



الفصل الثاني

الإدارة بالتجوال

ودواعي الأخذ بها في إدارة

المدارس الزراعية



تهديد:

يتناول هذا الفصل «الإدارة بالتجوال» وضرورة الأخذ بها في إدارة المدارس الزراعية»، وذلك من خلال المحاور التالية:

- مقدمة عن الإدارة بالتجوال.
- مفهوم الإدارة بالتجوال.
- إجراءات الإدارة بالتجوال.
- مميزات الإدارة بالتجوال.
- دواعي الأخذ بالإدارة بالتجوال في إدارة المدارس الزراعية.

وسيتم مناقشة كل من هذه المحاور على النحو التالي:

أولاً: مقدمة عن الإدارة بالتجوال:

يعتبر الأسلوب الإداري المتبع في أي منظمة عاملاً رئيسياً في نجاح تلك المنظمة وفي تحقيق أهدافها، وإلى حد كبير يعود نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها إلى إدارتها والأسلوب الإداري المتبع فيها. وتبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمة وحجمها يختلف الأسلوب الإداري المناسب لها، بما يلاءم ويحقق أهدافها، فالأسلوب الإداري الذي يصلح لمنظمة صغيرة الحجم يختلف عن الأسلوب الإداري الذي يصلح لمنظمة كبيرة الحجم مترامية الأطراف، والأسلوب الإداري الذي يصلح لمنظمة إنتاجية تقوم على العمل والإنتاج يختلف عن ذلك الأسلوب الذي يصلح لمنظمة أكاديمية أو منظمة تقوم أساساً على الأعمال المكتبية.

وتعد الإدارة بالتجوال أسلوباً إدارياً فاعلاً في إدارة المنظمات كبيرة الحجم مترامية الأطراف من جهة، والتي تقوم على العمل والإنتاج من جهة أخرى، إذ أن الإدارة بالتجوال تعتمد على التواجد المستمر للمدير أو من ينوب عنه في المواقع التنفيذية، ليشاهد على الطبيعة وبنفسه مراحل التنفيذ ومعوقاته، ويعمل على علاج هذه المعوقات بسرعة والوقاية منها في المراحل اللاحقة، ويكون حاضراً وباستمرار وسط القائمين بالتنفيذ

يحفزهم ويرفع معنوياتهم، ويقوم بتوجيههم بانتظام مما يؤدي إلى التحقيق الأمثل لأهداف المنظمة.

ولقد نشأ علم الإدارة بالتجوال كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارس هذا الفن القادة العظام عبر العصور المختلفة الذين كانوا دائماً يتفقدون الجيوش، ويتواجدون في صفوف القتال الأولى، ثم انتقل بالتدرج إلى المؤسسات الأخرى^(١)، بعد أن ثبت فاعليته في تحقيق الأهداف في أسرع وقت وبأعلى كفاءة ممكنة. وللإدارة بالتجوال جذورها في السيرة النبوية، حيث كان النبي ﷺ يدير شؤون الحياة في مجتمعه الجديد بالتجوال في أرجائه وفي الطرقات والأسواق، ويدير غزواته بالتجوال وسط صفوف المقاتلين يشاركونهم ويوجههم، ويحفزهم للقتال لنصرة دين الله وللدفاع عن أنفسهم وكان ذلك في كل غزواته التي منها- على سبيل المثال- غزوة بدر الكبرى، ويدل على ذلك ما رواه البخاري- بسنده- عن ابن عباس أن رسول الله ﷺ خرج من العريش (المكان المخصص للنبي ليدير المعركة من داخله) يوم بدر، وهو يثب في الدرع ويتلوا قول الحق تبارك وتعالى^(٢): ﴿سَيَهْرَمُ الْجُمُعُ وَيُولُونِ الدُّبُرَ ۖ بَلِ السَّاعَةُ مَوْعِدُهُمْ وَالسَّاعَةُ أَذْهَى وَأَمْرٌ﴾ [القمر: ٤٥-٤٦].

ولقد كان لهذا الأسلوب المتبع في إدارة الجيش الإسلامي أثره الكبير في تحقيقها للانتصارات الكثيرة- بإذن الله- رغم قلة العدد والعدة.

كما كان لجولاته الميدانية ﷺ أثرها في اكتشاف السلوكيات السلبية وتوجيه الأفراد لتجنب ذلك، وحدث ذلك على سبيل المثال عندما اكتشف النبي حالة الغش أثناء تجواله بالسوق لما روى في الحديث «عن أبي هريرة: أن رسول الله ﷺ مر على صبرة طعام. فأدخل يده فيها. فنالت أصابعه بللاً.

فقال: «ما هذا يا صاحب الطعام؟» قال: أصابته السماء يا رسول الله! قال: أفلا

(١) محسن أحمد الخضيري: مرجع سابق ص ١٤.

(٢) محمد بن محمد أبو شهبه: السيرة النبوية في ضوء القرآن والسنة، دمشق، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٢، ص ١٤٣.

جعلته فوق الطعام كي يراه الناس؟ من غشنا فليس منا»^(١)، ومن ذلك يتضح مدى أهمية تجوال القائد وسط مرءوسيه ليرى عن قرب سلوكياتهم، ويكتشف أوجه القصور لديهم، ويوجههم لتحسين أدائهم.

وتشكل الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري ديناميكي أسلوباً إدارياً وقائياً من مساوئ الإدارة البيروقراطية الكثيرة، والتي منها «الجمود والإستاتيكية وقلة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والضغط الذي يمارسه النظام البيروقراطي على الفرد ليلتزم بالقواعد والإجراءات، وما يترتب على ذلك من الانشغال الدائم بالوسائل المستخدمة في سبيل بلوغ الأهداف لدرجة أن تصبح الوسائل أكثر أهمية من النتائج أو الأهداف نفسها»^(٢)، وهذا له آثار سلبية على الحالة المعنوية للعاملين بالمنظمة. وتمثل الإدارة بالتجوال «منظومة إدارية متقدمة ومتكاملة تعمل على علاج أوجه القصور الإداري الناجمة عن الإدارة المكتتبية والبيروقراطية»^(٣)، ولذلك فهي أسلوب إداري ملائم وفاعل للمنظمات لتواجه المنافسة الحادة التي تلقاها من المنظمات الأخرى التي تمارس نفس نشاطها، ولتستطيع تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

ثانياً: مفهوم الإدارة بالتجوال:

يقصد بالإدارة بالتجوال أن القائد أو المدير ينتقل إلى موقع العمل على الطبيعة، ولا يدير العمل ومتطلباته من خلال مكتبه فقط، وإذا حدثت مشكلة معينة فإنه ينتقل إلى مكان هذه المشكلة لدراستها ومعايشتها ومعرفة أسبابها ومحاولة علاجها، ولا يحل هذه المشكلة وهو جالس في مكتبه معتمداً على ما ينقله له الآخرون عن المشكلة شفهيًا أو كتابيًا^(٤). وتمثل الإدارة بالتجوال أحد الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق فاعلية القيادة، وفيها ينظر المدير إلى نشاطه الأساسي على أنه نشاط تفاعلي في المقام الأول، حيث

(١) مسلم: صحيح مسلم بشرح النووي، المجلد الأول، تحقيق وإخراج وفهرست: عصام الصباطي وآخرون، القاهرة، دار الحديث، ١٩٩٤، ص ٣٨٦.

(٢) راندة اليافى الزهري «الإبداع الإداري في ظل الديمقراطية» عالم الفكر، ع ٣، المجلد ٣٠، يناير - مارس ٢٠٠٢، ص ٢٣٩، ٢٤٠.

(٣) محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص ١٥.

(٤) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٢، ص ٦٤.

يعمل المدير إلى جوار موظفيه في أي موقع يتم تنفيذ العمل فيه، وهذا الأسلوب في القيادة يقوم على الاعتقاد بأن معرفة زملاء ومعرفة ما يقومون به هو الطريق الوحيد لتحقيق فاعلية القيادة^(١). وتعتبر الإدارة بالتجوال والتي يشار إليها في اللغة الانجليزية بالمصطلح (Management by Walking Around (MBWA) إحدى التقنيات أو الأساليب الإدارية الهامة المستمدة من مجال إدارة الأعمال والتي تفيد بقوة في تطوير إدارة التعليم^(٢).

وتشكل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع إرتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كلياً، بل يعتمد على استخدام مهارته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم اللقاءات التجولية ومتابعتها، وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري، واستخدام السيناريوهات والوسائل المتتالية لكل مرحلة من مراحل التجوال، وما يملكه من مهارة في إدارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف أوجه القصور ومعالجتها عن طريقهم، والتعرف على المحفزات الايجابية، وعلى العناصر والكوادر البشرية التي يمكن أن تنجح لها الفرصة للترقي فيسند إليها الإشراف ويتيح لها السلطة اللازمة، ويشارك الجميع مشاكلهم ويوجد لها الحلول، والإدارة بالتجوال ليست نوعاً من التفتيش أو الرقابة أو المتابعة لما يحدث بقدر ما هي نوع من المعايضة الذكية الفاعلة، معايضة قائمة على الفهم العميق وعلى الإحساس بالآخرين الذين يقومون بالتنفيذ^(٣).

وبهذا المفهوم فإن الإدارة بالتجوال هي أسلوب إداري ميداني يزيل الحواجز النفسية والطبقية بين المدير ومرءوسيه، ويقلص المسافة بين قمة الهرم الإداري في المدرسة وقاعدته

(١) Institute of Management, People Management, London, Hodder & Stoughton, ١٩٩٩, p.١٤٩.

(٢) Diane, Dunlap; «New Ideas for School Improvement» Ossc- Report, V.٢٤, No.٣, ١٩٨٥, pp. ١-٥

(٣) محسن أحمد الحضيري: مرجع سابق، ص ٢٥، ٢٦.

التفيدية، ويساعد على إقامة علاقات إنسانية طيبة واقية من الأحقاد التي تنشأ عادة بين الطبقات الوظيفية والتي تشكل أحد مصادر التوتر والتأزم داخل المدارس. كما تعمل الإدارة بالتجوال على قطع الطريق على من يقومون بتشويه الحقائق وتوصيل معلومات مغلوطة للمدير عن زملائهم بغية إحداث توتر في العلاقات، واستثمار ذلك كله لتحقيق مكاسب شخصية.

ثالثاً: إجراءات الإدارة بالتجوال:

تقوم الإدارة بالتجوال على عدة إجراءات مترابطة وظيفياً يمكن تناولها على النحو التالي:

١- التخطيط Planning

يمثل التخطيط أحد سمات المجتمعات الراقية، كما تمثل الفوضى والارتجالية أحد سمات المجتمعات المتخلفة، فكل عمل ناجح يسبقه تخطيط جيد يقوم على أسس علمية «والتخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى للمدير ويسبق ما عداها من الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، فالتخطيط هو الإعداد للأعمال المقبلة، وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان عمله، ومن يقوم به والكيفية التي يتم بها ووسائل العمل، ويتم ذلك من خلال تقييم البدائل المتاحة واختيار أمثلها والذي يحقق النتائج المطلوبة»^(١).

ويساعد التخطيط على توقع شكل المستقبل، كما يساعد على تحقيق مكانه مستقبلية مرموقة للمنظمة، ويطور الاستراتيجيات من أجل إنجاز الأهداف، وأول غرض للتخطيط هو المساعدة على إيجاد إتفاق بين أعضاء المنظمة حول مجموعة القيم الهامة والأولويات^(٢). ويتفاعل التخطيط تلقائياً مع كافة الوظائف الإدارية، ذلك لأن نشاطات الإدارة التنظيمية والتوجيهية والراقية، وحتى القيادية متوقفة إلى حد كبير على التخطيط،

(١) حنا نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ١١٦.

(٢) Seyfarth, John T.; Personnel Management for Effective school, Boston, Allynand Bacon, ١٩٩٦, P. ١٩.

وينتج عن عدم وجود جهود تخطيطية كافية، وعدم وجود أهداف واضحة ضياع جهود العاملين في المنظمة وضياع الوقت، كما تغلب الفوضى على الجهود الجماعية، فالتخطيط إذاً يجب المؤسسات الأعمال والتكاليف غير الضرورية^(١). كما أن التخطيط يعطى المدير فرصة المبادرة (والفعل) بدلاً من أن تكون كل أعماله في صورة (رد الفعل) على ما يواجهه من مستجدات.

ويقوم المدير المتجول بالتخطيط لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، كما يقوم بالتخطيط لجولاته الإدارية التفقدية لتشمل كل أقسام وأجزاء المؤسسة^(٢)، ولتشمل علاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات الأخرى الموجودة بالمجتمع «ولتحقيق وتوليد قوة الدفع والتحريض على الابتكار والإبداع، وزيادة وتطوير الإنتاجية والوصول إلى مستويات متقدمة من الجودة. والجولة الإدارية إذا ما أحسن التخطيط لها وحققت أهدافها بنجاح فإنها تمثل نقطة تحول رئيسية نحو مزيد من النجاح بالنسبة للمشروع أو المؤسسة والعاملين فيها»^(٣). والتخطيط الجيد يبنى أساساً على البيانات والمعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومرءوسيه، وهى بيانات ومعلومات تتميز بدرجة أعلى من الصدق والحداثة مقارنة مع غيرها والتي تتوفر عن طريق وسائل الاتصال الأخرى غير المباشرة مثل التقارير المكتوبة أو الشفهية.

مميزات التخطيط :

يوفر التخطيط الجيد مزايا عديدة تتضافر مع بعضها لتؤدى إلى التحقيق الأمثل للأهداف التي تسعى المدرسة إليها، وتؤدى الإدارة بالتجوال نظراً لطبيعتها القائمة على اختلاط المدير مع مرءوسيه ومعايشتهم إلى زيادة كفاءة التخطيط، وتعظيم مميزاته، والتي منها ما يلي^(٤):

(١) توحيد الجهود الجماعية: حيث إن وجود خطة واضحة المعالم والأهداف تؤدى

(١) حسن إبراهيم بلوط: إدارة المؤسسات، بيروت، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨، ص ١٨٢.

(٢) المرجع السابق.

(٣) محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص ٢٠٠.

(٤) المرجع السابق، ص ٢٠٠، ٢٠١.

إلى أن يسير الجميع في اتجاه واضح ومحدد نحو تحقيق الأهداف.

(٢) الاستعداد لمواجهة التغير: نظرًا لأن التخطيط يتضمن قدرًا من محاولة التنبؤ بالمستقبل ووضع السيناريوهات اللازمة لمواجهة هذا المستقبل.

(٣) حشد الموارد التي بحوزة المؤسسة سواء كانت موارد مادية أو بشرية، وذلك لأجل استثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة.

(٤) المساعدة في اتخاذ القرارات: فالتخطيط يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة، كما أن الارتجالية تقود إلى اتخاذ قرارات خاطئة تؤدي لإهدار الوقت والجهد والتكاليف، وفي هذا الشأن يقول نابليون بونابرت «لا يوجد شيء أكثر صعوبة وبالتالي أكثر قيمة من أن يكون الفرد قادرًا على اتخاذ القرار»^(١).

(٥) المساعدة في الاتصال: حيث يعمل التخطيط على تدفق المعلومات من أعلى لأسفل والعكس، ومن خارج المؤسسة إلى الداخل والعكس، وتدفع المعلومات وتوافرها له اثر كبير في اتخاذ القرارات الصائبة.

(٦) المساعدة في التنظيم: حيث يعمل التخطيط على تحديد الأهداف كما يعمل على تحديد واجبات وأدوار كل فرد وكل قسم في تنفيذ الخطة.

(٧) المساعدة في الرقابة: نظرًا لأن التخطيط يؤدي إلى وضوح الأهداف والمعايير التي تتم المحاسبة في ضوءها.

٢- التنظيم Organizing

يمثل التنظيم الجيد ثاني العمليات الإدارية الحيوية التي تساهم في إنجاز أهداف المدرسة، حيث يعمل على منع تداخل الاختصاصات بين أقسامها المختلفة، كما يعمل على توزيع الأدوار على الأفراد وتناغم أداءهم داخل القسم الواحد، وبين الأقسام المختلفة وبعضها البعض بما يؤدي إلى تعظيم إنجازها. لذلك ينبغي على مدير المدرسة الاهتمام بإجراء تنظيم جيد داخل المدرسة.

(١) على محمد منصور: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩، ص ١٣٩،

وترجع الحاجة الماسة للتنظيم لوجود تعاون أكيد بين أفراد المنشأة أو المنظمة لتحقيق أهدافها، لأن قدرات الإنسان محدودة، وجهده ووقته محدود، بحيث يتعذر عليه أن يحقق أهدافه في عزلة عن الآخرين، فقد فرضت عليه طبيعته البشرية حدوداً وإمكانات لا يستطيع أن يتعداها، وفي نفس الوقت لا يستطيع أن يحقق اكتفاءً ذاتياً بمعزل عن الآخرين، لذا كان لابد من تكاتف الأفراد وتعاونهم لتحقيق أهدافهم، وكان من الطبيعي تنظيم العمل بينهم بما يمكنهم من الوصول لأغراضهم وتحقيق أهدافهم^(١). ولذلك يعد التنظيم في عصرنا الحاضر سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدمية أو منظمات ربحية، فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي بدوره يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية عناصر العملية الإدارية^(٢).

ويقصد بالتنظيم - في أحد تعريفاته - أنه عملية «تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات، وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه لأنشطة يمكن دراستها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هياكل تنظيمية، وأخيراً اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف»^(٣)، مع الوضع في الاعتبار قدرات هؤلاء الأشخاص بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وينبغي أن تقوم عملية التنظيم في الإدارة بالتجوال للمدارس الزراعية في ضوء مجموعة من المبادئ التنظيمية الرئيسية التالية^(٤):

(١) مبدأ التخصص وتقسيم العمل، ويتفق ذلك مع ما نادى به «آدم سميث Adm Smith في كتابه ثروة الأمم The Wealth of Nation من أن التخصص في العمل ينتج عنه زيادة في الخبرة لدى العاملين ويساعد على سرعة الإنجاز وإتقان العمل»^(٥).

(١) سي تشارني: المدير الفوري، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠١، ص ١٣٣.

(٢) السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، مصر الجديدة، أيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٢١.

(٣) علي محمد منصور: مرجع سابق، ص ١٤٥.

(٤) حنا نصر الله وآخرون: مرجع سابق، ص ١٣٧.

(٥) المرجع السابق

- ٢) مبدأ وحدة القيادة ووحدة الأمر الإداري.
- ٣) مبدأ الانضباط والالتزام الذي يلتزم به الجميع داخل المدرسة.
- ٤) مبدأ وحدة الهدف ووحدة التوجه.
- ٥) مبدأ إعلاء مصلحة المدرسة فوق ما عداها.
- ٦) مبدأ المكافأة العادلة والتفويض المجزئ.
- ٧) مبدأ تدرج السلطة وتسلسلها وعدم تخطى الرئيسي المباشر في الاتصال.
- ٨) مبدأ الترتيب الوظيفي ووضع الشخصي المناسب في المكان المناسب.
- ٩) مبدأ المساواة بين الأفراد.
- ١٠) مبدأ استقرار العاملين في أعمالهم بما يوفر لهم الجو المناسب للإنجاز.
- ١١) مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار.

٣- المتابعة Follow up

يقصد بالمتابعة ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة، والتنبؤ باحتمالات الانحرافات عن الخطة المحددة ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها، وبذلك فإن عملية المتابعة ترمى إلى الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها. وعلى هذا النحو فإن مفهوم المتابعة يختلف عن مفهوم (الرقابة التقليدية) في التوقيت والهدف، لأن الرقابة التقليدية تركز على تحليل النتائج النهائية للعمل وتقدير مدى اتفاقها مع الأهداف المقررة، وتهدف إلى تحديد ما وقع فعلاً من أخطاء واتخاذ إجراءات تصحيحها. كما تتفق فكرة المتابعة في جوهرها مع مفهوم (الرقابة المانعة) التي تسعى إلى منع وقوع الانحرافات والأخطاء^(١). وذلك بما يوفر الوقت والجهد الذي كان يمكن أن يهدر في انجاز الأنشطة بشكل خاطئ ثم محاولة تصحيح هذه الأخطاء في وقت لاحق.

ويؤدى القصور في المتابعة داخل المؤسسة إلى مخاطر كبيرة حيث إن الجمع بين نقص

(١) المرجع السابق، ص ٢١٢-٢١٤.

المتابعة أو افتقادها من قبل الإدارة، والتنفيذ المتثاقل من جانب المستويات الأدنى يعمل على تحويل أي توجيه أو سياسة إلى مجرد تمرين أو تدريب آخر على العبث واللاجدوى^(١)، ومن ثم عدم تحقيق الأهداف المنشودة. ويقوم المدراء الناجحون بمتابعة موظفيهم أولاً بأول ليتعرفوا على مدى تقدم موظفيهم نحو تحقيق أهدافهم، ويوفروا لهم ما يلزمهم من الموارد والتوجيه وحل المشكلات التي تعوق تقدمهم نحو تحقيق هذه الأهداف^(٢)، ولا يكتفون بوضع الأهداف ثم ينتظرون إلى وقت انتهاء البرنامج الزمني ليروا إذا ما كانوا قد حققوا هذه الأهداف أم لا. ولا تقف المتابعة عند مجرد التعرف على الأخطاء ومعاينة مرتكبيها، ولكنها تتخطى ذلك إلى التوجيه والإرشاد والتقويم لتلك الأخطاء، وعلى ذلك يمكن النظر إلى المتابعة على أنها من وسائل الإدارة وأحد وظائفها الهامة والأساسية، كما تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد، ومن سلوك الأفراد إزاء تحقيق أهداف المؤسسة^(٣).

ولذلك فإن المتابعة في الإدارة بالتجوال عملية في غاية الأهمية، حيث يقوم المدير المتجول بمتابعة مجموعة العاملين التنفيذيين أو الخاضعين لإشرافه والتأكد من قيامهم بواجباتهم من حيث حسن سير العمل والطرق المستخدمة في العمل والنتائج المتحققة^(٤)، خاصة وأن المتابعة في الإدارة بالتجوال تعتمد على التواجد الميداني للمدير القائد وسط مرؤوسيه ليرى على الطبيعة سير العمل ويتعرف على المواقف، والعمل بسرعة على القضاء عليها واتخاذ الإجراءات التي تمنع وقوعها في المراحل التالية.

٤- التوجيه Direction

ينصب التوجيه كأحد الوظائف الإدارية على العنصر البشري في المدرسة، وتأتي أهمية التوجيه من أهمية الدور الذي يؤديه العنصر البشري في إنجاز أهداف المدرسة. وفي هذا العصر المتميز بكثرة التعقيدات والتخصصات «أصبح التوجيه ضرورة ملحة وماسة

(١) المرجع السابق، ص ٢١٢-٢١٤.

(٢) على السلمي: التخطيط والمتابعة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٧٧، ص ٣٠٤.

(٣) جورج فولر: كتاب المدير المتنقل، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض، ١٩٩٩م، ص ١٦.

(٤) دونا ديروز: كيف تهتم بموظفيك وحفزهم، الجمعية الأمريكية للإدارة، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض،

١٩٩٩، ص ٤٢.

في المؤسسات وفي المجتمع بشكل عام»^(١).

ويقصد بالتوجيه بشكل عام إصدار التوجيهات والإرشادات، والتعليمات والأوامر الإدارية من جانب المدير - كل مدير في موقعه - إلى معاونين والمرءوسين الذين يعملون تحت إشرافه المباشر، وذلك بما يضمن دائماً فهمهم لما هو مطلوب منهم، وقيامهم به بالشكل المناسب، ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى بما يضمن أن يقوم هؤلاء العاملون بأداء أعمالهم عن اطمئنان واقتناع وإقدام وتقبل وروح معنوية^(٢). ويلازم التوجيه عملية التنفيذ ويعايشها، حيث يقوم المرءوسون بأداء مسؤولياتهم وصلحياتهم طبقاً لما جاء في التنظيم، وطبقاً للأهداف والخطط المحددة، وبالتالي كان لا بد من توجيه المرءوسين التوجيه السليم على رأس العمل - أي أثناء التنفيذ - لوضع ما تقدم موضع التنفيذ السليم وطبقاً لما هو مخطط ومستهدف^(٣).

ويؤدي التوجيه دوراً مؤثراً في إنجاح العملية الإدارية حيث «يتوقف على هذه الوظيفة بعث الحياة في الخطط والتنظيم وتحقيق التكامل في الجهود ومدخل لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها وبين أهداف الفرد»^(٤). ومن خلال الإدارة بالتجوال ينتقل المدير إلى المواقع الميدانية التي يتم فيها التنفيذ وسط مرءوسيه، ويعاين على الطبيعة ظروف العمل، كما يتعامل المدير مع مرءوسيه كواحد منهم وليس كرئيس عليهم، وهذا يوفر جواً مشبعاً بالتقدير والاحترام المتبادل^(٥)، وهذا له تأثير إيجابي على عملية التوجيه، حيث يتقبل الأفراد توجيهات قائدهم بقلوب مفتوحة ويعملون مخلصين على تنفيذها.

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

(١) السيد عليوة: مرجع سابق، ص ٢٢١.

(٢) محسن أحمد الحضيري: مرجع سابق، ص ٢٢١. عزيز سارة، عصام النمر: محاضرات في التوجيه والإرشاد، ط ٣، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ١٩٩٩، ص ١٣.

(٣) محي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين «أساسيات وسلوكيات»، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٣، ص ٣٦.

(٤) المرجع السابق، ص ٢٢٠.

(٥) على محمد منصور: مرجع سابق، ص ١٩٩.

فكر وحماس وإخلاص لإنجاز هذه المهام . والتوجيه وظيفة يتوقف القيام بها في الإدارة بالتجوال على عنصرين هامين: أولهما: قدرة ومهارة المدير المتجول على حفز الآخرين لإنجاز مهامهم. وثانيهما: ميل واستجابة العاملين في المؤسسة لتوجيهات المدير المتجول واقتناعهم بأن توجيهاته سوف تحقق أهدافهم، ولذلك تؤدي الصفات والخصائص الذاتية لشخصية المدير المتجول دورًا رئيسيًا في نجاح عملية التوجيه^(١).

ويقوم التوجيه على أربع دعائم يؤدي توافرها إلى تعظيم نجاح التوجيه وتحقيق أهدافه وهذا يتطلب أن يتوافر للعمل وفي المنظمة، ومن ثم لدى كل مدير ما يلي^(٢):

(١) الاتصال الجيد والقدرة عليه وأن يكون المدير متصلًا جيدًا، فعملية التوجيه في جوهرها هي (عملية اتصال)، فهي علاقة بين (مرسل) لديه معلومة (رسالة) ذات معنى وهدف معين يقوم بتوصيلها إلى (المستقبل) أو مجموعة المستقبلين عن طريق (وسيلة)، وبالتالي إذا لم يكن المدير مرسلًا جيدًا وإذا لم تكن الوسيلة مناسبة وإذا لم تتم دراسة المستقبل وطبيعته فإن عملية الاتصال لن تتم بنجاح، ومن ثم تفقد عملية التوجيه فاعليتها.

(٢) القيادة الجيدة، وأن يتحول المدير إلى قائد إداري وليس مجرد مدير رسمي، فعندما يتحول المدير إلى قائد إداري فإن توجيهاته وتعليماته سوف تلقى القبول والتقبل والاحترام والمساندة بشكل أكبر، وذلك نتيجة للعلاقة التأثيرية والتعاون الاختياري والثقة المتبادلة التي توجد بين المجموعة ومن يعتبرونه قائدًا لهم.

(٣) الدافعية، فسلوك الإنسان يتحدد نتيجة لدوافعه ونوعيتها وحاجته إلى إشباعها، وفي الوقت نفسه فبقدر إشباع هذه الحاجات، ومن ثم الدوافع بقدر حجم ونوعية سلوكه وعطائه، وبقدر الدافع على العمل بقدر تقبل التوجيه وكمال تنفيذه.

(٤) تفهم سلوك الأفراد والجماعات والتعاون معها حيث إن للمجموعة شخصيتها الاعتبارية، ولها سلوك واتجاهات ومواقف لا بد من التعامل معها، وحيث أن سلوك

(١) Ellen-Brandt., «Management by Walking Around» Chemical Engineering, n ١٢, v. ٩٩, Dec., ١٩٩٢, PP٧١-٧٤.

(٢) محسن أحمد الحضيري: مرجع سابق، ص ٢١٦/٢١٥.

وتوجهات الفرد قد تختلف عنها كعضو في المجموعة، الأمر الذي يستدعي دراسة أنواع وسلوك المجموعات حتى يمكن قيادتها والتأثير فيها لضمان تقبلها لهذا التوجيه، فالتأثير في الفرد غير التأثير في المجموعة.

وتتيح عملية التوجيه الفرصة للمرء وسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء من خلال التوجيه الدائم والمستمر الذي يقوم به المدير أثناء متابعته لأداء المرء وسين، وهذا يحول دون تحول الممارسات الخاطئة في أداء المرء وسين إلى سلوك دائم يصعب تغييره بعد ذلك^(١). ويستطيع المدير ممارسة التوجيه بطرق مختلفة منها أن يصطحب معه فئة الموظفين الجدد في جولة داخل المؤسسة ليرى هؤلاء الموظفين الجدد كل أقسام المؤسسة ومنشأتها^(٢)، ويتعرفون عليها ويناقش معهم خلال هذه الجولة كيف يمكن لهم المساهمة الفعالة في إنجاز أهداف المدرسة من خلال المشاركة الفعالة في وضع الخطط وصياغة الأهداف، والجدية والأمانة في التنفيذ.

٥- التقييم Evaluation

يمثل التقييم أحد العمليات الإدارية الضرورية التي تقوم بها إدارة المدرسة لتقدير مدى كفاءة التنفيذ، وللكشف عن الأخطاء وعلاجها والوقاية منها في المستقبل، وتطوير الأداء من أجل الوصول إلى الأداء الأمثل، كما يعد التقييم مصدرًا ثريًا للتغذية المرتدة Feed back التي يمكن الاستفادة منها في تصحيح المسار، وقد يتناول التقييم داخل المدرسة الأفراد ومدى كفاءتهم في التنفيذ أو يتناول الأجهزة والمعدات ومدى إسهامها في تيسير وتفعيل الأداء أو يتناول الإجراءات والأساليب المتبعة ومدى جدواها في سرعة ودقة الإنجاز.

ويعرف التقييم بأنه الجهود المنظمة التي تبذل للتأكد من مدى النجاح في العمل وإصدار الأحكام على العمل باستخدام وسائل وأساليب متنوعة، وهذا يعطى الفرصة للتأمل وإعادة النظر في كثير من القضايا والأمور التي تمت من أجل تعديلها أو تطويرها

(١) محي الدين الأزهري: مرجع سابق، ص ٢٢٢-٢٢٦.

(٢) محمد عبد الغنى حسن هلال: مهارات الإرشاد أثناء الإشراف. التوجيه أثناء العمل، مصر الجديدة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠١، ص ١٤.

أو تعزيزها، والتقييم يعطى الفرصة للوقوف على الأخطاء أو الهنات التي وقع فيها العاملون، ويعطى الفرصة لمتابعة بعض الجوانب وتطويرها وتوجيه الجهود توجيهاً أَدْعَى إلى النجاح وأدعى إلى تحقيق الأهداف^(١). ويتضمن مفهوم التقييم استخدام معايير Norms أو مستويات Standards أو محكات، كما يتضمن معنى التحسين أو التعديل أو التطوير الذي يعتمد على هذه الأحكام^(٢).

ويقوم المدير المتجول من خلال المتابعة الميدانية الحثيثة بتقييم الإنجازات التي تحققت وتصحيح أوجه القصور- إن وجدت- ومعالجة الانحرافات وبشكل فوري وسريع ومنع فرص تكرارها في المستقبل^(٣)، معتمداً في ذلك على ما توفره له المتابعة الميدانية من معلومات صادقة عن كل ما يتم داخل المدرسة.

أنماط التقييم:

يوجد نمطين للتقييم تستطيع إدارة المدرسة أن تستخدم النمط الذي يناسب المجال الذي تريد تقويمه، ويصنف التقييم إلى نمطين هما^(٤):

١- التقييم البنائي: Formative Evaluation

وقد يسمى تقويماً مرحلياً، وهو يصاحب التطبيق أو التنفيذ لتحديد ما إذا كان الأداء يسير وفقاً لما تم التخطيط له أم لا، ويعتمد التقييم البنائي على مبدأ التغذية المرتدة، حيث يستفاد من معرفة النتائج في مرحلة مبكرة في تطوير وتحسين النتائج.

٢. التقييم النهائي: Final Evaluation

يأتي هذا النوع من التقييم في ختام تنفيذ البرنامج أو النشاط بهدف التعرف على ما تحقّق من نتائج، ويهدف التقييم النهائي إلى إعطاء الأفراد أو الأشياء تقديرات تبين مدى كفاءتهم، ويعتمد على هذه التقديرات في ترقية هؤلاء الأفراد إلى فئات أعلى.

(١) سى تشارنى: مرجع سابق، ص ٢٠٧.

(٢) محمد حسن العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية أمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ١٩٩٩ ص ١٣٣.

(٣) محمد السيد حسونة: «التقييم التربوي، مفهومه، أسسه، أساليبه»، صحيفة التربية، ع ٢٤، السنة ٤٦، القاهرة تصدرها رابطة التربية الحديثة يناير ١٩٩٥، ص ٩.

(٤) محسن أحمد الخضيري: مرجع سابق، ص ٢١٨.

وترتبط عملية التقويم ارتباطاً وثيقاً بالإجراءات السابقة (التخطيط - التنظيم - المتابعة - التوجيه)، ويوفر التغذية المرتدة التي يستفاد منها في عمليات التصحيح والتطوير لكافة أوجه القصور في الإجراءات السابقة مما يؤدي إلى زيادة فاعليتها التي تصب جميعها في اتجاه واحد هو تحقيق الأهداف التي تم وضعها في الخطة.

رابعاً: مميزات الإدارة بالتجوال:

تؤدي إدارة المدارس الزراعية بالتجوال إلى تحقيق العديد من المزايا والتي يمكن تناولها بشيء من الإيضاح على النحو التالي:

١- تفويض أكثر للسلطة:

يعتبر تفويض السلطة وسيلة فعالة للتخفيف من أعباء المدير الإدارية، ولتنمية المهارات الإدارية للعاملين في المستويات التنفيذية الأدنى، ووسيلة لخلق صف ثاني من المدرسين الذين سيتحملون المسؤولية في المستقبل، ويعمل التفويض على توفير روح المشاركة الايجابية داخل المدارس بما يعود بالأثر الطيب على إنجاز الأهداف المرغوبة.

ويقصد بالتفويض Delegation إعادة توزيع الأعمال بين المدير والعاملين معه بشكل يعطيهم الفرصة لاكتساب المزيد من الخبرات والمهارات، وكذلك يوفر للمدير الوقت والجهد المناسبين لممارسة المهارات الإدارية والقيادية الفعالة التي تساعد المؤسسة أو المنظمة على تحقيق النجاح^(١). ويتحقق التفويض عملياً عندما يقوم مدير المدرسة بإسناد تنفيذ بعض اختصاصاته لأحد الوكلاء على أن يكون ذلك تحت إشراف المدير وعلى مسؤوليته. وبذلك تكون عملية تفويض السلطة عملية إيجابية يهدف المدير منها إلى تحقيق المرونة في العمل وتدريب الصف الثاني على القيادة وليست عملية سلبية يهدف المدي منها إلى التهرب من المسؤولية وإلقاء تبعثها على من هم أدنى منه في السلم الإداري. وتحقق الإدارة بالتجوال تفويضاً أكثر للسلطة لأن القائد الإداري سيقف من خلال جولاته على المحددات والاختناقات والقيود التي تحتاج في معالجتها إلى تفويض أكثر

(١) محمد عبد الحليم منسي، أحمد صالح: التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٢، ص ٢٩-٣١.

للسلطة من أجل تحقيق عوامل السرعة والفاعلية، وبالتالي يتم القضاء على البيروقراطية وإعطاء مزيد من الإحساس بالمشاركة، إذ من خلال الملاحظة وإبداء الأسئلة والاستفسار والحصول على الردود والإجابات، والمعاينة تؤدي إلى اختصار الوقت والتعرف عن قرب على إمكانات تفويض السلطة ومجالاتها، وأنواع التفويض اللازم لحسن إدارة النشاط وإنجاز الأعمال، ويتعين أخذ مستوى نضج الفرد في الاعتبار عند تفويض السلطة، وهي عملية يتم لمسها عن قرب أثناء التجوال الإداري^(١)، الذي يقوم به مدير المدرسة في أقسام المدرسة المختلفة.

ويؤثر التفويض تأثيراً إيجابياً على معنويات العاملين ويؤدي إلى تحفيزهم لأنه عندما «تتاح للموظفين السلطة لتنفيذ أفكارهم المبتكرة، وتطبيق مهاراتهم المتميزة، وتقديم إسهاماتهم ستزداد احتمالات مشاعر الرضا عن أعمالهم، وبالنسبة للعديد من الموظفين تعد السلطة مكافأة داخلية في حد ذاتها»^(٢). كما يؤدي التفويض إلى تخفيف الكثير من الأعباء عن القائد ويجعله متفرغاً للأعمال والقرارات الأكثر أهمية، كما أنه في نفس الوقت يعنى قيام المدير القائد بدور هام في إتاحة الفرصة لتكوين الصف القيادي التالي وتدريبه بالممارسة أثناء العمل وتحت إشرافه، وهذا يضمن للمؤسسة استمرار القيادة المتطورة ذات الكفاءة العالية^(٣)، والتي تقودها من نجاح إلى نجاح آخر وهكذا. كذلك من «مزايا تفويض السلطة Delegation of Authority أنها تشجع الأفراد على تطوير قدراتهم في صناعة القرارات، وهي بمثابة تدريب حقيقي يؤهلهم للترقي لمراكز السلطة والمسئولية الأعلى، وتزيد من قدراتهم على التكيف والتعامل مع المشكلات الصعبة، ومن مزايا تفويض السلطة كذلك أنها تخلق جواً تنافسياً بين الأفراد»^(٤)، وهذا كله يصب في اتجاه تحقيق أهداف المدرسة.

ويمكن تلخيص مميزات التفويض الفعال في نقاط محددة منها ما يلي^(٥):

(١) محمد عبد الغنى حسن هلال: مهارات التفويض الفعال، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠١، ص ٩.

(٢) محسن أحمد الخضيري: مرجع سابق، ص ٧٢.

(٣) دونا ديروزا: مرجع سابق، ص ٨٣.

(٤) المرجع السابق، ص ٦٨.

(٥) Donnelly, James H. & Others; Fundamentals of Management, Boston, Home wood, ١٩٩٢, P. ٢٠٥.

- ١- توفير الوقت للمدير.
- ٢- مساعدة المدير على ترتيب أعماله حسب الأولوية.
- ٣- تحفيز الموظفين الذين يتم تفويضهم، حيث من خلال التفويض يعتادون على أداء الأعمال التي تخلق فيهم مزيداً من التحدي.
- ٤- تنمية وزيادة معدل المهارات في فريق العمل بالمؤسسة.
- ٥- المساعدة في التخطيط لإحلال الموظفين من خلال تعامل الموظفين مع مستويات مختلفة من العمل.

ويحقق التفويض مزاياه العديدة السابقة وغيرها عندما يتم «تفويض السلطة بالتدرج، وبعد إجراء تدريب (كافي) على المهام والمسئوليات الجديدة، وبعد توضيح الصلاحيات وخطوط السلطة والمتابعة والتنسيق لكافة المستويات حتى لا يحدث تداخل أو تعارض بينها»^(١) إذ أن التفويض يؤتى ثماره ويحقق مزاياه بشكل أفضل «عندما يكون الشخص الذي سيتم تفويضه متفهماً تماماً لما هو مطلوب منه، ولديه الحماس والرغبة للقيام به»^(٢). وهذا يفرض على مدير المدرسة أن يدقق في اختيار من لديه الاستعداد والقدرة على النهوض بالمهام التي سوف يفوضه للقيام بها.

ويؤدي إهمال التفويض أو القصور فيه إلى أضرار جسيمة تنعكس سلباً على تحقيق أهداف المدرسة حيث أن «السبب الرئيسي للتوتر وسوء إدارة الوقت هو: ضعف الإدارة أو عدم القدرة على تفويض السلطة للأفراد الذين يعملون مع المدير، فتفويض السلطة إلى آخرين سيسمح للمدير بالتركيز على واجبات أخرى»^(٣) أكثر أهمية لا يستطيع أن يفوض غيره للقيام بها.

٢- تحسين قياس الإنجاز والنفذية:

تهدف عمليات قياس الإنجاز والتنفيذ إلى توفير المعلومات والبيانات التي يستفاد

(١) Institute of Management, I bid. , P., ١١٦.

(٢) محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص ٧٥.

(٣) Institute of Management, I bid. , P., ١١٨.

منها في تحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت وفقاً للخطة الموضوعة أم لا، وبقدر الدقة في القياس تكون دقة وصحة البيانات والمعلومات التي تنتج عن هذه العملية، والتي يعتمد عليها في إتخاذ القرارات التصحيحية. ويعتبر قياس التنفيذ الفعلي مرحلة أساسية وضرورية للعملية الرقابية، وتوضح أهمية تلك المرحلة من أجل المقارنة بين التنفيذ الفعلي والمعايير الموضوعة مسبقاً، ولذلك فإن دقة القياس للتنفيذ الفعلي، وكذلك وضوح أدوات القياس وموضوعية القائمين بقياس التنفيذ الفعلي يعتبر في غاية الأهمية من أجل المقارنة الموضوعية الدقيقة للتنفيذ الفعلي بالمعايير المعدة مسبقاً^(١). ولذلك من الضروري أن يمتلك المدير المهارات التي تمكنه من إجراء عمليات القياس اللازمة في المدرسة التي يديرها لأنه «إذا لم يكن المدير قادراً على إجراء عمليات القياس لما تحقق فلن يكون قادراً على الإدارة»^(٢).

وينتج عن الإدارة بالتجوال تحسين قياس الإنجاز والتنفيذ لأنه من خلال قيام المدير القائد بالمرور على وحدات وأقسام التنفيذ بالمدرسة يمكنه الوقوف على الآتي^(٣):

- حجم وكم الإنجاز الذي تحقق فعلاً.
 - نوعية وجودة التنفيذ ومدى تطابقه مع مستويات الجودة المطلوبة
 - حجم الفاقد والتالف والضائع والمعيب والمهدر في العملية التنفيذية.
 - معدلات وكم التنفيذ الذي تم فعلاً في إطار الخطط الموضوعة ومدى تناسبها فعلاً مع هذه الخطط، ومدى الحاجة لإجراء أي تعديل سواء بالإضافة أو الحذف.
- ولذلك فإن الإدارة بالتجوال نظراً لأنها تؤدي لتحسين قياس الإنجاز والتنفيذ فإنها تؤدي إلى فاعلية التقويم، وفاعلية القرارات التي تؤخذ بشأن الإصلاحات اللازمة لرفع معدلات التنفيذ ومستوى جودته، مما يؤدي في النهاية إلى اختصار الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لإنجاز الأهداف.

(١) سى تشارني: مرجع سابق، ص ١٥٣.

(٢) أحمد عرفه، سمية شلبي: الإدارة وتحديات العولمة (مدخل دحر الفراغ)، جامعة مدينة نيويورك، ٢٠٠٠، ص ٩٨٤.

(٣) سى تشارني: مرجع سابق، ص ٩٥.

٣- تقييم أفضل للأفراد:

تعتبر عملية تقييم الأفراد أحد المهام الأساسية للمدير داخل المدرسة، إذ من خلالها يستطيع أن يتعرف على مستوى مرءوسيه وقدراتهم على الإنجاز والتنفيذ، ومن خلالها أيضاً يتعرف على من هو أهلٌ لتحمل المسئولية فيفوضه بعض سلطاته «ولقد تحول تقييم الأداء في الأعوام الأخيرة من التركيز على التقييم والتقدير الجامد نحو تحسين أداء الشخص الذي يتم تقييمه، وذلك من خلال مناقشة مباشرة وجهاً لوجه يتم خلالها مناقشة عمل أحد العاملين، ومراجعتة وتقديره من خلال شخص آخر مستخدماً في ذلك معياراً مفهوماً ومتفق عليه، وترتكز عملية التقييم الناجحة على السلوك والنتائج لا على الأشخاص، وعلى القضايا والمشكلات لا على الشكاوى التي تنقصها الموضوعية، وعلى تحسين الدافعية لدى العامل وتحسين أدائه وتنمية مهاراته»^(١)، بما يؤدي إلى زيادة فاعلية مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المدرسة.

وينتج عن الأخذ بالإدارة بالتجوال تقييم أفضل للأفراد لأن «الاتصال المباشر ما بين المدير القائد وما بين القائمين بالتنفيذ في الأقسام التنفيذية المختلفة أفضل أساليب التقييم فاعلية هؤلاء الموظفين، حيث إن اقتراب المدير منهم وتعرفه على قدراتهم وإمكاناتهم وعلى ظروفهم والعوامل التي يعملون فيها، والمحددات والمشاكل والمعوقات التي تجابههم يجعله في حالة معرفة أفضل، ومن ثم يكون أقدر على تقييمهم التقييم الإداري السليم»^(٢)، ومن ثم يستطيع وضع كل فرد في المكان الذي يناسب قدراته ومهارته. ويرتكز التقييم الناجح على عدة دعائم أساسية منها^(٣):

- ١- الإعداد الشامل لكل من المقيم ولمن سينصب عليه التقييم.
- ٢- المهارة والحكمة من جانب المقيم لتجنب أي مساس بالشعور أو الانحراف إلى الهجوم على الشخص الذي سيتم تقييمه.

(١) محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص ٧٥، ٧٦.

(٢) Institute of Management, I bid. , P., . ٨٨

(٣) محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص ٧٩.

٣- قيام المقيم بإزالة أي شكوك أو مخاوف أو قلق لدى الشخص الذي سينصب عليه التقييم بخصوص موضوعية التقييم.

وتراعى عملية التقييم الفعالة الحالات التي يتدنى فيها مستوى أداء الفرد لظروف خارجية عن إرادته، فقد يكون «الأداء الهزيل لأحد الموظفين ليس له علاقة به أصلاً وإنما يرجع إلى وجود الأدوات غير المناسبة أو المتهالكة أو الظروف السيئة في بيئة العمل مما يؤدي إلى تقديم أداء أدنى من المستوى المطلوب أو أن الموظف لم يتلقى التدريب المناسب أو الكافي»^(١) لتطوير أدائه، وفي تلك الحالات ينبغي على المدير إعادة عملية التقييم مرة أخرى لإعطاء الشخص فرصة ثانية وربما ثالثة لإظهار قدراته ومهاراته.

٤- تحفيز العاملين على الإنجاز:

يقصد بتحفيز العاملين دفع الأفراد وفرق العمل لبذل جهودهم وأداء العمل على أفضل نحو ممكن، عن طريق خلق جو داخل المؤسسة يرغبه هؤلاء الأفراد وتلك الفرق بما يؤدي إلى عملهم بأعلى كفاءة ممكنة، وعلى ذلك فإن هناك الكثير من الطرق التي يمكن للمدير أن يؤثر بها على ما يتمتع به موظفوه من حافز داخلي بخلاف المكافآت المالية، حيث يواجه التحفيز عن طريق المال عقبتين هما: قلة ما لدى المدير من تأثير على المكافآت المالية التي تقدم لموظفيه، والعقبة الثانية أن نجاح المال كحافز أمر استثنائي على أفضل تقدير^(٢).

ويؤدي تجوال المدير القائد وسط موظفيه ومعايشتهم إلى توفير الدعم المعنوي لهم، وإعطائهم الإحساس بأن المدير يشاركهم ظروف العمل ولا يتعالى عليهم، وهذا كله يعد حوافز غير مادية للعاملين تؤدي إلى تحفيزهم على الإنجاز وتحسين أدائهم، وإزكاء المبادرات الفردية والجماعية بهدف إحداث مزيد من التطوير والتحسين والتجويد^(٣).

(١) Institute of Management, I bid. , P., ٨٩

(٢) جورج فولر: مرجع سابق، ص ٢٤١.

(٣) دوناديروزا: مرجع سابق، ص ١١.

٥- ربط المكافأة بالإنجاز الفعلي:

تمثل العدالة في توزيع المكافآت أهم عوامل تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي داخل المدرسة، كما أن غيابها يؤدي إلى توتر أجواء المدرسة وكثرة الاجتماعات الجانبية غير الرسمية ذات التأثير السلبي على تحقيق أهدافها، ولذلك «تعترف معظم المؤسسات بحاجتها إلى إقامة توازن عادل بين الإسهامات التي يقدمها الموظفون للمؤسسة والإسهامات التي تقدمها المؤسسة لكل موظفيها، وإشباع هذه الحاجة هو السبب الأول الذي يحتم تقدير الموظفين ومكافأتهم... ومن المهم إدراك أن الأجر المادي ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالأفراد يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه من وقت و طاقة وجهد ذهني مثل: المدح والحرية والتحدي والابتكار والنمو المهني والاختلاط الاجتماعي، وفي مقابل مساعدة المدير في تحقيق أهداف المؤسسة يكون للموظفين الحق في أن يتظروا من المدير أن يساعدهم في تحقيق أهدافهم^(١) المشروعة» والتي تقع في إطار اختصاصاته التي يخولها له القانون.

وتأتي الحاجة إلى ضرورة تقدير العاملين بأسلوب عادل في المدرسة من أجل تفضي دخول هؤلاء العاملين فيما يسمى بدورة الانهزام لأنه « بمرور الوقت يبدأ الأفراد الذين لا تقدر جهودهم في الاقتناع بصحة الآراء السلبية التي يصدرها الآخرون عنهم، وعندما يحدث هذا تعكس أعمال هؤلاء الموظفين انخفاض مستوى التوقعات التي يضعونها لأنفسهم، وهو ما يسمى بدورة الانهزام^(٢). وتشهد الكثير من المؤسسات في مصر العديد من الأفراد الذين انزلقوا لدورة الانهزام نتيجة لعدم تلقيهم التقدير المناسب من قبل الإدارة سواء تم ذلك عن قصد أو عن غير قصد، وبالطبع فإن انزلاق فئة من العاملين داخل أي مؤسسة لدورة الانهزام، فإن ذلك يمثل خسارة لتلك المؤسسة.

وتعمل الإدارة بالتجوال وعلى عكس الإدارة المكتيبة على منح المكافأة لمستحقيها من خلال ما يلمسه المدير القائد فعلاً خلال جولاته التفقدية، خاصة وأنه يعاين على الطبيعة

(١) محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص ١١٨.

(٢) دونا ديروزا: مرجع سابق، ص ٣.

الإنجاز الذي تم فعلاً، ويعرف بنفسه من الذي قام به، وكذلك فإن مرور القائد على الوحدات التنفيذية يجعل الرؤساء التنفيذيين أكثر عدالة وأكثر حرصاً على مكافأة المجدين، وابتعادهم عن الانحياز الشخصي، ويقلل من سطوة التنظيمات غير الرسمية على اتخاذ القرار^(١). ومن ثم يأتي القرار رشيداً موضوعياً يربط المكافأة بالإنجاز الفعلي.

٦- تدريب أفضل للأفراد أو المجموعات:

يقصد بالتدريب أنه علاقة يقوم فيها شخص (المدرّب)، والذي عادة ما يكون أكثر خبرة وأقدمية في المؤسسة بمساعدة شخص آخر (المتدرب) على اكتشاف المزيد عن نفسه، وإمكانياته وقدراته، وقد تكون هذه العلاقة غير رسمية حيث يعتمد شخص على آخر للحصول على التوجيه والدعم والتغذية المرتدة، كما قد تكون علاقة رسمية، والتدريب الفعال لا يكون مجرد ترتيب إداري يكون فيه الدور المؤثر للأقدمية والدرجة، ولكن يكون دور المدرّب هو الاستماع وطرح الأسئلة والبحث عن الحقائق، وأن يكون مصدرًا للمعلومات والخبرة وأن يساعد المتدرب على أن ينمو كمدير مستقبلي^(٢).

ويعرف التدريب أيضًا «بأنه عملية مقصودة ومنظمة ومبرمجة، يقصد بها صقل قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم حتى يتمكنوا من بلوغ الأهداف المنوطة بوظيفتهم، بالإضافة إلى تنمية الأفراد أنفسهم وإشباع حاجاتهم ومقابلة مستويات طموحاتهم، أو هو العملية التي تساعد العاملين على اكتساب المهارات العملية في أعمالهم الحاضرة، والمستقبلية وبالتالي فهو نشاط مستمر يزود الأفراد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعلهم مهيين وصالحين لمزاولة عمل معين^(٣). ويفقد التدريب فاعليته إذا ابتعد عن الاحتياجات الفعلية للمتدربين، وصار يدور حول أمور لا تمت للواقع بصلة، هنا يفقد المتدربون حماسهم ويملكهم الفتور وعدم الاقتناع، وتصير العملية كلها مضيعة للوقت والجهد والمال.

ويمثل التدريب أحد الاستراتيجيات الهامة التي تأخذها المؤسسات لتطوير وتنمية

(١) المرجع السابق، ص ٧٠.

(٢) محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص ٨٠، ٨١.

(٣) Institute of management, I bid ., P. ٦٨.

مهارات الموظفين بها من أجل أن تحقق الجودة لمنتجاتها حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى التي تمارس نفس نشاطها لأن «عملية الاحتفاظ بمكانة المؤسسة وقدرتها على ملاحقة أمواج التنافس يكمن أمرها في عملية تدريب الموظفين وتكلفتها، ولذلك تنفق المؤسسات في العالم ملايين الدولارات كل عام على التدريب من برامج تطوير المدراء وقدراتهم إلى تلك التي تتعلق بتنمية المهارات الأساسية للعاملين... إذ يؤدي التدريب إلى مزيد من الإنتاج، الأمر الذي يعنى المزيد من الأرباح والمكاسب مما يؤدي في النهاية إلى زيادة فرص بقاء المؤسسة وصمودها^(١). وتحتاج المؤسسات مع إحلال المزيد من تكنولوجيات الموجة الثالثة إلى نوع مختلف من القوى العاملة ذات المهارات المتنوعة والمتقدمة والقابلة للتطوير المستمر، وسيترتب على ذلك بطبيعة الحال زيادة الحاجة إلى مؤسسات التدريب المهني، والمؤسسات التي توفر فرص التدريب أثناء العمل^(٢).

وتعمل الإدارة بالتجوال نظراً لطبيعتها القائمة على تجوال المدير في الأقسام التنفيذية على «تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمجموعات العاملة من خلال الزيارات الشخصية لمواقع العمل، والالتقاء مع القائمين بالتنفيذ والحوار معهم ومع المشرفين عليهم ومعرفة أوجه القصور التي يعانون منها وبناء على ذلك يتم وضع البرامج التدريبية وفقاً لما يحتاجه العاملون فعلاً، ومن ثم يصبح المرود والعائد ملموساً سواء من جانب المشروع أو من جانب المتدرب، فضلاً عن أن الإدارة بالتجوال تعد في أحد جوانبها أداة تدريب ونقل للمعلومات والخبرة من المدير إلى مرءوسيه^(٣)، بصفته الأكثر خبرة بالنواحي الفنية والإدارية.

وبذلك فإن الإدارة بالتجوال من خلال كونها وسيلة جيدة لتشخيص الاحتياجات التدريبية للعاملين، ومن خلال كونها أداة تدريب يكون فيها المدير المتجول هو المدرب

(١) محمد حسين العجمي: مرجع سابق ص ٦٥.

(٢) جورج فولر: مرجع سابق، ص ١٠٨.

(٣) ألفن وهايدى توفلر: نحو بناء حضارة جديدة- سياسات الموجة الثالثة، ترجمة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٢٦، ٢٥.

للمستويات التنفيذية على اعتبار أنه الأكثر علمًا وخبرة، فإنها تحقق تدريب أفضل وأكثر للعاملين في المدرسة، وبالطبع سينعكس ذلك إيجابياً على تحقيق أهداف المدرسة وعلى زيادة قدراتها التنافسية.

٧- إعادة توزيع العمل على الطبيعة:

يشكل توزيع العمل بصورة جيدة داخل المدرسة أحد أهم عناصر النجاح الإداري التي تقودها لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وتأتي الحاجة إلى تقسيم العمل داخل المؤسسات نتيجة لكم الأعمال المطلوب إنجازها وزيادة عدد العاملين المطلوبين للنهوض بتلك الأعمال لأنه «عندما يزداد عدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد ينبغي تقسيم الواجبات بينهم، وجعل كل شخص مسؤولاً عن نصيبه من العمل وتحسين جودته»^(١). على أن يراعى مع تقسيم العمل تناغم أداء الأفراد داخل المدرسة ليشكلوا فريق يودى كل عضو فيه دوراً معيناً لتكون المحصلة النهائية تحقيق أهداف المدرسة.

ويتضمن تقسيم العمل عادة النواحي التالية^(٢):

- ١- تحديد العمل الذي ينبغي على الفرد القيام به للوصول إلى الأهداف المرغوبة.
- ٢- تحديد المسؤولية والسلطة والمعلومات والقرارات.
- ٣- تحديد علاقات الفرد مع باقي أعضاء المنظمة.

وتواجه كثير من المؤسسات ظاهرة سوء توزيع العمل في أقسامها المختلفة والتي تأخذ مظاهرها جانبيين أساسيين هما: تكدس بعض الأقسام بأعمال تفوق طاقتها بشكل مبالغ فيه، مما يؤدي لانخفاض معدل الإنجاز نتيجة للتزاحم الشديد بكم الأعمال المطلوب إنجازها، والجانب الآخر من مظاهر سوء توزيع العمل هو وجود عمالة زائدة في أقسام أخرى، مما يترتب عليه زيادة في التكاليف بدون عائد، ولذلك فإن الجولات التفقدية التي يقوم بها المدير المتجول للمواقع التنفيذية تظهر هذه الحقائق، وتساعده على

(١) محسن أحمد الخضيري: مرجع سابق، ص ٨٤.

(٢) على محمد منصور: مرجع سابق، ص ١٥٢.

إعادة توزيع العمل بالشكل الذي يحقق التشغيل الكامل بكافة أقسام المؤسسة، وتوظيف كافة عوامل الإنتاج المتاحة بها، بما يؤدي إلى رفع إنتاجيتها، فالمدير الجوال بما لديه من مهارات وخبرات إدارية يكون أقدر على الرؤية الرأسية والأفقية من هؤلاء القائمين بالتنفيذ^(١).

٨- تعميق الإحساس بالمسئولية عن الخطط والأهداف الموضوعية:

يزداد حماس وفاعلية المستويات التنفيذية لإنجاز الخطط والأهداف الموضوعية كلما ازداد إحساسهم بالمسئولية تجاهها، ويزداد إحساسهم بالمسئولية تجاه ما تتبناه المؤسسة من خطط وأهداف من خلال اعتماد إدارتها على مبدأ المشاركة عند وضع الخطط والأهداف، حيث يؤدي الفصل بين المستويات التخطيطية والتنفيذية إلى «مشاكل كثيرة من أهمها احتمال عدم واقعية الخطط الموضوعية لبعدها عن واقعها عن ميادين الممارسة والتنفيذ، وأيضا عدم فهم وحماس القائمين بالتنفيذ للخطط الموضوعية لعدم اشتراكهم في صياغتها»^(٢). ومن خلال الإدارة بالتجوال يقضى المدير القائد معظم وقته في مواقع العمل الفعلية وسط مرءوسيه أكثر من وجوده في مكتبه^(٣)، ومن خلال ذلك يقوم بإجراء حوار معهم عن الأهداف ومدى واقعتها، وعن الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وعن المعوقات التي تقابلهم أثناء التنفيذ ومقترحاتهم للتغلب عليها، وهذا كله يثرى الشعور بالمشاركة لدى المرءوسين مما يدفعهم إلى الحماس في التنفيذ.

وتعمل الإدارة بالتجوال على تعميق الإحساس بالمسئولية من قبل المستويات التنفيذية تجاه الخطط والأهداف الموضوعية «حيث إن الجولات التفقدية والزيارات الاستطلاعية التي يقوم بها المدير الجوال لمواقع العمل، وإدارته للحوار مع القائمين بالتنفيذ، واستطلاع آرائهم يعمق لديهم الإحساس بأنهم شركاء في تكوين رأى وقناعة واتجاه وفكر المدير الجوال، كما يؤدي الاختلاط الناجم عن استخدام الإدارة بالتجوال إلى إضفاء روح الجماعة على العمل الفردي، فالقرار وإن كان يتخذه فرد إلا أن هذا القرار

(١) محمد سويلم: الإدارة في القرن الحادي والعشرين، المنصورة، دار الهانئ للطباعة، ١٩٩٧، ص ١٣٥.

(٢) محسن أحمد الخضيري: مرجع سابق، ص ٨٥، ٨٦.

(٣) على محمد منصور: مرجع سابق، ص ١٣٥.

يستند إلى رؤية إدراكية ساهم الجميع في تكوينها، حيث يطلب المدير من مرءوسيه المشاركة في وضع الخطط والأهداف وهذا يزيد من إحساسهم بالمسئولية عن الخطط التي شاركوا في وضعها، ويزيد من حماسهم لتنفيذ الأهداف التي قاموا بوضعها»^(١).

٩- تحقيق الاتصال الفعال:

تعتبر المقدرة على تحقيق الاتصال الفعال من أكثر المهارات أهمية لأي فرد في عمله وفي الحياة بصفة عامة، فلا يمكن تحقيق شيء بدون اتصال جيد بالآخرين، فالمقدرة على تحقيق الاتصال وتمير الأفكار والتجارب والمشاعر هي التي أدت إلى تطور الجنس البشري، وفي المؤسسات الاتصال السيئ يؤدي إلى أداء سيء، وكلما زادت فاعلية الاتصال كلما تحسن الأداء بأكمله وكلما ارتفع مستوى الإنجاز^(٢).

ولذلك يعتبر الاتصال الفعال عصب الحياة في المنظمات المعاصرة، كما يعتبره البعض جوهر العملية الإدارية، فعن طريق الاتصال يمكن توصيل المعلومات من وإلى جميع المستويات والأجزاء في المنظمة، ومن هنا يعتبر الاتصال على درجة كبيرة من الأهمية لأنظمة المعلومات القادمة والمرتدة، والتي يمكن للإدارة عن طريقها اتخاذ القرارات أو القيام بعمليات التصحيح للأخطاء إن وجدت، ويساهم الاتصال الفعال بدوره في تحقيق الفاعلية التنظيمية، ويساهم من خلالها في دحر الفراغ بين المتاح تحقيقه وبين المرغوب تحقيقه^(٣).

وتحتل مهارات الاتصال بالغير أهميتها الفارقة في تحقيق النجاح والتفوق، ومن المفروض أن يكون المدراء ممن يتمتعون بمهارات جيدة في مجال الاتصال بالغير، إلا أن معظم مهارات الاتصال التي لديهم ليست سوى مهارات وحيدة الاتجاه، والذي ينقص هو المقدرة على إحداث اتصالات مؤثرة ثنائية الاتجاه، حيث أصبح لها أهميتها المتزايدة للنجاح الإداري^(٤). وتوفر الإدارة بالتجوال الاتصال التلقائي بين المدير والمرءوسين...

(٥) Frase, Larry E. & Melton, R. Gerald; « Manager or participatory Leader? What does it take? » Nassp Bulletin, V.٧٦, No٥٤٠, January ١٩٩٢, p. ١٧

(٢) محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص ٩٢.

(٣) يورك برسى: الاتصال الفعال. برنامج للتطوير الذاتي، بيروت، ترجمة: مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٢ ص ٨.

(٤) أحمد عرفه، سميح شلبي: مرجع سابق، ص ٨٥٧، ٨٥٨.

وذلك من خلال تجوال المدير في مواقع العمل والتحدث مع المستويات التنفيذية والعملاء أو أي أحد له علاقة مع المؤسسة، مما يتيح للمدير الحصول على أفكار جديدة، وإحساس أفضل بالمؤسسة بأكملها^(١).

١- سرعة إكتشاف المشكلات وأوجه القصور:

يتمكن المدير من خلال إتباعه الإدارة بالتجوال من سرعة إكتشاف المشكلات وأوجه القصور - إن وجدت - كما يتمكن من سرعة مواجهة السلوكيات الخاطئة التي تصدر عن بعض الموظفين داخل المدرسة وتضر بمسيرتها، فعلى سبيل المثال يتمكن المدير الجوال من سرعة مواجهة الشائعات والتي تؤدي إلى أضرار جسيمة داخل المدرسة مثل: انخفاض الروح المعنوية، وتوتر الأجواء داخل المدرسة، وانتظار العاملين لأحداث لا تنوى الإدارة الإقدام عليها ولم تخطط لها، وهذا كله يقود إلى تشويش ذهن العاملين وعدم تركيزهم في مهامهم المكلفين بها.

ولذلك ينظر إلى بث الشائعات المغرضة داخل المؤسسة على أنها من التصرفات غير المسؤولة والتي لا تسمح بها القوانين ولا تقرها القيم والآداب، وهى إساءة للمؤسسة وأحد أدوات الإفساد الإداري وأنها^(٢). كما أن العمل داخل المدارس الزراعية يدور في معظمه حول كائنات حية سواء كانت النباتات أو الحيوانات أو الدواجن أو النحل، وهذا يتطلب من إدارة المدرسة السرعة في إكتشاف المشكلات التي تواجهها هذه الكائنات الحية، وسرعة مواجهتها. وتحقق الإدارة بالتجوال المتابعة الميدانية الحثيثة لمواقع التنفيذ، بما يؤدي إلى سرعة إكتشاف ومواجهة هذه المشكلات، سواء كانت في مرحلة الإنتاج أو النقل أو التخزين أو التسويق، حيث يؤدي التأخير في إكتشاف ومواجهة هذه المشكلات إلى هلاك النباتات ونفوق الحيوانات والدواجن أو فساد المنتج، وهذا يمثل خسارة مالية أكيدة.

تدل المزايا السابقة على أن الإدارة بالتجوال أسلوبًا إداريًا فاعلاً ومطلوبًا لإدارة

(١) جورج فولر: مرجع سابق، ص ٨٨.

(٢) Griffin, Ricky, W.; Fundamentals of Management Core Concepts and Applications, Boston, Houghton Mifflin Company, ٢٠٠٠, p. ٣٢٤

المدارس الزراعية لتواجه تحديات كثيرة فرضتها متغيرات معاصرة، ولتحافظ على قدرتها التنافسية بين المؤسسات المناظرة لها والتي تمارس نفس نشاطها، كما أن الإدارة بالتجوال من خلال المزايا العديدة التي تحققها تساهم بقوة في إنجاز أهداف المدرسة على أفضل وجه ممكن.

خامساً: دواعي إدارة المدرسة الزراعية بالتجوال:

تشير بعض الكتابات المتخصصة في مجال الإدارة التعليمية إلى أن معظم الأساليب الإدارية التي تم الأخذ بها في مجال الإدارة المدرسية مستمدة من مجال إدارة الأعمال، كما أن أي أسلوب إداري متميز وناجح في إدارة الأعمال من الممكن أن يحقق نجاحاً كبيراً في مجال الإدارة المدرسية طالما أحسن تطبيقه حيث «يرى أحد أساتذة الإدارة من خلال تجربته الأكاديمية والعلمية مع المديرين في مختلف الميادين أن الأدوار الإدارية لمدير المدرسة وغيره من المديرين في المجالات الأخرى هي في الواقع متقاربة جداً، ويؤكد هذا الرأي نتائج الدراسة المقارنة الميدانية الحديثة التي قام بها أحد الباحثين في الإدارة، حيث أجريت على عينة من المديرين في المدارس والشركات الصناعية والتجارية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هذا التشابه الكبير ينسحب على أدوار وسلوك المديرين في المدارس وزملائهم في ميادين الصناعة وإدارة الأعمال»^(١).

- ولكن قد يتردد في ذهن القارئ سؤال: لماذا إدارة المدارس الثانوية الزراعية بالتجوال تحديداً رغم وجود أساليب إدارية أخرى عديدة مثل: الإدارة الإستراتيجية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة TQM ؟

و تتلخص إجابة هذا السؤال في أن إدارة المدارس الثانوية الزراعية بالتجوال يحقق عدة مزايا سبق ذكرها، كما أن المدرسة الثانوية الزراعية كمؤسسة تعليمية إنتاجية تتميز عن غيرها بمجموعة من السمات الخاصة التي تجعل من الأجدى والأكثر فاعلية أن يؤخذ بأسلوب الإدارة بالتجوال في إدارتها، وهذه السمات يمكن مناقشتها على النحو التالي:

(١) عامر الكبيسي: «الفساد الإداري. رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة»، المجلة العربية للإدارة ١٤، المجلد ٢٠، يونيو ٢٠٠٠، ص ١٠٨.

١- إنساع مساحة المدرسة الزراعية:

تتميز المدرسة الثانوية الزراعية بأنها مدرسة ذات مساحة كبيرة، وذلك يرجع لطبيعة النشاط التعليمي الإنتاجي الذي يمارس بداخلها وهو النشاط الزراعي، ولذلك نجد أنها ذات مساحة شاسعة، سواء المساحة التي تشغلها المباني والمعامل المختلفة أو التي تشغلها المزارع وحظائر الإنتاج الحيواني والدواجن والمناحل إذ «يحدد قانون التعليم الزراعي مساحة المزرعة التي تلحق بالمدرسة الثانوية الزراعية بحد أدنى ٧٥ فدان»^(١)، وذلك بخلاف «مساحة المباني والتي تبلغ مساحتها حوالي ثمانية أفدنة»^(٢)، ولذا فإن مدارس بهذه المساحات الشاسعة لا يمكن أن تدار بفاعلية من خلال تواجد المدير في مكتبه معتمداً على أساليب الاتصال غير المباشرة مع العاملين في مرافق وأقسام المدرسة المختلفة، بل لا بد من اعتماده على القيام بجولات إدارية تفقدية تحقق له متابعة حقيقية صادقة في كل مكان من هذه المؤسسة الضخمة، حيث من خلال هذه الجولات يستطيع الوقوف والتعرف على من يستطيع تحمل المسؤولية فيفوضه بعض سلطاته، فالمدرسة الثانوية الزراعية مهما كانت القدرات البدنية لمديرها فإنه لن يتمكن من إدارتها إذا اعتمد على الأسلوب الدكتاتوري التسلطي، كما أنه لا يستطيع أن يقوم بعمليات المتابعة والإشراف بمفرده^(٣)، ولذلك فإن تفويض السلطة إجراء فعال في إدارة المدارس الثانوية الزراعية، وهذا ما تحققه الإدارة بالتجوال حيث من أهم مزاياها أنها تحقق تفويضاً أكثر للسلطة.

٢- تعدد الأقسام والمرافق:

تتسم المدرسة الثانوية الزراعية بأنها تضم أقسام عديدة متباعدة بعضها عن البعض حيث تضم المدرسة الثانوية الزراعية عادة الأقسام الزراعية الآتية:

١- محاصيل الحقل.	٢- البساتين (خضر - فاكهة - زينة)
٣- الإنتاج الحيواني.	٤- الدواجن.

(١) محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠١، ص ١٨.

(٢) وزارة التربية والتعليم، التعليم الزراعي: كتاب المدرسة الثانوية الزراعية، مرجع سابق ص ٢٣..

(٣) المرجع السابق، ص ٢٠.

٥- الصناعات الزراعية.	٦- الألبان.
٧- الكيمياء والفيزياء الزراعية.	٨- الهندسة والري.
٩- الورش والميكنة.	١٠- النحل ودودة القز.
١١- البيولوجي	

وهذه الأقسام تتوزع على تلك المساحة الشاسعة مما يؤدي إلى تباعد بعضها عن بعض، ولذلك فإن هذه الأقسام المتباعدة عن بعضها البعض تحتاج للإدارة بأسلوب ديناميكي يحقق التواجد الفعال للمدير ومعاونه في المواقع التنفيذية المختلفة باستمرار، وهذا ما يمكن أن تحققه الإدارة بالتجوال.

٣- طبيعة الدراسة العملية:

تمثل الدراسة العملية أساس الدراسة بالمدارس الثانوية الزراعية، حيث تقسم حصص كل منهج دراسي إلى شقين (نظري - عملي) ويحظى الشق العملي بمكانة بارزة ومهمة مقارنة بالشق النظري، وهذه الدراسة العملية تتم بمواقع الإنتاج الطبيعية بالمدسة سواء المعامل أو المزارع والحظائر والمناحل وغيرها.

وتحتاج هذه الدراسة العملية لمتابعة ميدانية حتى تتم على أكمل وجه، ومن ثم تعطى ثمارها المتمثلة في اكتساب الطلاب المهارات الإنتاجية الحديثة في مجال الزراعة، ولن تستطيع إدارة المدرسة الثانوية الزراعية المتابعة الميدانية الحثيثة لهذه التدريبات العملية اعتماداً على الأسلوب البيروقراطي المكتبي في الإدارة، ولكن يمكنها تحقيق ذلك إذا اعتمدت على الإدارة بالتجوال.

٤- تحقيق عدالة التوزيع لحوافر مشروع رأس المال:

توجد بالمدارس الثانوية الزراعية التي تنفذ مشروع رأس المال لجنة مشروع رأس المال الدائم - وهو مشروع تعليمي إنتاجي - وتشكل هذه اللجنة من^(١):

١- مدير المدرسة.

(١) طارق سعيد عفا الله: مرجع سابق ص ٤٥.

٢- وكيل المدرسة للشئون المالية والمخزنية ومشروع رأس المال.

٣- وكلاء المدرسة المتخصصون (الزراعيون ووكيل الصيانة) أو المدرسون الأوائل في الأقسام التي لا يوجد بها وكيل.

٤- سكرتير المدرسة.

وحسب المادة (٢) من اللائحة التنفيذية للقرار الوزاري ١٨٤ بتاريخ ١٥/١٠/١٩٧٧م تخصص لجنة مشروع رأس المال بالمدرسة بحرمان أو تخفيض الحوافر للعاملين في المشروع بالمدرسة. وتمكن الإدارة بالتجوال هذه اللجنة من المتابعة الميدانية للعاملين بالمدرسة في المواقع التنفيذية من مزارع ومناحل ومعامل وحظائر تربية الحيوان والدواجن، لتشهد على الطبيعة وبنفسها الإنجاز الذي تحقق ومن قام به، حتى لا تعطى فرصة للتدخل الانحيازي المغرض ليوثر على قرارها، وبذلك تستطيع هذه اللجنة أن تحقق توزيع عادل لحوافز الإنتاج.

٥- الموضوعية عند تطبيق مبدأ العقاب:

تفوض المادة رقم (١) من القرار رقم ٥٣ لسنة ١٩٩٩م لمديري المدارس في توقيع الجزاءات التأديبية على العاملين التابعين لهم في الحدود المقررة في المادة (٨٣) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨م بشأن العاملين بالدولة^(١). ولكي تكون قرارات المدير موضوعية لا بد أن يكون على وعى كامل وصادق بالظروف التي يعمل في ظلها مرءوسيه ليميز بين الأخطاء الإنسانية غير المقصودة التي تتطلب التوجيه ولا تستوجب العقاب، وتلك الأخطاء الناتجة عن الإهمال والتقصير والتي يتحتم معاقبة مرتكبيها لتستقيم الأمور داخل المدرسة ويرتدع الآخرون.

وتوفر الإدارة بالتجوال البيانات والمعلومات الصادقة التي يمكن للمدير أن يستند إليها عندما يريد أن يأخذ القرارات التأديبية ضد المقصرين والمهملين، إذ تتوقف صحة القرارات على مدى صدق المعلومات التي ارتكزت عليها، وتتميز المعلومات التي تتوفر

(١) وزارة التربية والتعليم، وكيل أول الوزارة رئيس قطاع التعليم الفني والتجهيزات: قرار وزاري رقم (١) بتاريخ ١٨/١/١٩٩٢م بإصدار اللائحة التنفيذية للقرار الوزاري رقم ١٨٤.

عن طريق الإدارة بالتجوال بدرجة أعلى من الصدق والموضوعية مقارنة بالمعلومات التي تتوافر عن طريق وسائل الاتصال الأخرى غير المباشرة مثل التقارير الشفهية أو المكتوبة التي يتلقاها المدير من الآخرين عن الأحداث التي تتم داخل المدرسة.

٦- البحث عن منافذ لتسويق منتجات المدرسة:

تمثل عملية التسويق الحلقة الأهم المتممة لأي نشاط إنتاجي، ولذلك تحتاج إدارة المدارس الزراعية لأن تأخذ بأساليب التسويق المعاصرة، وذلك بأن «يتجولوا خارج الهيئة التي يعملون بها»^(١)، بحثاً عن منافذ جديدة ومتجددة لتسويق منتجات المدرسة لتكتمل حلقات النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المدرسة كوحدة إنتاجية، خاصة في ظل النمط الاقتصادي السائد في هذا العصر، حيث «أن الشركات التي تنجح في الأسواق الاستهلاكية، وتفصح في مضاعفة مبيعاتها أكثر وأكثر هي تلك التي تذهب إلى العملاء حيث يكونوا، وليست تلك التي تنتظر مجيئهم إليها»^(٢)، بما يحقق لها سبق في التعرف على رغبات المستهلكين والعمل على تليبيتها.

وهذا ما يمكن أن يتحقق من خلال الإدارة بالتجوال، حيث تستطيع إدارة المدرسة تكليف بعض أعضائها بمهمة تسويق منتجات المدرسة في المجتمع المحلي، وتدريب الطلاب على ذلك، بحيث يقوم هؤلاء بالذهاب للمستهلكين في مواقعهم بدلاً من الانتظار لحين حضورهم إلى المدرسة.

٧- إقامة علاقة تعاونية مع هيئات الإرشاد الزراعي بالمجتمع المحلي:

ترتبط المدارس الثانوية الزراعية بعلاقات تعاونية مع هيئات الإرشاد الزراعي الموجود بالمجتمع من خلال شراء التقاوي المعتمدة والأسمدة وتبادل الخبرات الفنية في المجال الزراعي، وإفادة المجتمع متمثلاً في الطلاب من هذه الخبرات. وتستطيع إدارة المدرسة من خلال الإدارة بالتجوال أن تؤدي دوراً مؤثراً في تنمية هذه العلاقة وتطويرها.

(١) محافظة أسوان، مكتب المحافظ : قرار رقم ٥٣ لسنة ١٩٩٩ م .

(٢) بيتر دراكر: الإدارة للمستقبل. التسعينات وما بعدها، ترجمة: صليب بطرس، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٥، ص ٢٨٩.

كما أوصت إحدى الدراسات^(١) بضرورة توثيق صلة المدرسة الثانوية الزراعية بالمؤسسات الزراعية الموجودة بالمنطقة من أجل تطوير التدريب العملي لطلاب المدرسة، وبهذا تزداد فرص تحقيقه من خلال إدارة المدارس الزراعية بالتجوال.

٨- إدارة المدرسة بأسلوب رجال الأعمال:

توصى التوجيهات الصادرة من القيادات التربوية للإدارة المدرسية بأن يتم إدارة المدارس بأسلوب رجال الأعمال، حيث ورد في اجتماع السيد وزير التعليم مع قيادات المديرية التعليمية، ومديري الإدارات التعليمية أن مدير المدرسة «رجل أعمال قادر على أن يدير العمل بأقل تكلفة واقتصاديات سليمة، وأن المدير حلقة وصل بين المدرسة والمجتمع الذي يعيش فيه مع أولياء الأمور ورجال الأعمال ورجال الفكر والمهتمين بالتعليم وسلطات الحكم المحلي... وغيرهم^(٢)، بما يساعد في تحقيق أهداف المدرسة.

ويستطيع مدير المدرسة الثانوية الزراعية أن يدير المدرسة كرجل أعمال مسئول عن وحدة تعليمية إنتاجية من خلال قيامه بجولات إدارية مخطط لها بعناية، وليس من خلال تواجده في مكتبه يقضى ساعات العمل اليومية في التأشير على المكاتبات الروتينية بلا إبداع.^(٣)

(١) جورج فولر: مرجع سابق، ص ٣٠٩.

(٢) إبراهيم على سليمان: مرجع سابق ص ١٨٧.

(٣) محافظة أسوان، مكتب مدير مديرية التربية والتعليم: أهم ما جاء في اجتماع السيد وزير التربية والتعليم مع قيادات المديرية يوم الثلاثاء ٦/٤/١٩٩٩.