

الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية
في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان

إعداد

د/ عزام عبد النبي أحمد

كلية التربية - جامعة بني سويف والسلطان قابوس

الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم مابعد الأساسي بسلطنة عمان

د/ عزام عبد النبي أحمد*

مقدمة:

تواجه الإدارة المدرسية اليوم العديد من التحديات والتغيرات التي تتطلب الأخذ بأساليب إدارية حديثة، وتعد الإدارة بالتجوال أحد أهم هذه الأساليب التي تساعدها على متابعة كل ما يحدث داخل المدرسة، من خلال الاحتكاك المباشر بالمعلمين والطلاب والإداريين، والوقوف على المشكلات الفعلية، واكتشاف أسبابها الحقيقية، بما يسهم في تحقيق التطوير والتحسين داخل المدرسة.

وُسِّمَ الإدارة بالتجوال في زيادة المعرفة لدى مدير المدرسة، وقيامه بواجباته المنوط بها كمخطط للعمل، ومشرف وموجه تربوي، ومراقب للعمل داخل المدرسة، ومنسق بين المدرسة والمجتمع المحلي (حجي، ٢٠٠٥)، فالإدارة بالتجوال تزيد من فعالية العمليات الإدارية من حيث إطلاعه الدائم بما يحدث في المدرسة، من خلال اتصاله المباشر مع المعلمين والطلبة، فيسمع لآرائهم ومقترحاتهم، ويتعرف على احتياجاتهم الحقيقية، مما يدعم العملية التعليمية، ويحقق أهدافها، كما أنها تكون فرصة مناسبة لكي يعبر المدير عن شكره بصورة شخصية ومباشرة للمعلمين على جهودهم وإنجازاتهم (Chip R. Bell, 2000)، وهي دليل ملموس على اهتمام الإدارة، والتزامها إزاء المعلمين، وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.

وتمكن الإدارة بالتجوال المديرين من تنمية مهارات العاملين القيادية، والوعي بالمشكلات التنظيمية، والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، والذي ينعكس على عناصر المنظمة ومخرجاتها ذاتها (McCormack, 2009)، وتعد اهتمام المديرين بمشاركة العاملين، والحصول على التغذية الراجعة منهم، وتعلمهم احترام النقد الموجه إليهم، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة التي من شأنها أن تحقق الأهداف

* د/ عزام عبد النبي أحمد: كلية التربية - جامعة بني سويف والسلطان قابوس.

التنظيمية المنشودة (العبيدي، ٢٠١٠)، وبالتالي توفر الدعم المعنوي للعاملين، مما يساعد في تحفيز العاملين على الإنجاز وتحسين أدائهم، بهدف إحداث مزيد من التطوير والتحسين والتجويد.

إن تطبيق الإدارة بالتجوال يجعل العاملين دائما في حالة تأهب وتوقع متجدد لزيارة قائدهم لهم في مواقع عملهم، بهدف تحسين الأداء والاستماع إلي الآراء، والمقترحات والأفكار الإبداعية التي تمكن المؤسسة من امتلاك الميزة التنافسية، وتجعل العاملين في حالة من التحفيز المستمر لأداء العمل بأفضل طريقة ممكنة، وأصبحت المؤسسات التعليمية في العصر الحالي، مطالبة بامتلاك آليات لمواجهة المنافسة المحلية والعالمية، من خلال الحصول علي مزايا تنافسية تضمن لها استمرارية الريادة والتميز.

وأصبح تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تغيير الممارسات الإدارية التقليدية، وتبنى رؤية جديدة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بتنمية القيادة لدى العاملين، وتشجيع العمل الجماعي، والمشاركة والتمكين والتخلص من البيروقراطية (Rob,2003)، ووجود إدارة واعية بأهمية الموارد، وموجهة نحو المستقبل، وتهتم بجودة الخدمة، وتسعى على المدى الطويل لتنمية الموارد لإحداث ميزة استراتيجية (نصر، ٢٠١٣)، وتعتبر الموارد البشرية والكفاءات من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية، وذلك لأنها صعبة التقليد (غنايم، ٢٠١٥)، حيث إنها تؤكد الميزة التنافسية على التنمية البشرية، والتي ترتبط بنوعية وجودة التعليم، وإيجاد الفرص للفكر والإبداع، وتعليم الطلاب المشاركة وإبداء الرأي.

وفي سلطنة عمان تؤكد الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠م على بناء الجودة في التعليم، من خلال الارتقاء بجودة النظام التعليمي، لتواكب المستويات الدولية، بما يسهم في بناء مخرجات ذات جودة عالية، وقد أوصت هذه الاستراتيجية بتطوير نظام الجودة عن طريق قيام وزارة التربية والتعليم بوضع نظام داخلي لضمان تعزيز الجودة في التعليم المدرسي (مجلس التعليم، ٢٠١٧)، كما أن **نظام تطوير الأداء المدرسي يسعى إلي:** غرس التحسين والتطوير كثقافة تنظيمية تبدأ من داخل المدرسة، والتوجه نحو استمرارية عملية تطوير الأداء المدرسي وشموليته، وتمكين المدرسة من القيام بتطوير أدائها، والاستثمار الأفضل لكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩).

ومن ثم فإن الإدارة بالتجوال تعد مدخلاً إدارياً يحقق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية بصفة عامة، والتعليم ما بعد الأساسي بصفة خاصة؛ حيث يعتمد ممارسات وإجراءات يمكن من خلالها الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أهم مصادر الميزة التنافسية، كما تساعد على التطوير والابتكار والإبداع لدى العاملين؛ مما يسهم في تحقيق ميزات تنافسية متعددة لدى المؤسسة، ومن ثم فإن الدراسة تسعى لوضع تصور يمكن من خلاله استخدام الإدارة بالتجوال في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان لتحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة:

تشير دراسات عديدة إلى أن الواقع الفعلي لمستوى أداء مديري المدارس بسلطنة عمان يواجه عدداً من المشكلات، وجوانب القصور التي تعيق هذه المدارس من تحقيق أهدافها، وأن مديري المدارس الحكومية بحاجة إلى تطوير كفاياتهم في مجالات التخطيط، والتنظيم والقيادة والتوجيه، واتخاذ القرار والاتصال والتقييم، وأوصت كذلك باستخدام الأساليب العلمية لتطوير العمل المدرسي، وتحقيق الدقة والجودة في الأداء المدرسي (العبرية، ٢٠٠٩)، (الرواحي، ٢٠١٠)، (السيابية، ٢٠١١)، كما أن بعض المديرين ما زالوا يتبعون أساليب تقليدية ليست فاعلة في إدارة العنصر البشري؛ مما يجعلها غير قادرة على تفعيل دورها بشكل صحيح (المزروعية، ٢٠١٤)، بالإضافة إلى اعتماد الجانب الرسمي للاتصال، والذي يعتمد على نقل وتبادل المعلومات دون النظر إلى الاعتبارات الإنسانية في التعامل، ويتطلب الأمر عقد دورات تدريبية، ومشاعل تربوية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي تتعلق بتفعيل عملية الاتصال الإداري وتحسين الكفاءة لديهم (المعمري، ٢٠٠٩).

وحيث إن الاستراتيجية الوطنية للتعليم بسلطنة عمان ٢٠٤٠م أكدت على ضرورة تطوير نظام إدارة جودة قطاع التعليم بأكمله بما يضمن له الاستمرار في المحافظة على المستوى الذي يحقق المعايير الدولية، وأوصت هذه الاستراتيجية بالعمل على بناء القدرات الذاتية داخل المؤسسات التعليمية بما يؤهلها لتحمل مسؤولية إدارة هذه المؤسسات، ومن ثم العمل على نقل المسؤوليات والصلاحيات لها؛ تمهيداً لمنحها الإدارة الذاتية مع وضع تشريعات للمساءلة الإدارية والمالية، ونظراً لأهمية مهارات القيادة والإدارة لدى الكوادر العليا في المؤسسات التعليمية؛ فإنه بات من الضروري العمل على تطوير كفاءة الإدارة في

المؤسسات التعليمية، بما يسهم في الارتقاء بالعمل الإداري فيها وفق أفضل الممارسات وأجودها (مجلس التعليم، ٢٠١٧).

وذلك يتطلب البحث عن الأساليب التي تساعد في بناء القدرات الذاتية داخل المؤسسات التعليمية بما يؤهلها لتحمل مسؤولية إدارة هذه المؤسسات، والذي يعد أحد الميزات التنافسية للمؤسسة، وبالتالي فإن امتلاك الميزة التنافسية يضمن لها الارتقاء بجودة النظام التعليمي وتحقيق الجودة في التعليم المدرسي، من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تفعل وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، ومن ثم تأتي هذه الدراسة لوضع تصور لتحقيق الميزة التنافسية بالتعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، من خلال استخدام مدخل الإدارة بالتجوال، ومن ثم تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن استخدام الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية بالتعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للإدارة بالتجوال وتطبيقاتها بالمؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما أبعاد الميزة التنافسية وعوامل تحقيقها بالمؤسسات التعليمية؟
- ٣- ما واقع الإدارة بالتجوال في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٤- ما التصور المقترح لإستخدام الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة الحالية التوصل إلي تصور مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، من خلال التعرف علي الأسس النظرية للإدارة بالتجوال، وتطبيقاتها بالمؤسسات التعليمية، وتحديد أبعاد الميزة التنافسية، وعوامل تحقيقها بالمؤسسات التعليمية، والكشف عن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلي:

مواكبة التوجهات العالمية والمحلية للجودة، والقدرة على المنافسة المحلية والعالمية، من خلال امتلاك ميزات تنافسية تمكنها من التنافسية مع باقي المؤسسات التعليمية، وتماشياً مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم بسلطنة عمان ٢٠٤٠م نحو تطوير نظام لإدارة جودة التعليم، بما يحقق المعايير الدولية، والارتقاء بالعمل الإداري وفق أفضل الممارسات وأحسنها، وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها: تقدم لصناع القرار والمستفيدين تصوراً مقترحاً يتضمن مجموعة من الإجراءات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

منهج الدراسة وأدواتها:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك تماشياً مع طبيعة موضوع الدراسة ونطاقها، كما اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل العمل أو الأداء، والذي يركز على دراسة الأوضاع الإدارية والتعليمية، من حيث واجبات العاملين في التعليم ومسئولياتهم، والأنشطة التي يزاولونها في عمل من الأعمال، ووضعهم وعلاقاتهم في التنظيم الإداري، وظروف عملهم، وطبيعة التسهيلات المتاحة لهم (لاشين وقرني، ٢٠٠٦)، وذلك بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي يتم فيها تجميع البيانات عن موضوع الدراسة، وتتمثل أداة الدراسة في استبانة موجهة إلى المعلمين لمعرفة آرائهم حول درجة ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي.

مصطلحات الدراسة:

• **الإدارة بالتجوال Management By Walking Aroun**: تعرف بأنها: "انتقال المديرين إلي موقع العمل، وترك مكاتبهم، والقيام بزيارات، وذلك من أجل بناء الثقة بينهم وبين العاملين لحثهم علي العمل (Fraser & Hetzel, 2002) ، ويرى البعض أنها: "منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، 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 مهاراته ومواهبه الشخصية" (الخضيرى، ٢٠٠٠) وعرفها (Serrate, 2009) بأنها: "الإدارة التي تركز على العلاقات الإنسانية والتقييم المفتوح، والإدراك، لبناء العمل القوي والأداء المبدع، ورؤية المدير العالم الحقيقي، ومن ثم فإن معظم التعريفات

السابقة تؤكد على أن الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، تستند إلى تفقد المديرين لمواقع العمل، للتعرف على حجم الإنجاز وتصحيح الانحرافات عن المخطط له، وإنشاء قنوات للتواصل المباشر الفعال، والاهتمام بالعنصر البشري وتحسين مستوى الأداء من خلال الثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، بما يحقق أهداف المؤسسة.

وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: "قيام المدير بممارسة مهامه الإدارية والإشرافية في مواقع العمل الفعلية بالمدرسة، من خلال عمل زيارات متكررة بهدف فتح قنوات من الحوار والمناقشة الهادفة مع العاملين بالمدرسة من أجل الوقوف على حقيقة سير العمل واكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال والرقابة، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة".

• **الميزة التنافسية Competitive Advantage:** تعرف بأنها: "المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وهي تمثل نقطة قوة تنتم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو الخدمية أو التسويقية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية، أو الموقع الجغرافي لها (الحواجة، ٢٠١٠)، وتعرف بأنها: "قوة داعمة أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة، وتؤثر في سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها، وتستمر لمدة طويلة بغض النظر عن طول دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة أو قصرها (بخوش، ٢٠١٣، ٤)، وتعرف الميزة التنافسية بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المؤسسة، وتميزها عن غيرها من المؤسسات، بحيث تحقق لها موقفاً قوياً تجاه مختلف الأطراف (السلمي، ٢٠٠٣، ٢٠٧)، كما تعرف بأنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط (صالح، ٢٠٠٩، ٢٧)".

ومما سبق يتضح أن معظم التعريفات التي تناولت الميزة التنافسية تركز على أنها قدرة أو خاصية أو قوة تنفرد بها المؤسسة، وتميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، وذلك باستخدام طرق واستراتيجيات جديدة تمكنها من استثمار مواردها بشكل أفضل، والتغلب على مشكلاتها الداخلية، واستغلال

الفرص، والحد من التهديدات والمخاطر الخارجية، بما يحقق لها الاستمرارية لهذه الخصائص وصعوبة التقليد.

وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص تميز المدرسة وتحقق لها مركزاً أفضل بالنسبة للمدارس الأخرى، من خلال توظيف طرق واستراتيجيات جديدة في استثمار مواردها المادية والبشرية، بما يحقق للمدرسة الجودة، والمرونة، والإبداع، وأقل تكلفة.

• **التعليم ما بعد الأساسي:** هو نظام مدته سنتان من التعليم المدرسي (الصف الحادي عشر والثاني عشر)، يعقب مرحلة التعليم الأساسي التي تستغرق عشر سنوات، ويهدف إلى الاستمرار في تنمية المهارات الأساسية، ومهارات العمل، والتخطيط المهني لدى الطلاب، بما يهيئهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، وقادرين على الاستفادة من فرص التعليم والتدريب بعد التعليم الأساسي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧).

الدراسات السابقة:

تناولت دراسات عديدة عربية وأجنبية موضوع الإدارة بالتجوال، والميزة التنافسية، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

أولاً- دراسات الإدارة بالتجوال:

أظهرت دراسة داووني وأخرين (Downey et al, 2004) أهمية تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس، ومدى تأثيرها على العملية الإدارية والإدارة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلي أن الإدارة بالتجوال تزيد من فهم مديري المدارس لما يحدث داخل الفصول الدراسية، وتشجعهم على إجراء المناقشات الفعالة مع المعلمين، وعلى الاتصال الفعال بينهم وبين العاملين. وهدفت دراسة راي بويد (Ray Boyd, 2006) إلي معرفة ثقافة الإدارة بالتجوال لدي المديرين في بعض المدارس بولاية غرب استراليا، وتوصلت إلي أن الإدارة بالتجوال عنصر أساسي لتعزيز التعاون داخل المدرسة ونجاح الإدارة المدرسية، وأن الاستماع والاتصال مع الموظفين بطريقة غير رسمية أدي إلي تعزيز الروح الايجابية، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين في المدرسة. كما هدفت دراسة إم سي كلاين (McClain, 2009) إلي معرفة أثر التجوال والتغذية الراجعة علي ممارسة مديري المدارس والمعلمين في مقاطعة جورجيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي تأثير التجوال والتغذية الراجعة علي ممارسات

المديرين والمعلمين داخل المدرسة والفصل، وأن التجوال يحسن الأداء داخل البيئة المدرسية، ويحسن المناخ التعليمي داخل حجرة الدراسة. **وهدفت دراسة (البناء، نوال فهيم، ٢٠١٠)** إلى تحليل أوجه القصور والضعف في جوانب العملية التعليمية، والتعرف على خبرات بعض الدول في استخدام الإدارة بالتجوال لتحسين العملية التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلي بعض النتائج، ومن أهمها: أن الإدارة بالتجوال تعمل على تحقيق رضا العاملين عن العمل المدرسي، وتختصر الوقت والتكاليف في تحقيق أهداف المدرسة، وبناء مستوى كبير من الثقة بين المدير والعاملين. **كما هدفت دراسة لورا (Luria, 2011)** إلى معرفة أهمية ممارسة الإدارة بالتجوال، وأثرها على الأمن والسلامة، وتوصلت إلي أن الإدارة التجوال لها أثر علي تحسين الأمن والسلامة التنظيمية داخل المنشأة، وزيادة الوعي التنقيفي والمهارات القيادية لدي العاملين لاتباع الإرشادات الخاصة بالأمن والسلامة داخلها، وأوصت الدراسة بممارسة المديرين الإدارة بالتجوال بشكل منظم وهادف. **وسعت دراسة ماري بادين (Marie McPadden, 2013)** إلى معرفة آراء مديري التعليم في أهمية تطبيق التجوال بالمدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلي أن التجوال يساعد المديرين في الحصول علي المعلومات والبيانات التي تساعدهم في تقييم الأداء، ويساعد في تقوية العلاقات الإنسانية بين المديرين والعاملين، من خلال الزيارات المتكررة، وأن المدير يكون علي وعى بما يحدث داخل الإدارة المدرسية، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية للمديرين لزيادة فاعلية تطبيق التجوال، والقيام بزيارات متبادلة بين المدارس لتبادل خبرات تطبيق التجوال. **كما أظهرت دراسة (العبيدي، والحوامدة، ٢٠١٣)** أهمية دور الإدارة بالتجوال في اتخاذ القرارات؛ حيث هدفت الدراسة إلي معرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال علي عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، والتطوير، والتغذية الراجعة)، كما أوصت الدراسة بتوجه المديرين والقادة إلي ممارسة الإدارة بالتجوال، وضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية، والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية. **وهدفت أيضاً دراسة (قدومي والحوامدة، ٢٠١٣)** إلى التعرف على مستوى ممارسة الإدارة

بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، وطبقت على عينة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت لنتائج من أهمها: أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بشكل عام كان متوسطاً، وتوصى الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية؛ لتعزيز وتطوير، وتنمية مهارات وخبرات مديري المدارس في مجالات الإدارة بالتجوال.

كما هدفت دراسة (المواضية، ٢٠١٤) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وأثره على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا كان بدرجة متوسطة، ومن أهم توصياتها أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال، وتنمية مستوى كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، بأكثر من الحالة التي عليهن الآن، وذلك من خلال زيادة الوعي لدى المعلمات، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار. **وهدف دراسة (صالح، ٢٠١٥)** إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس في محافظات قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائجها: أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت بنسبة مرتفعة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة بنشر مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال في المنظمات والمؤسسات، وتبادل مديري المدارس لخبراتهم في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهم، ومحاكاة نماذج عربية وأجنبية نجحت في تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال. **وهدف دراسة (صالح، ٢٠١٥)** إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصى الدراسة بتحفيز المعلمين على تطوير أنفسهم وإثارة روح المنافسة بينهم، والبعد عن أساليب الإدارة التقليدية من تصيد الأخطاء، أو الرقابة السلبية، واستبدال ذلك بمنح الثقة، والمشاركة في التخطيط وصنع القرار. **كما هدفت دراسة ميتشيل (Mitchell, 2015)** إلى معرفة دور الإدارة بالتجوال بالمدارس العامة في تحسين وتوضيح الممارسات المدرسية بولاية نبرسكا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج

من أهمها: أهمية دور الإدارة بالتجوال في فهم القرارات والتعليمات الواردة الي العاملين بالمدرسة، وتنفيذها بطريقة جيدة، وإزالة كافة أشكال الغموض المتعلقة بآليات تنفيذ القرارات الواردة عن طريق الاتصال المباشر بين المديرين والمعلمين بالمدارس، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التجوال واعتبارها جزءاً من ثقافة المدرسة. وهدفت دراسة (عتوم، ٢٠١٧) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام، وتوصي بزيادة وعي رؤساء الأقسام بأهمية تطبيق الإدارة بالتجوال، وانعكاسها على تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، من خلال عقد الدورات التدريبية والتنقيفية لتعزيز مهارات رؤساء الأقسام في مجال الإدارة بالتجوال وخبراته، وتطويرها وتميئها.

ثانياً- دراسات الميزة التنافسية:

هدفت دراسة (بريش، ٢٠٠٥) إلى التعرف على المفهوم الشامل للميزة التنافسية، وعلى مصادرها الحقيقية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن: العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسات عن بعضها؛ لأن قدراته الإبداعية هي الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تدرك المؤسسات أهمية قدراتها المحورية والإبداعية المتمثلة في الأصول الفكرية، والعمل على بنائها وتفعيلها، وتطوير عملية التقييم المختلفة بها. وهدفت دراسة (الربابعة، ٢٠٠٦) إلى تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك علاقة طردية بين فاعلية تطبيق المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي، وبين القدرات التنافسية لها، كما توجد علاقة طردية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشرية، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. وفي دراسة لكلاودين، وباول (Claudine & paul, 2008)، والتي هدفت لمعرفة تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة مصدر أساسي للميزة التنافسية، وأن المعرفة باحتياجات العملاء والمنافسين تمكن المنظمات من التكيف مع التحديات التنافسية، وجاءت دراسة محمد وريز

وكاندان (Muhammed & Riaz & Chandan, 2009) بهدف التعرف على دور رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت إلي أن رأس المال البشري جزء لا يتجزأ من أي منظمة، وأن تنمية رأس المال البشري في المنظمة هو التحدي الرئيس للقادة في صياغة استراتيجيات تنافسية، ولتحقيق الميزة التنافسية منها: تحديد الرؤية الإستراتيجية لرأس المال البشري، وتفحص نقاط القوة والضعف فيه، وتحديد مؤشرات نجاح الموارد البشرية، وتحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع لرأس المال البشري. وهدفت دراسة (الخفاجي، ٢٠١١) إلى التعرف على تأثير عمليات إدارة المعرفة" إنتاج المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة" على الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة من عملية تطبيق المعرفة، كما أن هناك درجة متوسطة من عملية خلق المعرفة، واهتماماً متوسطاً بعملية نشر المعرفة، كما أن هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وقد كانت العلاقة الأقوى مع بعد الإبداع المتجدد. كما هدفت دراسة (ويج، ٢٠١٣) إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس لمدى توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري بجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من المقترحات لتفعيل تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنها، ومن أهمها: تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والتأليف والترجمة، ورفع مستوى الطموح الشخصي لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الارتقاء بأنفسهم تدريجياً وبحثياً. وهدفت دراسة (حسين، ٢٠١٥) إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق ستة سيجما، وأبعاد الميزة التنافسية ببعض كليات جامعة جنوب الوادي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية موجبة بين توافر متطلبات ستة سيجما وتحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة طبقاً للمستوى الوظيفي والكلية، في حين لا توجد فروق طبقاً للخبرة. وهدفت دراسة (مسعود، ٢٠١٥) إلى التعرف على أبعاد الميزة التنافسية ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام. وقامت دراسة (غنايم، ٢٠١٥) بتحليل الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، واقتصاد المعرفة بالتعليم الجامعي، ورصد أهم ركائز ومتطلبات اقتصاد المعرفة،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة وتضمن مجموعة من المحاور تتمثل في: تنمية الموارد المادية والبشرية، والاستفادة من الأساليب الحديثة التي ترفع مستويات الأداء، وتطوير الخطط والبرامج الدراسية بما يحسن الأداء. **وهدف** دراسة (عثمان وسعيد ، ٢٠١٥) إلى التعرف على ماهية الميزة التنافسية، وواقع تحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية بالوادي الجديد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية بكلية التربية بالوادي الجديد. **وهدف** دراسة (عبد الهادي، ٢٠١٥) إلى التوصل إلى متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، باستخدام مدخل إدارة المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة متطلبات تسهم في تطوير إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وتتمثل في متطلبات ترتبط بالبنية التشريعية، والبنية التحتية، ومتطلبات بشرية وإدارية وتنظيمية، ومتطلبات ترتبط بالثقافة التنظيمية، والثقافة المجتمعية. **وتناولت** دراسة (هشام، ٢٠١٧) القيادة الإدارية الفعالة للعنصر البشري عنصرًا أساسيًا في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن: القيادة هي المورد الأهم والأندر في المؤسسة، وأن سر استمرار المزايا التنافسية هو انسجام العاملين مع الأهداف، والعمل في بيئة تدعمهم وتساعدهم، وتحقق لهم الاستقرار في العمل، و كلما زادت القيادة الفعالة للعنصر البشري في أي مؤسسة، فان ذلك يؤدي إلى أداء اقتصادي متميز ناتج أساسًا على وجود ميزة تنافسية مستدامة؛ تعتمد على رأس المال البشري. **وقامت** دراسة (الباز، ٢٠١٧) بتقديم تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، ومن أهمها موافقة عينة الدراسة على جميع الآليات المقترحة؛ لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي لدى مؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين بدرجة كبيرة، وجاءت الموافقة على المحاور وفقا للترتيب التالي: الدعم الأكاديمي للبحث العلمي، الدعم المادي للبحث العلمي، الدعم المجتمعي للبحث العلمي، الدعم التكنولوجي والمعلوماتي للبحث العلمي. **وهدف**

دراسة (توفيق ومرسي، ٢٠١٧) إلى وضع تصور مقترح لدور الجامعة الريادية في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلي أن الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها ثروة حقيقية، وهي أفضل موجودات المؤسسة الجامعية حتى تصبح جامعة ريادية قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

وفي ضوء ما سبق، وتعقيباً على الدراسات السابقة يتضح أن الدراسات التي تتعلق بمحور الإدارة بالتجوال أكدت جميعها على أهمية مدخل الإدارة بالتجوال، ودوره في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية وغير التعليمية، وأثر التجول والتغذية الراجعة علي ممارسة مديري المدارس، وأثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، وخبرات بعض الدول في استخدام الإدارة بالتجوال لتحسين العملية التعليمية، وكذلك أثرها علي تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، والأداء الوظيفي للمعلمين ومستوى أدائهم، ودورها في تحسين الممارسات التدريسية، كما في دراسة (العبيدي، والحامدة، ٢٠١٣)، ودراسة (نوال فهم، ٢٠١٠)، ودراسة (العبيدي، ٢٠١٠)، ودراسة (لشارون، ٢٠٠٩)، ودراسة (داوني، ٢٠٠٤)، ودراسة (ميثيل، ٢٠١٥)، ودراسة (صالح، ٢٠١٥)، ودراسة (صالحة، ٢٠١٥)، (المواضية، ٢٠١٤)، ودراسة (عتوم، ٢٠١٧). أما الدراسات السابقة التي تتعلق بمحور الميزة التنافسية، أكدت على أهمية تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات، ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسة؛ حيث اهتمت الدراسات بدور رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية، ودور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتأثير عمليات إدارة المعرفة من (إنتاج، خزن، نشر، تطبيق) المعرفة على الميزة التنافسية، وتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ودرجة توافر متطلبات تطبيق ستة سيجما، وأبعاد الميزة التنافسية، والقيادة الإدارية الفعالة للعنصر البشري عنصر أساسي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي، ودور الجامعة الريادية في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، كما في دراسة (الخفاجي، ٢٠١١)، ودراسة محمد وزير وكاندان (Muhammed & Riaz & Chandan, 2009)، ودراسة (الربابعة، ٢٠٠٦)، ودراسة (ويح،

(٢٠١٣)، ودراسة (حسين، ٢٠١٥)، ودراسة (توفيق ومرسي، ٢٠١٧)، ودراسة (الباز، ٢٠١٧)، ودراسة (هشام، ٢٠١٧).

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة بالتجوال، والكشف عن درجة ممارستها، وكذلك تناول موضوع الميزة التنافسية وأبعادها، والإطار المفاهيمي المرتبط بها، كما استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي. وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للإدارة بالتجوال، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، ووضع تصور لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الإدارة بالتجوال، حيث إن جميع الدراسات السابقة لم تتناول هذا الموضوع.

المحور الثاني- الأسس النظرية للإدارة بالتجوال وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية:

تعمل الإدارة دائماً على تطوير ذاتها لتكون إدارة للتطوير بدلاً من أن تبقى أسيرة البنى التقليدية، وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة موجات متتالية من الأفكار والاتجاهات الإدارية الهادفة إلى تطوير الأداء، من بينها الإدارة بالتجوال (العجمي، ٢٠١٠)، وتعد الإدارة بالتجوال منظومة متكاملة الجوانب، تعمل على كسر حواجز العزلة، وتحقق قدرًا مناسبًا من الإحاطة الحقيقية والإلمام الكامل بما يحدث فعلاً في موقع العمل، ويكون للمديرين تأثيرًا إيجابيًا على مرءوسيه من خلال تحفيزهم على العمل، وإزالة الخوف والرغبة التي كانت تتناهم أثناء الجولات التقديرية التي كانوا يقومون بها، (Tucker& Singer,2013).

وتتيح الإدارة بالتجوال الفرصة للعاملين للتعبير عما يجول في خاطرهم، وقد يسمع المدير حديثاً لا يرغب أن يسمعه ولكنه يجب أن يعرفه، وذلك لتقييم ما يجري داخل العمل، فعند سماع المدير المتجول بعض الكلمات اللاذعة من الموظفين حول العمل فيجب ألا يعاقبهم لقولهم ما يعتقدون، فإذا حاول أن يعاقبهم مرة واحدة فلن يكونوا صادقين معه مرة أخرى، وسيبقى في المنظمة الأشخاص الذين يقولون دائماً نعم، والمتملقين لكسب رضا المدير عنهم، (streshly& Gray, 2012,3) مما يساعد في تحقيق مستوى أفضل للأداء الوظيفي، من خلال تواجد المدير في المواقف التنفيذية، حيث يعايش العاملين، ويتعرف على مشكلاتهم

،ويوجههم إلى كيفية التعامل معها، ويعمل على تطوير الأعمال وإنجازها في صورة أفضل.

ومن ثم فإن المدرسة اليوم في حاجة إلى مدير يتابع كل ما يحدث داخل المدرسة، من خلال الاحتكاك المباشر بالمعلمين والطلاب والإداريين، حتى يقف على المشكلات الفعلية، ويكتشف أسبابها الحقيقية، بما يمكن من تحقيق التطوير والتحسين داخل المدرسة، فالإتصال المباشر بالعاملين يمكنه من تقديم التحفيز المناسب، وكذلك التغذية الراجعة، مما يعود على المدرسة بالخير، ويمكنه من تحقيق أهدافها، وفيما يلي توضيح للأسس النظرية للإدارة بالتجوال من حيث أهدافها وأهميتها وخصائصها وأبعادها، وخطوات تطبيقها.

أولاً- أهداف الإدارة بالتجوال:

تسعى الإدارة بالتجوال إلى تحفيز العاملين ودفعهم للعمل بكفاءة وفعالية، من خلال التواجد المستمر للمدير ومتابعتهم والاهتمام بهم، وإن وقوف المدير شخصياً على العمل وإطلاعه الدقيق يعطيه صورة واضحة عن الأداء ومشكلات العمل أفضل بكثير من نقل ذلك له من خلال التقارير لينش (Lynch & Stephen, 2009)، كما تهدف إلى الاستخدام الأمثل للبيانات التي تم جمعها علي أرض الواقع، وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة، والتقييم البنائي للمعلمين من خلال تدليل العقبات التي تواجههم أثناء العمل داخل الفصول الدراسية، وتحقيق زيادة التحصيل العلمي للطلاب، وتحقيق إشراف فعال لتحسين البيئة المدرسية (Wagner T., & Kegan R, 2006).

وتهدف الإدارة بالتجوال في المؤسسات التعليمية إلى:

(Graf & Werlinich, 2002,5)

- حث القيادات الإدارية والمعلمين لمعرفة المزيد عن عمليتي التعليم والتعلم.
- التحقق من صحة الممارسات التعليمية، وضمان الاستخدام الأمثل لها.
- تحسين عملية صنع القرارات التعليمية، من خلال مشاركة جميع الأطراف في صنعها.
- توفير فرص النمو المهني.
- كما يرى (Fraser & Hetzel, 2002) أن الإدارة بالتجوال تهدف إلى:
- وضع آليات للعمل، وتحديد المهام، ومتابعة سير العمل في الميدان.

- تمكين المدير من معرفة ما يجري حوله، ومدي تنفيذ التعليمات والممارسات الإدارية.
- فتح قنوات من الاتصال مع جميع العاملين.
- بناء علاقات قوية بين المعلمين والمدير وتبادل الثقة والاحترام .
- المساهمة في تقييم المناهج الدراسية، والتعرف علي مستوى التحصيل العلمي للطلاب.
- تحقيق الرعاية والسلامة بالتعرف علي الأماكن التي تسبب مشكلات صحية وتؤثر علي سلامة العاملين، والعمل علي إزالة تلك المخاطر.
- وقد أضاف (serrate, 2009) أن الإدارة بالتجوال تعمل على:
 - تعزيز الثقة والعلاقات البناءة بين الإدارة العليا والعاملين من خلال شعورهم باهتمام الإدارة باهتماماتهم واحتياجاتهم.
 - تشجيع العاملين لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية.
 - تعزيز القدرة على تغيير الثقافة السائدة بما يعزز الأداء التنظيمي.
 - إبراز القيم التنظيمية التي تعد ذات أهمية للعمل والقائمين عليه.
 - التخفيف من قيود العمل الرسمية وإشاعة أجواء من الارتياح والطمأنينة.
 - خلق منظمة صحية.
- كما يرى (الخصيري، ٢٠٠٠، والعجمي، ٢٠١٠) أن الإدارة بالتجوال تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:
 - ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية غير المعلنة، وتشجيع جميع العاملين على قول الحقيقة الكاملة، من خلال تحقيق الاتصال والتواصل الدائم والمستمر مع مختلف العاملين، وكسر حاجز الاغتراب والعزلة.
 - القضاء علي الجمود البيروقراطي، باستخدام إدراك العاملين لذاتهم، ومعرفة ما تحتويه هذه الذات من قدرات خلاقة مبدعة، ومعرفة أنماط العاملين السلوكية الإيجابية لتعميقها والسلبية لمعالجتها وبالشكل الذي يطور ويصحح الأداء.
 - التطوير والتحسين المستمر من خلال التنمية الذكية والفاعلة للقدرات، والإمكانات المتاحة، وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المرجوة.

ويتضح مما سبق أن الإدارة بالتجوال تسعى إلي تحقيق التطوير والتحسين المستمر في الأداء، وإكساب المؤسسة ميزات تنافسية، من خلال التركيز علي الموارد البشرية للمؤسسة، والاهتمام بها من خلال التواصل الفعال والمستمر والمباشر لجمع البيانات، والتعرف علي المشكلات، وإدراك حجم الإنجاز على أرض الواقع، كما تعمل الإدارة بالتجوال علي تحسين بيئة العمل من خلال توفير أساليب التحفيز الملائمة، والتي تتناسب مع حجم الإنجاز المقدم من كل فرد، بالإضافة إلي تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص التنمية المهنية المبنية علي الإدراك الحقيقي لاحتياجات العاملين، وبالتالي فإن تطبيق ذلك بالمؤسسات التعليمية؛ يساعدها على امتلاك العديد من الميزات التنافسية التي تضمن للمؤسسة القدرة على المنافسة والريادة.

ثانياً - خصائص الإدارة بالتجوال:

تتسم الإدارة بالتجوال ببعض الخصائص التي تساعدها في تحقيق أهدافها، ومن أهمها:

- (١) **إدارة مرئية:** إن خاصية الإدارة بالتجوال في كونها إدارة مرئية تحمل رسالة إلي العاملين بأن المديرين لا يجلسون في غرف مغلقة، بل يتجولون دائماً في مواقع العمل لجمع البيانات والمعلومات عن الأداء، ومحاولة منع وقوع الأخطاء وتجنب المشكلات (Chris Thomas,2010).
- (٢) **إدارة واقعية:** إن الزيارات التي يقوم بها المدير الي مواقع العمل تتيح له الفرصة للوقوف على حقائق الأمور، والبدائل المتاحة له، وعدم الاعتماد علي التقارير الروتينية الغير مطابقة للواقع (العابد، ٢٠١٢)، حيث يستطيع المدير رؤية الأشياء علي الواقع بدون تزييف أو تجميل أو تحسين الصورة، والعمل علي إزالة كافة العقبات التي تواجه المؤسسة. (Thomas R., 2010).
- (٣) **إدارة إنسانية:** فهي أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية حيث يتعامل المدير مع العاملين مباشرة من خلال التجوال بينهم، يتحدث معهم مما يساعد علي كسر الحواجز الرسمية، ويعزز العلاقات الشخصية (خليل، ٢٠١٤)، ويعد إيمان الإدارة بمواهب العاملين لديها من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية لديهم، والنظر إلى المعلومات المقدمة من قبلهم على أنها حيوية ومهمة في عمل المنظمة وتطورها واستمراريتها، وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى الحدود، ويشعر المرؤوسون بأن الإدارة تثق بقدراتهم، الأمر الذي ينعكس

إيجابيا على مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها (Rubin& et al,2010).

(٤) إدارة هادفة: إن هدف الإدارة بالتجوال الحصول علي تغذية راجعه، من العاملين، وجمع البيانات والمعلومات التي تساعد علي تحسين الأداء داخل المنظمة (Robert Koerperich,2008)، ومن خلال توافر البيانات والمعلومات التي يتم رصدها في موقع العمل الميداني، وفي الوقت المناسب يمكن قياس الأهداف التي تم وضعها، ومدى ملائمتها مع طبيعة العمل، كما أنها تهدف إلي معرفة ما يحتاج إليه العاملون سواء كانت لحل مشكلاتهم أو لإنجاز المهام بشكل مناسب.

ومما سبق يتضح أن الإدارة بالتجوال لها مجموعة من الخصائص التي تميزها؛ فهي إدارة مرئية، حيث يكون المدير مرئياً لجميع العاملين من خلال جولاته الإدارية، وزياراته الميدانية في موقع العمل، كما أنها إدارة واقعية تعمل علي الاحتكاك بالواقع، والاتصال به بشكل مباشر، كما أنها إدارة إنسانية تهتم بالإنسان، وتعمل علي تلبية احتياجاته، وإطلاق قدراته، من خلال التحفيز والتطوير المستمر، كما تتميز بأنها إدارة هادفة تسعى لتحقيق التحسين والتطوير المستمر في الأداء في مختلف جوانب العمل.

ثالثاً - مبررات استخدام الإدارة بالتجوال بالمدارس:

هناك العديد من الأسباب التي فرضت على المدير ممارسة الإدارة بالتجوال، من خلال قضاء بعض الوقت للتعرف على من يعملون معه، ومن أهمها (أبو شيخة، ٢٠٠٠، ١٧٠-١٧٢):

- التوفيق بين اهتمامات العاملين ومهاراتهم وبين واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يشغلونها.
- التنبؤ بردود فعل المرؤوسين نحو التغيير المخطط : إن الأساس الصادق الذي يمكن المدير الاعتماد عليه لكي يستطيع التنبؤ باستجابات العاملين للتغيير المخطط هو معرفته الشخصية للمرؤوسين، أي معرفة اهتماماتهم واحتياجاتهم وقيمهم، وكلما تحسنت معرفة المدير بالعاملين كان تنبؤه لردود أفعالهم أفضل.
- زيادة تدفق مقترحات المرؤوسين: على المدير أن يقضي بعض الوقت للاستماع إلى مقترحات العاملين، وأن يقوم كل فكرة حصل عليها وأن يخبر الشخص الذي

قدمها بنتائج التقويم. وأن يطبق الأفكار والمقترحات ذات الجدوى، مع التأكيد على منح التقدير الملائم لصاحبه.

٢- **تعرف توقعات المرؤوسين:** إذا توقع المدير أن يخبره المرؤوسون بأهدافهم وتوقعاتهم عليه أن يوفر لهم مناخًا منفتحًا ومشجعًا، ومكونات هذا المناخ ثلاثة، هي: القبول، والدعم، والثقة.

٣- **الحصول على الأداء المتميز:** يتوقف الأداء المتميز للفرد إلى حد كبير على مدى وضوح الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها، وبالتالي فإن المدير الفعال يجب أن يتأكد من: فهم المرؤوسين لواجبات ومسؤوليات وظائفهم - وضوح معايير الأداء.

كما تتمثل مبررات الإدارة بالتجوال فيما يلي:

١. **التفويض الفعال للسلطة:** من خلال توزيع السلطات على الآخرين، وتشجيعهم على قبول المخاطرة والابتكار والإبداع، والتعود على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس.
٢. **تقييم العاملين بشكل أفضل:** بالتعرف على حقيقة قدرات وإمكانات كل فرد من العاملين، وبالتالي تقييم أدائهم تقييمًا سليمًا، ثم تطوير النظم الملائمة لتحفيزهم، والإشراف عليهم.
٣. **إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية:** من خلال توزيع الأفراد على الأعمال المختلفة، بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.
٤. **زيادة كفاءة وفعاليات عمليات التدريب:** من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، وإعداد البرامج التدريبية المناسبة لتطوير معلوماتهم وصقل مهاراتهم، وتعديل سلوكياتهم.
٥. **تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ:** ولهذا سميت الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة، لأنها تجعل الإدارة العليا تعود إلى العمل لمراقبة العاملين بها، وتوجيههم التوجيه السليم.
٦. **إعادة هيكلية المؤسسة بشكل أفضل:** ويتم هذا من خلال رؤية الواقع، والتحرك منه نحو المستقبل، والتخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية، ومن ثم إعادة ترتيب الأوضاع الداخلية للمؤسسة.

٧. زيادة الإحساس بالمسئولية لدى العاملين: من خلال السماح لهم بإبداء الرأي والاقتراح، والمشاركة في إعداد الخطط، ووضع الأهداف؛ مما يععمق الإحساس بالمسئولية الذاتية والولاء والانتماء للمؤسسة.
٨. ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي: وذلك بما يلتمسه القائد المتجول فعلاً أثناء جولته التفقدية، وملاحظة إنجازات العاملين على الطبيعة، ومكافأة المجيدين منهم (العجمي، ٢٠١٠).
٩. تجنب تحريف المعلومات: إن تحريف وتزييف البيانات والمعلومات تمثل مشكلة لكل فرد، واعتماد المديرين علي التقارير الكتابية فقط التي ترسل إليهم يترتب عليه عواقب وخيمة تؤدي إلي فشل منظومة العمل، بالإضافة إلي أن التعليمات التي ترسل من الجهات العليا قد يتم تحريفها عند تطبيقها مما يؤدي إلي ابتعاد المنظمة عن الأهداف التي تم التخطيط لها، أما الإدارة بالتجوال فهي تحقق فعالية الإدارة من خلال قيام المدير بجولات تفقدية تهدف إلي شرح التعليمات وإيضاح الخطط التي تم وضعها، فتضمن وصول الصورة الحقيقية إلي العاملين (توم بيترز، ٢٠٠٠).
- كما أن الإدارة بالتجوال تسمح للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية بتبيين وجهة نظرهم بشكل مباشر لمديريهم، والفائدة الأساسية من هذه الطريقة الإدارية تمكّن من تطوير مهارات الموظفين، بما في ذلك القيادة والمعرفة والخبرة في العمل، والتطوير في طريقة أداء العمل، والمتطلبات اللازمة للتطوير (Shra'ah and others,2013,66) ببساطة عندما تكون بين أعضاء من جميع مستويات المنظمة، فإن وجودك بينهم يبين بشكل واضح كأنك تقول لهم أنا هنا لأني أؤمن بقدراتكم، وأعلم أنكم مفتاح نجاحنا، وأريد أن أعرف منكم ماذا تعتقدون بشأن العمل؟ - وما هو الجيد في عملكم؟ - وما هو ليس بجيد فيه؟ - وما يمكنني أن أقدم لكم لأحسن من وضع عملكم؟ (Streshly&Gray,2012,5) ، ومن ثم فإن الإدارة بالتجوال لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء المدرسي، وتحقيق العديد من الميزات التنافسية للمدرسة، من خلال الاهتمام، والتركيز على العناصر البشرية داخل المدرسة، والعمل على تنميتها، واكتشاف قدراتها، وتلبية احتياجاتها وتوفير المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والابتكار.

ومما سبق يتضح أن الإدارة بالتجوال أصبحت عاملاً هاماً وأساسياً لإدارة المدارس في الوقت الحالي؛ نظراً لما تمر به هذه المؤسسات بالعديد من التغيرات والتطورات التي فرضت وجود أسلوب إداري يهتم بمتابعة العاملين في مواقع العمل المختلفة، والتحقق من صحة البيانات والمعلومات، والتأكد من حجم الإنجاز وجودته، والتعرف على الأسباب الحقيقية وراء المشكلات المختلفة التي تمر بها المؤسسات، والتي تعوق عمليات التطوير والتحسين في المدرسة، كما أن الإدارة بالتجوال تحقق العديد من الفوائد التي تمكن المديرين من تحقيق مستوى متميز من الجودة والإنجاز، من خلال سرعة اكتشاف المشكلات، وأوجه القصور، وزيادة الإحساس بالمسئولية لدى العاملين، وتحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ، وزيادة كفاءة وفعاليات عمليات التدريب، وتقييم العاملين بشكل أفضل، وتجنب تحريف المعلومات.

رابعاً - أبعاد الإدارة بالتجوال:

يعد اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة من أبعاد الإدارة بالتجوال (قدومي، ٢٠١١، توم بيترز، ٢٠٠٠)، والتي تحقق العديد من الفوائد للمؤسسة، وتساعدها على تحقيق ميزات التنافسية إذا ما تم تطبيقها بالشكل المناسب، وفيما يلي توضيح لهذه المجالات:

(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، (العبيدي، ٢٠١٠، ٦٦)، فهي تمكن المديرين من الحصول على نظرة ثاقبة، وخصوصاً في القضايا غير الواضحة والمبهمه، والتعرف على الموظفين وطبيعتهم بدون تصنع أو تكلف، فعندما تنقل المعلومات عبر أربع أو خمس مستويات إدارية، أنت كمدير في الإدارة العليا لا تعرف ماذا يحدث فعلاً، لأن كل مستوى إداري يقوم بنقل المعلومات بطريقة مختلفة لذا لا بد من ممارسة الإدارة بالتجوال؛ للتعرف على الحقيقة كاملة (Hinnars, 2009, 12)، وبالتالي تعد عملية اكتشاف الحقائق مرحلة تقوم على توفير كامل للبيانات الحقيقية الفعلية القائمة على الواقع الفعلي التنفيذي، ومن ثم تقوم الجولة النقدية للمدير على ما يلي: (صالحة، ٢٠١٥، ٣١).

- اكتشاف الحقائق التي تم إخفاءها، أو تزييفها، أو تجاهلها وإغفالها في التقارير الإدارية المكتوبة المرفوعة إليه.
 - توضيح الملابسات، والظروف والأوضاع والأحوال التي أحاطت عملية التنفيذ، وأدت إلى ما هو قائم الآن.
 - التأكد من الشكوك والهواجس التي تسربت إلى نفس القائد الإداري أثناء قراءته للتقارير المكتوبة، والتحقق من صدق حدسه وفراسته.
 - الحصول في هذه المرحلة على كم مناسب ومتدفق من الحقائق والبيانات والمعلومات، والآراء والتصورات التي تتشكل بها البيئة والمناخ الحاكم للعمل في المؤسسة.
 - 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 لتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك، وثقة بين المدير والعاملين (السكرانة، ٢٠١٠، ٣٦٩)، 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 (Shra'ah & others, 2013, 6)، وتعتبر الاتصالات الإدارية وسيلة هامة في تطوير

وتتمية 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، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال: (السكرانة ٢٠١٠، ٣٧٩).

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

• **الحديث المؤثر (الشرح):** يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم، ولكي يكون الموظف مؤثراً في الآخرين فلا بد أن يصوغ رسالته بلغة بواضحة، 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.

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

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

• **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 التفقدية 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 للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس، وتحقيق النتائج المطلوبة، وهي الأساليب التي تحت العاملين على العمل المستمر، ومن ثم جعلهم ينهضون بأعمالهم (صالحة، ٢٠١٥، ٣٥).

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: (الشبلي والنسور، ٢٠٠٩، ٢١٧).

- عدالة الحافز وكفايته.
- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.
- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.
- أن يكون الحافز له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.
- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع.
- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبية.
- أن يركز 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 إلي قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة والهام العاملين بالحلول الإبداعية وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله (العبيدي، ٢٠١٠، ٦٧)، 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 (الخضيري، ٢٠٠٠، ١٥٧).

٥) **التغذية الراجعة:** هي قدرة المدير المتجول على مساعده 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 (Mitchell R. Kubicek, 2015)، 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.

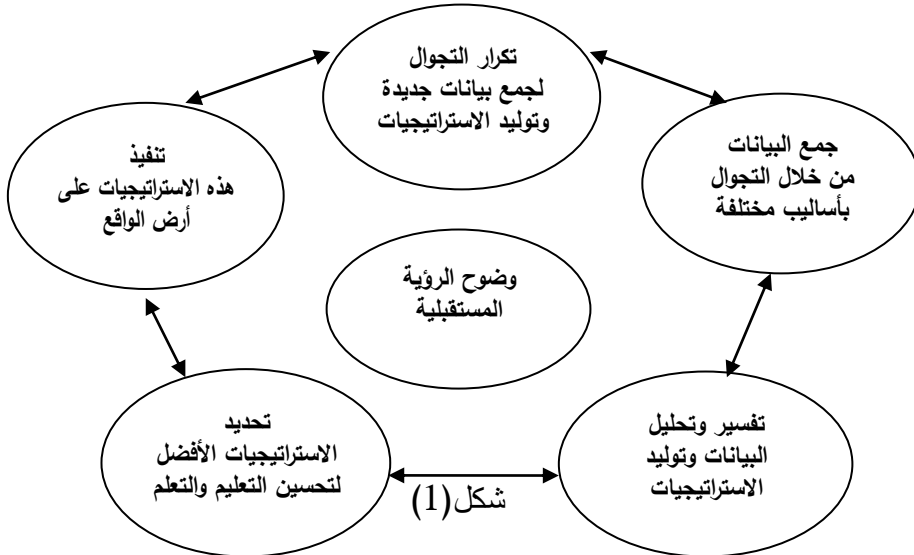
وحتى تصبح التغذية العكسية بناة يجب أن تركز على سلوك المتلقي فقط، لا لومه ولا تهديده، ولا ينبغي أن تكون معقدة، وينبغي شرحها حتى لا يساء فهمها وأن تكون مركزة ومحددة وفي الوقت المناسب، فهي تتبع الأداء فوراً أو بعده بفترة وجيزة، لأنها إذا أتت في الوقت غير المناسب فإنه يتم إنكارها وتجاهلها، ويكون الغرض منها هو نقد السلوك أو الأداء ولا شيء غير ذلك، بحيث لا تتعرض لنقد الشخص بذاته، كذلك يجب أن تكون ذات صلة بالعناصر التي تسهم بأداء المهمة بنجاح، وينبغي أن تأتي التغذية العكسية من مصدر موثوق به حتى يأخذها المتلقي على محمل الجد، ويثق بدقتها ومصداقيتها، ويجب تفسيرها للمتلقى، وكيف يمكن أن يستخدمها لتحسين أداء المهمة، ويجب أن تكون آليات دعم متاحة لمساعدة المتلقى للاستفادة منها، وقد تشمل التدريب على بعض الوظائف أو المهام الخاصة، التي تتيح للموظف تحسين ممارسته لمهام الوظيفة (الشمراي، ٢٠٠٩، ١١)، ومن ثم فإن الإدارة بالتجوال تتطلب تقديم التغذية الراجعة أثناء الجولات التفقدية والزيارات الميدانية، حيث يقدم من خلالها المدير النصيحة والمشورة، وكذلك التوجيه

والإرشاد نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، كما يمكن من خلال التغذية الراجعة الوقوف على نقاط القوة لدى العاملين وتعزيزها، وكذلك التعرف على نقاط الضعف لدى العاملين، وكيفية التغلب عليها.

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.

خامساً - خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال وإجراءات نجاحها:

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



يوضح خطوات التجوال بهدف تطوير وتحسين العملية التعليمية (Cervone & Martinez, 2007)

من الشكل السابق يتضح أن الإدارة بالتجوال تمر بمجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:

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

وتتطلب الإدارة بالتجوال التفاعل الشخصي، ومهارات استماع جيدة، والإدراك بأن معظم العاملين في مؤسسة ما يريدون أن يساهموا في نجاحها، فلا يجب إجبارهم ولا يمكن تحييدهم، ولمساعدة المديرين على تطبيق التجوال، (McCormack, 2009; Downey at.el,2004) كان من الضروري تطبيق الإجراءات التالية:

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

- (٦) إيجاد الود بين المدير وبين العاملين، وذلك من خلال قول مرحبا كلما مر بهم، وليس الاقتصار على ذلك وإنما قولها خارج العمل، وفي مواقف السيارات، وفي أي مكان يشاهدهم فيه، لكي يبعث في نفوسهم المحبة، ويكسر الحاجز بينه وبينهم.
- (٧) التحلي بالصبر، لأن الأمر يستغرق وقتا طويلا لتوليد الثقة بينه وبين العاملين؛ فلذلك يجب أن يكون صبورا في التعامل معهم، لتكوين علاقات ودية قائمة على الثقة الخالصة للحصول على المعلومات الحقيقية من مصادرها الصحيحة، وغير المنقوصة.
- ويرى البعض أن نجاح تطبيق الإدارة بالتجوال يتطلب القيام بما يلي:
- (صباح، ٢٠١٢، وجودي وآخرون، ٢٠١١، و Chris Thomas, 2010).
- **إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث:** حيث تقوم الإدارة بالتجوال على تحفيز الابتكار والإبداع والتطوير والتحسين وامتلاك مزايا تنافسية فائقة، والتي من أهم مصادرها الحوار والنقاش، الذي يتم أثناء التجوال من خلال إعطاء المزيد من الحرية لتشجيع ودعم الأفكار الابتكارية، ولهذا يجب على المدير المتجول أن يختار لغة الحوار والحديث والخطاب التي تناسب كل فئة على حدة؛ بحيث تشعر كل فئة أنه واحد منهم والأمين على تحقيق مطالبهم.
 - **الإصغاء الذكي المستوعب لما يقال ويحدث:** فالمدير الناجح هو الذي يعمل ضمن موقع العمل التنفيذي بالخروج من محدودية العمل المكتبي، والإصغاء لما يقال ويحدث لكي تتم عملية التوافق بين أهداف العاملين وآمالهم وطموحاتهم مع أهداف المدير في تحسين ظروف العمل، وأهداف المنظمة .
 - **الاستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش:** تتنوع المواقف التي يمر بها المدير أثناء تجواله في المنظمة يمثل فرصة ذكية يجب انتهازها ليس فقط للحصول على معلومة، ولكن أيضا لإعطاء معلومة من خلال قدرته في إدارة الحوار عبر الأسئلة الذكية التي تحفز العاملين على الحديث دون خوف واستخدام التعليقات الباعثة على الطمأنينة والفكاهة والمزحة التي لا تفقده احترامه بل تساهم في قربه من العاملين.
 - **إزالة كافة أشكال الرهبة والخوف والخجل:** التي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها أثناء الجولة الإدارية، والعمل على بث

روح الأمن والأمان، وإزالة كل أشكال الخوف والرهبة من نفوس العاملين مما يساعد على نقل الطاقات والخبرات والآراء والأفكار إلى الجهات العليا للاستفادة منها.

- تحقيق مشاركة ذكية معنوية للعاملين في مشاكل العمل: يحرص المدير الذكي على الاستماع بتعاطف إلى مشاكل العاملين، ومشاكل العمل، ويعمل ما في وسعه لحلها، وإظهار رغبته الأكيدة في ذلك، مما يولد عنصر الولاء والانتماء لروح الجماعة في المنظمة من خلال زيادة إنتاجهم.
- البحث عن المبدعين وأصحاب الأفكار المتميزة والجديدة: حيث تمثل الإدارة بالتجوال أداة للبحث عن القادة، وأصحاب المواهب التي يمكن الاستفادة منها، فلا تخلو أي منظمة من أصحاب العقول الذكية المبدعة والمواهب، وتعمل الإدارة بالتجوال على الكشف عنها واحتضانها، وإرجاع حقوق الملكية الفكرية لهم والاستفادة منها مع ضمان تلك الحقوق.

ومما سبق يتضح إن الإدارة بالتجوال تتطلب العديد من الإجراءات والخطوات التي يجب إتباعها والالتزام بها، حتى يضمن المديرين نجاح تطبيقها، وتحقيق الهدف منها، ومن أهم هذه الإجراءات: تنفيذ الجولات الإدارية بشكل تلقائي وعفوي بهدف المتابعة، والتعرف على مستوى الأداء، وليس بهدف التفتيش وتصيد الأخطاء، وإعطاء المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم، وتقديم مقترحاتهم، وتشجيعهم على ذلك، بالإضافة إلى إشاعة جو من المرح والفكاهة أثناء هذه الجولات، كما أن تطبيق الإدارة بالتجوال يتطلب مجموعة من الخطوات من أهمها: وضوح الرؤية لدى المديرين نحو المستقبل المنشود للمؤسسة ودور هذه الجولات في تحقيقها، من خلال جمع للبيانات، وتحديد للاستراتيجيات المناسبة للتحسين والتطوير، وتنفيذ هذه الاستراتيجيات، كما أن نجاح تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس يتطلب: إثارة وتحفيز الاهتمام، والحديث لدى المعلمين، وطرح الأسئلة الذكية التي يمكن من خلالها اكتشاف حقائق العمل ومشكلاته، والوصول إلى أفكار إبداعية تسهم في تطوير وتحسين الأداء المدرسي، كما أن قدرة المدير المتجول على إدارة الحوار والنقاش تشجع العاملين على المشاركة بآرائهم ومقترحاتهم التي تسهم في حل مشكلات المدرسة، كما يجب على المدير المتجول البحث عن المبدعين، وإزالة الخوف والرهبة والخجل، والإصغاء الجيد لكل العاملين، وكذلك

الطلاب، كل ذلك يسهم في تطبيق الإدارة بالتجول بشكل فاعل ومؤثر ويؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء بشكل مستمر.

المحور الثالث: الميزة التنافسية بالمدارس (الأسس والأبعاد):

تستند الميزة التنافسية على أساس كيف تحسن المنظمة صورتها الذهنية لدى الآخرين، وكيف تولد الانطباع الجيد لديهم، وكيف تخلق الأثر داخلهم، مما يجعلها الأفضل إنتاجياً وتسويقياً (عثمان وسعيد، ٢٠١٥)، وتنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي تم استخدامها من قبل المنافسين، ويمكن بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من الموارد الملموسة (المواد الأولية، ومعدات الإنتاج، والموارد المالية)، والموارد غير الملموسة (الجودة، التكنولوجية، المعلومات، اليقظة التنافسية، المرونة، المعرفة، التكلفة، الوقت)، وتعتبر الموارد البشرية والكفاءات من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية، وذلك لأنها صعبة التقليد (غنايم، ٢٠١٥).

ومن ثم فإن الميزة التنافسية للمؤسسة تعد عاملاً أساسياً تستند عليه لتحقيق الريادة والتميز فيما تقدمه من خدمات، ولتحسين قدراتها التنافسية، من خلال البحث بشكل عميق عن استراتيجيات، وطرق مبتكرة لتقديم الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، وبالتالي يلعب الابتكار والإبداع دوراً كبيراً في خلق الميزة التنافسية، وتعد الإدارة بالتجوال أحد الأساليب الإدارية التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال اهتمامها بتحفيز العاملين على التطوير والتحسين في الأداء، وتقديم أفكار إبداعية ومبتكرة للارتقاء بالمؤسسة، وتحسين جودة أدائها بما ينعكس على مستوى الخدمات التي تقدمها، وكذلك تميزها من حيث جودة مخرجاتها، ويتناول هذا المحور الميزة التنافسية من حيث: أبعادها، وخصائصها، وأسس بنائها، والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك أنواعها واستراتيجياتها، وفيما يلي توضيح لذلك:

أولاً- أبعاد الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق

استراتيجياتها التنافسية، وبالتالي إنجاز أنشطتها بشكل يحقق ثقة العملاء بشكل أكبر من منافسيها، وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي:

- **الكلفة:** إن المنظمات الناجحة هي التي تقدم خدماتها ومنتجاتها بتكلفة مناسبة لقدرات العملاء، بحيث تكون تكلفة هذه الخدمات أقل من منافسيها، مع الاحتفاظ بالجودة العالية، وبُعد الكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المؤسسات المنافسة، ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق، وإن عدم اهتمام المؤسسة بتخفيض كلفتها قد يكون السبب وراء تدهورها، وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة (الطويل وإسماعيل، ٢٠١٠).

- **الجودة:** تعد جودة الخدمات والمنتجات أحد المزايا التنافسية المهمة التي يمكن أن تتميز بها المنظمات، وتتحقق الجودة حينما تتجح المنظمة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات وخدمات ذات مواصفات عالية، وتفي بمتطلبات واحتياجات العملاء (حسين، ٢٠١٥)، وتسهم جودة الخدمات والمنتجات في تحسين سمعة المنظمة، وزيادة ثقة العملاء بها، ورضاهم عنها (Evans & Collier, 2007, 126)، ومن ثم فإن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح المؤسسات من خلال تقديم خدمات ومنتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات العملاء ورضائهم، وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

- **المرونة:** وتعنى قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وفعالية مع المتغيرات المحيطة، وتقديم الخدمات والمنتجات للعملاء في الوقت المناسب (الطويل وإسماعيل، ٢٠١٠)، وأصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة بين المؤسسات، إذ تتضمن المقدرة على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات وتقديم خدمات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير الخدمات القائمة، بالإضافة للاستجابة عمومًا إلى حاجات ورغبات المستفيدين (العلي، ٢٠٠٦، ٣٩)، ومن ثم فإن بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي مؤسسة تريد النجاح والبقاء والنمو، وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات العملاء والمستفيدين من المنتجات والخدمات بأقل جهد ووقت مُمكن.

- **الوقت:** يعد الوقت بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات، من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن (حسين، ٢٠١٥)؛ حيث أصبح الوقت في مجتمع اليوم من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، فالعملاء يرغبون في الاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وإن العديد من المؤسسات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي، من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل (Evans & Collier, 2007, 126)، وتزايد أهمية الوقت للعمل أدت إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات على أساس الوقت، ومما سبق فإن بُعد الوقت يعد من أبعاد التنافس المهمة بين المؤسسات، ويُشير إلى تسليم أو تقديم المنتجات للعملاء والمستفيدين حسب الوقت المحدد لهم من قبل المؤسسة، وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.
 - **الإبداع:** أي قيام المنظمات بتقديم خدمات ومنتجات بطرق جديدة مبتكرة وغير مألوفة لم يسبق للمنافسين استخدامها (حسين، ٢٠١٥)، وتحقق المؤسسات من خلال الإبداع العديد من الميزات من أهمها: مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج، وسلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث، وإيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة، ومواجهة المشكلات، وتطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها، وكسب التفوق التنافسي للمؤسسة، وتحسين إنتاجية المؤسسة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف، واستخدام الموارد والطاقة استخداماً اقتصادياً (بشير وعمار، ٢٠١١).
- ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية لها عدة أبعاد يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، أو قياسها داخل المؤسسات ومن أهمها بعد الجودة والمرونة والإبداع والكلفة والتسليم، والتي تؤكد على أن تميز المؤسسة وامتلاكها للميزة التنافسية قد يكون في أحد هذه الأبعاد أو بعضها، وذلك وفقاً لقدرات المؤسسة ومواردها، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها في توظيف واستثمار هذه الموارد بما يمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ملبية لمتطلبات المستفيدين وتوقعاتهم،

متميزة بقدر عالى من المرونة والاستجابة للمتغيرات، وذلك من خلال تقديم الخدمة بأقل تكلفة وجهد، وفي الوقت المحدد.

ثالثاً- استراتيجيات الميزة التنافسية وأنواعها:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، ولكي تحقق المؤسسات التميز يمكنها إتباع إحدى هذه الاستراتيجيات للميزة التنافسية: (Chu&Lin & Wang, 2011, 102)، (عبد الله، ٢٠١٦)، (خليل، ١٩٩٨)، (شوقي، ٢٠١٠، ١٣٣).

١. **إستراتيجية التمايز:** وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستفيدين، وتستطيع من خلالها العمل على جذب واستقطاب أكبر عدد من العملاء، وتتعدد مجالات هذه الاستراتيجية لتشمل: التميز على أساس التفوق الفني، وعلى أساس الجودة، وتقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، وتقديم المنتج قيمة أكبر له نظير المبلغ المدفوع فيه، وتتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

٢. **إستراتيجية قيادة التكلفة:** وتعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وفقاً للمعايير المطلوبة من قبل المستفيدين، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: (توافر اقتصاديات الحجم- آثار منحنى التعلم والخبرة- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة، وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر).

٣. **إستراتيجية التركيز:** تهدف إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية وخدمية لمجموعة معينة من المستفيدين، أو بالتركيز على سوق جغرافي معين.

ويمكن تحديد أنواع الميزة التنافسية فيما يلي (Chu&Lin & Wang,)

(2011, 102):

- **الميزة التنافسية الداخلية:** وتكون هذه الميزة عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بين المؤسسات المنافسة على المستوى المحلي.
 - **الميزة التنافسية الخارجية:** تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية متميزة، على المستوى الخارجي إقليمياً ودولياً.
بينما يري (خليل، ١٩٩٨) أنه يمكن تصنيف الميزة التنافسية إلى:
 - **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين؛ حيث إن التحكم الجيد في عوامل تطور التكاليف مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث إن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل المؤسسات والمستخدمين على حد السواء.
 - **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، ويستند ذلك إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار نشره: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.
- ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية للمؤسسة قد تكون داخلية نظراً لتفوقها على المؤسسات في نفس المجال على المستوى المحلي، أو تكون خارجية عندما تمتلك القدرة على المنافسة العالمية والدولية، بما تمتلكه من منتجات وخدمات متميزة، وقد يكون سبب ذلك هو امتلاك ميزة التكلفة والقدرة على تقديم خدمات عالية الجودة بتكلفة قليلة، أو ميزة التميز والتفرد التي تمتلكها المؤسسة وتنفرد بها عن باقي المؤسسات المنافسة.
- رابعاً - مصادر تحقيق الميزة التنافسية:**
- يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر، وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينهما، ومن أبرز عناصر ومصادر الميزة التنافسية ما يلي: (غنايم، ٢٠١٥)، (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩).

١. **المصادر الداخلية:** والمرتبطة بـموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة ، مثل العوامل الأساسية للإنتاج والموارد، كامتلاك المؤسسة للموارد وبناء قدرات قد لا تكون متوفرة لدى المنافسين، وقد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة، والقدرات التكنولوجية.

٢. **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة، وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على الموارد البشرية المؤهلة، والتغير في احتياجات المستفيدين أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة الاستجابة لتلك المتغيرات الخارجية واستثمارها.

وهناك تقسيم آخر يرى أن مصادر الميزة التنافسية هي الموارد، سواء كانت موارد كمية، أو موارد كيفية؛ حيث إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية.

(أ) **الموارد الكمية:** وتشمل كل من المواد الأولية، ومعدات الإنتاج، والموارد المالية، وتتمثل فيما يلي: (اللوغان، ٢٠١١، ٣٤) (الربابعة، ٢٠٠٦).

١. **المدخلات الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

٢. **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المدخلات الأولية إلى مخرجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

٣. **الموارد المالية:** تعمل الموارد المالية التي تمتلكها المنظمة على تعميق الأنشطة، وتوسيعها بشكل ملحوظ، ويتم ذلك عبر الاعتماد على الاستثمارات التي تحقق الأهداف المالية والتنافسية التابعة للمنظمة، وبعد توافر رأس المال قادرًا على تحقيق ميزة تنافسية عالية.

(ب) **الموارد الكيفية:** وتضم ما يلي (الربابعة، ٢٠٠٦):

١- **الجودة:** حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة استنادًا إلى المقومات التالية: تقصي حاجات وتوقعات

المستفيدين كأساس لتصميم البرامج، وتطوير الوظائف، والتوجهات المستقبلية- جعل الجودة علي رأس أولويات الإدارة العليا- اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار- تطوير علاقات إستراتيجية مع المؤسسات، والمراكز ذات العلاقة.

- ٢- **المعلومات والمعرفة:** إن سر نجاح المنظمات يكمن في استنادها إلى المعرفة التي تعمل على إثراء العمليات المختلفة؛ حيث تشكل المعلومات مصدرًا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم، وكذا متغيرات الأسواق، كما تتضمن المعلومات التقنية، والمعارف الجديدة، مما يعمل على إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، وهذا يحقق استمراراً للميزة التنافسية.
- ٣- **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا عنصراً حيوياً في تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات إيجاد واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق التكنولوجيا في أداء الأعمال، وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة؛ حيث إنها تضم مجمل التطبيقات العملية للنظريات العلمية، وكذلك الخبرات الموظفة لتطوير العمليات القائمة في المؤسسة.
- ٤- **الموارد البشرية ذات الكفاءة:** تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز، والمهارات العالية بعداً استراتيجياً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية، لذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة، ولها دور كبير في إيجاد وتطبيق التكنولوجيا، فضلاً عن أنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين، لذا فإنها تعد من أولويات تحقيق الميزة التنافسية؛ لأنها قادرة على إدارة باقي عناصر الميزة التنافسية.

وفي ضوء ما سبق فإن الميزة التنافسية لها العديد من العناصر، أو المصادر، أو الموارد التي تعمل علي بناء الميزة التنافسية، وتحقيقها بالمؤسسات التي تستطيع استثمار هذه الموارد والاستفادة منها بالشكل الذي يحقق لها مزايا تنافسية متعددة، ويعد العنصر البشري هو أهم هذه العناصر، وأكثرها قيمة وفاعلية في بناء الميزة التنافسية، حيث إن إعداد هذا العنصر وتدريبه وتعليمه يمكن المؤسسة من الاستفادة من باقي العناصر والموارد الأخرى، كما أنه يعد من الموارد المميزة للمؤسسة، ومن الصعب تقليدها أو محاكاتها، بالإضافة إلي أنه المخزون

الاستراتيجي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والقدرة علي النمو والمنافسة، من خلال تحقيق الجودة والمرونة والإبداع في مختلف مجالات العمل.

خامساً- أسس وأساليب بناء الميزة التنافسية:

من الأساليب التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية، وتعد ركائز أساسية لتحقيق الميزة التنافسية: الكفاءة وجودة الخدمات والمنتجات، والابتكار والتجديد، والاستجابة المتميزة للمستفيدين، وتوجد أربعة أسس تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسات، تتمثل في الآتي (شوبكى والجابي، ٢٠١١، ١٥، وهل وجوزر، ١٤٢١).

١. **الكفاءة المتفوقة:** وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لإنتاج مخرجات معينة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها كلما سمح لها ذلك ببناء مزايا تنافسية، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الإستراتيجية التنافسية، والهيكل التنظيمي المناسب، وأنظمة الرقابة التي تتبعها المنظمة، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية، مقارنة مع المنافسين، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاماً واسع النطاق على مستوى المؤسسة، والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

٢. **الجودة المتفوقة:** نتيجة للتغيرات السريعة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستفيدين والحرص على رضاهم، مما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء المنافسة في تقديم خدمات ذات جودة عالية، من خلال ما تحققه المخرجات من قبول لدى المجتمع، والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين سمعة جيدة للمؤسسة، وتقلل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المخرجات، وهذا يؤدي بها إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ حتى تضمن النجاح والتطوير المستمرين لمختلف العمليات داخل المؤسسة.

٣. **التجديد المستمر من خلال الإبداع والتفوق:** يمثل التجديد أحد أهم الأسس لبناء الميزة التنافسية، فعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة باعتبارها عملية موجهة بواسطة التجديد، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين، وعمليات التجديد التي تبرز نجاحاً في المؤسسة يمكن أن تشكل مصدراً رئيساً للميزة التنافسية؛ لأنها تمنح المؤسسة شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها، ويسمح التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها.

٤. الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل: استجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء يجعلها في وضع مناسب للاستحواذ على المزايا التنافسية، فتحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء من خلال الحساسية العالية والمعرفة الدقيقة بالمستفيدين أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، ومنح العملاء قيمة أكبر، كما يعني اتخاذ خطوات لتحسين كفاءة عمليات إنتاج المؤسسة .

ويتضح من ذلك أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها في أى مؤسسة إذا اعتمدت هذه الأساليب كأدوات للعمل، فالمؤسسة تستطيع أن تكون ذات كفاءة متفوقة عندما تعمل علي تقليل التكاليف بدرجة تسمح بتقديم منتج عالي الجودة، ويلبي احتياجات المستفيدين، وله قدرة علي المنافسة مع باقي المؤسسات، كما أنها يمكن أن تكون ذات جودة متفوقة عندما تأخذ في الاعتبار دائماً العمل في ضوء المعايير العالمية للجودة، وتحقيقها فيما تقدمه من خدمات، بالإضافة إلي قدرتها علي الابتكار والإبداع فيما تقدمه من أفكار لتطوير خدماتها، وكذلك الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين، وتلبية رغباتهم وتطلعاتهم، بما يحقق للمؤسسة العديد من المزايا التنافسية، التي تمكنها من المنافسة المحلية والعالمية.

المحور الرابع-نظام التعليم في سلطنة عمان وجهود تحقيق الميزة التنافسية:

شهدت سلطنة عُمان منذ عقد سبعينيات القرن الماضي انتشاراً ملحوظاً للتعليم، حيث التحق جميع الأطفال العُمانيين الذين هم في سن التعليم الأساسي بالمدارس، بالإضافة إلى نسبة عالية (٨٦%) من الطلبة الذين هم في سن التعليم ما بعد الأساسي، وقد حوّلت حكومة سلطنة عُمان اهتمامها إلى تأكيد الحفاظ على الإنجازات التي تحققت حتى الآن، أيضاً تعزيزها تحقيق نظام تعليمي عالي الجودة والكفاءة، وموائمة لاحتياجات المجتمع العُماني(وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢).

وتتولى وزارة التربية والتعليم وإدارة التعليم المدرسي لجميع المراحل الدراسية للصفوف (١: ١٢)، وتشمل مسؤولية الوزارة تطوير سياسات التعليم، وبناء المناهج وتصميم الكتب المدرسية، وتطوير آليات تقويم أداء الطلبة، والإشراف على سير العمل في المدارس، وتقديم الدعم الفني والإداري للهيئات التدريسية والإدارية بالمدارس، كما تعمل المديرية العامة للتربية والتعليم في كافة المحافظات على تنفيذ خطط الوزارة، وتعمل الوزارة على منح مزيد من

الصلاحيات الإدارية والمالية لهذه المديریات بشكل تدريجي. (مجلس التعليم، ٢٠١٧).

نظام التعليم في سلطنة عمان:

ويشمل نظام التعليم: التعليم قبل المدرسي والتعليم المدرسي الحكومي (مجلس التعليم، ٢٠١٧).

١) التعليم قبل المدرسي:

تهتم وزارة التربية والتعليم اهتماماً كبيراً بالتعليم قبل المدرسي، وتعمل على رفع نسبة الالتحاق فيه، من خلال تشجيع إسهام القطاع الخاص في توفير هذه الخدمة، كما قامت الوزارة في العام الدراسي (٢٠٠٥/٢٠٠٦م) بتطبيق مشروع صفوف التهيئة في المدارس الحكومية، للحلقة الأولى (١-٤) من التعليم الأساسي الموجودة، في المناطق البعيدة التي لا تتوفر فيها مدارس لرياض الأطفال، كما تشرف الوزارة على مدارس تعليم القرآن الكريم، التي يتم التركيز فيها على تعليم القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة، إضافة إلى المهارات الأساسية في القراءة والحساب.

٢) التعليم المدرسي الحكومي:

مدة التعليم المدرسي: هي (١٢) عاماً، ويتكون سلم النظام التعليمي لمرحلة ما قبل التعليم الجامعي في سلطنة عمان من (مجلس التعليم، ٢٠١٧):

أ- التعليم الأساسي: وينقسم إلى حلقتين، هما:

- الحلقة الأولى للصفوف (١-٤): يدرس فيها الطلبة من الجنسين في فصول مشتركة، ويكون الكادر الوظيفي في هذه المدارس من الإناث.
- الحلقة الثانية للصفوف (٥-١٠): يدرس الطلبة الذكور والإناث في هذه المرحلة في مدارس منفصلة، ويكون الكادر الوظيفي فيها حسب النوع (ذكوراً وإناثاً).

ب- التعليم ما بعد الأساسي للصفوف (١١-١٢): ويمثل الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من حيث تدريس الطلبة من معلمين ومعلمات.

ج- التعليم المستمر: ويعد من أنواع التعليم المدرسي الحكومي، ويشمل:

- برامج محو الأمية: تشمل ثلاث سنوات دراسية، يمنح بعدها الناجحون شهادة التحرر من الأمية، والتي تعادل النجاح في الصف السادس من التعليم العام والتعليم الأساسي، وتؤهلهم للدراسة بالصف السابع.

- **تعليم الكبار:** يبدأ من الصف السابع، وينتهي بنهاية الصف الثاني عشر، وتنقسم الدراسة في مراكز تعليم الكبار إلى الدراسة المنتظمة في المراكز، والدراسة المنزلية الحرة.

- جهود تحقيق الميزة التنافسية بنظام التعليم في سلطنة عمان:

تقوم وزارة التربية والتعليم بالعديد من الجهود لتحقيق الميزة التنافسية بنظام التعليم بصفة عامة والتعليم الأساسي وما بعد الأساسي بصفة خاصة، وفيما يلي استعرض لبعض هذه الجهود.

١- تطوير التعليم ما بعد الأساسي:

استكمالاً لمنظومة التطوير التربوي قامت الوزارة بالتعاقد مع أحد بيوت الخبرة؛ لعمل دراسة لتحليل وضع التعليم للصفين الحادي عشر، والثاني عشر، ومراجعة أهدافه، والوقوف على نقاط القوة وأولويات التطوير، ومن ثم تمت صياغة نماذج تعليمية تتسجم وحاجات المجتمع العماني ومتطلباته، وبعد هذه الدراسة قامت الوزارة بسلسلة من الإجراءات لاستكمال منظومة تطوير هذين الصفين، منها: (مجلس التعليم، ٢٠١٤).

- ندوات تطوير التعليم ما بعد الأساسي على مستوى المحافظات (أكتوبر -نوفمبر ٢٠٠١م).

- الندوة الوطنية لتطوير التعليم ما بعد الأساسي (إبريل ٢٠٠٢م).
- المؤتمر الدولي لتطوير التعليم ما بعد الأساسي (٢٢: ٢٤ ديسمبر ٢٠٠٢م).
- تشكيل لجنة لتحديد نموذج التعليم المناسب لمخرجات التعليم الأساسي.
- عرض النموذج المقترح على المؤسسات الرسمية والخاصة بالدولة.
- الندوة الإقليمية حول تطوير التعليم ما بعد الأساسي بالدول العربية في الصفين الحادي عشر والثاني عشر (٢٤ - ٢٦ إبريل ٢٠٠٥م).

وبناءً على تلك الخطوات؛ تم تصميم نظام التعليم ما بعد الأساسي؛ ليلبي التوقعات الوطنية والعالمية، من خلال إكساب الطلبة المعارف والمهارات اللازمة لمجتمع المعرفة، وتعزيز قدرتهم على التفاعل مع التقنيات الحديثة والتعامل معها، مع إتاحة الفرص لهم؛ لاختيار التخصصات وفق ميولهم ورغباتهم، وأقرت المواد الاختيارية سعياً لمزيد من المواءمة، والمراعاة لميول الطلبة، ومن أهم مستجدات الخطة الدراسية: تعديل وثائق التقويم العامة والخاصة، وضوابط الانتقال والإعادة،

كما تم إدخال اللغتين الفرنسية والألمانية كمواد اختيارية، ويقوم مركز التوجيه المهني بدور فاعل في توجيه الطلبة نحو التخصصات الملائمة لقدراتهم وميولهم بما يتناسب واحتياجات سوق العمل، كما يعمل المركز على التنسيق مع مركز القبول الموحد والجهات المعنية حول مستجدات الخطة الدراسية. (مجلس التعليم، ٢٠١٤)

مؤشرات تطوير نظام التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠):

- يعد التعليم ما بعد الأساسي ركيزة أساسية في برامج التنمية الوطنية المستدامة؛ حيث تهتم به السلطنة من منطلق تأكيد التوجه العالمي الذي يرى في التعليم الملبي للحاجات أولوية وطنية تتسابق الدول إلى الاهتمام به والاستثمار فيه، ومراجعتة بهدف تطويره وتحديثه؛ حيث أدركت ما يتطلبه ذلك من تحقيق مستويات نوعية من تطوير الخطط التعليمية في جوانبها المختلفة على مستوى السياسات والممارسات، في سبيل جودة التعليم والارتقاء بمستوى مخرجاته، وما تم فيه من استقراء السلطنة لتلك التغيرات وهذه المنطلقات، في إطار جعلها منطلقاً لتطوير نظامها التعليم في مرحلة التعليم الأساسي وما بعد الأساسي على حد سواء.
- توجه الوزارة نحو تفعيل دور التعليم في بناء قدرات الطلاب المهنية، وإكسابهم المهارات اللازمة لعالم العمل في إطار ربط المناهج الدراسية بها.
- العمل على تحقيق معايير الجودة في المخرجات التعليمية، وذلك من خلال تعزيز عناصر النظام التربوي، ومنها: نظم التقويم والمتابعة عبر تقييم وتطوير الأداء التربوي بالمدارس ورفع كفاءتها، وإيجاد آلية فعالة لتقييم وتطوير الأداء.
- وجود مرونة لدى الوزارة في انتهاج أسلوب اللامركزية في سياستها التعليمية عزز من العمل بالتوجه العالمي القائم على منح المدارس استقلالية أكبر في تسيير شؤونها الداخلية في إطار توجهات السياسة التعليمية، ومن بين المؤشرات التي اتخذتها الوزارة في هذا الصدد أنه تم تشجيع المدارس المشاركة في نظام تطوير الأداء المدرسي على أن تستقل، وتقدم النقد لنفسها، وتحدد نقاط القوة لديها، والجوانب التي هي بحاجة إلى تطوير وتحمل مسؤولية ذلك.

٢- مشروع تجويد الأداء الإداري:

قامت الوزارة بتطبيق نظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات مواصفة أيزو ٩٠٠١ في المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة، والمديرية العامة للشؤون الإدارية بديوان عام الوزارة، وقد بدأت الوزارة في تعميم هذا النظام على بقية القطاعات الأخرى بالوزارة بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م (مجلس التعليم، ٢٠١٧). وتتركز سياسة الجودة على تحقيق أهداف معينة منها: تقديم خدمات الموارد البشرية والشؤون الإدارية بمزيد من الدقة والسرعة والشفافية والعدالة باستخدام التقنية الحديثة، والعمل على تجويد خدمة النقل المدرسي بتوفير المتطلبات البشرية والمادية اللازمة، ومتطلبات الأمن والسلامة فيها، والتخطيط الجيد لاحتياجات المدارس من الكوادر البشرية والأبنية والمرافق المدرسية، والعمل على توفيرها، وضمان مستويات عالية من الدقة والجودة للإحصاءات والمؤشرات والمعلومات ذات العلاقة بالحقل التربوي.

٣- تطوير الأداء المدرسي:

يشير مفهوم تطوير الأداء المدرسي إلى الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء المدرسي، وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقويم المستمر للأداء المدرسي، ويتضمن ذلك التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة، باستخدام أدوات علمية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على كل من مجالات: التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسية، وفق المعايير والمؤشرات الموضوعية لكل مجال لتحديد نقاط القوة وأولويات التطوير، وبناء الخطة التطويرية للمدرسة، سعياً لتوفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨).

ويهدف نظام تطوير الأداء المدرسي إلى: تجويد مخرجات النظام التعليمي، وتنمية المدرسة كمؤسسة قائمة بأدوارها في المجتمع، وترسيخ ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين بالمدرسة، وتفعيل أدوار المعلمين الأوائل كمشرفين مقيمين بالمدرسة، وتنمية مهارات العمل بروح الفريق، والعمل التعاوني لدى العاملين، وتشخيص مستويات الأداء الحالية للمدرسة من أجل تطويرها، وتمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بفاعلية أكبر، وجعل المدرسة كمنظمة متعلمة، وتخطيط وتصميم برامج الإنماء المهني في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بالمدرسة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩)،

وتركز معايير الإدارة المدرسية كأحد مجالات نظام تطوير الأداء المدرسي

على: تفعيل التخطيط المدرسي، وتنظيم العمل الإداري، والإشراف والمتابعة لعملية التعلم والتعليم، ورعاية الطلاب، وتوثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، وتنمية القيم التنظيمية للمدرسة، والتطوير الذاتي للإدارة المدرسية، وفاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩).

٤ - الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠:

تأتي الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠ استجابة للتوجيهات السامية لحضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه - في كلمته في مجلس عُمان ٢٠١١م و٢٠١٢م بإجراء تقييم شامل للعملية التعليمية، تركز على دراسات متخصصة قام بها مجموعة من الخبراء المحليين والدوليين، وتأخذ في الاعتبار المستجدات التي طرأت على قطاع التعليم، وتمثلت رؤية الاستراتيجية الوطنية للتعليم في سلطنة عُمان (٢٠٤٠) في بناء موارد بشرية تمتلك المهارات اللازمة للعمل والحياة، مما يمكنها من العيش منتجة في عالم المعرفة، ومؤهلة للتكيف مع متغيرات العصر، ومحافظة على هويتها الوطنية وقيمها الأصيلة، وقادرة على الإسهام في رقي الحضارة الإنسانية. وبنيت الاستراتيجية على أربعة أسس تمهد الطريق لخمس استراتيجيات فرعية، يناقش كل منها جانباً معيناً من جوانب عملية تطوير التعليم، وتتمثل الأسس التي بنيت عليها الاستراتيجية الوطنية للتعليم في سلطنة عمان ٢٠٤٠ فيما يلي:

١. تبني أسلوب مبني على المخرجات.
 ٢. نقل المسؤوليات للمؤسسات التعليمية.
 ٣. بناء القدرات في النظام التعليمي.
 ٤. تبني إطار عمل جديد للتعليم.
- وتتكون الاستراتيجية الوطنية للتعليم في سلطنة عمان ٢٠٤٠ من خمس استراتيجيات فرعية هي: (مجلس التعليم، ٢٠١٧).

• **استراتيجية إدارة التعليم:** يتمثل الهدف العام لاستراتيجية إدارة التعليم في تحديد الأدوار والمسؤوليات، وأوجه العلاقة للمجالس المتخصصة، والجهات المعنية بالتعليم، حتى يتمكن النظام التعليمي بأكمله من تحقيق الأهداف الوطنية له بفاعلية، وأكدت الاستراتيجية على ضرورة تطوير نظام إدارة جودة

قطاع التعليم بأكمله بما يضمن له الاستمرار في المحافظة على المستوى الذي يحقق المعايير الدولية، وأوصت هذه الاستراتيجية بالعمل على بناء القدرات الذاتية داخل المؤسسات التعليمية بما يؤهلها لتحمل مسؤولية إدارة هذه المؤسسات، والعمل على تطوير كفاءة الإدارات العليا في المؤسسات التعليمية، بما يسهم في الارتقاء بالعمل الإداري فيها وفق أفضل الممارسات وأجودها.

- **استراتيجية بناء الجودة في التعليم:** يتمثل الهدف العام لاستراتيجية بناء الجودة في التعليم في الارتقاء بجودة النظام التعليمي، لتواكب المستويات الدولية، بما يسهم في بناء مخرجات ذات جودة عالية.
- **استراتيجية التحاق الطلبة وتقديمهم عبر المراحل التعليمية وقطاعات العمل:** يتمثل الهدف العام لهذه الاستراتيجية في ضمان حصول جميع الطلبة في سن التعليم قبل المدرسي والمدرسي على التعليم في أرجاء عُمان كافة، وأن يسهل نظام التعليم التقدم الفاعل لهم، وانتقالهم خلال مراحل التعليم المدرسي، وحتى التعليم العالي، ومن ثم التحاقهم بالعمل حسب مستوياتهم ومؤهلاتهم الدراسية.
- **استراتيجية البحث العلمي والتطوير:** يتمثل الهدف العام لاستراتيجية البحث العلمي والتطوير في بناء قدرات مستدامة للبحث العلمي في المؤسسات التعليمية، وتعزيز دورها المحوري في المساهمة لبناء اقتصاد مبنى على المعرفة.
- **استراتيجية تمويل التعليم:** يتمثل الهدف العام لاستراتيجية تمويل التعليم في تطوير آليات جديدة لتمويل قطاع التعليم وتوفير مصادر تمويل مستدامة له. ومما سبق يتبين إن نظام التعليم في سلطنة عمان يسير وفق نظم التعليم في معظم دول العالم، كما أن هناك العديد من الجهود التي تبذل من أجل تطويره، والارتقاء بمستوى أدائه ليساير مستويات الأداء العالمية، حيث تعد الاستراتيجية الوطنية للتعليم بسلطنة عمان ٢٠٤٠م، ونظام تطوير الأداء المدرسي، ومشروع تجويد الأداء الإداري من أهم الجهود التي تعمل علي تطوير النظام التعليمي من مختلف جوانبه، ومركزة علي الجانبي الإداري للنظام، وكيفية تطويره، والارتقاء به سواء علي مستوى الإدارة العليا، أو على مستوى الإدارة

التنفيذية والمباشرة، كما أنها تهتم بشكل كبير جدًا بتحقيق وبناء الجودة في التعليم، بما يسهم في الوصول إلى المستويات العالمية في الأداء، وامتلاك ميزات تنافسية داخلية وخارجية، من خلال التركيز علي الموارد البشرية للنظام التعليم وتعظيم الاستفادة منها، وانعكاس ذلك علي الأداء الإداري والمدرسي والتعليمي.

المحور الرابع- الدراسة الميدانية ونتائجها:

(واقع الإدارة بالتجوال في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان)

تم إجراء دراسة ميدانية لرصد واقع إدارة التجوال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وفقا لمجالات الإدارة بالتجوال، وفيما يلي تحديد للهدف من إجرائها، وأسس بنائها، ووصف لعينة الدراسة، وأخيرا التحليل الإحصائي لما توصلت إليه الدراسة الميدانية:

• أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المعلمين، وفقا لمجالات الإدارة بالتجوال التي حددتها الدراسة بما يساعد في بناء التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الإدارة بالتجوال.

• المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

يتضمن المجتمع الأصلي للدراسة معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان (الصف ١١-١٢)، في محافظات (مسقط، شمال وجنوب الباطنة، الداخلية، شمال وجنوب الشرقية، الظاهرة، ظفا)، والبالغ عددهم ١٦٠٣ معلم ومعلمة (الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية، ٢٠١٧)، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية بلغت (٤٥٢) بنسبة ٢٨.١٩% من المجتمع الأصلي موزعة كالتالي (٢٥٥) معلم، (١٨٧) معلمة.

جدول (١) يوضح عدد المدارس والمعلمين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان صف (١١-١٢)، وعينة الدراسة

المحافظة			عدد مدارس التعليم ما بعد الأساسي (١٢-١١)			عدد المعلمين			عينة الدراسة		
ذكور	إناث	إجمالي	ذكور	إناث	إجمالي	ذكور	إناث	إجمالي	النسبة المئوية	إجمالي	إناث
٤	٢	٦	٢٨٢	١٨٧	٤٦٩	٦٥	٣٧	١١٢	٢٣.٨٨		
٢	١	٣	١٢٢	٧٤	١٩٦	٤٥	٢٧	٧٢	٣٦.٣٧		
١	٢	٣	٣٢	١٠٧	١٣٩	٢٠	٢١	٤١	٢٩.٤٩		
٤	٤	٨	١٦٨	١٦٦	٣٣٤	٥٦	٣٦	٩٢	٢٧.٥٤		
٦	٠	٦	٢٥٦	٠	٢٥٦	٤٤	٠	٤٤	١٧.٢٠		
٢	٢	٤	٧١	٨٥	١٥٦	٢٥	٣١	٥٦	٣٥.٨٩		
٠	١	١	٠	٥٣	٥٣	٠	٣٥	٣٥	٦٦		
١٩	١٢	٣١	٩٣١	٦٧٢	١٦٠٣	٢٥٥	١٨٧	٤٥٢	٢٨.١٩		

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة يتضمن جميع مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان بمحافظات (مسقط، شمال، وجنوب الباطنة، الداخلية، شمال وجنوب الشرقية، الظاهرة، ظفار)، وعددها (٣١) مدرسة منها (١٩) مدرسة للذكور، و(١٢) مدرسة للإناث، ويبلغ عدد المعلمين (١٦٠٣) معلمًا ومعلمة، موزعين كالتالي (٩٣١) معلمًا و(٦٧٢) معلمة، واقتصرت عينة الدراسة على عدد (٤٥٢) معلمًا ومعلمة بنسبة ٢٨.١٩ من المجتمع الأصلي، موزعة كالتالي (٢٥٥) معلم بنسبة ٢٧.٣% من عدد المعلمين و(١٨٧) معلمة بنسبة ٢٧.٨% من عدد المعلمات.

• صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال (صدق المحكمين)؛ حيث تم عرضها على عدد(١٣) من السادة المحكمين لمعرفة مدى مناسبة العبارة للمجال الخاص بها، وكذلك على صحة الصياغة، وكذلك ملائمة الاستبانة للهدف الرئيس من الدراسة، وكذلك ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تقع فيه، ومدى كفاية العبارات لكل محور من محاور الدراسة، وترابط الاستبانة ككل، وكذلك حذف أو إضافة بعض العبارات التي لم ترد في الاستبانة، وفي ضوء الملاحظات، والآراء من السادة المحكمين، تم تعديل الاستبانة عن طريق تصحيح بعض الألفاظ، وحذف

بعض الكلمات، وإضافة بعض الكلمات الأخرى، واستبدال بعض الكلمات بكلمات أخرى، إلى أن وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية.

• ثبات الاستبانة:

تم التحقق من قيمة الثبات للاستبانة بحساب معامل كرونباخ-الفا وقد جاءت جميع قيم المحاور عالية بين ٠.٩٥٤-٠.٩٧٨. أما القيمة للمجموع الكلي فقد بلغت (٠.٩٦)، وكما هو موضح في جدول (٢)

جدول (٢) قيم ثبات محاور الاستبانة باستخدام كرونباخ-ألفا

المحاور	الفقرات	كرونباخ-ألفا
المحور الأول: الإدارة بالتجوال	٤٠-١	٠.٩٧٨
المحور الثاني: مقترحات تحسين الميزة التنافسية باستخدام الإدارة بالتجوال	٥٦-٤١	٠.٩٥٤

ولتحديد درجة الممارسة على كل عبارة من العبارات، تم استخدام طريقة المتوسطات لتفسير المتوسطات المستمدة من مقياس ليكرت الخماسي، طبقاً للجدول التالي:

جدول (٣) درجة الممارسة الموافقة ومداهما للاستبانة ذات الاستجابات الخماسية

درجة الممارسة	المدى	
	من	إلى
كبيرة جداً	أكبر من ٤.٢٠	٥
كبيرة	أكبر من ٣.٤٠	٤.٢٠
متوسطة	أكبر من ٢.٦٠	٣.٤٠
ضعيفة	أكبر من ١.٨٠	٢.٦٠
ضعيفة جداً	١	١.٨٠

ومن أجل تحديد مستوى الإجابة، وبما أن المقياس المستخدم في تحديد مستوى الإجابات متدرج خماسي من (١-٥) فإن أي درجة بعد منتصف الفئة أي أعلى بـ (٠.٨) تحسب لصالح الفئة التي تليها.

• تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية في تحليل استجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

أولاً- عرض نتائج استجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة:

فيما يلي عرض لنتائج الاستبانة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من خلال الأبعاد الخمسة للإدارة بالتجوال

(اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) وبالإضافة إلي درجة الموافقة علي مقترحات تحسين الميزة التنافسية باستخدام الإدارة بالتجوال.

المحور الأول- الإدارة بالتجوال:

يسعى هذا المحور إلي التعرف على استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان وفقاً للمجالات التالية:

١- المجال الأول- اكتشاف الحقائق:

تم استخراج التكرارات والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجالات الإدارة بالتجوال

جدول (٣) استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال اكتشاف الحقائق

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة										العبارات	م	ر
			ضعيفة جدا		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا						
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
كبيرة جدا	.689	4.38	0	0	3	2	6.9	48	25.9	179	32.3	223	يتابع كل ما يحصل في المدرسة على أرض الواقع.	١	١
كبيرة جدا	.753	4.37	0	0	1.0	7	7.8	54	22.4	155	34.2	236	يتعرف على الأسباب الحقيقية لضعف أداء المعلمين.	٣	٢
كبيرة جدا	.737	4.32	0	0	3	2	9.7	67	24.0	166	31.4	217	يتعامل مع مشكلات المدرسة الفعلية.	٤	٣
كبيرة جدا	.809	4.29	0	0	1.9	13	9.0	62	22.9	158	31.7	219	يتحقق من صحة البيانات والمعلومات الواردة إليه من مصادر متنوعة.	٦	٤
كبيرة جدا	.788	4.25	.1	1	2.0	14	7.1	49	27.9	193	28.2	195	يستطيع معرفة الحقائق الجديدة عن طبيعة العمل.	٥	٥
كبيرة جدا	.819	4.21	.1	1	2.5	17	8.2	57	27.4	189	27.2	188	يكشف حقائق العمل من خلال زيارات ميدانية مستمرة لمختلف المواقع بالمدرسة.	٧	٦
كبيرة	.834	4.06	.1	1	3.0	21	10.9	75	30.1	208	21.3	147	يرصد حجم وجودة الإنجاز الفعلي وفقاً لما هو مخطط له.	٢	٧
كبيرة	.942	4.02	1.0	7	3.2	22	12.6	87	25.2	174	23.4	162	يتعرف على أوضاع العاملين وميولهم واتجاهاتهم وإمكاناتهم.	٨	٨
كبيرة جدا	0.625	4.238	الإجمالي												

يتضح من الجدول السابق أن العبارات الواردة في مجال اكتشاف الحقائق قد حصلت جميعها على درجة ممارسة تتراوح بين "كبيرة جداً وكبيرة"، وذلك بوزن نسبي يتراوح بين (٤.٣٨ ، ٤.٠٢)؛ حيث سجلت العبارة رقم (١) "يتابع كل ما يحصل في المدرسة على أرض الواقع" أعلى وزن نسبي بلغ (٤.٣٨)، كما حصلت العبارة رقم (٣) "يتعرف على الأسباب الحقيقية لضعف أداء المعلمين" على متوسط حسابي (٤.٣٧)، ويمكن تفسير ذلك نظراً لاهتمام مديري المدارس؛ لتعزيز أداء المعلمين، ومعالجة جوانب الضعف في الأداء أثناء تنفيذ الحصص الدراسية، ومساعدة المعلمين على حل المشكلات التي قد تواجههم أثناء تنفيذ الحصص الدراسية، بالإضافة إلى شعور المعلمين بأن متابعة مدير المدرسة لهم في الصفوف يأتي من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم، ورفع مستوى التحصيل للطلاب، لا من أجل تصيد الأخطاء، والانتقاد في حين حصلت العبارة رقم (٢) "يرصد حجم وجودة الإنجاز الفعلي وفقاً لما هو مخطط له" على وزن نسبي بلغ (٤.٠٦)؛ كما سجلت العبارة رقم (٨) "يتعرف على أوضاع العاملين وميولهم واتجاهاتهم وإمكاناتهم" على أدنى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٢)؛ ويرجع ذلك إلى أن ميول واتجاهات المعلمين متنوعة ومختلفة، ومدير المدرسة قد لا يستطيع أن يتعرف أو يراعي ميولهم بالشكل الأمثل؛ حيث يتطلب الأمر امتلاك العديد من المهارات والقدرات التي تمكنه من القيام بهذا الأمر كما هو متوقع منه، وتنفق هذه النتائج مع دراسة (العبيدي، ٢٠١٠؛ وصالحه، ٢٠١٥، وقدمي، ٢٠١٣)؛ حيث توصلوا إلى أن اكتشاف الحقائق كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة مرتفعة.

٢-المجال الثاني تحسين الاتصال:

تم استخراج التكرارات والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجالات الإدارة بالتجوال.

جدول (٥) استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال تحسين الاتصال

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة										العبارات	م	ر
			ضعيفة جدا		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
كبيرة جدا	.718	4.46	٠	٠	.9	6	6.1	42	20.7	143	37.8	261	يشارك المعلمين في المناسبات والفعاليات المختلفة.	٨	١
كبيرة جدا	.738	4.39	.1	1	1.0	7	6.1	42	24.0	166	34.2	236	يعمل على توثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.	٣	٢
كبيرة جدا	.839	4.33	.6	4	1.2	8	8.8	61	20.5	142	34.3	237	يناقش مع المعلمين وجهات نظرهم وآرائهم المختلفة فيما يجرى داخل المدرسة.	١	٣
كبيرة جدا	.725	4.33	.1	1	.3	2	8.2	57	26.2	181	30.5	211	يحرص على كسب ثقة المعلمين وتعزيزها أثناء أدائهم لواجباتهم.	٤	٤
كبيرة جدا	.756	4.27	٠	٠	.6	4	10.4	72	25.0	173	29.4	203	يشارك المعلمين في التعامل مع الأزمات المختلفة.	٥	٥
كبيرة جدا	.847	4.24	.1	1	2.3	16	9.7	67	23.0	159	30.2	209	يتعامل بإيجابية مع كافة القضايا التي يطرحها المعلمون.	٧	٦
كبيرة جدا	.828	4.23	.3	2	1.9	13	9.3	64	25.2	174	28.8	199	يحرص على تعميق انتماء المعلمين وولائهم للمدرسة.	٦	٧
كبيرة	.812	4.19	.1	1	1.6	11	10.9	75	25.9	179	26.9	186	يوفر مناخاً تنظيمياً لاندماج المعلمين مع بعضهم البعض بسهولة.	٢	٨
كبيرة جدا	0.605	4.304	الإجمالي												

يتضح من الجدول السابق أن العبارات الواردة في مجال تحسين الاتصال قد حصلت جميعها على درجة ممارسة تتراوح بين "كبيرة جدا وكبيرة"، وذلك بوزن نسبي يتراوح بين (٤.٤٦ و ٤.١٩)؛ حيث سجلت العبارة رقم (٨) "يشارك المعلمين في المناسبات والفعاليات المختلفة" أعلى وزن نسبي بلغ (٤,٤٦)، كما حصلت العبارة رقم (٣) "يعمل على توثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي" على متوسط حسابي (٤,٣٩)، ويرجع ذلك إلى إدراك المديرين بأهمية الاتصال المباشر مع المعلمين، ومشاركتهم في مناسباتهم المختلفة؛ مما ينعكس على تحسين الأداء داخل المدرسة من خلال توفير مناخ تنظيمي داعم للعملية التعليمية، ودعم الروابط الإنسانية بينهم من خلال العمل على تحقيق الرضا والانسجام، والتخلص من الضغوط المختلفة، بالإضافة إلي إدراك مديري المدارس أهمية وجود علاقة جيدة مع أولياء الأمور والمجتمع

المحلي؛ للتعاون من أجل تصحيح سلوك التلاميذ، ورفع المستوى التحصيلي لديهم، وأن هذه العلاقة الجيدة لها مردود إيجابي على النظام داخل المدرسة، وعلى نتائج الطلاب.

في حين حصلت العبارة رقم (٦) "يحرص على تعميق انتماء المعلمين وولائهم للمدرسة" على وزن نسبي بلغ (٤,٢٣)، كما سجلت العبارة رقم (٢) " وفر مناخًا تنظيميًا لاندماج المعلمين مع بعضهم البعض بسهولة" على أقل متوسط حسابي بلغ (٤,١٩)، ويرجع ذلك إلى صعوبة التغلب على المشكلات، والصراعات التنظيمية بين المعلمين؛ نظرًا لاختلاف ميولهم واتجاهاتهم وأفكارهم، كما أن الرضا الوظيفي لدى بعض المعلمين يكون ضعيفًا مما ينعكس على العلاقات السائدة داخل المدرسة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العبيدي، ٢٠١٠؛ وصالحة، ٢٠١٥)؛ حيث توصلوا إلي أن تحسين الاتصال كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة مرتفعة .

٣- المجال الثالث: التحفيز:

تم استخراج التكرارات، والأوزان النسبية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجال التحفيز.

جدول (٦) استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال التحفيز

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة								العبارة	م	ر		
			ضعيفة جدا		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا						
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
كبيرة جدا	.769	4.30	٠	٠	1.0	7	9.4	65	24.0	166	31.0	214	١	١	يعزز شعور المعلمين بأنهم شركاء في وضع وتحقيق أهداف المدرسة.
كبيرة جدا	.871	4.29	.4	3	3.0	21	6.4	44	23.2	160	32.4	224	٥	٢	يشجع المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة .
كبيرة جدا	.837	4.26	.4	3	1.6	11	9.3	64	23.6	163	30.5	211	٧	٣	يقدر إسهامات المعلمين وإنجازاتهم في تحقيق أهداف المدرسة.
كبيرة جدا	.864	4.20	.3	2	1.9	13	11.7	81	22.0	152	29.5	204	٤	٤	يرفع الروح المعنوية للمعلمين والطلاب أثناء التجوال بين الصفوف.
كبيرة	.964	4.10	1.9	13	1.2	8	12.7	88	22.7	157	26.9	186	٦	٥	يكرم المعلمين ذوي الأداء المميز أمام زملائهم.
كبيرة	.868	4.09	.3	2	3.5	24	9.8	68	28.5	197	23.3	161	٢	٦	يضع نظامًا عادلًا في تقديم الحوافز للمعلمين.
كبيرة	.905	4.03	1.0	7	1.4	10	15.3	106	24.3	168	23.3	161	٣	٧	يستخدم أسلوب التحفيز المناسب لكل معلم من المعلمين.
كبيرة	0.7164	1.179	الإجمالي												

يتضح من الجدول السابق أن العبارات الواردة في مجال التحفيز قد حصلت جميعها على درجة ممارسة تتراوح بين "كبيرة جدا وكبيرة"، وذلك بوزن نسبي يتراوح بين (٤.٣٠ و ٤.٠٣)؛ حيث سجلت العبارة رقم (١) "يكرّم المعلمين ذوي الأداء المميز أمام زملائهم" أعلى وزن نسبي بلغ (٤,٣٠)، كما حصلت العبارة رقم (٥) "يشجع المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة" على وزن نسبي (٤,٢٩)، ويرجع ذلك إلى إدراك مديري المدارس أن تحفيز المعلمين يزيد من حماسهم للعمل، وشعورهم بالرضا؛ مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد للحصول على التحفيز مرة أخرى، وإدراك مديري المدارس أهمية مشاركة المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة، ويأتي ذلك من خلال تشجيعهم على تقديم المبادرات، والأفكار الجديدة، في حين حصلت العبارة (٢) "يضع نظامًا عادلًا في تقديم الحوافز للمعلمين" على وزن نسبي بلغ (٤,٠٩)، كما حصلت العبارة رقم (٣) "يستخدم أسلوب التحفيز المناسب لكل معلم من المعلمين" على أدنى وزن نسبي بلغ (٤,٠٣)، ويرجع ذلك إلى أن تقييم مدير المدرسة لأداء المعلمين في المدرسة يقوم في الأساس على مدى مساهمة الأعمال التي قام بها المعلم في تحقيق أهداف المدرسة، بالإضافة إلى أن مدير المدرسة قد يمارس جزءاً من هذه الحوافز، وخصوصاً المعنوية منها، وليس جميع الحوافز فهناك ضعف في السلطات الممنوحة للمديرين التي تمكنه من تقديم حوافز مادية للمعلمين، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (zameer & others, 2014)؛ حيث كشفت أن التحفيز يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين، ودراسة (العبيدي، ٢٠١٠، وقدمي والخالدة ٢٠١٣، وصالحه ٢٠١٥) تفيد أن درجة ممارسة التحفيز كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال من قبل المديرين جاءت بدرجة مرتفعة.

١-المجال الرابع- التطوير والإبداع:

تم استخراج التكرارات والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجال التطوير والإبداع

جدول (٧) استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال التطوير والإبداع

درجة الممارسة	انحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة										العبارات	م	ر
			ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
كبيرة جداً	.845	4.31	.3	2	2.0	14	8.5	59	21.0	145	33.6	232	يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال التعليم.	٦	١
كبيرة جداً	.795	4.31	.3	2	.7	5	9.7	67	22.3	154	32.4	224	يتمتع بالمرونة في ممارساته الإدارية ويخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد عليها العاملون.	٧	٢
كبيرة جداً	.743	4.30	.1	1	.6	4	8.5	59	26.5	183	29.7	205	يشجع المعلمين على النمو المهني.	١	٣
كبيرة	.858	4.12	.6	4	2.0	14	11.1	77	27.2	188	24.5	169	يهتم بالبحث عن الفرص التطويرية في الوزارة والأفكار الإبداعية لدى المعلمين.	٨	٤
كبيرة	.810	4.11	.3	2	1.9	13	10.9	75	29.8	206	22.6	156	يقدم الأفكار والحلول الإبداعية أثناء تجواله الميداني لتطوير الأداء المدرسي.	٢	٥
كبيرة	.873	4.07	.7	5	2.7	19	10.1	70	29.4	203	22.4	155	يحرص على تنمية وتطوير مهارات المعلمين المبدعين في المدرسة.	٥	٦
كبيرة	.846	3.98	.4	3	2.9	20	12.6	87	30.8	213	18.7	129	يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، لتحديد نوع البرامج المطلوبة للمعلمين.	٣	٧
كبيرة	.898	3.95	.7	5	2.9	20	14.9	103	27.1	187	19.8	137	يسعى لتأهيل مجموعة من المعلمين للقيادة المدرسية.	٤	٨
كبيرة	0.671	4.144											إجمالي		

يتضح من الجدول السابق أن العبارات الواردة في مجال التطوير والإبداع؛ قد حصلت جميعها على درجة ممارسة تتراوح بين "كبيرة جداً وكبيرة"، وذلك بوزن نسبي يتراوح بين (٤.٣١ و ٣.٩٥)؛ حيث سجلت العبارة رقم (٦) "يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال التعليم" أعلى وزن نسبي بلغ (٤,٣١)، كما حصلت العبارة رقم (٧) "يتمتع بالمرونة في ممارساته الإدارية ويخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد عليها العاملون" على وزن نسبي (٤,٣١)، ويمكن تفسير ذلك في ضوء البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة للمديرين، والتي تعزز ثقافة التطوير والإبداع لديهم؛ مما ينعكس على سلوكه مع

المعلمين في المدرسة، وتشجيعهم على توظيف أساليب عمل جديدة، وعلى التكنولوجيا من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم، في حين حصلت العبارة رقم (٣) "يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، لتحديد نوع البرامج المطلوبة للمعلمين" على وزن نسبي بلغ (٣,٩٨)؛ كما سجلت العبارة رقم (٤) "يسعى لتأهيل مجموعة من المعلمين للقيادة المدرسية" على أدنى وزن نسبي بلغ (٣,٩٥)؛ حيث يرجع ذلك لوجود بعض الجهات المسؤولة عن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؛ حيث تقدم برامج الإنماء المهني وفقاً لخطط يتم تطبيقها بشكل مركزي على جميع المدارس.

١-المجال الخامس- التغذية الراجعة:

تم استخراج التكرارات والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجال التغذية الراجعة

جدول (٨) استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال التغذية الراجعة

درجة الانحراف المعياري للممارسة	الوزن النسبي	الاستجابة										العبارة	م	ر			
		ضعيفة جدا		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا							
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
كبيرة جدا	.773	4.34	.1	1	.7	5	9.1	63	22.3	154	33.1	229	١	١	١	١	ببني الاقتراحات والمبادرات الهادفة التي يطرحها المعلمون.
كبيرة جدا	.707	4.25	.٠	٠	.4	3	8.8	61	30.0	207	26.2	181	٩	٢	٩	٢	يزود المعلمين باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لتحسين العمل.
كبيرة	.858	4.19	.6	4	1.9	13	9.8	68	25.3	175	27.8	192	٣	٣	٣	٣	يناقش نتائج الأهداف التي حققها المعلمون.
كبيرة	.814	4.17	.1	1	2.2	15	9.6	66	27.9	193	25.6	177	٢	٤	٢	٤	يحرص على تقديم تغذية راجعة حول الرؤية المستقبلية للمدرسة.
كبيرة	.732	4.14	.1	1	1.3	9	8.7	60	34.2	236	21.1	146	٨	٥	٨	٥	يتابع نتائج القرارات التي تم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل.
كبيرة	.848	4.08	.1	1	1.9	13	14.6	101	24.9	172	23.9	165	٥	٦	٥	٦	يعزز نقاط القوة في أداء المعلمين ويطورها.
كبيرة	.793	4.06	.٠	٠	2.2	15	12.3	85	30.7	212	20.3	140	٧	٧	٧	٧	يقدم للمعلمين من خلال تجواله الإرشادات لتطوير أدائهم.
كبيرة	.839	4.02	.4	3	1.7	12	14.5	100	28.1	194	20.7	143	٤	٨	٤	٨	يقوم بمساعدة المعلمين في اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم.
كبيرة	.842	3.97	.1	1	2.6	18	15.3	106	28.1	194	19.2	133	٦	٩	٦	٩	يشخص نقاط الضعف في أداء المعلمين ويعالجها.
كبيرة	0.643	4.136											الإجمالي				

يتضح من الجدول السابق أن العبارات الواردة في مجال التغذية الراجعة قد حصلت جميعها على درجة ممارسة تتراوح بين "كبيرة جدًا وكبيرة"، وذلك بوزن نسبي يتراوح بين (٤.٣٤ و ٣.٩٧)؛ حيث سجلت العبارة (١) "يتبنى الاقتراحات، والمبادرات الهادفة التي يطرحها المعلمون" أعلى وزن نسبي بلغ (٤,٣٤)، كما حصلت العبارة (٩) "يزود المعلمين باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لتحسين العمل" على وزن نسبي (٤,٢٥)، ويرجع ذلك إلي أن تزويد المعلمين باللوائح والقوانين من المهام الإدارية للمديرين، وإهمال هذا الجانب قد يترتب عليه سوء فهم المعلم لطبيعة عمله، وتجاوز المعلمين للقوانين والتعليمات، بينما حصلت العبارة (٤) "يقوم بمساعدة المعلمين في اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم" على وزن نسبي بلغ (٤,٠٢)، كما سجلت العبارة (٦) "يشخص نقاط الضعف في أداء المعلمين ويعالجها" على أدنى وزن نسبي بلغ (٣,٩٧)، ويمكن تفسير ذلك أن مدير المدرسة هو مشرف مقيم داخل المدرسة؛ حيث يشرف على جميع المعلمين بكافة تخصصاتهم المتنوعة، ومن ثم يستطيع تشخيص نقاط القوة والضعف في الأمور التربوية والإدارية بشكل ممتاز، ولكن قد لا يستطيع تشخيصها في الأمور العلمية بالشكل الأمثل؛ لاختلاف تخصص المدير عن المعلم، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العبيدي، ٢٠١٠؛ وصالحة، ٢٠١٥)؛ حيث توصلوا إلي أن التغذية الراجعة كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة مرتفعة.

المحور الثاني- مقترحات تحسين الميزة التنافسية باستخدام الإدارة بالتجوال:

تم استخراج التكرارات والأوزان النسبية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور الثاني.

جدول (٩) استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحور تحسين الميزة التنافسية

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة										العبارات	م	ر
			ضعيفة جدا		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
كبيرة جدا	.802	4.34	.3	2	1.7	12	6.7	46	23.3	161	33.4	231	الاحتفاظ بالعناصر الكفوة لتحقيق قيمة مضافة في الأداء المدرسي من خلال اكتشافهم ميدانياً.	١٠	1
كبيرة جدا	.743	4.33	0	0	1.6	11	6.1	42	27.2	188	30.5	211	الحرص على التحسين المستمر للأداء.	١	2
كبيرة جدا	.746	4.32	.1	1	.4	3	8.8	61	24.7	171	31.3	216	تدعيم وتشجيع المعلمين وأولياء الأمور على طرح أفكارهم وآرائهم	١٥	3
كبيرة جدا	.805	4.31	0	0	1.9	13	8.5	59	22.6	156	32.4	224	تبنى الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير الأداء وتطبيقها.	١٦	4
كبيرة جدا	.765	4.29	.1	1	1.2	8	8.1	56	26.5	183	29.5	204	تدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين والمجتمع المحلي.	٧	5
كبيرة جدا	.799	4.26	.3	2	1.6	11	8.0	55	26.3	182	29.2	202	تطوير الأساليب الإدارية بما يتلاءم ومتطلبات العمل ومتغيرات العصر.	١٤	6
كبيرة جدا	.816	4.24	.1	1	2.2	15	8.4	58	25.9	179	28.8	199	الاستجابة السريعة للمتغيرات في مجال التعليم والتكنولوجيا والاتصال.	١٣	7
كبيرة جدا	.816	4.21	.3	2	1.2	8	11.1	77	24.9	172	27.9	193	إتباع الأساليب الديمقراطية في إدارة المدرسة.	٢	8
كبيرة	.773	4.16	.1	1	.7	5	12.0	83	28.1	194	24.5	169	تقليل وتلافي أخطاء العاملين لتقليل الهدر في الأداء.	٩	9
كبيرة	.823	4.13	0	0	2.7	19	10.3	71	28.4	196	24.0	166	تطبيق نظام لمتابعة عملية تقويم أداء المعلمين.	٤	10
كبيرة	.807	4.13	.3	2	.7	5	13.6	94	26.2	181	24.6	170	وضع استراتيجيات لترشيد الوقت في تقديم الخدمات للمستفيدين.	٨	11
كبيرة	.905	4.12	1.0	7	1.9	13	11.4	79	24.7	171	26.3	182	تقديم مكافآت تشجيعية للمتميزين من العاملين.	١١	12
كبيرة	.812	4.11	.1	1	1.9	13	11.7	81	28.4	196	23.3	161	توظيف الموارد البشرية لتحقيق الجودة والتميز في الأداء.	٦	13
كبيرة	.829	4.09	0	0	2.9	20	11.0	76	28.7	198	22.9	158	تعديل أنشطة المدرسة وخطتها لتتلاءم مع احتياجات المجتمع.	١٢	14
كبيرة	.817	4.06	.3	2	1.2	8	14.8	102	27.4	189	21.9	151	تصميم نظام للتنمية المهنية المستدامة للعاملين في ضوء نتائج الزيارات الميدانية.	٥	15
كبيرة	.883	4.03	.1	1	3.9	27	12.0	83	27.4	189	22.0	152	توفير نظام لإدارة الشكاوى وتلقى المقترحات، والتعامل معها.	٣	16
كبيرة	0.624	4.196	الإجمالي												

يتضح من الجدول السابق أن العبارات الواردة في محور الميزة التنافسية قد حصلت جميعها على درجة ممارسة تتراوح بين "كبيرة جدا وكبيرة"، وذلك بوزن نسبي يتراوح بين (٤.٣٤ و ٤.٠٣)؛ حيث سجلت العبارة (١٠) "الاحتفاظ بالعناصر الكفوة لتحقيق قيمة مضافة في الأداء المدرسي" أعلى وزن نسبي بلغ (٤,٣٤)، كما حصلت العبارة (١) "الحرص على التحسين المستمر للأداء" على وزن نسبي (٤,٣٣) في حين حصلت العبارة (٥) "تصميم نظام للتنمية المهنية المستدامة للعاملين في ضوء نتائج الزيارات الميدانية" على متوسط حسابي بلغ (٤.٠٦)، كما سجلت العبارة (٣) "توفير نظام لإدارة الشكاوى، وتلقى المقترحات، والتعامل معها" على أقل وزن نسبي بلغ (٤.٠٣)، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يدركون أهمية تحقيق الميزة التنافسية، ودورها في تحسين الأداء المدرسي، ومن ثم التركيز على توفير نظام للتحسين المستمر للأداء، وتصميم نظام للتنمية المهنية قائم على تحديد احتياجاتهم ميدانياً، بالإضافة إلى الاهتمام بالتعرف علي مقترحات العاملين، ووجود إدارة لتلقى الشكاوى والتعامل معها.

النتائج العامة للدراسة الميدانية:

- جاءت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مجال "اكتشاف الحقائق" (كبيرة جداً) بوزن نسبي (٤.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٦٢)؛ مما يدل على حرص مديري المدارس على التعرف على المشكلات الحقيقية التي تعيق أداء المعلمين بسبب القرارات والنشرات الإدارية التي تؤكد على ضرورة تحديث بيانات العاملين لديهم بشكل دوري، وبضرورة إبلاغ مديري الإدارات التعليمية بأي حدث أو مشكلة تحدث في المدرسة، سواء تتعلق بالطلاب أو بالمعلمين، لذلك يسعى مديرو المدارس أن يكونوا على يقظة وانتباه كامل لما يدور في المدرسة.
- جاءت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مجال "تحسين الاتصال" (كبيرة جداً) بوزن نسبي (٤.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٦٠)؛ مما يدل على امتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال، والتواصل، وذلك يرجع لقدرتهم على تنويع وسائل التواصل باستخدام التواصل اللفظي المباشر أو الزيارات الاجتماعية.
- جاءت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مجال "التحفيز" (كبيرة) بوزن نسبي (٤.١٧)، وانحراف معياري (٠.٧١)؛ مما يدل على إدراك مديري المدارس أن

تحفيز المعلمين يزيد من حماسهم للعمل، وشعورهم بالرضا؛ مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد للحصول على التحفيز مرة أخرى.

- جاءت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مجال "التطوير والإبداع" (كبيرة) بوزن نسبي (٤.١٤)، وانحراف معياري (٠.٦٧)؛ مما يدل على قدرة مديري المدارس على تطوير أساليب عمل جديدة لتطور أداء المعلمين، ودعم المبادرات التي تهدف للتطوير والتجديد.

- جاءت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مجال "التغذية الراجعة" (كبيرة) بوزن نسبي (٤.١٣)، وانحراف معياري (٠.٦٤)؛ مما يدل على قدرة مديري المدارس على تحديد جوانب القوة وتعزيزها، وتحديد جوانب الضعف ومعالجتها في أداء المعلمين، ولعل السبب في ذلك الدورات التدريبية التي يتلقاها مديرو المدارس.

- جاءت درجة الموافقة على مقترحات تحسين الميزة التنافسية "كبيرة" بوزن نسبي (٤.٢٠)، وانحراف معياري (٠.٦٠)؛ مما يدل على إدراك مديري المدارس لأهمية الميزة التنافسية، وضرورة امتلاكها لدورها البالغ في تحسين الأداء المدرسي.

يتضح من ذلك أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في مجالاتها الخمسة كانت كبيرة؛ مما يعكس وعي مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لأهمية الدور الذي يقومون به، والذي يتطلب إدراك حقائق العمل، من خلال معايشة حقيقية علي أرض الواقع لمختلف جوانب العمل، والتعرف على الأسباب الحقيقية وراء المشكلات، ومن ثم اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة المبينة على معلومات حقيقية مستندة إلى الواقع الفعلي، كما يعكس ذلك اهتمام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بالإدارة المدرسية، والذي يتضح في برنامج تطوير الأداء المدرسي؛ حيث ارتكز هذا البرنامج على مجالات ثلاثة هي الإدارة المدرسية، والتعليم والتعلم، وكانت نسبة معايير الإدارة المدرسية حوالي ٤٦% من معايير تطوير الأداء المدرسي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩)، وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المعلمين من أفراد العينة يدركون أن الممارسات السلوكية لمديريهم تحقق مفهوم الإدارة بالتجوال وتعززه، واعتقاداً منهم بأن مديريهم

يدركون أهمية التجوال في العمل الإداري المدرسي، والذي ينعكس على ممارساتهم الإدارية؛ مما يعطي انطباعًا إيجابيًا عن أداء المديرين.

وبالرغم من ذلك فإن هناك العديد من المعلمين كانت استجاباتهم على أداءه الدراسة يغلب عليها طابع المجاملة، دون أن تعكس الواقع الحقيقي لممارسة مدير المدرسة للإدارة بالتجوال، واتضح ذلك من خلال تعليق بعض المعلمين على أداءه الدراسة بكتابة عبارات تفيد أن "استجاباتهم على أداءه الدراسة غير صادقة"؛ مما يؤكد أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان قد تكون ضعيفة، ومن ثم فإن الدراسة في الجزء التالي تحاول تقديم تصور مقترح يفيد مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في تطبيق الإدارة بالتجوال، وممارستها بالشكل المناسب؛ مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية بها، وذلك إذا تم التعامل على أن درجة الممارسة ضعيفة، أو قد يساعد على تحسين ممارسة الإدارة بالتجوال، وتفعيلها بدرجة أكبر تسهم في امتلاك المدرسة لميزات تنافسية متعددة إذا كانت درجة الممارسة كبيرة.

المحور الخامس- تصور مقترح لدور الإدارة بالتجوال في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان:

في ضوء الإطار النظري للدراسة، ونتائج الدراسة الميدانية، تسعى الدراسة من خلال التصور المقترح إلى تقديم بعض الإجراءات التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي، من خلال تطبيق الإدارة بالتجوال، وفيما يلي عرض لأهداف التصور ومنطلقاته ومكوناته، ومتطلبات تطبيقه ومعوقاته، وسبل التغلب عليها.

أ) منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من مجموعة من الأسس التي تستند إلى الاتجاهات العالمية في مجال الإدارة المدرسية، والتوجهات العالمية والمحلية نحو التنافسية والتميز والجودة، ومن أهمها:

١- تعد الإدارة بالتجوال منهجًا إداريًا مناسبًا لبناء الميزة التنافسية، فهي تسهم في إحداث تغييرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة الأداء المدرسي، فالمدير يقضي معظم وقته في مواقع العمل مع المعلمين يستمع إليهم، ويهتم بما يجري من حوله، ويتمكن من سرعة اكتشاف المشكلات والحقائق التي تعيق الأداء، ومن ثم محاولة حل تلك المشكلات.

- ٢- التوجه نحو التنافسية بين المؤسسات محلياً وعالمياً، والسعي نحو تحقيق الريادة والتميز بامتلاك الميزة التنافسية من خلال تطبيق أحدث الأساليب الإدارية التي تمكن المؤسسات من بناء مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والنمو والتميز.
- ٣- التوجه نحو تطوير الأداء المدرسي والإداري، من خلال الجهود التي تقوم بها الوزارة في هذا الجانب، وتركيزها على الارتقاء بمجال الإدارة المدرسية وفق أحدث الاتجاهات والأساليب في هذا المجال.
- ٤- توجه الإدارة الحديثة المستند إلى أن عمل الشيء الجيد لم يعد أمراً كافياً، ولكن يجب علينا أن نسعى إلى تحقيق التميز، فالقرن الحادي والعشرون سيكون قرن التميز لتوجهات الإدارة الحديثة.

(ب) أهداف التصور المقترح:

- ١- وضع إجراءات لضمان فاعلية تطبيق الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي، بما يحقق المزايا التنافسية، من خلال مجالات الإدارة بالتجوال المختلفة.
- ٢- تنمية مهارات وقدرات العاملين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي على تطبيق الإدارة بالتجوال، من خلال إتاحة برامج التنمية المهنية القائمة على احتياجاتهم الفعلية، بما يحقق للمدرسة الميزة التنافسية القائمة على تميز العنصر البشري.
- ٣- وضع آليات لبناء الميزة التنافسية في أحد أبعادها (الإبداع، الجودة، المرونة، التكلفة)، من خلال مجالات الإدارة بالتجوال المختلفة.
- ٤- سرعة اتخاذ القرارات الإدارية المستندة على الحقائق، من خلال الإحاطة الشاملة والكاملة عن الواقع الفعلي للميدان، وتحسين الاتصال مع العاملين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية، والاستماع إلى وجهات النظر المتعددة.
- ٥- التطوير والتحسين المستمر للأداء المدرسي، والارتقاء به، من خلال توفير بيئة داعمة ومحفزة تتبنى الأفكار الإبداعية للعاملين، وتشجيعهم على التطوير والإبداع والابتكار.

٦- تهيئة مناخ تنظيمي يشجع علي الإبداع، ويحقق الجودة، ويتميز بالعلاقات الإنسانية الجيدة مما يساعد على تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

ج) مكونات التصور المقترح:

يتكون التصور من مجموعة من المحاور التي تحاول الربط بين مجالات الإدارة بالتجوال، وأبعاد الميزة التنافسية، بما يوضح الدور الذي تقوم به الإدارة بالتجوال في تحقيق الميزة التنافسية، ويتمثل فيما يلي:

١) اكتشاف الحقائق وتحقيق الميزة التنافسية:

تقوم الإدارة بالتجوال من خلال اكتشاف الحقائق بتحديد المشكلات التي تعاني منها المدرسة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف المعلمين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحدث على أرض الواقع، وذلك من خلال:

- متابعة كل ما يحصل على أرض الواقع في المدرسة، ومعرفة الأسباب الحقيقية لضعف أداء المعلمين، والتعرف على أوضاع الموظفين وميولهم، واتجاهاتهم، وإمكاناتهم.
- اكتشاف حقيقة الاحتياجات المهنية والتدريبية للمعلمين، والوقوف على الواقع الفعلي لمستوى أدائهم وإنجازهم، ورصد حجم وجودة الإنجاز المتحقق فعلاً، وفقاً لما هو مخطط له، وتقديم برامج التنمية المهنية، وفقاً لهذه الحقائق؛ مما ينعكس على مستوى وجودة أدائهم.
- متابعة المستوى الحقيقي لتحصيل الطلاب وأدائهم الدراسي، واكتشاف وميولهم ورغباتهم، والتعرف على احتياجاتهم واهتماماتهم، بما يعمل على تصميم البرامج والأنشطة المختلفة التي تؤدي إلي تحسين مستوياتهم في مختلف المجالات.
- التعامل مع مشكلات العمل بواقعية، والتأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة من أكثر من مصدر.

وذلك يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، والتي تظهر في قدرة المدرسة علي التعامل مع المشكلات، من خلال اكتشاف الحقائق من الواقع الميداني؛ مما يساعد في تحسين مستوى وجودة أداء المعلمين والطلاب، ويحقق

للمدرسة ميزة في جودة الأداء المدرسي، وتحسين مستوى الإنجاز، وكذلك المرونة في التعامل مع المشكلات، وتنمية الابتكار والإبداع لدى المعلمين.

٢) تحسين الاتصال وتحقيق الميزة التنافسية:

تعمل الإدارة بالتجوال من خلال تحسين الاتصال على كسب ثقة المعلمين، من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة، والرد على استفسارات المعلمين بغية تحسين فاعلية الاتصال، وذلك من خلال:

- توفر مناخ تنظيمي لاندماج المعلمين مع بعضهم البعض، وفتح المجال للمعلمين للتعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم المختلفة، فيما يخص العمل، والتفاعل بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحها المعلمون، بما يعمق انتماء المعلمين للمدرسة، وينمي الالتزام التنظيمي لديهم.
- توثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وبناء قنوات من الثقة المتبادلة بينهما.
- كسب ثقة المعلمين وتعزيزها، والاستماع لأسئلة المعلمين، والتحاور معهم، وكذلك التواجد مع المعلمين أوقات الأزمات، ومشاركتهم في المناسبات المختلفة.

ويسهم ذلك في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛ حيث إن الاتصال المباشر بين المدير والمعلمين يضمن توفير مناخ تنظيمي إيجابي وداعم للعمل، ومن ثم الوقوف على الأداء الفعلي للمعلمين، ووضع الآليات المناسبة لتحسينه وتطويره، ومن ثم إحساس المعلمين بأنهم شركاء في النجاح؛ مما يحفزهم لتقديم المزيد من الجهد؛ لتحقيق مستويات عالية من الإنجاز بدرجة جودة وتميز عالية.

٣) التحفيز وتحقيق الميزة التنافسية:

تعمل الإدارة بالتجوال على حفز المعلمين على العطاء، والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف، وذلك من خلال:

- وضع نظام عادل للحوافز، قائم على الجهود الفعلية للمعلمين.
- استخدام أسلوب التحفيز المناسب لكل معلم، بما يشجع المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار.

- تقدير إسهامات المعلمين وإنجازاتهم في تحقيق أهداف المدرسة، بما يعزز شعور المعلمين بأنهم شركاء في وضع وتحقيق أهداف المدرسة.
- الإشادة بالمعلم ذي الأداء المميز أمام زملائه، ورفع الروح المعنوية للمعلمين والطلاب أثناء التجوال بين الصفوف.

وذلك يسهم في تحقيق مستويات متميزة من الأداء المدرسي، من خلال ما يقدمه المعلمون من أفكار ومبادرات ومقترحات تساعد على تحسين جودة الأداء المدرسي؛ مما يكسب المدرسة سمعة متميزة، ويحقق لها ميزة تنافسية، وكذلك توفير البيئة المشجعة على الإبداع والابتكار، والتي تحفز على العمل بشكل إيجابي، ويسهم في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، وقدرة أكبر على تحقيق الأهداف.

٤) التطوير والإبداع وتحقيق الميزة التنافسية:

- تعمل الإدارة بالتجوال على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله، وذلك من خلال:
- تشجيع المعلمين على النمو المهني، واستكمال دراستهم العليا، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال التعليم.
- تقديم أفكار وحلول إبداعية للمعلمين لتطوير الأداء.
- تنمية وتطوير مهارات المعلمين المبدعين في المدرسة، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ونوع البرامج التدريبية المطلوبة لهم.
- إعداد وتأهيل مجموعة من المعلمين للقيادة المدرسية.

وبتطبيق ذلك يمكن المدرسة من تطوير مهارات وقدرات وكفاءات المعلمين في مختلف مجالات العمل المدرسي، بما يحقق للمدرسة التميز في مجال العنصر البشري الذي يعد من أكبر الميزات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة، بالإضافة إلي توفير نظام متكامل قائم علي المعايير اليومية للمعلمين، والتعرف على احتياجاتهم وقدراتهم، والأخذ بأرائهم وأفكارهم في حل المشكلات، والذي بدوره يقلل من كلفة الخدمات التي تقدمها المدرسة، وكذلك السرعة في تقديم هذه الخدمات؛ مما يكسب المدرسة العديد من الميزات التنافسية.

٥) التغذية الراجعة وتحقيق الميزة التنافسية:

- تقوم الإدارة بالتجوال بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم، وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم، وذلك من خلال:
- تشخيص الواقع الفعلي لأداء المعلمين، وتحديد نقاط القوة، والعمل على تعزيزها وتطويرها، وكذلك تحديد نقاط الضعف وعلاجها.
 - تعزيز الاقتراحات والمبادرات الهادفة التي يطرحها المعلمون.
 - تقديم ملاحظات للمعلمين عن أدائهم، ومناقشة إنجازاتهم، ونتائج الأهداف التي حققوها، ومساعدتهم على إدراك قدراتهم ومهاراتهم.
 - متابعة نتائج القرارات التي تم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل.
- وبتطبيق ذلك يضمن للمدرسة تحقيق الميزة التنافسية، من خلال وضع نظام متكامل لتقييم الأداء وتشخيصه، والوقوف على نقاط القوة والضعف فيه، ووضع الإجراءات اللازمة لتعزيز نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف، بما يسمح بتقديم النصح والإرشاد للمعلمين فيما يتعلق بأدائهم وإنجازاتهم، وكذلك بما يضمن متابعة معدلات الإنجاز وتحقيق الأهداف، وكل ذلك يكسب المدرسة ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة مع باقي المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة.
- وفيما يلي بعض ما يمكن أن تحققه الإدارة بالتجوال من مزايا تنافسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان:**

- **الجودة:** تسهم الإدارة بالتجوال في تحقيق العديد من معايير الجودة التي تحقق للمدرسة الميزة التنافسية من خلال: تطبيق الأساليب الديمقراطية في إدارة المدرسة وصنع القرار، بناء نظام للتنمية المهنية المستدامة للعاملين قائم على احتياجاتهم الفعلية، وتوظيف واستثمار الموارد البشرية وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم لتحسين الأداء، وضع نظام لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم، وتصميم نظام لمتابعة تقدم المتعلمين في ضوء نواتج التعلم المستهدفة.
- **المرونة:** تقوم الإدارة بالتجوال بتحقيق المرونة للمدرسة من خلال اطلاعها الدائم والمستمر على العمل، وكيفية تنفيذه ومستويات الإنجاز، وربط ذلك بمستجدات العصر، والمتغيرات في مجال العمل، وضمان التحسين والتطوير

المستمر في أدوات وأساليب العمل، وكذلك في قدرات ومهارات المعلمين، بما يواكب المتغيرات المحلية والعالمية واحتياجات المجتمع، بما يضمن للمدرسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد المرونة.

- **الإبداع:** تعمل الإدارة بالتجوال علي تشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين، وحثهم على تقديم الأفكار والمبادرات والمقترحات التي من شأنها تحسين وتطوير الأداء المدرسي، وكذلك تحفيزهم بأنواع مختلفة من المحفزات التي يتم تصميمها بناء على الجهود الحقيقية التي يبذلها الأفراد داخل المدرسة، وبالتالي تهتم المدرسة بإبداعات أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها لتطوير أدائها، وكذلك تدعم وتشجع المدرسة المعلمين وأولياء الأمور على طرح أفكارهم وآرائهم، بما يساعد على امتلاك المدرسة للميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع.
- **التكلفة:** تهتم الإدارة بالتجوال باستثمار الموارد المالية المتاحة للمدرسة من خلال استراتيجية؛ للقضاء على هدر الوقت في تقديم الخدمات للمستفيدين، وتقليل وتلافي أخطاء العاملين؛ لتقليل الهدر في الأداء، وتقديم الخدمات المطلوبة بسرعة وجهد قليل، والعمل على الاحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة العالية؛ للتخفيض من حجم التكاليف، وكل ذلك يضمن للمدرسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد التكلفة.

د) مراحل تطبيق التصور المقترح:

- تتضمن مراحل تنفيذ التصور المقترح مجموعة من الخطوات كما يلي:
- ١- **التهيئة:** وتعد هذه المرحلة أولى خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال وتتضمن:
 - نشر ثقافة الإدارة بالتجوال في مدارس التعليم ما بعد الأساسي، وتعريف المديرين بأهمية الإدارة بالتجوال، ومميزات تطبيقها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
 - تنظيم برامج تدريبية، وورش عمل، وندوات تثقيفية لمديري المدارس، حول ماهية الإدارة بالتجوال، ومجالات عملها، وكيفية تطبيقها لتحقيق الميزة التنافسية.
 - إصدار كُتبيات ونشرات للتعريف بالإدارة بالتجوال، وآليات تطبيقها في الإدارة المدرسية.

- العمل على إيجاد بيئة ثقافية إيجابية تدعم التجوال بأنه ليس أداة للرقابة، أو تصيد الأخطاء، وإنما أداءه لجمع البيانات والمعلومات عن الممارسات التعليمية، لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.
 - عرض بعض النماذج العالمية لمدارس طبقت الإدارة بالتجوال، ومدى الاستفادة من تلك النماذج في تطبيق الإدارة بالتجوال.
- ٢- الإعداد: ويتم الإعداد لتطبيق الإدارة بالتجوال من خلال:
- عقد اجتماع مع المديرين يتم من خلاله نشر ثقافة الإدارة التجوال، ودورها في تحسين الأداء المدرسي، وتوضيح مجالات عملها وآليات تطبيقها.
 - التخطيط في ضوء البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من خلال الجولات الإدارية التقديرية التي يقوم بها المديرين.
 - وضع خطة إجرائية واضحة وهادفة للتجوال، بحيث يتم فيها تحديد أهداف التجوال، وتحديد البيانات التي سيتم جمعها من خلاله، وتوزيع المهام والأدوار.
 - تطبيق مبدأ تفويض السلطة (الصلاحيات) لمديري المدارس بشكل أكبر، مع توفير عدد من العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفويض مثل: وضع توصيف واضح للاختصاصات وحدود السلطة والمسئوليات، وتحديد الهدف من التفويض، وشكله والنتائج المرتقبة.
 - تطبيق مبدأ العدالة في توزيع المهام، والأعباء الوظيفية، والحوافز المبني على الكفاءة المهنية، فشعور العاملين بالعدالة يزيد من انتماءهم لعملهم، والتطلع للتطور الوظيفي بشكل مستمر.
 - تصميم نظام متكامل يتضمن المعايير والآليات التي يتم في ضوءها تفويض أداء المعلمين، وتقدير مدى حاجتهم للنمو المهني والتطوير، وتقويم أداء المتعلمين، وتقويم الأداء المدرسي بشكل عام.
 - وضع آلية لتوزيع الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين من المديرين، لإذكاء روح المنافسة بينهم، إلا أنها يجب أن تكون على أسس واضحة وعادلة ومناسبة، ومرتبطة بحاجاتهم لمواصلة العطاء.

٣- **التنفيذ:** وتأتي هذه المرحلة لتطبيق الإدارة بالتجوال داخل المدرسة من خلال ما يلي:

- منح مديري المدارس صلاحيات أكبر تمكنهم من تطبيق الإدارة بالتجوال، من خلال مجالاتها المختلفة.
- تنفيذ الجولات الإدارية من منطلق أنها أداة لجمع البيانات، والتعرف على مشكلات العمل من موقع الحدث، ومتابعة العاملين، وتحفيزهم، وتحسين أدائهم وقدراتهم، وليس وسيلة للتفتيش وتصيد الأخطاء.
- تحفيز المعلمين وتشجيعهم علي تقديم المبادرات والمقترحات، والأفكار التي تسهم في تحسين الأداء المدرسي.
- تشجيع المعلمين المتميزين أثناء القيام بالجولات الميدانية، وتقديم الثناء والشكر لهم.
- مشاركة المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات، والسماح بإبداء آرائهم وملاحظاتهم؛ مما يعود بمرود إيجابي لشعورهم بعدالة الإجراءات، وينمي لديهم روح المسؤولية، وينعكس على أدائهم بصورة إيجابية، ويرفع الروح المعنوية لديهم، ويزيد من انتمائهم للمدرسة.
- التنوع في أساليب جمع البيانات والمعلومات، وذلك من خلال الملاحظات المباشرة، أو المقابلات الغير رسمية، أو الاجتماعات، وغيرها من الأدوات.
- تشجيع المعلمين على التطور الذاتي، من خلال إكمال دراستهم العليا، وحصولهم على المؤهلات العلمية التي تخدم مصلحة العمل.

٤- المتابعة والتقييم:

لا تنتهي عملية تطبيق الإدارة بالتجوال بتنفيذها علي أرض الواقع بل متابعة التنفيذ، وقياس مدي تنفيذ الأهداف والخطط المرسومة من خلال لجان المتابعة المستمرة، وتطبيق المساءلة والمحاسبية علي الجميع، وتعزيز الإيجابيات ومعالجة القصور، وحل المشكلات، والحصول علي تغذية عكسية لتقييم الأداء.

هـ) متطلبات تطبيق التصور:

يعتمد التطبيق الفعال للإدارة بالتجوال على وجود مجموعة من المتطلبات لتطبيق التصور المقترح منها ما يلي:

١- إيجاد التزام إداري من القيادات العليا، وتغيير الثقافة السائدة، من خلال بناء ونشر الإدارة بالتجوال، ومجالات عملها، وآليات تطبيقها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وعقد ورش عمل، وندوات؛ لزيادة الوعي والإدراك لمفهوم التنوع، وأبعاده المختلفة، وبما يمكن من تطبيق إدارة التنوع.

٢- تصميم نظام لتقييم استخدام المديرين للإدارة بالتجوال: بحيث يمكن من خلالها تقييم المديرين على وضع خطط واضحة ومحددة الأهداف لكل جولة إدارية، وكيفية تطبيقها بحيث تتضمن الخطة طبيعة ونوعية البيانات المراد جمعها، والوقت المستغرق في تنفيذها، وعدد الأفراد المستهدفين، وآلية التعامل مع الأفراد، ومؤشرات الحكم على نجاحها.

٣- تصميم نظام لتشجيع وتحفيز المديرين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي على ممارسة الإدارة بالتجوال، لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز المعلمين، وتحقيق التطوير والإبداع؛ لاختيار الأنسب من القرارات لمعالجة الأزمات التي تمر بها هذه المدارس.

٤- توفير كوادر إدارية مؤهلة ومدربة على استخدام الإدارة بالتجوال: من خلال تصميم برامج تدريبية؛ لتعزيز وتطوير وتنمية مهارات وخبرات مديري المدارس في مجالات الإدارة بالتجوال.

٥- تأسيس نظام للمحاسبية والمساءلة: يضمن تطبيق الإدارة بالتجوال، ومنع سياسات وإجراءات التحيز والتمييز من إدارة المدرسة تجاه المعلمين، ووضع آليات للثواب والعقاب داخل المدرسة؛ لتحفيز جميع العاملين على الالتزام بالعمل الجاد لتحقيق الأهداف.

(و) صعوبات تطبيق التصور وسبل التغلب عليها:

قد يواجه تطبيق هذه الآليات مجموعة من الصعوبات تتمثل فيما يلي:

١- نقص التشريعات والقوانين التي تدعم التوجه نحو اللامركزية، وتطبيق الإدارة بالتجوال كأحد الاتجاهات الإدارية التي تحقق اللامركزية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال سنّ التشريعات والقوانين التي تدعم تطبيق اللامركزية بالمدارس، وتشجع على تطبيق الإدارة بالتجوال.

- ٢- وجود ثقافة مقاومة للتغيير، والتمسك بالنظم الإدارية القائمة لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية، باعتبار أنها الأفضل لإدارة المدرسة، وتحقيق أهدافها، وكذلك رفض تغيير هذه الأساليب، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة الإدارة بالتجوال، وأهميته في المؤسسات التعليمية، ودوره في تحقيق أهدافها عن طريق: الندوات، والمؤتمرات، والمنشورات الورقية والإلكترونية، وإيجاد ثقافة داعمة لهذا التغيير.
- ٣- نقص الوعي لدى المديرين بإدارة التجوال، وأهميته في توفير بيئة تعليمية تحفز على الإبداع والابتكار لدى المعلمين، وتقديم أفضل ما لديهم، وكذلك بالنسبة للطلاب، واكتسابهم القدرة على التفكير الإبداعي، واحترام الآخر، وتقبل النقد، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من ورش العمل عن الإدارة بالتجوال، وأهميته بالنسبة للمدرسة، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة.
- ٤- نقص المهارات الإدارية المرتبطة بتطبيق الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس والمعلمين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تصميم برامج تدريبية؛ لإكسابهم هذه المهارات.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو شيخة، نادر (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أركان شوبكي، هاني الجابي (٢٠١١). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في مدينة نابلس ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس .
- الباز، أحمد نصحي الشربيني (٢٠١٧): تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي ، اليمن، مج , 10 ع29 ، ١٣٣-١٥٩.
- بخوش، مديحة (٢٠١٣): دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية، مجلة الباحث، العدد(١٢) ، الجزائر.
- بريش، فايزة (٢٠٠٥): دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدة، ٢٠٠٥ ، ص. 112
- بشير، بن عيشي و عمار، بن عيشي (٢٠١١): أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية :دراسة حالة ولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١١ م.
- البناء، نوال فهيم (٢٠١٠): الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، العدد ١١، الجزء الثاني، ٢٠١٠، ٢٣٣-٢٥٤
- توفيق، صلاح الدين محمد و مرسي، شيرين عيد(٢٠١٧). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج , 28 ع109 ، يناير، ١-٦٩.
- توم بيترز (٢٠٠٠): ثورة في عالم الإدارة، كيف تتغلب إدارياً علي الفوضى، الجزء الثاني، ترجمة محمد الحديدي، مراجعة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر.

جودي، حيدر حمزة وآخرون (٢٠١١): تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، السنة الرابعة والثلاثون، العدد (٩٠)، مجلة علمية متخصصة، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٥): *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص ٣٨٣-٣٨٥.

حسين، محمد جاد (٢٠١٥): متطلبات تطبيق ستة سيجما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي، *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، العدد ٣٩ الجزء الثالث، ص ٩٩-٢٣٤.

الحوامدة، نضال صالح، والعبدي، أمل محمد (٢٠١٣): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، دراسة ميدانية، *مجلة دراسات إدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد الحادي عشر، المجلد السادس (نوفمبر).

الحواجرة، كمال محمد يوسف (٢٠١٠): دراسة ارتباط استراتيجيات رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مجلد ٤، عدد ٢، يونية.

الخضيرى، محسن (٢٠٠٠): *الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية*، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

الخفاجي، هدى محمد كريم (٢٠١١): إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة لآراء عينة من المدراء في معمل سمنت الكوفة، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج ١٣، ع ٢، ص ص ٩٢٠، ٩٢٢.

خليل، نبيل سعد (٢٠١٤): *إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة*، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٣١٢.

خليل، نبيل مرسي (١٩٩٨): *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*، مركز الإسكندرية للكتاب.

الربابعة، فاطمة علي محمد (٢٠٠٦): دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع

- التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة: القاهرة ٢٠٠٦.
- الرواحية، سمية بنت راشد (٢٠١٠): برنامج مقترح لتطوير الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء احتياجاتهم المهنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.
- السكرانة، بلال خلف (٢٠١٠): القيادة الإدارية الفعالة، الأردن، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السلمي، علي (٢٠٠٣): تطور الفكر الإداري، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- السيابية، رضية بنت علي (٢٠١١): تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي المطبقة لنظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- الشبلي والنسور، هيثم، مروان (٢٠٠٩): إدارة المنشآت المعاصرة، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشمراي، غادة (٢٠٠٩): أثر التغذية العكسية على تطوير الأداء الوظيفي دراسة على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- شوقي، قبطان (٢٠١٠): إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ٩ نوفمبر.
- صالح، رضا إبراهيم (٢٠٠٩): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، في الفترة من ٢-٦ نوفمبر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- صالح، ميسون يوسف (٢٠١٥): درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

صالحه، مؤمن عبد العزيز (٢٠١٥): درجة ممارسة مدرّاء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

صباح، إيمان عادل خليل (٢٠١٢): درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الطويل، أكرم أحمد وإسماعيل، رغيد إبراهيم (٢٠١٠): العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، ١-٢٩.

العابد، سرى إبراهيم (٢٠١٢): الإدارة بالتجوال، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٩٨، أغسطس، ص ١٩.

عبدالله، عباس عبدالله الحسين (٢٠١٦): أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات: بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات للفترة ٢٠٠٨ - ٢٠١٥م، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان.

عبدالهادي، أميره رمضان (٢٠١٥): إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر، س ٢، ع ٧، ديسمبر، ٣٩٨ - ٥٠٩.

العبرية، نصراء بنت علي عبيد (٢٠٠٩): الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

العبيدي، أمل محمد (٢٠١٠): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

- عتوم، يماني أحمد (٢٠١٧): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام، رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، ع٥٨، سبتمبر، ٢٥-٤٩.
- عثمان، أسامة زين العابدين، وسعيد، منال موسى (٢٠١٥): تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بأسسيوط، مج ٣١، ع ٣، ص ٦٤٦-٧٢٦.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان الأردن.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٤): نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طيبة في ضوء الأساليب الإدارية المعاصرة، بحث مقدم لعمادة البحث العلمي، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.
- العلي، عبد الستار محمد (٢٠٠٦): إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان.
- العنزي، سعد علي (٢٠٠٩): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عشاوي، أحمد (٢٠٠٥): إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث، المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي لمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، في الفترة من ١٢-١٣ نوفمبر.
- الغالبي، طاهر منصور، وإدريس، وائل محمد (٢٠٠٩): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
- غنايم، منال رفعت مصطفى (٢٠١٥): تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مصر، مج ٢١، ع ٤٤، أكتوبر، ٣١٣-٤٠٢.
- قدومي، منال عبد المعطي، والخوالدة، تيسير محمد (٢٠١٣): الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، أسوان، عدد ٢٧، ديسمبر ٢٠١٣، ٦٥-١١١.

لاشين، محمد عبدالحميد، وقرني، أسامة محمود(٢٠٠٦): **تصميم البحوث التربوية مبادئ وتطبيقات**، دار النهضة العربية، بني سويف، مصر.
 اللوقان، محمد (٢٠١١): إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية: تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

مجلس التعليم (٢٠١٧). التعليم في سلطنة عمان: <https://educouncil.gov.om/page.php?id=15&scrollto=st>
 art

المزروعية، أمل بنت مرهون محمد (٢٠١٤): تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في التعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

مزريق، عاشور، وقويدري، نعيمة (٢٠١١): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، **الملتقى الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، ١٣-١٤ ديسمبر.

مسعود، أمال سيد (٢٠١٥): ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣٩ الجزء الثالث، ص ٩٧-١٣.

المعمري، صالح عباس(٢٠٠٩): درجة فاعلية الاتصال لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباطنة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

المواضية، رضا (٢٠١٤): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات النفسية**، المجلد الثاني، العدد(٢)، ٢٠١٤ ص ١٤.

نصر، نوال (٢٠١٣): الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي: تجارب أوروبية، **المؤتمر العلمي السنوي**

الحادي والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية
بعنوان: "التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوربي"، القاهرة، نوفمبر،
ص ص ٨٩-١١٦.

هشام، برو (٢٠١٧): دور القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
بالمؤسسة الاقتصادية: تطبيق ممارسات نموذج فيفر للقيادة الفعالة للعنصر
البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر
والتوزيع - الجزائر، ع ١٠، ١٨٠-١٩٣.

هل، شارلز وجونز، جاريث (١٤٢١) الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة
رفاعي محمد ومحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠): تطوير التعليم ما بعد الأساسي (التعليم الثانوي)
بسلطنة عمان إطار مقارن مع بعض النماذج والتوجهات الإقليمية
والعالمية، رسالة التربية، سلطنة عمان، ع ٢٧.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢): التعليم في سلطنة عمان المُضي قُدماً في تحقيق
الجودة "دراسة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي".

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨): دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، المديرية العامة
لتنمية الموارد البشرية، دائرة تطوير الأداء المدرسي، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩): أ. دليل عمل الإدارة المدرسية، المديرية العامة
لتنمية الموارد البشرية.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩): ب. دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، المديرية
العامة لتنمية الموارد البشرية، دائرة تطوير الأداء المدرسي، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧): الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية، الإصدار
السابع والأربعون، سلطنة عمان.

مجلس التعليم (٢٠١٤): مسيرة التعليم في سلطنة عمان، سلطنة عمان.

ويح، محمد عبدالرازق إبراهيم (٢٠١٣): متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق

الميزة التنافسية للجامعات (دراسة ميدانية على جامعة بنها)، مجلة كلية
التربية، جامعة بنها، مج ٢٤، ع ٩٦، ص ص ٢٣٩-٣١٠.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Cervone, L& Martinez, P (2007): Classroom walkthroughs as catalyst for school improvement, **Leadership compass**, Vol.4, No.4, pp 1-4.
- Chip R. Bell(2000)Managing by wandering around, **the journal for quality and participation**,Vol 3, Iss 4 p.4
- Chris Thomas (2010): Basic Management Skills, essential reading for first time managers, supervisors and existing leaders who want to upgrade their skills , Nicholas Thomas,UK, Pp.22-23.
- Chu, Y. & Lin, C. & Wang, W. (2011): Type of Competitive Advantage and Analysis, **International Journal of Business and Management**, V. 6, N. 5, May, PP. 100 - 104.
- Claudine, S. & paul, H. (2008): Managing Knowledge Transfer as a Strategic approach to Competitive Advantage, **International Journal of Technology Management**, V. 42, N. 1 / 2, PP. 143 - 157.
- Downey, C& Steffy, B& English, F& Frase, L (2004): **The three minute classroom walk-through**, Thousand Oaks, California.
- Evans, and Collier .(2007) Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S.A international, student edition, www.swlearning.com.2007.
- Frase, L., & Hetzel, R. (2002): **School Management by Wandering Around**. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Graf, O & Werlinich, J (2002): **Observation frustrations...is there another way? The walkthrough observation**

- tool.** University of Pittsburgh, The Principals Academy.
- Hinners, N (2009). Management by wandering around :Apotent Arrow In The Managers Quiver ,**ASK MAGAZINE** , Vol. 34, No. 2, pp 9 – 12.
- Luria G. Morag(2011) Safety management by walking around (SMBWA): a safety intervention program based on both peer and manager participation, Faculty of Welfare and Health Sciences, Department of Human Services, University of Haifa
- Lynch& Stephen (2009): Office life: Management by walking around, The economist intelligence unit (2012 - 8- (<http://viewswire.eiu.com/index.asp?>
- Marie McPadden (2013): Perceptions of Assistant Superintendents of Classroom Walk-Throughs to Improve Instructional Practices ,**Ph.D**, American International College, USA.
- McClain, LaSharon. S (2009) Elementary school principals' utilization of walkthroughs in the role of instructional leaders, Dissertations ,Ph.D Georgia Southern University, Jack N. Averitt College of Graduate Studies.USA.
- McCormack, c, (2009), **Management By walking Around**, www.colm.com McCormack.com.
- Mitchell R. Kubicek(2015): Principals' Use Of Classroom Walkthrough Observations To Improve Instruction, a grounded theory, **Ph. D.**, University of Nebraska, USA.

-
- Muhammed, A. & Riaz, A. & Chandan, L. (2009): Human Capital a Source of Competitive Advantage, Ideas for Strategic Leadership, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, V. 3, N. 4, PP. 4182-4189
- Ray Boyd (2006). **Re-examining Management by Walking Around**, Australian Institute for teaching and school leadership, Volume 4 Issue 22, July
- Rob, Sharkie, (2003): "knowledge Creation and its place in the Development of Sustainable Competitive Advantage", Journal OF Knowledge Management, Vol.7, No. 1 .
- Robert Koerperich (2008): The Effects of Classroom Walk-through Observations on Teachers' Professional Growth, **Ph.D.** , Arizona State University, USA, P27.
- Rubin, Marcie Sara , et al (2010) Adapting the "Managing By Walking Around" Methodology as a Leadership Strategy to Communicate a Hospital-Wide Strategic Plan, **Journal of Public Health Management & Practice**: V.16, Issue 2, p 162
- Serrate, Olivier (2009): Managing by Walking Around emphasizes the importance of interpersonal contact, Asian development bank, Cornell University ILR School Digital Commons @ILR, Knowledge resolution. Vol. 37, No. 9, published by the Asian Development Bank, USA .
- Shra'ah ,Ata & others (2013): **Practicing Management “By Walking Around”** and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian

Hospitals AlBalqa Applied University, AL-Salt, Jordan.

Streshly ,W &others (2012) **The New School Management by Wandering around Corwin**, A SAGE Publications Company , North America

Thomas R. Sorensen Jr(2010): **The Use of Classroom Walk-Through Observations as a Strategy to Improve Teaching and Learning: A Student Centered Perspective**, Lindenwood University, USA, P.5.

Tucker, Anita., & Singer, Sara. (2013). The Effectiveness of Management-By-Walking Around: A Randomized Field Study. working paper, Harvard Business School, USA. University

Wagner T., & Kegan R. (Eds.). (2006). **Change leadership: A practical guide to transforming our schools**_ CA: John Wiley & Sons, San Francisco, USA, P.27.