

متطلبات تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان

إعداد

الباحثة/ ياسمين عبد الهادي حسن فهمي

إشراف

أ.م.د/حنان عبد الستار محمود
أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة أسوان

أ.م.د/حنان البدرى كمال
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارية التعليمية

متطلبات تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان
أ.م.د/حنان البدرى كمال أ.م.د/حنان عبدالستار محمود أ/ ياسمين عبدالهادى حسن

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلي: تقديم تصور مقترح لتطبيق متطلبات الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم الأساسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي م للتعرف علي متطلبات تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان ، ومعرفة أهم معوقات تطبيقه ، وسبل التغلب عليها.، كما استخدمت استبانة طبقت علي عينة قوامها (٣٧٨) مديراً، من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان.

الكلمات المفتاحية : الإدارة بالتجوال - مدارس التعليم الأساسي (محافظة أسوان).

Study abstract.

Study title: Requirements for applying the itinerant management approach in basic education schools in Aswan Governorate The current study aimed to: present a proposed vision for applying the requirements for management by walking in basic education schools. The study used the descriptive approach to identify the requirements for applying the management by walking approach in basic education schools in Aswan Governorate, and to know the most important obstacles to its application and ways to overcome them. It also used a questionnaire that was applied to a sample. It consists of (378) principals from basic education schools in Aswan Governorate.

Keywords : management by wandering – basic education schools (Aswan Governorate) .

مقدمة البحث:

يعيش العالم اليوم تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي ساهمت في إعادة تشكيل طبيعة التعليم الذي هو القاطرة التي تقود المجتمع نحو الأخذ بعوامل التقدم والتنمية الشاملة والمستدامة، ولقد أصبح من القناعات الراسخة أن التنافسية وسيلة رئيسة لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة دولية تتسم بالعولمة.

وتعد مرحلة التعليم الأساسي الرصيد الاستراتيجي لحركة التنمية في المجتمع، وهي المدخل للوفاء باحتياجات التنمية المستقبلية، فهي تحتل مكان الصدارة في المجتمع العالمي بشكل عام، بحيث تعتبر مرحلة التعليم الأساسي مركز الإشعاع لكل ما هو جديد في مجال الفكر والمعرفة، وذلك لخدمة أجيال المستقبل، ومن ثم تحرص الدول على وضع مرحلة التعليم الأساسي في طليعة أولوياتها باعتبارها ركيزة التقدم لمواجهة تحديات العصر بمختلف صورها، ومن ثم ينظر إليها علي أنها ضمان الأمن القومي للمجتمع، وبما أن الإدارة هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، فإن الحاجة ملحة إلى التحول من الأنماط الإدارية الراهنة إلى أنماط جديدة تتسم بالرؤية المستقبلية، وتتميز بالقدرة القيادية لدفع المؤسسة التربوية نحو التخلص من مشكلاتها وتحقيق متطلبات الإصلاح المنشود⁽¹⁾.

وتهتم المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها بالإدارة منهجًا وأسلوبًا، بعد أن أدركت أن الخلق الإداري الناتج من شأنه أن يسهم في تقدم وتطور المنظمات والمؤسسات سواء كانت مؤسسات تربوية أو اقتصادية أو اجتماعية، من خلال استغلال الوقت وتوظيف الموارد البشرية والمادية توظيفًا أمثل، ومن خلال مساهمته في تخريج وتدريب وتأهيل أجيال من البشر قادرين على الإبداع في الميادين الإدارية والتربوية والاقتصادية⁽²⁾.

ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت جدارتها وكفاءتها في بعض المؤسسات_ هي الإدارة بالتجوال، والتي تعتبر منظومة إدارية متكاملة تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والعمل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتمادًا كاملاً، بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم اللقاءات التجوالية وتخطيطها وتنظيمها وتنفيذها، وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري، واستخدام مهارات الحوار مع المنفذين لاكتشاف أى قصور ومعالجته، وتعد الإدارة بالتجوال نموذجًا حقيقيًا لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجرى داخل مؤسساتهم وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية والجماعية، وما يمتلكه كل منهم من قدرات^(٣).

ومن ثم فإنّ التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومدارس التعليم الأساسي على وجه التحديد في ظل عالم متشابك المصالح ومتسارع الأحداث، ومتسارع الأهداف، هو أن تخلف المؤسسات التعليمية قيمة اعتبارية للمستفيدين(أولياء الأمور والمستفيدين من الخدمة التعليمية) الذين تتعامل معهم والارتقاء بمستوى الأداء المتحقق، وهذا يتطلب أن يكون هناك فهم واستيعاب لاحتياجات أولياء الأمور المستفيدين، وكذلك أن تقرر بشكل موضوعي كيف لتلك المدارس أن توازن بين ميزاتهما، وما تسعى لتحقيقه من فرص مستقبلية وتلبية احتياجات أولياء الأمور والمستفيدين وهذا الأمر بطبيعة الحال لا يتحقق اعتباراً بل انتهاج مدخل إداري واضح لأنشطتها المختلفة^(٤).

مشكلة البحث:

إن الكثير من الأبحاث أشارت إلي وجود ضعف ومشكلات بالتعليم الأساسي تستوجب تطبيق مداخل إدارية حديثة كوسيلة لتطوير أداء المديرين بمدارس التعليم الأساسي ، ومن تلك الأبحاث ما يلي :

• الواقع الفعلي لمستوي أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر يواجه عددًا من المشكلات وجوانب القصور التي تعيق هذه المدارس من تحقيق أهدافها، وأن مديري مدارس التعليم الحكومي بحاجة إلى تطوير كفاياتهم في مجالات التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه، واتخاذ القرار والاتصال والتقييم، كما أن بعض المديرين مازالوا يتبعون أساليب تقليدية ليست فاعلة في إدارة العنصر البشري^(٥).

ومن المشكلات التي يعاني منها التعليم الأساسي في مصر، والتي تمثل عائقًا حقيقيًا أمام العملية التعليمية وتطويرها وبالتالي التحديث والتنمية الشاملة وجود بعض المشكلات الإدارية مثل^(٦):

• قلة استجابة الإدارات التربوية لحاجات التطور السريع الذي يتمثل في زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، وعدم القدرة على الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية المتاحة.

• اتباع الإدارة المدرسية للأساليب الإدارية التقليدية الخاطئة التي تضر بالنظام وتنعكس سلبيًا على مستوى أداء المعلم وجمود نظم التقويم والامتحانات.

• ضعف الاتصال الإداري في مجال التعليم بإدارات التعليم العام.

• ضعف خطط وبرامج المتابعة الفنية والإدارية للمدارس، وضعف المشاركة الفعلية والإيجابية في صياغة السياسة التعليمية واتخاذ القرارات.

وتضيف دراسة (أسامة عبدالسلام علي، ٢٠٢٢)^(٧) بعض جوانب القصور التي من شأنها أن تسهم في عزوف المعلمين عن التعبير عن آرائهم ومشاركتهم في صناعة القرار، والمتمثلة فيما يلي:

- القصور في جانب تنمية الفرد، وزيادة القدرة المهنية له، من خلال مساندته وتشجيعه على الابتكار.

- قصور في دور إدارة المدرسة في إثارة الفكر النقدي بين أعضاء المجتمع المدرسي لتطوير العملية التعليمية وتشجيعه، ويؤثر هذا القصور في تقديم التغذية الراجعة بما فيها من جوانب قوة، وأولويات تطوير بين الأعضاء، كما أنه لا يشجع على تبادل الأفكار والمقترحات، في سبيل تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

- ضعف أداء النظام التعليمي بالمجتمع المصري، بما فيه من قصور إعداد وتدريب مديري المدارس، وزيادة الأعباء الملقاة على مدير المدرسة في مصر، ومن ثم ضعف ممارساته القيادية الداعمة لبناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس.

- نقص جاهزية كثير من المدارس، وضعف تلبيتها لمتطلبات جودة التعليم سواء من الناحية المادية أو الفنية.

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الإطار النظري والفلسفي لمدخل الإدارة بالتجوال في الأدبيات التربوية

المعاصرة؟

٢. ما متطلبات تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال لمديري مدارس التعليم الأساسي

بمحافظة أسوان؟

٣. ما أهم معوقات تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال لمديري مدارس التعليم الأساسي

بمحافظة أسوان وسبل التغلب عليها؟

أهداف البحث:

1. التعرف علي الإطار النظري والفلسفي لمدخل الإدارة بالتجوال في الأدبيات التربوية المعاصرة.
2. تقديم متطلبات تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان.
3. التعرف علي معوقات تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان وسبل التغلب عليها .

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال التالي :

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله كونها تتطرق إلي أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو الإدارة بالتجوال، والذي يعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث كونه مصدرًا هامًا من مصادر نجاح المدرسة.
2. أهمية الإدارة بالتجوال كمصطلح حديث ودورها في تفعيل الإدارة التربوية بمدارس التعليم الأساسي.
3. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من حاجة المؤسسات التربوية لهذا السلوك لما له من دور فعال في كسر الحواجز بين مديري المدارس والمعلمين.
4. قد تفيد الدراسة المديرين في الكشف عن أوجه القصور والضعف في بعض جوانب الإدارة بمدارس التعليم الأساسي في مصر.
5. تتواكب هذه الدراسة مع الاتجاهات الحديثة التي تنادي بضرورة توظيف الإدارة بالتجوال في العملية التربوية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي ، للتعرف علي متطلبات تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان ، ومعرفة أهم معوقات تطبيقه ، وسبل التغلب عليها.

حدود البحث:

اشتمل البحث علي الحدود الموضوعية التي شملت مدخل الإدارة بالتجوال ومتطلبات تطبيقه لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان من خلال : اكتشاف الحقائق ، تحسين الاتصال ، التحفيز ، التطوير والابداع ، التغذية الراجعة ، ووضع بعض المقترحات للتغلب علي معوقات تطبيقه.

أولاً: مفهوم الإدارة بالتجوال :

وعرفت الإدارة بالتجوال في المؤسسات التعليمية بأنها قيام المدير ونوابه بممارسة العمل الإداري في أي مكان بالمدرسة لتحقيق الاتصال والتواصل الفعال مع العاملين بالمدرسة، ومتابعة العديد من مجالات العمل المدرسي اليومي مثل: الالتقاء بالعاملين والاستماع لوجهة النظر المتعددة بشكل يدعم ويحقق الأهداف المرجوة، والتأكد من الاستخدام الأمثل لأوقات العمل الرسمية، والتعرف عن قرب إلى الأنشطة المدرسية، وطريقة أدائها ومتابعة إنجازها، والوقوف على المعوقات التي تحول دون فاعليتها، والاتصال بالتلاميذ ومتابعة تقدمهم وانضباطهم في المدرسة وحل المشكلات التي يعانون منها، والعمل على حلها^(٨).

وتعرف الإدارة بالتجوال إجرائيًا بأنها: قيام مدير المدرسة بممارسة مهامه الإدارية والإشرافية في مواقع العمل الفعلية في المدرسة، من خلال عمل زيارات متكررة، بهدف فتح قنوات من الحوار والمناقشة الهادفة مع المعلمين بالمدرسة، من أجل

الوقوف على حقيقة سير العمل، واكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال والرقابة، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة.

ثانياً: أهداف الإدارة بالتجوال :

وتتمثل تلك الأهداف في^(٩) :

١. تعزيز الثقة والعلاقات البناءة بين الإدارة العليا والعاملين من خلال شعورهم باهتمام الإدارة باهتماماتهم واحتياجاتهم.

٢. تشجيع العاملين لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية.

٣. تعزيز القدرة على تغيير الثقافة السائدة بما يعزز الأداء التنظيمي.

٤. إبراز القيم التنظيمية التي تعد ذات أهمية للعمل والقائمين عليه.

٥. التخفيف من قيود العمل الرسمية وإشاعة أجواء من الارتياح والطمأنينة.

٦. تحقيق الرعاية والسلامة بالتعرف على الأماكن التي تسبب مشكلات صحية وتؤثر على سلامة العاملين، والعمل على إزالة تلك المخاطر.

ويتضح مما سبق أن الإدارة بالتجوال تسعى إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر في الأداء، والتركيز على الموارد البشرية للمؤسسة، والاهتمام بها من خلال التواصل الفعال والمستمر والمباشر لجمع البيانات، والتعرف على المشكلات، وإدراك حجم الإنجاز على أرض الواقع، والعمل على تحسين بيئة العمل من خلال توفير أساليب التحفيز الملائمة، والتي تتناسب مع حجم الإنجاز المقدم من كل فرد، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.

ثالثاً: أهمية الإدارة بالتجوال :

ذكرت (غادة رياض عبدالحكيم، ٢٠١٨)^(١٠) أهمية الإدارة بالتجوال فيما يلي:

١. إدارة العمل المدرسي بالتجول في أقسامها المختلفة.

٢. ملاحظة أداء أعضاء إدارة المدرسة في الفصول وحجرات الأنشطة والمعامل وحجرات التكنولوجيا والتعلم الإلكتروني.

٣. التفاعل غير الرسمي أساس التعامل مع جميع أعضاء الإدارة.

٤. التحدث مع أعضاء إدارة المدارس والاستماع إلي كل فرد في العمل.

٥- عقد مقابلات وعمل مراجعات دورية في مجال العمل مع أعضاء إدارة المدارس.

٦- تقييم المديرين على أساس تقييم أعضاء إدارة المدارس لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار وبشكل جيد.

٧- توزيع الجهد في التجول داخل العمل في المدارس.

٨- إعطاء التغذية الراجعة البناءة لأعضاء إدارة المدارس فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل.

٩- مشاركة أعضاء إدارة المدارس في المناقشات لحل المشكلات التي تقابلهم في العمل.

ويتضح مما سبق أن تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بصورة متكررة يولد لدى العاملين عادة توقعًا دائمًا ومتجددًا 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 مجال عملهم، وتعد مثل تلك الزيارات وسيلة مهمة لتعزيز مصداقية المدير وتعزيز مصداقية العاملين به.

رابعًا: متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال:

يعد اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة من متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال والتي تحقق العديد من الفوائد للمؤسسة، وتساعد على تحقيق ميزات التنافسية إذا ما تم تطبيقها بالشكل المناسب، وفيما يلي توضيح المتطلبات كما يلي:

١) اكتشاف الحقائق:

هي قدرة المدير على التجوال لتحديد المشكلات التي تعاني منها المنظمة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع، فهي تمكن المديرين من الحصول على نظرة ثاقبة، وخصوصا في القضايا غير الواضحة والمبهمة، والتعرف على الموظفين وطبيعتهم بدون تصنع أو تكلف، فعندما تنقل المعلومات عبر أربع أو خمس مستويات إدارية، فالمدير في الإدارة العليا لا يعرف ماذا يحدث فعلا، لأن كل مستوى إداري يقوم بنقل المعلومات بطريقة مختلفة لذا لا بد من ممارسة الإدارة بالتجوال؛ للتعرف على الحقيقة كاملة، وبالتالي تعد عملية اكتشاف الحقائق مرحلة تقوم على توفير كامل البيانات الحقيقية الفعلية القائمة على الواقع الفعلي التنفيذي^(١١).

ومن ثم تقوم الجولة التفقدية للمدير على ما يلي^(١٢).

أ- اكتشاف الحقائق التي تم إخفائها، أو تزيفها، أو تجاهلها وإغفالها في التقارير الإدارية المكتوبة المرفوعة إليه.

ب- توضيح الملابس، والظروف والأوضاع والأحوال التي أحاطت بعملية التنفيذ، وأدت إلى ما هو قائم الآن.

ت- التأكد من الشكوك والهواجس التي تسربت إلى نفس القائد الإداري أثناء قراءته للتقارير المكتوبة، والتحقق من صدق حدسه وفراسته.

ث- الحصول على كم مناسب ومتدفق من الحقائق والبيانات والمعلومات، والآراء والتصورات التي تتشكل بها البيئة والمناخ الحاكم للعمل في المؤسسة.

ج- توفير مناخ يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والملاحظة والاستماع لمشاكل وشكاوي الموظفين من أفضل الوسائل للكشف عن الحقائق، فهي أفضل من توجيه الأسئلة بشكل مباشر للموظفين.

ومما سبق يتضح إن لتوفر البيانات والمعلومات أثر كبير على أداء المدرسة، فهو يمثل مدخلات النظام الإداري، فإن كانت هذه المدخلات تعبر عن الواقع الحقيقي للمدرسة وتعبر عن المشاكل الحقيقية التي يعاني منها الموظفون سيترتب على ذلك قرارات وإجراءات إدارية سليمة، أما إن كانت البيانات والمدخلات غير دقيقة فستكون النتائج عكسية.

٢) تحسين الاتصال:

يشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة والمغلقة، والندوات والمحاضرات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف على وجهات النظر المختلفة، والرد على استفسارات العاملين بهدف تحسين فاعلية الاتصال، وهي عملية التبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك، وثقة بين المدير والعاملين، ومن ثم تعتبر الإدارة بالتجوال استراتيجية اتصال بين المدير والموظفين، تعتمد على الاتصالات غير الرسمية، بتبني طريقة الإدارة اللامركزية، والثقة في الموظفين، والتي تعزز العمل بروح الفريق؛ حيث توفر الإدارة بالتجوال الوقت والمكان للتواصل بين المدير والموظفين، وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية اتجاهات إيجابية من قبل الموظفين نحو العمل، وتعتبر الاتصالات الإدارية وسيلة هامة في تطوير وتنمية العلاقات الإنسانية، وذلك لأن الاتصال المباشر يعمل على تقوية هذه العلاقات بشكل واضح. وتحسين الاتصال بين المدير المتجول والموظفين يجب أن يكون مبنياً على أسس ومقومات تضمن وصول الرسالة، وتساعد على فهم العاملين لأوامر وتوجيهات المدير، فهي ذات أهمية بالغة في العمل الإداري^(١٣).

ومن أهم مقومات الاتصال الفعال^(١٤):

أ- الإصغاء (الإنصات): ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام، وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية.

ب- الحديث المؤثر: يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم، ولكي يكون الموظف مؤثراً في الآخرين فلا بد أن يصوغ رسالته بلغة واضحة، حتى يسهل على الآخرين فهمها، حتى يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن العاملين، أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال، بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره، وتوضيح المفهوم.

ت- وسائل الإقناع: حيث تختلف وسائل الإقناع المستخدمة باختلاف نوعية المستمع، فهناك المستمع الإيجابي الذي يتفق مع المتحدث، ويؤمن بما يقول، وهناك المستمع المحايد الذي يستمع أولاً ثم يقرر، وهناك المستمع المعارض الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يتفق ولا يؤمن بما يقول، وهناك المستمع اللامبالي الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع.

ث- استعمال لغة الإشارة والجسد: يقصد بها الوسائل غير اللفظية كحركات الجسم، والإيماءات، وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس، والمشي، واللبس، والابتسامة وغيرها.

ج- السؤال والمناقشة: تعني أن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من هذا الاتصال، وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبة الموظف.

ومما سبق فإن الإدارة بالتجوال تهتم بشكل واضح بالاتصال الإداري وتحسين هذه العملية من خلال الاتصال المباشر بين المدير والعاملين أثناء الجولات التقديرية والزيارات الميدانية، والتي تساعد إدارة المدرسة في الحصول على البيانات والمعلومات بشكل مباشر، ومن ثم الوقوف على الواقع الفعلي للأداء في مختلف المجالات داخل المدرسة، وبالتالي يعد هذا المجال أحد أهم المجالات الضرورية للإدارة بالتجوال التي يجب أن يهتم بها المديرين.

٣) التحفيز :

يشير إلى قدرة المدير على حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف المنظمة، وهو عبارة عن مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل، وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل"، وتتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير في التأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس، وتحقيق النتائج المطلوبة، وهي تحث العاملين على العمل المستمر، ومن ثم تجعلهم ينهضون بأعمالهم. ويشكل التحفيز دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ويؤدي غياب نظام حوافز فعال للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي، وهناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لبناء نظام تحفيز فعال، تتمثل فيما يلي^(١٥):

أ- عدالة الحافز وكفايته.

ب- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.

ت- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.

ث- أن يكون الحافز له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.

ج- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.

ح- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع.

خ- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة.

د- أن يرتكز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة.

ومن ثم فإن مجال التحفيز هو أحد مجالات عمل الإدارة بالتجوال، التي تساعد المدير المتجول في تعزيز العاملين، وتشجيعهم على تقديم المزيد من الجهد، حيث يقوم

المدير أثناء زيارته الميدانية بعملية تحفيز للعاملين وتوفير البيئة المناسبة للعمل بما يحقق التحسين المستمر للأداء.

٤ (التطوير والإبداع:

يشير إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة وإلهام العاملين بالحلل الإبداعية وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله، فالإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الابتكار، والإبداع، والتطوير والتحسين، بحيث يتم دعم الأفكار الجديدة المستخلصة من الحوار والنقاش البناء الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين في وجود جو من الحب والود، ولهذا يجب على المدير المتجول أن يختار لغة الحوار البسيطة كلما اقترب من العاملين التنفيذيين، ويختار المصطلحات الفنية المعقدة كلما صعد إلى الفنيين والإداريين، بحيث تشعر كل فئة أنه واحد منهم، ومستودع أسرارهم، والأمين على تحقيق مطالبهم^(١٦).

٥ (التغذية الراجعة:

هي قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم، إن التغذية الراجعة المباشرة والفورية تكون أفضل؛ حيث إن معدل التعلم والاستفادة بالنسبة للعاملين أسرع لما يتاح لهم من فرص الدعم والتوجيه، بعكس التغذية الراجعة المتباعدة والمتأخرة، وحتى تصبح التغذية العكسية بناءة يجب أن تركز على سلوك المتلقي فقط، لا لومه، ولا ينبغي أن تكون معقدة، وينبغي شرحها حتى لا يساء فهمها وأن تكون مركزة ومحددة وفي الوقت المناسب، فهي تتبع الأداء فوراً أو بعده بفترة وجيزة، لأنها إذا أتت في الوقت غير المناسب فإنه يتم إنكارها وتجاهلها، ويكون الغرض منها هو نقد السلوك أو الأداء ولا شيء غير ذلك، كذلك يجب أن تكون ذات صلة بالعناصر التي تسهم بأداء المهمة بنجاح، وينبغي أن تأتي التغذية العكسية من مصدر موثوق به حتى

يأخذها المتلقي على محمل الجد، ويثق بدقتها ومصداقيتها، ويجب تفسيرها للمتلقي، وكيف يمكن أن يستخدمها لتحسين أداء المهمة، ويجب أن تكون آليات دعم متاحة لمساعدة المتلقي للاستفادة منها، وقد تشمل التدريب على بعض الوظائف أو المهام الخاصة، التي تتيح للموظف تحسين ممارسته لمهام الوظيفة^(١٧).

ويتضح مما سبق أن الإدارة بالتجوال من المداخل الإدارية الهامة التي ينتقل فيها المدير إلى مواقع العمل الفعلية لكي يدير العمل من موقع الحدث، وإذا حدثت مشكلة معينة فإنه ينتقل إلى مكان هذه المشكلة لدراستها ومعايشتها، ومعرفة أسبابها، ومحاولة علاجها، كما تعمل الإدارة بالتجوال على تحقيق التواصل الفعال بين المدير والعاملين، عن طريق التجوال أثناء العمل، والتحدث إليهم، ومشاركتهم العمل، وفتح قنوات من الحوار والمناقشة الهادفة معهم في مواقع عملهم؛ من أجل الوقوف على حقيقة سير العمل، مستخدماً في ذلك العديد من الأساليب والأدوات، من خلال مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تمكنه من اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية العكسية، والذي يضمن للمؤسسة التطوير والتحسين المستمر، وتحقيق الميزة التنافسية.

سادساً: معوقات تطبيق متطلبات مدخل الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان: من أهم هذه المعوقات ما يلي^(١٨):

١. الاستراتيجية تستغرق وقتاً طويلاً:

يمكن أن تستغرق الإدارة بالتجوال الكثير من الوقت من يوميات المدير. كما يمكن أن يكون العمل الفعلي للتجوال من المكتب لتكون بين الموظفين أمراً في الوقت المناسب، مما قد يعيق قدرة المدير على العمل في قضايا أخرى. حتى عندما ينتج عن المناقشة فائدة، فإنه لا يزال يأخذ وقتاً بعيداً عن المهام الأخرى. كما يمكن أن يكون العنصر الذي يستغرق وقتاً طويلاً ضاراً بشكل خاص عندما يتم التفكير في

حقيقة أنه لن تؤدي كل محادثة إلى فائدة فورية. وتعني الطبيعة غير المنظمة أن التحدث إلى المرؤوسين دون اكتساب أي رؤية جديدة لعمليات المنظمة، وهذا يعني ان الرؤى قد تكون عشوائية إلى حد ما من حيث الفائدة الفورية

٢. التأكيد على أهمية رأي الموظف:

تركز الاستراتيجية على الاستماع إلى المرؤوسين، واستخدام رؤاهم في العمل كطريقة لتحسين العمليات. على الرغم من أن هذا يمكن أن يكون مفيدا للغاية، نظرا لأن المرؤوسين لديهم دائما نظرة أقرب للعمليات اليومية، ويمكن المبالغة في التركيز على رؤى وآراء المرؤوس، مما ينعكس على ان لا تولي الإدارة نفس القدر من الاهتمام للرؤى الأخرى، مثل تلك التي يقدمها العملاء أو أصحاب المصلحة الآخرون.

٣. يمكن أن يكون التنفيذ صعباً:

قد يكون الحصول على الاستراتيجية الصحيحة أمراً صعباً، حيث قد يتعامل بعض المديرين مع الاستراتيجية ببساطة على أنها استراتيجية للتجول فقط، إذا لم يتم التركيز بشكل كاف على قيمة المحادثة والتواصل، ولا تقتصر الاستراتيجية على التواجد الجسدي بين المرؤوسين فحسب، بل تتعلق بالحصول على معلومات من هذه المواقف والمحادثات الحقيقية، حيث إذا كان المدير يتجول ببساطة وينخرط في محادثة، فقد ينسى الوجبات الرئيسية للاستراتيجية، حيث أنه لا يمكن للمدير الاكتفاء بالاستناد إلى المعلومات والأفكار التي يكتسبها، بل يجب أن يكون المدير قادراً على استخدام المعلومات كجزء من استراتيجية الإدارة العامة الشاملة للمنظمة.

إذا كان المدير يرغب في تحقيق أقصى استفادة من استراتيجية الإدارة بالتجوال، فإنه بحاجة إلى التركيز على النقاط الرئيسية التالية للتغلب على معوقات تطبيقها^(١٩):

١. تحقيق التوازن:

الشيء الأكثر أهمية، وربما الأصعب، في التعامل مع استراتيجية الإدارة بالتجوال هو تحقيق التوازن، حيث تتطلب هذه الاستراتيجية استخدامًا منهجيًا وأن تكون جزءًا من روتين المدير. انطلاقًا من انه لا يعمل النظام بشكل مناسب إذا كان المدير يفعل ذلك فقط عندما يكون لديه الوقت، لأن هذا يمكن أن يؤدي بسهولة إلى طريق التقاعس عن العمل. ويجب أن تصبح استراتيجية الإدارة بالتجوال شيئًا يستغرق وقتًا لفعله بدلاً من اعتبارها ذات أهمية ثانية. لكن في الوقت نفسه، لا يمكن البدء في جدولة التجوال أو إنشاء نظام يمكن أن يتوقعه المرؤوسون، حيث يجب أن تكون الإدارة بالتجوال منتظمة (من حيث أنها تحدث بشكل متكرر)، ولكنها أيضا غير منتظمة (لا يوجد وقت محدد للتجوال). حيث لا بد من التأكد التجوال كل يوم أو كل يومين، وان لا يتم التجوال في نفس الأيام أو في نفس الوقت من اليوم، فلا بد من التبديل بين الأيام وعدم جعله روتين في نفس الأيام والاقوات والنقطة الأساسية الأخرى لتحقيق التوازن هي المحادثات حول العمل والحياة الخاصة.

٢. الحفاظ على لغة الجسد الإيجابية:

تم بناء الإدارة بالتجوال حول الاتصال لذا يحتاج المدير، إلى التركيز على تحسين مهارات الاتصال لتصبح أفضل في إيصال الرسالة والاستماع ما يقوله الشخص الآخر، لذا لا بد من التأكيد مراجعة النصائح المتعلقة بالتواصل الفعال، لكن التواصل لا يقتصر فقط على مدى البراعة في التحدث أو الاستماع إلى الآخرين؛ انما يحتاج أيضا إلى الانتباه إلى لغة الجسد. فالمدير لا يتحدث بكلماته ونبرة صوته فحسب، بل إن الجسد يحكي قصة أيضا. يعد فهم لغة الجسد أمرا مهما بشكل خاص لممارسة الإدارة بالتجوال لأن المدير يضع نفسه والآخرين في موقف غير متوقع، حيث غالبا ما تكون القراءة بين السطور هي مفتاح التحسين. لذا يطرح التساؤل كيف يحافظ المدير على لغة الجسد الإيجابية؟ أولا، بالاسترخاء.

أما إذا كان المدير معتادا على الموقف وتعامل معه كفرصة لإجراء محادثة وليس محادثة رسمية، فيمكنه جعل الموقف أقل صعوبة، كما لا بد من التأكد من إجراء المحادثات في أماكن محايدة-خارج المكتب- وفي بيئة مريحة. على الغداء مثال جيد أو أثناء تناول الشخص الآخر فنان من القهوة، وعلى المدير مراقبة الشخص الآخر وقراءة لغة جسده. فيمكن التحقق أولاً بأسئلة مثل "كيف حالك؟" أو "جيد، أنت تقوم بتجميع المنتج الجديد؟" إذا أصبح الشخص خجولا، فحاول نزع فتيل الموقف بشيء غير رسمي (ربما يحب كرة القدم أو أنك سمعت للتو أخبارا جيدة عن أحد الموردين). لا تدفع المحادثة إلى الأمام إذا كانت لغة جسد الشخص سلبية.

٣. التركيز على الاعتراف الإيجابي:

العنصر الأخير لضمان الاستخدام الفعال لاستراتيجية الإدارة بالتجوال هو استخدامها للاعتراف الإيجابي، حيث لا يريد المدير أن يتصف كمدير يشبه المحقق الذي يتجول في استجواب الناس، كون الإدارة بالتجوال هو نهج للتعرف على بيئة العمل وتبادل الآراء الإيجابية. فعن طريق استخدام المحادثات لمشاركة النجاحات وليس الفشل، من خلال القيام بتزويد المرؤوسين بتعليقات إيجابية والنقد فقط عندما يستدعي الموقف ذلك. وإذا شجعت الأشخاص الذين لديهم ملاحظات إيجابية، فلا بد من منح الفضل للأفكار التي تسمعها والمشاركة في قصص النجاح مع الجميع، وتقوية حافز المرؤوسين للعمل الجاد ومشاركة مخاوفهم وأفكارهم.

٤. التضمين:

وأخيراً التعامل مع التضمين من الأهمية بمكان التأكد من أن استراتيجية الإدارة بالتجوال تشمل الجميع داخل المنظمة وألا يتم التحدث من قبل الإدارة مع أشخاص معينين فقط، حيث سيكون بعض الأشخاص دائما أكثر حديثا وانفتاحا من غيرهم، لكن لا يمكن اختيار المفضلين للمدير، خاصة عندما يتعلق الأمر باستراتيجية

الاستماع إلى الآراء. كما ان هناك حاجة إلى التأكد من سماع أصوات الجميع، حتى في حالة عدم مشاركتهم لها بشكل علني.

المراجع

١. نوال فهيم البناء، "الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد ١١، المجلد ٢، ٢٠١٠، ص ٣٤١.
٢. محمد أحمد محمد وجبران علي محمد، "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدي مديري المدارس بمحافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، العدد ٢٥، المجلد ٩، ٢٠١٨، ص ١١٠.
٣. عزام عبدالنبي أحمد، "الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان"، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، العدد ٢، المجلد ٢٦، ٢٠١٨، ص ٣٤٢.
٤. أسامة عبدالسلام علي، محمد سعيد عبدالمطلب، إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، العدد ٣، المجلد ٣٢، ٢٠٢٢، ص ٣٧٣.
٥. سعاد بسيوني عبد النبي وآخرون، "الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في مصر"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، العدد ٥، ٢٠١٩، ص ١٨٥.
٦. فايزة أحمد الحسيني مجاهد، "رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر"، مجلة مستقبل التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد ١٩، ٢٠١٩، ص ١٢٢.
٧. أسامة عبدالسلام علي، محمد سعيد عبدالمطلب، مرجع سابق، ص ٣٧٧.

٨. ليث عبدالله العدوان، "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية العلوم التربوية والنفسية، الأردن، ٢٠١٩، ص.٦.

9.Mitchell R. Kubrick: principals' Use of classroom walk-throughs observation improve instruction, a ground theory, ph. D, university of Nebraska, USA, Vol 34, No2,2015,p12..

١٠. غادة رياض عبدالحكيم، وآخرون، "دور مديري المدارس في تطبيق الإدارة بالتجوال في التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد ١٢٧، المجلد ١٨، ٢٠١٨، ص.٣٧٠.

١١. عزيزة ظافر محمد الغامدي، رحمة محمد صالح، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات، مجلة كلية التربية، العدد ٤، ٢٠١٩، ص.٢٢٢.

12.Njelita, O.; Eke., C Management By Walking Around: A Criteria For Evidence Based Management. International Journal of Advanced Research Vol 6,No4,2018,p. 470.

13.Al Shra'ah, Ata E.M, & Abu Rumman, Mohammed & Abu Hamour, Husam M.. " Practicing Management By Walking Around and Its Impact On the Organization Commitment in the Jordanian on Hospitals", Journal Of Management Research, Issn 1941 – 889x, Vol.5, No.1,2013,P260.

١٤. عزيزة ظافر محمد الغامدي، رحمة محمد صالح، مرجع سابق، ص.٢٢٣.

١٥. مؤمن عبد العزيز صالح، درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، ٢٠١٥، ص.٣٥.

16.Tucker, Anita L. and Singer, Sara J. The Effectiveness of Management-By-Walking- Around: A Randomized Field Study. Production and Operations Management Society, Vol.24, No. 2, February 2015.,PP: 235.

١٧. محمد عبد اشتيوي، "واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين فى جامعة فلسطين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية الاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، العدد ٤، المجلد ١، ٢٠١٥، ص.٦٠

18.Schutte, N., and Malouff, J. Connections between curiosity, flowand creativity. Personality and Individual Differences, Vol.1.No3. 2020,p152.

19.Roach, D., Ryman, J. and Makani, J. (2016), Effectuation, Innovation and performance in SMEs An empirical study. European Journal of Innovation Management, Vol 19,No2.2016,pp214-218.