جامعة سوهاج

كلية التربية

مجلة شباب الباحثين

واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال وآليات تطويرها

إعداد

أ/ فايزه مسفر جابر البشيري الزهراني

مشرفة تربوية بمكتب تعليم القرى بمنطقة الباحة

وباحثة دكتوراه في الإدارة والاشراف التربوي

كلية التربية جامعة الملك خالد

المملكة العربية السعودية

تاريخ استلام البحث : ٨ سبتمبر ٢٠٢٢م – تاريخ قبول النشر: ١٦ أكتوبر ٢٠٢٢م

DOI: ١٠.٢١٦٠٨/JYSE. ٢٠٢٢.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال، كما هدفت إلى تحديد آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس منطقة الباحة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على المنهج الاستشرافي المستقبلي. وتكّون مجتمع الدراسة من كافة مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهن (١٨٧) مديرة، اتبعت الباحثة أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد أظهرت النتائج أن واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال بدرجة عالية وذلك بمتوسط حسابي (٤.١٤)، وانحراف معياري (٠.٧١)، كما جاءت آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس منطقة الباحة بدرجة عالية جداً وذلك بمتوسط حسابي (٤.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٨٨). وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية تستهدف مديرات المدارس في مجال الإدارة بالتجوال من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية، كما أوصت بعمل زيارات تبادلية بين مدارس المحافظة الواحدة لتبادل الخبرات الإدارية بين مديرات المدارس في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهن.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية – منطقة الباحة – الإدارة بالتجوال

The reality of albaha schools principals practicing to management by wandering and development ways

Abstract

The study was aimed to identifying the reality of the practices of management by wandering around by the principals in Al - Baha area schools, also the study was aimed to identifying the ways for development of management by wandering by the principals of Al - Baha area schools. The study adopted the prescriptive methodology, It also used the forward-looking methodology. The study population consisted of all schools principals in Al - Baha area schools with number ١٨٧ principals. the researcher followed a comprehensive survey method where the questionnaire was distributed to all members of the study population. The data was analyzed through the Statistical Analysis Program (SPSS). The results showed that the practices of management by wandering around by the principals in Al - Baha area schools are with an average arithmetic (٤.١٤), a standard deviation (٠.٧١), and the ways for development of management by wandering by Al - Baha area schools principals with a very high average arithmetic (٤.٣٥), and a standard deviation (٠.٨٨). The study recommended that training sessions targeting principals in management by wandering in terms of theoretical concepts and practical procedures, and that exchange visits be undertaken between single-governorate schools to exchange managerial experiences among principals in applying management by wandering in their schools.

Keywords: School principals - Al - Baha area - Management by wandering around.

المقدمة

في المؤسسات الناجحة يحرص المدير المتميز على البقاء قريباً من الأفراد داخل محيط العمل، إذ يعتبر لقاءاته المستمرة مع الموظفين عاملاً هاماً لنجاح أعمالهم الإدارية، وتحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون فيها بكفاءة وفاعلية.

وأصبحت الإدارة المدرسية إدارة عملية، تهتم بالنواحي الفنية، وبكل ما يتصل بالعملية التعليمية والتربوية، حيث تعمل على تحسين الممارسات التعليمية وتطويرها؛ للوصول إلى أعلى مستويات الأداء المطلوبة لتحقيق الأهداف، وهذا يتوقف على سلوكيات مدير المدرسة، التي لا بد أن تكون ذات فعالية (الحارثي وباداود، ٢٠٢٢).

ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في الكثير من المؤسسات هي: الإدارة بالتجوال، إذ تمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية تقوم على الحضور الذكي للمدير في موقع تنفيذ الفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهارته وموهبته الشخصية وملكاته في تصميم وتنفيذ اللقاءات والجولات، وأدوات المقابلات الشخصية والفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري، واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف القصور ومعالجته، وطبقت الإدارة بالتجوال في البداية في الشركات، وبعد ذلك جرى توظيفها في السياق التربوي، وتعني الإدارة بالتجوال أن يترك مدير المدرسة كرسي المكتب، ويفوض الأعمال المكتبية التي تأخذ منه وقتاً طويلاً، وينطلق في جميع أرجاء المدرسة لا للتجسس وإنما ليتحسس احتياجات المعلمين ويشاركهم في حل المشكلات التي تواجههم(الشرمان وجبران، ٢٠١٨).

والإدارة بالتجوال أسلوب إداري حديث يعتمد على الحركة والتغيير، ويتطلب قيادة فاعلة تقوم على التواصل المباشر مع العاملين، والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل صحيح، وتكوين علاقات إنسانية، تتخللها رقابة داخلية يحسن فيها إدارة الوقت، ليحقق اتصالاً جيداً بين الجميع، مما يؤدي إلى تميز الأعضاء وتقديرهم لقائدهم (الداود والشمري، ٢٠٢٠).

وأسلوب الإدارة بالتجوال يحل الكثير من المشاكل، ويعمل على بناء الثقة بين المدير والعاملين، ويختصر الوقت والجهد والتكاليف، ويحقق الرضا للعاملين، لذا يحرص المدراء الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، ليتحققوا من مصدر المعلومات بمعاينتها على الطبيعة (الضريس، ٢٠٢٠). لذلك يجب على القائد أن يذهب إليهم في مكاتبهم، يسأل

عن هذا، ويشجع هذا، ويشارك هذا في الوصول لحل مشكلة إدارية أو اجتماعية، يشاركه أفراحه وأتراحه، ويرى بأم عينيه ما يجري بدون أن يشعر مرؤوسيه بأنهم مراقبون (عبد العزيز، ٢٠٢٠).

والإدارة بالتجوال أسلوب يعني تطبيق سياسة الباب المفتوح، أي أن تخرج للناس بدل أن تنتظرهم، وأن تكسر الحواجز القائمة بينك وبينهم، وتعد الإدارة بالتجوال مصدر هام للبيانات والمعلومات والمعرفة وأداة ووسيلة ناجحة للتحقق من جودة هذه البيانات ومدى إمكانية الاعتماد والتعديل عليها (الفهد، ٢٠٢٠). وبناء عليه وجب دراسة واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال وآليات تطويرها، لما له من إيجابيات كثيرة في رفع كفاءة مديرات المدارس بشكل خاص، وتحقيق أهداف المدراس بشكل عام.

مشكلة الدراسة

شهدت الإدارة المدرسية كثرة الأعمال الإدارية والورقية المطلوبة من مديرة المدرسة كمتابعة البريد الإلكتروني يومياً والموقع الإلكتروني التابع لمكتب التعليم وموقع الإدارة والوزارة، وكذلك زاد التوسع في حجم المدارس وتعددت أدوارها، وشهدت زيادة في عدد الطالبات الذي بدوره أدى إلى زيادة عدد الفصول المدرسية، مما باعد بين الأعمال والوظائف الإدارية لمديرة المدرسة، وبين المعلمات والعاملات والطالبات، وأضعف الاتصال المباشر وغير المباشر بينهن، وجعلها في عزلة عنهن وعما ما يدور داخل المدرسة، وأصبحت جولات المديرة للمدرسة تقتصر على زيارة المعلمات وتقييمهن(الجميعي، ٢٠١٨).

ويضيف (غوانمة، ٢٠١٩) أن هناك فجوة كبيرة بين الإدارة المدرسية ومديري مكاتب التعليم، والذي ينتج عنها سوء التخطيط للخطط الإدارية والتعليمية المرسومة، وبالتالي العديد من الصعوبات والعراقيل التي تواجه مديري ومديرات المدارس في تنفيذها. كما أن هناك حالة من الغموض حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وغياب التقييم لمدى نجاح التجربة (الحارثي، ٢٠٢٢).

وبناء على ما تقدم ولأهمية موضوع الدراسة وبعد قيام الباحثة بمراجعة العديد من الدراسات السابقة والتي لاحظت عدم وجود دراسة تناولت موضوع الدراسة بالمملكة العربية السعودية، ونظراً لأن قطاع المدارس من القطاعات التعليمية الهامة في المملكة، وجدت

الباحثة أن هناك حاجة ماسة لإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال وآليات تطويرها.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. ما واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال؟

٢. ما آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس منطقة الباحة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال.

٢. تحديد آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس منطقة الباحة.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال جانبين:

١. الأهمية النظرية:

١- تضيف الدراسة للمكتبة العلمية، بما يساهم في إثراء المعرفة، ولفت نظر الباحثين إلى العمل على إجراء مثل هذه الدراسات البحثية في بيئات أخرى مختلفة داخل المملكة.

٢- تتماشى الأهمية العملية في كونها تساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتحسين قطاع الخدمات الحكومية وعلى رأسها قطاع التعليم.

٢. الأهمية العملية:

١- تساهم نتائج الدراسة الحالية في إدارة تعليم منطقة الباحة في بناء الخطط لتعزيز أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مدراء ومديرات مدارسها.

٢- تساعد الدراسة الحالية إدارة تعليم منطقة الباحة في معرفة آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال، والعمل على تبنيها وتوفير البيئة والوسائل اللازمة لذلك.

٣- تقديم ما توصلت له الباحثة في دراستها حول واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال وآليات تطويرها للعمل بموجب التوصيات وأخذها بعين الاعتبار في عمليات التحسين والتطوير.

حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على معرفة واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال وآليات تطويرها.

٢. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة.

٣. الحدود الزمنية: العام الدراسي ١٤٤٣هـ/٢٠٢٢م.

٤. الحدود المكانية: منطقة الباحة– المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة

مديرة المدرسة: هي الشخص المسؤول والمكلف بإدارة المدرسة وقيادتها من النواحي التربوية والإدارية، والفنية، والمالية، والاجتماعية، والثقافية واتخاذ القرارات وفق الصلاحيات الممنوحة لها من وزارة التعليم لتحقيق أهداف التعليم في المملكة العربية السعودية (الحارثي وباداود، ٢٠٢٢).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مديرات المدارس بمنطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية اللاتي يقمن بمجموعة من الأنشطة الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة وفعالية.

الإدارة بالتجوال: هي أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجوال بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم، لكسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين (غوانمة، ٢٠١٩).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: تعبير عن حالة انتقال الإدارة العليا من مكاتبها إلى ميدان العمل المباشر بهدف الاحتكاك المباشر والملاحظة والتعرف إلى تفاصيل إتمام المهمات، والتفاعل المباشر مع حاجات المعلمين المادية والمعنوية ورغباتهم.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم الإدارة بالتجوال:

يوجد العديد من التعريفات التي تناولت الإدارة بالتجوال:

عرفت الإدارة بالتجوال بأنها نمط من أنماط الإدارة، تستخدمه مديرة المدرسة؛ للتواجد بين جميع الموظفات في المدرسة؛ لتعزيز العلاقات الشخصية والإنسانية بينهن، ولتحفيزهن وتشجعين على الإبداع والتطوير، وتقديم التغذية الراجعة لهن، وتحسين عملية الاتصال، واكتشاف الحقائق (الحارثي وباداود، ٢٠٢٢).

كما عرفت بأنها خروج المدير من مكتبه إلى مواقع العمل الفعلي، ويؤدي خروجه إلى تحسين عملية الاتصال، بحيث تعتمد على الاتصال المباشر مع العاملين، وتفويض للصلاحيات دون المسؤوليات، وتعمل على زيادة التحفيز للعاملين مما يؤدي إلى تفانيهم في العمل، ورضاهم عن أنفسهم وعن أعمالهم، وكذلك يكشف التجوال عن الحقائق، فيتم معالجة المشاكل وقت وقوعها أو تداركها قبل وقوعها، وتعطي تغذية راجعه للمدير المتجول عن مدى رضاهم عن إدارته وذلك من خلال طرح الأسئلة وحرية التحدث معه أثناء الجولة الإدارية، ولا بد أن يتصف المدير المتجول بعدة صفات تجعل العاملين يثقون فيها ويتواصلون معه بشكل إيجابي(الفهد، ٢٠٢٠).

والإدارة بالتجوال منظومة إدارية فلسفية متكاملة تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدامه لمهاراته ومواهبه الشخصية (عبد العزيز، ٢٠٢٠).

أهداف الإدارة بالتجوال

هناك مجموعة من الأهداف الرئيسية للإدارة بالتجوال تتمثل في التالي (غوانمة، ٢٠١٩):

١. تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي، الذي ينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية.

٢. ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير من خلال التنمية الذكية والفاعلة للقدرات والإمكانات المتاحة.

٣. التحفيز للإبداع والابتكار والارتقاء بمستويات التنفيذ بغية الوصول إلى الجودة الشاملة المتكاملة.

٤. ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية وغير المعلنة التي تختص بالأصول المادية والمالية والبشرية للمؤسسة.

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

٦. إعطاء فرصة للتواصل المباشر، ومناقشة القيم والمعتقدات وتطور فهم المديرين حول أثر تنفيذ الأهداف على العاملين.

٧. إدارة عمليات إعادة الهيكلة بالاعتماد على أخذ زمام المبادرة والتسامي على الاجتهاد وإلهام العاملين بالحلول.

مجالات الإدارة بالتجوال:

يشير مفهوم الإدارة بالتجوال إلى قدرة القائدة في الابتعاد عن المكتب والخروج منه المسرح العمل، والتفاعل مع العاملات وجها لوجه، وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملات، والتطوير والإبداع، والحصول على تغذية راجعة ويمكن تعريف أبعادها على النحو التالي (الجميعي، ٢٠١٨):

١. اكتشاف الحقائق: ويشير إلى قدرة القائدة من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع.

٢. تحسين الاتصال: ويشير إلى قدرة القائدة على كسب ثقة العاملات من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملات بغية تحسين فاعلية الاتصال.

٣. التحفيز: ويشير إلى قدرة القائدة إلى حفز العاملات على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهن، ورفع روحهن المعنوية، وتعميق إحساسهن بأنهن شركاء في وضع الأهداف.

٤. التطوير والإبداع: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة القائدة على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعات والهام العاملات بالحلول الإبداعية وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير المرؤوسات من خلال تجوالها.

٥. التغذية الراجعة: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة القائدة المتجولة على مساعده العاملات في إدراك قدراتهن وتطوير أدائهن وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهن، وتزويدهن بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهن.

خصائص القائد المتجول:

تتوقف الإدارة بالتجوال على حسن اختيار القائد المتجول القادر على معرفة حاجات الموظفين، والمسؤول عن حسن استثمار الفرص المتاحة، والمستخدم لأسلوب التفويض ليمكن الموظفين من إعطاء أفضل ما لديهم وجميعها ذات تأثير إيجابي على الموظفين وعلى العمل، ومن هذه الخصائص كما وضحها (الضريس، ٢٠٢٠):

١. النزاهة: وهي صفة تعني التوازن في الشخصية والبعد عن الهوى، أو التناقض بين الكلمة والفعل، وبين الظاهر والباطن.

٢. الإخلاص: وهي صفة تعني الصدق مع العاملين والتمسك بما تعهد به، وألا يتأخر عن الخدمة، وأن يتصف بالأمانة.

٣. الإنصاف: يؤكد قيم ومبادئ العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستجابة الفورية لمطالب العاملين والاستماع الجيد لشكواهم.

متطلبات الإدارة بالتجوال:

عند تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، ولضمان نجاحه لا بد أن تتوافر العديد من المتطلبات، وقد ذكرها (الشمري، ٢٠٢٠):

١. الاهتمام الصادق بالموظفين والتعرف على آمالهم وطموحاتهم ومشكلاتهم التي تواجههم والعمل على حلها.

٢. تسهيل الأمور وتفويض السلطة لجميع أعضاء المؤسسة.

٣. تحقيق مستوى أرقى من التعامل والتعاون بين أعضاء المؤسسة..

٤. المشاركة بمصداقية بين الإدارة والعاملين في المؤسسة حول الأعمال والمهام المنجزة والوقت اللازم لإنجازها.

٥. تشخيص المعوقات من خلال استكشاف الواقع الميداني.

٦. اختيار القيادات الإدارية اعتماداً على الكفاءة والتمكن من مهارات الاتصال الجيد وطرق التعامل الذكي مع الموظفين والعمل على تنمية مهاراتهم.

٧. مساعدة الموظفين ليشعروا بمزيد من الثقة في أنفسهم وقدراتهم على تحقيق النجاح.

مراحل الإدارة بالتجوال

وذكرها (المنقاش، ٢٠١٩) في ثلاث مراحل:

١. المرحلة الأولى وهي المدخلات: وتختص هذه المرحلة بتوفير احتياجات الجولة ومستلزماتها التشغيلية، فهي مرحلة التصور الذهني للتجوال الإداري ووضع المخطط العام له من حيث تحديد الأماكن التي سيقوم بزيارتها، وتحديد الأفراد الذين سيقابلهم، ومحالات الحوار الذي سيدور بينهم.

٢. المرحلة الثانية وهي مرحلة التنفيذ المادي للجولة وممارستها على أرض الواقع: ويتم فيها تشغيل البيانات التي تم الحصول عليها لتحديد الأسباب والنتائج للمشكلة، والظروف والإنجاز والدافع والحافز

٣. المرحلة الثالثة وهي مرحلة المخرجات: وهي مرحلة استخلاص نتائج التجوال الإداري وتأخذ عدة أشكال: قرارات إدارية صائبة، أو سلوك إداري منضبط، أو تصرف إداري سليم.

الدراسات السابقة

يتناول هذا المحور الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها من المجلات العربية والأجنبية والمرتبطة بموضوع الدراسة:

أجرى الحارثي وباداود (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بعد من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة عشوائية مقصودة بلغت (٢١٦) من معلمات مدارس التعليم الحكومي الابتدائي (وسط جدة)، وجمعت بياناتهم من خلال الاستبانة وتوصلت نتائج البحث إلى أن ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بعد من وجهة نظر المعلمات بدرجة ممارسة (كبيرة).

كما هدفت دراسة أودزي وأوبارا Udeze & Opara (٢٠٢٢) إلى مناقشة تأثير قدرة المدير على الاستماع والمناقشة مع الموظفين أثناء التجول بشأن علاقة العمل بين الموظف والمدير، والمشاركة الشخصية للمدير في الإشراف واستعداد المدير لتقديم الدعم للعمال على أداء القوى العاملة، تم استخدام طريقة تصميم البحث الاستقصائي، وكان مجتمع الدراسة خمسمائة وواحد وسبعون (٥٧١) موظفًا من أربع (٤) منظمات خدمية مختارة من ولاية إينوجو، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت النتائج وجود أن تأثير قدرة المدير على الاستماع والمناقشة مع العمال على علاقة العمل بين الموظف والمدير كبير، وكان هناك علاقة إيجابية بين المشاركة الشخصية للمدير في الإشراف وكفاءة الموظف الذاتية وأقامت علاقة مهمة بين استعداد المدير لتقديم الدعم للعمال والتزام القوى العاملة.

كما أجرى الرفاعي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الاستبانة المعدة لجمع البيانات الأولية على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٢٧٥) معلماً. وأظهرت النتائج ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع بدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وحجم المدرسة.

كما هدفت دراسة الفضلى (٢٠٢١) إلى تعرف درجة ممارسة مدراء مدارس المرحلة الثانوية للإدارة بالتجوال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدراء مدارس المرحلة الثانوية والتي تعزى لمتغيرات "الجنس، سنوات الخبرة"، وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت، وقد بلغ قوامها ١٥٠ معلم ومعلمة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إجمالي درجة ممارسة مدراء مدارس المرحلة الثانوية للإدارة بالتجوال بدولة الكويت جاءت بتقدير مرتفع، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائياً بالنسبة لسنوات الخبرة تعزى لصالح السنوات الأعلى.

كما أجرى الحامدي والقاسمية (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (٥-١٠) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة ارتباطية)، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس الصفوف (٥-١٠) بمحافظة شمال الباطنة والبالغ عددهم ٣٢٨١ معلما ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة ٢٨٠ معلم ومعلمة، وقد أعد الباحث استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان للإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارسهم.

كما هدفت دراسة نورابادي وآخرون Nurabadi et al., (٢٠١٩) إلى معرفة واقع ممارسة أسلوب الإدارة في التجوال في جامعة ولاية مالانج، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الجامعة، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت النتائج أنه تتمتع العلاقة الجماعية في إجراء الإشراف غير الرسمي بأعلى نسبة مئوية أو متوسط قيمة، في حين أن موضوع الاتصال الجماعي والمهني لديه أقل نسبة مئوية أو متوسط قيمة.

كما هدفت دراسة القرني والغامدي (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من

جميع معلمات التعليم العام بمحافظة بلقرن، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٢٩٢) معلمة، تم استخدام استبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات من وجهة نظر المعلمات.

كما أجرى الهويشل (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجول لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأسلوب المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض كانت بدرجة عالية جداً، وأن محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية.

كما هدفت دراسة أقوتشوكو وآخرون Ugochukwu et al., (٢٠١٨) إلى التعرف على تأثير الإدارة من خلال التجول في أداء الموظف في المستشفيات التعليمية العامة في جنوب شرق نيجيريا، واعمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة عددها ٣٧٨ موظفاً، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً للإدارة من خلال التجول على رعاية العملاء في مستشفيات التعليم العام في جنوب شرق نيجيريا، وأن الإدارة من خلال التجول لها تأثير إيجابي على أهداف تعلم المهارات في مستشفيات التعليم العام في جنوب شرق نيجيريا.

كما هدفت دراسة تروكر وسنجر Tucker & Singer (٢٠١٥) إلى التعرف على إلى معرفة أثر الإدارة بالتجوال في أداء الموظفين في أخد المستشفيات البريطانية، وقد أظهرت الدراسة أن إسناد مسؤولية ضمان حل المشكلات المحددة لكبار المديرين أدى إلى أداء أفضل، وبشكل عام تشير الدراسة إلى أن الوجود المادي لكبار المديرين في الخطوط الأمامية لمنظماتهم لم يكن مفيداً إلا إذا أتاح حل المشكلات بشكل فعال.

وتكمن أهمية الدراسات السابقة في أنها تتيح العديد من أوجه الاستفادة للباحثين، حيث يستفاد منها في تبرير مشكلة الدراسة التي يتناولها الباحث في دراستها، وإعداد الإطار

النظري للدراسة، بالإضافة إلى الرجوع إليها عند تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، كما تمكن الدراسات السابقة الباحثين من معرفة المصادر والمراجع التي لجأ إليها الباحثون في تلك الدراسات والاستفادة منها.

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال، كما هدفت إلى تحديد آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس منطقة الباحة، حيث أن المدارس اليوم لكي تتمكن من تقديم خدماتها المتعددة، فإنه يجب عليها تبني أساليب ونماذج عمل حديثة، ووقع الخطط والاستراتيجيات والوسائل اللازمة لها، بالإضافة إلى توفر الخبرة الإدارية والإمكانات اللازمة التي تعد أداة في يد المدارس نحو تحسين أدائها.

وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، كما تم اختيار عينة عشوائية من مديرات مدارس منطقة الباحة، كما تم إعداد استبانة خصيصاً لجمع البيانات اللازمة، مما أعطي الدراسة الحالية عمقاً علمياً في وصف البيانات وتحليلها وتفسيرها.

كما أن الدراسة الحالية –على حد علم الباحثة– لا توجد دراسة محلية أو عربية أو أجنبية مماثلة لها، إذ إن الدراسة الحالية تتناول واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال وآليات تطويرها.

منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة الحالية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والذي يعد من أنسب المناهج لدراسة مثل هذا الموضوع كونه يفيد في رصد ظاهرة البحث وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي ومن ثم جمع البيانات والمعلومات التي لها صلة بالدراسة الحالية وتحليل المادة التي تم تجميعها، لاستخلاص الدلالات التي توصلت إليها الدراسة (عدس، ٢٠١٦)، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الاستشرافي المستقبلي في تحديد آليات تطوير الإدارة بالتجوال.

مجتمع الدراسة وعينتها

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف بالدراسة يتكون من كافة مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهن (١٨٧) مديرة، بناء

على إحصائية مكتب إدارة التعليم بمنطقة الباحة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، لذا قررت الباحثة اختيار مجتمع الدراسة ككل ليصبح عينة للدراسة الحالية أي اتبعت الباحثة أسلوب المسح الشامل، وبالتالي طبقت هذه الدراسة على عينة يبلغ قوامها عدد (١٨٧) مديرة من مديرات المدارس بمنطقة الباحة وذلك خلال العام الدراسي ١٤٤٣هـ/٢٠٢٢م.

أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث أعدت على شكل فقرات، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة، والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال وآليات تطويرها، وقد تكونت الاستبانة من محورين رئيسيين وهما، المحور الأول: واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال وتكون من ١٥ فقرة، بينما المحور الثاني: آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس منطقة الباحة وتكون من ١٥ فقرة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تحديد استجابات العينة (ضعيفة جداً، ضعيفة، متوسطة، عالية، عالية جداً) كما هو موضح في الجدول التالي (١):

جدول (١)
درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢)
المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١ إلى أقل من ١.٨٠	ضعيفة جداً
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	ضعيفة
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	متوسطة
من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	عالية
من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠	عالية جداً

المصدر: (البحراوي، ٢٠١٨)

صدق وثبات الأداة

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة عرضتها الباحثة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (١٠) متخصصاً في تخصص الإدارة والإشراف التربوي بالجامعات السعودية، وقد قامت الباحثة بجمع ملاحظات المحكمين، حيث حذف بعض الفقرات وعدل البعض، لتصبح بصورتها النهائية ٣٠ فقرة، كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وبلغت قيمتها (٠.٩١٢) وتعدّ هذه النسبة مناسبة ومقبولة، مما يشير إلى ثبات مناسب للأداة.

الأساليب الإحصائية

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages).

٢. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.

٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال؟

للإجابة على السؤال الأول تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات المحور والتي تكونت من ١٥ فقرة، حيث يوضح الجدول (٢) إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لإجابات أفراد العينة الاستبانة لفقرات (واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال)، مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٤	تقوم المديرة بتصحيح وتعديل أداء المعلمات.	٤.٣٨	٠.٧٢	١	عالية جداً
٥	تقضي المديرة وقتاً مناسباً خارج مكتبها.	٤.٣٧	٠.٧٦	٢	عالية جداً
١	تشجع مديرة المدرسة على طرح الأفكار الإبداعية في العمل.	٤.٣٥	٠.٧١	٣	عالية جداً
٦	تستمع المديرة للمعلمات بتركيز واهتمام.	٤.٣٠	٠.٧٩	٤	عالية جداً
٢	تضيف المديرة أفكار جديدة لأعمال المعلمات.	٤.٢٩	٠.٧٧	٥	عالية جداً
٣	تناقش المديرة الاحتياجات التعليمية مع المعلمات.	٤.٢٥	٠.٧٥	٦	عالية جداً
١٤	تؤكد المديرة على أهمية ممارسة الجودة في تقديم الخدمات.	٤.٢٢	٠.٧٤	٧	عالية جداً
٧	تعطي المديرة فرصة كافية للمعلمات للتعبير عن آرائهن.	٤.١٩	٠.٩١	٨	عالية
١٥	تستفيد المديرة من التغذية الراجعة لعمليات التخطيط المستقبلية.	٤.١٧	٠.٨٢	٩	عالية
٩	تبلغ المديرة المعلمات بالملاحظات الإيجابية عن أدائهن.	٤.١٥	٠.٨٧	١٠	عالية
١٢	تقوم المديرة بتحفيز المعلمات من خلال مساهمتها المادية.	٤.١٤	٠.٨٨	١١	عالية
١١	تحفز المديرة المعلمات على العطاء الأفضل.	٤.١٢	٠.٨٣	١٢	عالية
٨	تراعي المديرة تعابير الوجه وحركات الجسم في فهم رسالة المعلمات.	٤.١١	٠.٩١	١٣	عالية
١٠	تشرك المديرة المعلمات في صناعة القرار.	٤.١٠	٠.٧٧	١٤	عالية
١٣	تتابع المديرة سير العمل للمعلمات داخل الصف.	٤.٠٩	٠.٧٩	١٥	عالية
	المتوسط الكلي	٤.١٤	٠.٧١	-	عالية

يوضح الجدول (٣) أن واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال جاء عالياً، وذلك بمتوسط حسابي (٤.١٤)، وانحراف معياري (٠.٧١)، حيث تراوح

المتوسط الحسابي لفقرات المحور ما بين (٤.٠٩ – ٤.٣٨)، وانحرافات معيارية بين (٠.٧٩ – ٠.٧٢)، وكان أعلاها متوسطاً هي فقرة رقم (٤) والتي تنص على "تقوم المديرة بتصحيح وتعديل أداء المعلمات"، بمتوسط حسابي (٤.٣٨) وانحراف معياري (٠.٧٢)، وبدرجة موافقة "عالية جداً"، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (٥) والتي تنص على "تقضي المديرة وقتاً مناسباً خارج مكتبها"، بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري (٠.٧٦), وبدرجة موافقة "عالية جداً"، وفي المرتبة الثالثة فقرة رقم (١) والتي تنص على "تشجع مديرة المدرسة على طرح الأفكار الإبداعية في العمل"، بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٧١)، وبدرجة موافقة "عالية جداً", وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (١٣) التي تنص على "تتابع المديرة سير العمل للمعلمات داخل الصف", بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٧٩), وبدرجة موافقة "عالية". وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المديرات بأهمية الإدارة بالتجوال حيث تعتبر منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذكي للمديرة في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهاراتها، ومواهبها الشخصية، وملكاتها في اللقاءات والجولات، وتخطيطها، وتنظيمها، وتنفيذها، وتعد الإدارة بالتجوال نموذجاً حقيقياً لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية.

السؤال الثاني: ما آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس منطقة الباحة؟

للإجابة على السؤال الثاني تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات المحور والتي تكونت من ١٥ فقرة، حيث يوضح الجدول (٣) إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لإجابات أفراد العينة لفقرات محور (آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس منطقة الباحة)، مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١٤	عمل جولات دورية لتلبية احتياجات مديرات المدارس.	٤.٣٥	٠.٨٣	١	عالية جداً
١٣	توفير كادر فني متخصص في الإدارة بالتجوال.	٤.٣٤	٠.٨٥	٢	عالية جداً
١٢	معرفة احتياجات كل مدرسة والعمل على توفيرها.	٤.٣٣	١.٠٥	٣	عالية جداً
١١	التخفيف من الأعباء الإدارية والفنية الموكلة لمديرة المدرسة.	٤.٢٩	٠.٩٩	٤	عالية جداً
١٠	إنشاء موقع إلكتروني لكل مدرسة وربط جميع مواقع المدارس ومكاتب التعليم مع بعضها البعض.	٤.٢٥	٠.٨٤	٥	عالية جداً
١٥	الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال الإدارة بالتجوال.	٤.٢٠	٠.٩٠	٦	عالية جداً
٩	التعاون بين وزارة التعليم والمديرات على تطبيق الإدارة بالتجوال.	٤.١٥	١.٩٦	٧	عالية
٧	مشاركة المديرات في اتخاذ القرارات المختلفة.	٤.١٢	٠.٧٨	٨	عالية
٦	تزويد جميع المديرات بالأبحاث التربوية الحديثة للاستفادة منها في الإدارة المدرسية.	٤.٠٥	١.١٧	٩	عالية
٥	وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.	٣.٩٩	٠.١٢	١٠	عالية
٨	الاشتراك بالمواقع العلمية للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإدارة بالتجوال.	٣.٨٨	٠.٨٦	١١	عالية
١	عقد دورات تدريبية لمديرات المدارس في مجال الإدارة بالتجوال.	٣.٦٩	١.٧٣	١٢	عالية
٤	تطوير آليات رقابية تسهل على المديرات استخدام الإدارة بالتجوال.	٣.٦٦	٠.٧١	١٣	عالية
٣	توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطوير الإدارة بالتجوال في المدارس.	٣.٦٥	١.٢٦	١٤	عالية
٢	توفير الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المديرات على استخدام الإدارة بالتجوال.	٣.٦٢	١.٢١	١٥	عالية
	المتوسط الكلي	٤.٣٥	٠.٨٨	-	عالية جداً

يوضح الجدول (٤) أن مستوى آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس منطقة الباحة كان عالياً جداً, وذلك بمتوسط حسابي (٤.٣٥), وانحراف معياري (٠.٨٨), حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور ما بين (٣.٦٢ – ٤.٣٥), وانحرافات معيارية بين (٠.٨٣ – ١.٢١), وكان أعلاها متوسطاً هي فقرة رقم (١٤) والتي تنص على "عمل جولات دورية لتلبية احتياجات مديرات المدارس", بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٨٣), وبدرجة "عالية جداً", يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (١٣) والتي تنص على "توفير كادر فني متخصص في الإدارة بالتجوال", بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وانحراف معياري (٠.٨٤), وبدرجة "عالية جداً", وفي المرتبة الثالثة فقرة رقم (١٢) والتي تنص على "معرفة احتياجات كل مدرسة والعمل على توفيرها", بمتوسط حسابي (٤.٣٣) وانحراف معياري (١.٠٥), وبدرجة "عالية جداً", وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص على "توفير الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المديرات على استخدام الإدارة بالتجوال", بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.٢١), وبدرجة "عالية". وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة هي المسؤولة القيام بجولات إدارية مخطط لها بعناية، وليس من خلال تواجدها في المكتب، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وهي المديرات بأهمية تدعيم قنوات الاتصال في المدرسة من خلال الزيارات الميدانية، وعقد الاجتماعات، ومن هنا يمكن اعتبار الإدارة بالتجوال أداة، ووسيلة فعالة، من أجل صنع مستقبل أفضل يتناسب مع كثافة المتغيرات، وتسارع الأحداث، ومن خلالها يمكن توفير الوقت والزمن، وتقليل الأوراق، والمخاطبات، وتقليل الجهد، والتكلفة الضائعة في الحوار والنقاش، والقضاء على الروتين.

خلاصة نتائج الدراسة

١. جاء واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال بدرجة عالية وذلك بمتوسط حسابي (٤.١٤)، وانحراف معياري (٠.٧١).
٢. جاءت آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس منطقة الباحة بدرجة عالية جداً وذلك بمتوسط حسابي (٤.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٨٨).

توصيات الدراسة

١. عقد دورات تدريبية تستهدف مديرات المدارس في مجال الإدارة بالتجوال من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية.

٢. عمل زيارات تبادلية بين مدارس المحافظة الواحدة لتبادل الخبرات الإدارية بين مديري المدارس في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهم.

٣. نشر مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال في مدارس المملكة.

٤. تبني وزارة التعليم بالمملكة لأسلوب الإدارة بالتجوال في جميع المستويات الإدارية والإشرافية.

٥. محاكاة نماذج عربية وأجنبية نجحت في تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، والاستفادة من خبراتهم.

٦. ضرورة تبادل مديرات المدارس الخبرات في تطبيق الإدارة بالتجوال من خلال اللقاءات التربوية.

٧. تشجيع المديرين على التطور الذاتي من خلال إكمال دراستهم العليا وحصولهم على المؤهلات العلمية التي تخدم مصلحة العمل.

مقترحات الدراسة المستقبلية: **في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:**

١. معوقات تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديرات مدارس منطقة الباحة وسبل مواجهتها.

٢. دور أسلوب الإدارة بالتجوال في تطوير الأداء الوظيفي لدى معلمات مدارس منطقة الباحة.

٣. تصورات معلمات مدارس منطقة الباحة نحو أسلوب الإدارة بالتجوال وأثره على تحسين العملية التعليمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

البحراوي، سيد. (٢٠١٨). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج. مصر: دار المصري للنشر والتوزيع.

الجميعى، وفاء. (٢٠١٨). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩(٢)، ٣٩٣-٤٢٢.

الحارثي، مها وباداود، عمر. (٢٠٢٢). واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بعد من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٦)، ١-٣٢.

الحامدي، سالم والقاسمية، عايدة. (٢٠٢٠). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف "٥-١٠" بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ١٧(١)، ٢٩٩-٣٤٤.

الداود، هديل والشمري، الأدهم. (٢٠٢٠). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢١(٨)، ١-٣٠.

الرفاعي، عمر. (٢٠٢١). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. ١٩(١)، ٣٧٩-٤٢٢.

الشرمان، محمد وجبران، علي. (٢٠١٨). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدي مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٩(٢٥)، ١٠٩-١٢٢.

الضريس، نورة. (٢٠٢٠). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٢)، ٣٣٧-٣٦١.

عبدالعزيز، عبدالعاطي. (٢٠٢٠). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن: دراسة ميدانية. مجلة جامعة سوهاج ٧٢(١)، ٢٢٣-٢٩٤.

عدس، عبد الرحمن. (٢٠١٦). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع.

غوانمة، فادي. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعديهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل وسبل تطويرها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧(١)، ٤٦٨-٤٩٤.

الفضلى، طلال. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة بالتجوال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة القاهرة ٢٩(١)، ٩٣-١٣١.

الفهد، زهوة. (٢٠٢٠). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام. مجلة جامعة الأزهر، ١٨٨(٥)، ٢٩٣-٢٢٩.

القرني، عزيزة والغامدي، رحمة. (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات. مجلة جامعة أسيوط، ٣٥(٤)، ١٩٨-٢٢٢.

المنقاش، سارة. (٢٠١٩). تطوير أداء وكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠(١)، ٣٨٢-٤٥٨.

الهويشل، نوف. (٢٠١٩). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(١٢)، ١٧-٦٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Nurabadi, A. A., Nurabadi, A., Sucipto, S., & Gunawan, I. (٢٠١٩, December). Informal Supervision Model "Managing By Walking About" In Improving Quality Of Learning. In ٥th International Conference On Education And Technology (Icet ٢٠١٩) (Pp. ١٠-١٢). Atlantis Press.

Tucker, A. L., & Singer, S. J. (٢٠١٥). The Effectiveness Of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study. Production And Operations Management, ٢٤(٢), ٢٥٣-٢٧١.

Udeze, C. C. G., & Opara, N. A. (٢٠٢٢). Applying The Theory Of Management By Walking Around (Mbwa) To Workplace Management And Structure In Service Organizations. Journal Of Emerging Trends In Management Sciences And Entrepreneurship, ٤(١), ٤٠٢-٤١٩.

Ugochukwu, L. N., Chigozie, M. P., & Ukwuani, B. O. (٢٠١٨). Effect Of Management By Walking About On Employee Performance: A Survey Of Teaching Hospital In South East Nigeria.