأساليب بسيطة وتقبل الآراء والتعامل مع المنسوبات كفرد منهن، مما يجعل المنسوبات يتقبلن التوجيهات والأوامر بصدر رحب.

وكما ذكر (عبدالجليل، 2004) "يؤدي تجوال المدير وسط موظفيه ومعايشتهم إلى توفير الدعم المعنوي لهم، وإعطائهم الإحساس بأن المدير يشاركهم ظروف العمل ولا يتعالى عليهم، وهذا كله يعد حوافز غير مادية للعاملين تؤدي إلى تحفيزهم على الإنجاز وتحسين أدائهم، وإزكاء المبادرات الفردية والجماعية بهدف إحداث مزيد من التطوير والتحسين والتجويد. وذكر (احمد، 2010) أنه حتى يكسب المدير ثقة مرؤوسيه لا بد أن يعاملهم بكيفية محددة أثناء التوجيه من إظهار الاحترام والتقدير للمرؤوسين، ودعم التعليمات بحوافز، والإنصات للمرؤوس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العبدالجليل، 2013) بأن تجوال المدراء يؤثر بشكل إيجابي على العاملين من حيث الأداء والروح المعنوية والثقة بالنفس.

المتابعة:

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالمتابعة لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة الإدارة المتعلقة بالمتابعة لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض

م	الفقرات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		منخفضة جداً	متوسطة	عالية جداً			
23	أتابع أثناء التجوال انعكاس القرارات التي اتخذت.	ت	0	17	4.38	عالية جداً	
		%	0.0%	42.5%	0.667		
24	أهتم بمراقبة مستوى رضا المنسوبات أثناء التجوال.	ت	0	13	4.43	عالية جداً	
		%	0.0%	32.5%	0.712		
25	أقيم مهارات أفراد فريق العمل خلال جولاتي بالمدرسة.	ت	0	18	4.25	عالية جداً	
		%	0.0%	45.0%	0.707		
26	أحصل على تغذية راجعة للقضايا من المنسوبات مباشرة.	ت	0	13	4.38	عالية جداً	
		%	0.0%	32.5%	0.740		

م	الفقرات	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا			
27	ألتزم بتنفيذ الجولات الإدارية بشكل منتظم.	0	0	12	16	12	0.784	4.00	6
		%0.0	%0.0	%30.0	%40.0	%30.0			
28	أتابع تنفيذ أهداف المدرسة من خلال الجولات الإدارية.	0	0	7	21	12	0.686	4.13	5
		%0.0	%0.0	%17.5	%52.5	%30.0			
	المجموع					0.502	4.26		عالية جدا

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جدا على ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالمتابعة بمتوسط حسابي قيمته (4.26) في فئة الاستجابة العالية جدا من مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.502) أي أن درجة التشتت منخفضة مما يدل على توافق استجابات العينة لحد كبير.

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات ممارسة الإدارة بالتجوال المتعلقة بالمتابعة لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض مرتبة تنازليا، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها بين (4.00 - 4.43)، حيث حصلت الفقرات (24، 23، 26، 25) على درجات ممارسة عالية جدا.

كان أعلاها الفقرة (24) (أهتم بمراقبة مستوى رضا المنسوبات أثناء التجوال) حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.43) في فئة الاستجابة العالية جداً. وتعدوا الباحثة هذه النتيجة إلى معرفة مديرات مدارس تطوير بأن رضا المنسوبات وإشباع رغباتهن يعد حافزا لهن ودافعا للاستمرار بالعطاء ولتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى المستويات، لذا نجد أن هذا يدفع المديرات للنزول للميدان والحرص على تلمس احتياجات المنسوبات عن قرب وتلبية رغباتهن.

ذكر (خلف والزهراني، 2012) أن القيادة التربوية الواعية تعي أن الاهتمام برفع الروح المعنوية للأفراد يوازي في أهميته ما يمكن أن تثمره الجهود التي تبذل في رفع الروح المعنوية الجماعية من خلال اللقاءات والمناسبات أو عبر خدمة الجماعة في مواد مشتركة أو ضمان اجتماعي أو تأمين صحي أو توفير سكن.

وذكر (النعيمي، 2008) أنه ينبغي للمدير النظر للأمور من زاوية العاملين، وأن يبدي اهتماما ملحوظا بوجهات نظرهم وآرائهم وقيمتهم الشخصية والمبادئ التي يتمسك بها كل منهم.

وذكر (العجمي، 2008) يعمل المدير المتجول على مشاركة العاملين في مناقشة في ما سوف ينجزونه من عمل، والوقت الأزم لإنجازه. ويطلب منهم إبداء آرائهم إزاء ما قد يعتقدون أنه طريقة أفضل لإداء العمل، ويطلب منهم أيضا فحص وتقييم عملهم بأنفسهم، وإشعارهم بأن الإنجاز الذي يتحقق للمؤسسة ما هو إلا نتيجة جهودهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سكيرتا، 2008) ودراسة (البناء، 2010) بأن التجوال يعزز الرضا الوظيفي. وجاءت الفقرة (23) (أتابع أثناء التجوال انعكاس القرارات التي اتخذت) بالمرتبة الثانية من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قيمته (4.38) في فئة الاستجابة العالية جداً. حيث أن وعي وإدراك مديرات تطوير أن المتابعة الميدانية توفر تغذية راجعة فورية ومعلومات صادقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات رشيدة. فالمتابعة تؤدي إلى تحسين قياس الإنجاز والتنفيذ من خلال القرارات التي تؤخذ بشأن الإصلاحات اللازمة مما يؤدي إلى اختصار الوقت والجهد لإنجاز الأهداف.

ذكر (عبدالجليل، 2011) يقوم المدير المتجول من خلال المتابعة الميدانية بتقييم الإنجازات التي تحققت وتصحيح أوجه القصور ومعالجة الانحرافات وبشكل فوري ومنع فرص تكرارها في المستقبل، معتمداً في ذلك على ما توفره له المتابعة الميدانية من معلومات صادقة عن كل ما يتم داخل المدرسة.

وذكر (عماد الدين، 2004) أن الإدارة بالتجوال تتيح الحصول على تغذية راجعة غير رسمية من العاملين، تتعلق بقضاياها تم إيصالها رسمياً بوسائل مختلفة.

ذكر (العجمي، 2008) ينبغي على القائد المتجول بمتابعة عدة جوانب رئيسيه أثناء التجوال الإداري أو بعده مثل متابعة تحقيق الأهداف ومتابعة التكاليف ومتابعة المنتج ومتابعة أعمال المؤسسة كلها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (صباح، 2012) بأن التجوال يساعد على تقييم الخطط التربوية المتعلقة بالمدرسة. ودراسة (البناء، 2010) بأن الإدارة بالتجوال تختصر الوقت والتكاليف في تحقيق أهداف المدرسة. ودراسة (الرواشدة، 2013) بأن الإدارة بالتجوال تزيد قدرة المديرين على التغذية الراجعة أي العودة بقرارات إدارية ذات علاقة مؤسسية بإداراتهم، مما يحقق قرارات فاعلة. وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى

مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	عالية جداً	0.353	4.67	التوجيه
2	عالية جداً	0.419	4.49	التنظيم
3	عالية جداً	0.418	4.39	التخطيط
4	عالية جداً	0.502	4.26	المتابعة
	عالية جداً	0.349	4.46	المجموع

يبين الجدول (13) حصول ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض على درجات ممارسة عالية جداً في جميع المجالات، حيث حصل مجال التوجيه على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قيمته (4.67) في فئة الاستجابة العالية جداً. وتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك مديرات مدارس تطوير بأهمية التوجيه والحفز وفعاليتها في تحسين الأداء، حيث يضمن ذلك فهم المنسوبات لما هو مطلوب منهن وقيامهن بالأعمال بالشكل المناسب ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة بأقل وقت وجهد وتكلفة.

تلاه مجال التنظيم بمتوسط حسابي قيمته (4.49) في فئة الاستجابة العالية جداً. وتفسر الباحثة تقدم مجال التنظيم إلى وعي مديرات مدارس تطوير بأن النجاح في الجولات الإدارية تستند بشكل أساسي إلى حسن تنظيم المهام والأعمال والأنشطة حتى لا يؤدي إلى الإرباك في العمل وهدر الوقت والجهد.

تلاه مجال التخطيط بمتوسط حسابي قيمته (4.39) في فئة الاستجابة العالية جداً. بينما حصل مجال المتابعة على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قيمته (4.26) في فئة الاستجابة العالية جداً.

كما يبين الجدول (13) حصول إجمالي المجالات على متوسط حسابي قيمته (4.46) ودرجة ممارسة عالية جداً، وهذا يدل على أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض كانت بدرجة عالية جداً، وتُفسر هذه النتيجة بالوعي الكبير وإدراك مديرات مدارس تطوير بأهمية التواجد الميداني والتواصل مع المنسوبات بشكل مباشر ومتابعتهن ومتابعة أعمالهم ومدى تنفيذها بالشكل السليم، مما يعود على نجاح القرارات

الإدارية ونجاح تنفيذ أهداف المؤسسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، 2011)، ودراسة (الحميدي، 2014)، ودراسة (صباح، 2012)، ودراسة (العبدالجبار، 2013)، ودراسة (سكريتا، 2008) والتي أكدت على أن واقع الأداء الإداري للإدارة بالتجوال يمارس بدرجة عالية. بينما اختلفت دراسة (القرني، 204)، ودراسة (حدادي، 2015)، ودراسة (الخميش، 2014) بأن واقع الأداء الإداري للإدارة بالتجوال يمارس بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمعوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (14) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض

م	الفقرات	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	درجة الموافقة		الترتيب
							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
29	قلة وعي بعض المديرات بكيفية التجوال الإداري الفعال.	1	4	15	13	7	3.53	0.987	7
							%2.5	%10.0	
30	تحريف المعلومات وعدم مصداقية المنسوبات.	0	6	16	15	3	3.38	0.838	10
							%0.0	%15.0	
31	ضعف إشراك المنسوبات في صناعة القرارات التي تمهيم.	1	5	14	15	5	3.45	0.959	8
							%2.5	%12.5	
32	كثرة الأعباء الوظيفية لمديرة المدرسة.	0	0	2	4	34	4.80	0.516	1
							%0.0	%0.0	
33	عدم قناعة المديرات بأهمية التجوال.	2	5	15	9	9	3.45	1.131	9
							%5.0	%12.5	
34	ضعف مهارات الاتصال لدى المديرات.	2	3	13	13	9	3.60	1.081	6
							%5.0	%7.5	
35	تصميم المباني الغير المؤهل.	1	2	13	7	17	3.93	1.095	4
							%2.5	%5.0	
36	عدم توفر البيئة المدرسية المشجعة للمنسوبات.	1	1	10	13	15	4.00	0.987	3
							%2.5	%2.5	
37	قلة المكافآت والحوافز للمنسوبات.	0	4	2	11	23	4.33	0.971	2
							%0.0	%10.0	
38	عدم تقبل ثقافة التجوال لدى المنسوبات.	1	4	14	9	12	3.68	1.095	5
							%2.5	%10.0	
	المجموع						3.81	0.636	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض بمتوسط حسابي قيمته (3.81) في فئة الاستجابة العالية من مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.636) أي أن درجة التشتت منخفضة مما يدل على توافق وتجانس استجابات العينة لحد كبير.

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات موافقة أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمعوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها بين (3.38 – 4.80).

حيث حصلت الفقرة (32) (كثرة الأعباء الوظيفية لمديرة المدرسة) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.80) من فئة الاستجابة العالية جداً. وتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى قلة ممارسة مهارة التفويض، كون أن المديرات هن مسؤولات عن مدارس حديثة ومطورة بأساليبها فتكثر الاجتماعات والدورات من إدارة التعليم لتطوير مهارتهن فتكثر معها الأعمال الكتابية بالإدارة. فممارسة مهارة التفويض تتيح الفرصة والوقت للمديرات بشكل أكبر.

وذكر (العجمي، 2008) ينبغي على القيادات من خلال الجولات التي يقومون بها تحديد مجالات تفويض السلطة وحسن اختيار الأفراد الذين تفوض إليهم السلطة من أجل تحقيق السرعة والكفاءة. وتتفق دراسة (القرني، 2014) ودراسة (حدادي، 2015) ودراسة (صباح، 2012) مع هذه النتيجة بأهمية تخفيف الأعباء الإدارية.

وذكر (عبدالجليل، 2004) في توصياته أن يؤخذ بمبدأ تفويض السلطة في إدارة المدارس لتحقيق السرعة والمرونة والفاعلية في العمل.

وحصلت الفقرة (37) (قلة المكافآت والحوافز للمنسوبات) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقيمته (4.33) من فئة الاستجابة العالية جداً. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن قلة المكافآت والحوافز تعيق من تحقيق الأهداف، من حيث عدم تقبل المنسوبات للأوامر أو عدم تقبل الأعمال الإضافية كالتفويض وغيره. حيث غالباً أن مديرات مدارس تطوير يمارسون الإدارة بالتجوال كاستراتيجية تتحرك من فلسفة النصح والإرشاد والتوجيه والمتابعة للعمل.

وذكر (أبو الحجاج، 2010) يرى معظم الباحثين بأن المكافآت يمكن أن تقوم بدور رئيسي في إذكاء نشاط الفرد والجماعة في أي مجتمع وفي مجالات العمل المختلفة لأنها تمثل القوة المحركة لطاقت الإنسان والقدرة الدافعة إلى ارتقاءه بمهاراته وقدراته. وحتى لا تفقد المكافأة أهميتها ودورها الفعال وكي تحقق فاعليتها يجب أن تقوم على أسس واضحة من سرعة التقدير وسلامة القيم وعدالة الميزان.

وذكر (أبو الحجاج، 2010) كل فرد في المنشأة يقوم بإنجاز العمل المسند إليه بأقصى جهد وأعلى كفاية، إذا توافر الاستقرار والمناخ السياسي والاجتماعي لهم. لذا من الضروري إيجاد دافع مستمر للمنشأة وللعاملين كي يبذلوا المزيد من الجهد بشكل مستمر ويكون ذلك بوسائل منها العائد كمكافأة الإنتاج والأجور التشجيعية وغير ذلك من العوائد والتعويضات الهامة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشهري، 2011) بتعيين حوافز معنوية للمعلمين الموكلة لهم بعض المهام الإدارية ووصولها على متوسط عالي في محور متطلبات ممارسة الإدارة بالتجوال.

وحصلت الفقرة (36) (عدم توفر البيئة المدرسية المشجعة للمنسوبات) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقيمته (4.00) بفئة الاستجابة العالية. وتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى النتيجتين السابقتين بحيث أن انشغال المديرات بالأعباء الوظيفية يقلل من تجوالها ومن دعمها وتوجهاتها، وايضاً قلة الحوافز والمكافآت يجعل البيئة

المدرسية غير مشجعة للمنسوبات مما يعود سلبيًا على تجوال المديرات بعدم تقبل الأوامر وقلة إقبال المنسوبات لمهامهن.

وتتفق دراسة (صباح، 2012) مع هذه النتيجة بأهمية العمل على إيجاد بيئة إيجابية تدعم التجوال بأنه ليس أداة للرقابة، أو تصيد الأخطاء، وإنما لجمع البيانات والمعلومات عن الممارسات التعليمية وتحسين عمليتي التعلم والتعليم.

وحصلت الفقرة (35) (تصميم المباني الغير مؤهل) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقيمتة (3.93) بفئة الاستجابة العالية. وترى الباحثة أن اختلاف تصميم المباني المدرسية يعوق عملية التجول، بحيث توجد مباني ذات حجم معقول تسهل عملية التجول بممراتها وساحتها وفصولها المرتبة ويمكن تغطية مرافقها خلال الجولة، مقابل المباني التي تكون تصاميمها كبيرة ومترامية الأطراف أو الصغيرة والضيقة.

وتتفق دراسة (الشهري، 2011) مع هذه النتيجة بضرورة إنشاء المدارس بالمواصفات التربوية والتقليل بقدر الإمكان من المدارس المستأجرة، لما لها من أضرار جسيمة في العملية التربوية على المعلمين والطلاب.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، المؤهلات، حجم المدرسة؟

حسب سنوات الخبرة:

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "مان ويتني" (Mann-Whitney U) لمعرفة دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما يلي: جدول رقم (15) نتائج اختبار "مان ويتني" لمعرفة دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
التخطيط	أقل من 10	11	15.36	169.00	1.721-	0.085
	أكثر من 10	29	22.45	651.00		
التنظيم	أقل من 10	11	18.95	208.50	0.521-	0.602
	أكثر من 10	29	21.09	611.50		
التوجيه	أقل من 10	11	16.18	178.00	1.473-	0.141
	أكثر من 10	29	22.14	642.00		
المتابعة	أقل من 10	11	17.68	194.50	0.945-	0.344
	أكثر من 10	29	21.57	625.50		
المجموع	أقل من 10	11	16.95	186.50	1.183-	0.237
	أكثر من 10	29	21.84	633.50		

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال مهما اختلفت سنوات خبرتهم.

حسب المؤهلات:

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "مان ويتني" (Mann-Whitney U) لمعرفة دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير المؤهل، وكانت النتائج كما يلي:
جدول رقم (16) نتائج اختبار "مان ويتني" لمعرفة دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير المؤهل

المجال	المؤهل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة ز	مستوى الدلالة
التخطيط	بكالوريوس	35	20.43	715.00	0.103-	0.918
	بكالوريوس غير تربوي	5	21.00	105.00		
التنظيم	بكالوريوس	35	20.23	708.00	0.393-	0.694
	بكالوريوس غير تربوي	5	22.40	112.00		
التوجيه	بكالوريوس	35	20.04	701.50	0.670-	0.503
	بكالوريوس غير تربوي	5	23.70	118.50		
المتابعة	بكالوريوس	35	19.81	693.50	0.988-	0.323
	بكالوريوس غير تربوي	5	25.30	126.50		
المجموع	بكالوريوس	35	20.09	703.00	0.594-	0.552
	بكالوريوس غير تربوي	5	23.40	117.00		

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير المؤهل، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال مهما اختلفت مؤهلاتهم.

حسب حجم المدرسة:

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "مان ويتني" (Mann-Whitney U) لمعرفة دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير حجم المدرسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (17) نتائج اختبار "مان ويتني" لمعرفة دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير حجم المدرسة

المجال	حجم المدرسة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة ز	مستوى الدلالة
التخطيط	أقل من 300 طالبة	15	20.80	312.00	0.126-	0.899
	أكثر من 300 طالبة	25	20.32	508.00		
التنظيم	أقل من 300 طالبة	15	17.60	264.00	1.230-	0.219
	أكثر من 300 طالبة	25	22.24	556.00		
التوجيه	أقل من 300 طالبة	15	23.23	348.50	1.172-	0.241
	أكثر من 300 طالبة	25	18.86	471.50		
المتابعة	أقل من 300 طالبة	15	20.43	306.50	0.028-	0.978
	أكثر من 300 طالبة	25	20.54	513.50		
المجموع	أقل من 300 طالبة	15	20.80	312.00	0.126-	0.900
	أكثر من 300 طالبة	25	20.32	508.00		

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير حجم المدرسة، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال مهما اختلف حجم مدرستهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما المقترحات التي تساهم في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمقترحات التي تساهم في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (18) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على المقترحات التي تساهم في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بالرياض

م	الفقرات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
39	تدريب مديرات المدارس على كيفية التخطيط للجولات الإدارية.	3	2	6	9	20	4.03	1.250	عالية
		%7.5	%5.0	%15.0	%22.5	%50.0			
40	التوجيه لكيفية تطبيق الإدارة بالتجوال.	3	1	7	11	18	4.00	1.198	عالية
		%7.5	%2.5	%17.5	%27.5	%45.0			

م	الفقرات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة	الترتيب
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا				
41	إشراك منسوبات المدرسة في صناعة القرارات.	ت	1	0	2	20	17	0.791	عالية جدا	1
		%	2.5%	0.0%	5.0%	50.0%	42.5%			
42	تخفيف المهام الوظيفية على مديرات المدارس.	ت	6	5	2	5	22	1.572	عالية	9
		%	15.0%	12.5%	5.0%	12.5%	55.0%			
43	تصميم المباني المدرسية بشكل يسهل عملية التجوال.	ت	2	4	11	5	18	1.259	عالية	8
		%	5.0%	10.0%	27.5%	12.5%	45.0%			
44	توضيح الغرض من عملية التجوال للمنسوبات.	ت	3	2	2	12	21	1.210	عالية	2
		%	7.5%	5.0%	5.0%	30.0%	52.5%			
45	تطوير مهارات الاتصال لدى مديرات المدارس.	ت	3	1	6	15	15	1.154	عالية	7
		%	7.5%	2.5%	15.0%	37.5%	37.5%			
46	توفير بيئة مدرسية مشجعة ومحفزة.	ت	3	2	5	10	20	1.239	عالية	3
		%	7.5%	5.0%	12.5%	25.0%	50.0%			
47	إيجاد حوافز مادية ومعنوية للعمل الجاد.	ت	4	5	1	7	23	1.432	عالية	6
		%	10.0%	12.5%	2.5%	17.5%	57.5%			
	المجموع						4.01	1.069	عالية	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على المقترحات التي تساهم في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض. بمتوسط حسابي قيمته (4.01) في فئة الاستجابة العالية من مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (1.069) أي أن درجة التشتت عالية قليلا مما يدل على عدم توافق وتجانس استجابات العينة لحد ما.

وبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات موافقة أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمقترحات التي تساهم في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض مرتبة تنازليا، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها بين (3.80 - 4.30).

حيث حصلت الفقرة (41) (إشراك منسوبات المدرسة في صناعة القرارات) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.30) ودرجة موافقة عالية جدا. وتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى وعي مديرات مدارس تطوير بأن الأخذ بآراء ومقترحات المنسوبات يعمق من إحساسهن بالمسؤولية ويزيد من فعالية مشاركتهن في إنجاز الخطط والأهداف المرسومة ويزيد من ولائهن للمؤسسة.

وذكر (الخضير، 2000) أن الجولات التفقدية والزيارات الاستطلاعية التي يقوم بها المدير لمواقع العمل، وإدارته للحوار مع العاملين ومع المشرفين التنفيذيين، واستطلاعهم لآرائهم، يعمق لديهم الإحساس بأنهم شركاء في تكوين رأي وقناعه واتجاه وفكر المدير المتجول، وأنهم شركاء في وضع الخطط والأهداف، ومن ثم فإن عليهم تنفيذها وبكفاءة وفعالية.

وتتفق توصية (الشهري، 2011) مع هذه النتيجة بأن على مديري المدارس إشراك المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لما له أثر في موافقة خطط التنمية والتقدم العلمي من أجل النجاح والتقدم المدرسي. وحصلت الفقرة (44) (توضيح الغرض من عملية التجوال للمنسوبات) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقيمته (4.15) بفئة الاستجابة العالية. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى معرفة المديرات بأن توفير المعلومات مفيد في زيادة وعي المنسوبات وزيادة إحساسهم بالمسؤولية، مما يولد الثقة بين الجانبين وبالتالي يزيد إبداعهن وتمكنهن من الأعمال.

وتتفق توصيات (القرني، 2014)، و (العبدالجبار، 2013)، و (الحدادي، 2015) مع هذه النتيجة بأهمية نشر الوعي بن عضوات القسم بأهمية الإدارة بالتجوال على جميع المستويات. وحصلت الفقرة (46) (توفير بيئة مدرسية مشجعة ومحفزة) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقيمته (4.05) بفئة الاستجابة العالية. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بإيمان المديرات بأهمية توفير بيئة محفزة للإبداع والرقى، بحيث تشعر المنسوبات بأنهن أعضاء في مجتمع يحل مشكلاتهن ويحترم فيه رأيهن ويشعرن بأنهن فرد في المنظومة مما يحقق الانسجام في مجتمع المؤسسة ويزيد من انتمائهن وولائهن ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة. وتتفق دراسة (مونتر، 2009) مع هذه النتيجة بأنه عندما يكون جو العمل سليماً، يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ. وذكر (حدادي، 2015) في توصياته بأهمية التركيز على الاهتمام بالبيئة المدرسية.

وحصلت الفقرة (39) (تدريب مديرات المدارس على كيفية التخطيط للجولات الإدارية) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقيمته (4.03) بفئة الاستجابة العالية. وتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام وحرص مديرات مدارس تطوير إلى الارتقاء بأساليبهم الإدارية وحرصهن على مواكبة كل ما يلقي بنفعه على إدارتهن، وقناعتهم المتزايدة بالتخطيط وقيمته في التعامل مع المستقبل واستشرافه، وإبداعه في إيجاد استجابات مناسبة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وذكر (الخضيري، 2000) يقوم المدير المتجول بالتخطيط لجولاته الإدارية التفقدية لتشمل كل أقسام وأجزاء المؤسسة، وتشمل علاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات، ولتوليد قوة الدفع والتحفيز على الابتكار والإبداع، وزيادة الإنتاجية. (الخضيري، 2000).

وتتفق توصيات (العبيدي، 2010) و (الشهري، 2011) و (العبدالجبار، 2013) و (الخمش، 2014) مع هذه النتيجة بأهمية عقد دورات تدريبية للمديرين لمعرفة خطوات التجوال وممارساته الناجحة في المدارس. وذكرت (القرني، 2014) في توصياتها بضرورة الاهتمام بالتخطيط السليم لتبني أساليب إدارية جديدة في الأقسام الأكاديمية لتسهيل العمل الإداري.

الخلاصة

خلصت الدراسة لعدة نتائج أبرزها أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض كانت بدرجة عالية جداً بجميع مجالاتها، حيث حصل مجال التوجيه على الترتيب الأول، تلاه مجال التنظيم، تلاه مجال التخطيط، بينما حصل مجال المتابعة على الترتيب الأخير في فئة الاستجابة العالية جداً. وأن محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية في فئة الاستجابة العالية. وأوضحت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لكل من متغير سنوات الخبرة، ومتغير المؤهل، ومتغير حجم المبنى، بينما حصل محور المقترحات

التي تساهم في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض على درجة موافقة عالية في فئة الاستجابة العالية. وأوضحت النتائج أن من أهم معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال هو قلة وعي بعض المديرات بكيفية التجوال الإداري الفعال، وكثرة الأعباء الوظيفية لمديرة المدرسة وقلة المكافآت والحوافز للمنسوبات. وأوصت الباحثة بضرورة تخفيف الأعباء المكتبية والإدارية عن كاهل مديرات المدارس، وضرورة تبني المديرات نظام للحوافز يكفل تشجيع المنسوبات للإخلاص بعملهن وإظهار التعاون والانتماء للمؤسسة وذلك من خلال توفير الحوافز المادية (كالعلاوات الاستثنائية و الترقيات)، والحوافز الأدبية (كخلق جو مشبع بالدفء والثقة والاحترام)، والحوافز المعنوية (كوضع الاسماء بلوحات الشرف والابتعاث للدورات التدريبية).

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال استطلاع آراء مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال توصي الباحثة بما يلي:
- 1- تخفيف الأعباء المكتبية والإدارية عن كاهل مديرات المدارس من خلال:
 - تعيين كاتبات يقمن بجميع الأعمال الكتابية الموكلة لمديرات المدارس.
 - زيادة عدد المساعدات الإداريات.
 - تدريب المديرات على مهام التفويض وتوضيح فوائده التفويضي لهن.
 - 2- تبني المديرات نظام للحوافز يكفل تشجيع المنسوبات للإخلاص بعملهن وإظهار التعاون والانتماء للمؤسسة وذلك من خلال توفير الحوافز المادية (كالعلاوات الاستثنائية و الترقيات)، والحوافز الأدبية (كخلق جو مشبع بالدفء والثقة والاحترام)، والحوافز المعنوية (كوضع الاسماء بلوحات الشرف والابتعاث للدورات التدريبية).
 - 3- الحرص على توفير بيئة مدرسية محفزة ومشجعة من خلال تأكيد المبادئ والقيم الديمقراطية في التعامل كتقبل واحترام التنوع والاختلاف في الأفكار والاتجاهات، تقبل النقد البناء واحترام الرأي الآخر، ضمان حرية التعبير والمشاركة بالأخذ والعطاء، العمل بروح الفريق وبمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.
 - 4- التركز على الاهتمام بتصميم المباني المدرسية وذلك بإنشاء مباني حكومية بالموصفات التربوية، وبالأحجام المناسبة التي تسهل عملية التجول.
 - 5- الاهتمام بإشراك منسوبات المدرسة في صناعة القرار لما له الأثر الأكبر في زيادة العائد من التخطيط وذلك بمحاولة تلمس احتياج المنسوبات، واستطلاع آرائهن حول العمل ومشكلاته والسبل لحلها.
 - 6- تفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال لدى منسوبات المدارس وذلك من خلال:
 - عمل نشرات تثقيفية للتعريف بالإدارة بالتجوال وكيفية القيام بها.
 - الاستعانة بالخبراء والمختصين للإلقاء الندوات والمحاضرات حول هذا المجال.
 - 7- تفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال بشكل أكبر لدى مديرات المدارس من خلال الآليات التالية:
 - رفع الكفاءة المهنية لمديرات المدارس عن طريق عقد الدورات التدريبية لمواكبة كل جديد في علم الإدارة التربوية.
 - التعرف على النماذج الجديدة للإدارة بالتجوال التي يتم تطبيقها في أنحاء العالم.
 - 8- إدراج موضوع الإدارة بالتجوال ضمن خطة تنمية المديرين وتطويرهم أثناء الخدمة لما لها من مزايا عديدة تساهم في تطوير العملية التعليمية التعليمية.
 - 9- إدراج مفهوم الإدارة بالتجوال لدى طلاب الدراسات العليا والسعي لعمل دراسات وبحوث علمية حوله.

مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة، فإنها تقترح بعض الموضوعات التي تستحق الدراسة والبحث ومن أهم هذه الموضوعات البحثية ما يلي:-

- 1- واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدراء مدارس تطوير في منطقة الرياض من وجهة نظر مدراءها.
- 2- واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدراء مدارس تطوير في منطقة الرياض من وجهة نظر المعلمين.
- 3- أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية أداء المعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة الرياض.
- 4- واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير من وجهة نظر المعلمات.
- 5- الكفايات اللازمة لتطبيق الإدارة بالتجوال في الجامعات بمنطقة الرياض.
- 6- واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس في شمال منطقة الرياض.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الحجاج، يوسف. (2010). مهارات وفنون الإدارة المتميزة المعاصرة وسمات المدير الناجح. حلب: دار الكتاب العربي.
- أحمد، عباس. (2010). مبادئ الإدارة المدرسية. الرياض: مكتبة الرشد.
- البنا، نوال فهميم. (2010). الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية. ع 11. جامعة عين شمس.
- حدادي، أحمد. (2015). ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد. عسير.
- الحميدي، حمد. (2014). استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الطائف. الطائف.
- الخرب، محمد. (2006). الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الخضيري، محسن أحمد. (2000). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي، مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.
- خلف، جمال، والزهراني، يحيى. (2012). مهارات التفكير الإبداعي عند القائد التربوي المعاصر. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- خليفات، نجاح عودة. (2013). مدير المدرسة القائد. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الخمش، سوزان. (2014). أنموذج مقترح للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الأردن. عمان.
- الخوaja، عبدالفتاح. (2004). تطوير الإدارة المدرسية. عمان: دار الثقافة.
- الدهيش، الشلاش؛ رضوان. (2009). الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية. الرياض: مكتبة الرشد.

- الشهري، محمد. (2011). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- صباح، إيمان. (2012). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العبد الجبار، رنا. (2013). أثر الإدارة بالتجوال على العاملين في القطاعات الصحية: "دراسة مقارنة بين مستشفى الثغر العام ومستشفى الملك عبد العزيز". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز. جدة.
- عبد الجليل، سيد أحمد. (٢٠٠٤). تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال. رسالة ماجستير، جامعة جنوب الوادي، مصر.
- عبد الجليل، سيد أحمد. (2011). إدارة المدارس الزراعية بالتجوال. مصر: دار اليقين للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين. (2003). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع.
- العيدي، أمل. (2010). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.
- القرني، مها. (2014). واقع ممارسة وكليات الأقسام للإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض.
- مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام. (2013). استشراف المستقبل وبناء نظام تعليمي جديد. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- مصطفى، يوسف. (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي.
- المعاينة، عبدالعزيز. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الملحم، يحيى. (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). المدير والقائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Buckner, Terrie M (2008), Is Managing by wandering around still relevant
www.childcareExchange.com MAY/JUNE 2008.
- Emmons, J, (2006), Managing By Walking Around, Information Technology, Project Management. PP (3).
- Keruskin, Todd E. (2005), The perceptions of high school principals on student achievement by conducting walkthroughs. Doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- MCCLLAIN LASHARON S (2009) ELEMENTARY PRINCIPALS' UTILIZATION OF WALKTHROUGHS IN THE ROLE OF INSTRUCTIONAL LEADERS A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of Georgia Southern University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree DOCTOR OF EDUCATION STATESBORO, GEORGIA.

- Mounts., S, (2009).The Relationship Between U.S. Techers' Attitudes and Frequency and of Principles' Walk –Throughs. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in Educational Leadership, University of Phoenix.
- Peters, Tom (2005) Managing By Wandering About Leadership by MBWA, Copyright 2000 -2005 Ten Step, Inc. and C & K Management Limite, Ten Step Supplemental Paper, , at web site: http://www.tenstep.fr/04_LicencePremium/90.3_EspaceDeLaQualite/Anglais/700TomPetersManagingByWanderingAbout.pdf.
- Reese, Suzan. (2009). Management by Walking Around, Techniques. January.
- Richard watstcha, management by wandering around, my favorite business acronym since the early 70, s, ganuary 2007.
- Rossi, Guy A. (2007). The Classroom Walkthrough: The Perceptions of Elementary School Principals on its Impact on Student Achievement, Doctor of Education, University of Pittsburgh Pennsylvania
- Skretta, J. A (2008). Walkthroughs: A descriptive study of Nebraska high school principals' use of the observation process, Doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- موقع مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، تم استرجاعه في: 6 أكتوبر 2015م، الساعة 7م: [/http://www.tatweer.edu.sa](http://www.tatweer.edu.sa)