

واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام

د. نورة بنت محمد الضريس

أستاذ إدارة التعليم العالي المساعد، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بحريملاء، جامعة شقراء

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية) لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام. تم استخدام المنهج الوصفي وكذلك المنهج المسحي، كما تم تطبيق استبانة على عينة من رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بلغ عددهم (٤٧) رئيس قسم منهم (٢٩) ذكر و(١٨) أنثى، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها: (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية) لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام حصل على درجة كبيرة بشكل عام وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال تعود لاختلاف نوع العينة والدرجة العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال تعود لاختلاف سنوات الخبرة وذلك لصالح أفراد المجتمع ذوي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر).

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، جامعة شقراء، العمداء، رؤساء الأقسام.

The reality of practice of management by walking around By Deans College of Shaqra University from the point of view of departments heads

Dr. Noura Mohammed Al-Daris

Professor of Higher Education, Faculty of Science and Humanities
University of Blonde Saudi Arabia

Abstract: This study aimed to identify the reality of practice of management by walking around in its dimensions (time management, motivation, communication, creativity, decision making, human relations) by deans' college of Shaqra University from the point of view of departments heads. Descriptive analytical method was adopted. In addition, a questionnaire was applied to a sample of heads of departments in the faculties of Shakra University, numbering (47) head of department (29) males and (18) female. The study reached a number of results, including the following: The degree of practice of management by walking around in its dimensions (time management, motivation, communication, creativity, decision making, human relations) by deans college of Shaqra University from the point were generally high. As well as the absence of statistically significant differences between the responses of the study participants on the reality of practice of management by walking around by deans of the faculties due to the difference in sample type and scientific degree.

Key words: management by walking around, Shaqra University, Deans. Heads of Departments.

مقدمة

يعتبر الأسلوب الإداري المتبع في أي منظمة عاملاً رئيساً في نجاح تلك المنظمة وفي تحقيق أهدافها، وإلى حد كبير يعود نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها إلى إدارتها والأسلوب الإداري المتبع فيها، وكلما زادت جودة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه للأداء أدى ذلك للاستخدام الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة.

وتعد الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة، وأسلوباً إدارياً فاعلاً في المنظمات الكبيرة كالكليات في الجامعة التي غالباً ما يعتمد هذا الأسلوب على تواجد العميد في الميدان ليشارك على الطبيعة كل ما يجري داخل الأقسام وفي مواقع العمل والتي من خلالها يستطيع تلمس حاجات منسوبي الكلية الاجتماعية والنفسية والتدريبية واحتياجات الأقسام التقنية والمادية وغيرها من الفوائد الأخرى بدلا من الانعزال لأوقات كثيرة داخل المكتب، ويعمل على علاج هذه المعوقات بسرعة والوقاية منها، ويكون حاضرا دائما ليحفز العاملين ويرفع معنوياتهم، ويقوم بتوجيههم بانتظام نحو تحقيق أهداف المنظمة (عبدالجليل، ١٤٣٢).

والإدارة بالتجوال لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا يقتصر العمل على المستوى الفردي بل يتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، حيث بينت دراسة باين (Payne,2010) بأن الإدارة بالتجوال لها أثر إيجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية تركز على جميع عناصر العملية التعليمية بكاملها من (المعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والأساليب التربوية).

ويعتمد تطبيق الإدارة بالتجوال على وجود القيادات المؤهلة والمدربة على عملية التجوال والقدرة على القيادة بالقدوة للعاملين، كذلك يتطلب من العمداء معرفة احتياجات الكلية بكافة أقسامها من خلال الإدارة بالتجوال، والتي يستخدم خبراته في عمليات التخطيط السليم والتقييم البناء والمكافأة الملائمة للعاملين على أدائهم، والاتصال المنظم الفعال وتحقيق التعاون بين العاملين في الكلية الذي يؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية.

وتشير دراسة البناء (٢٠١٠) بأن أسلوب الإدارة بالتجوال يحل الكثير من المشاكل، ويعمل على بناء الثقة بين المدير والعاملين، ويختصر الوقت والجهد والتكاليف، ويحقق الرضا للعاملين. لذا يحرص القادة الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، ليتحققوا من مصدر المعلومات بمعابقتها على الطبيعة (الخصيري، ٢٠٠٠). وبناء على ما سبق وجدت الباحثة دافعا لدراسة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام، لما له من إيجابيات كثيرة في رفع كفاءة الأقسام الأكاديمية بشكل خاص، وتحقيق أهداف الجامعة بشكل عام.

مشكلة الدراسة

أدت المنافسة الكبيرة والمتسارعة بين المنظمات إلى السعي الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، كما ظهرت أنماط واتجاهات ومفاهيم حديثة في السنوات الأخيرة جعلت المنظمات تواكب الحداثة والتطوير. وانطلاقاً من هذه المعطيات ومن الظروف الواقعية لبيئة عمل المنظمات فإن جامعة شقراء وما تضمه من كليات مختلفة بحاجة لمواكبة هذه التطور، وعدم غياب العمداء عن مواقع العمل الميداني، للاطلاع على ما يجري داخل الأقسام، وإتاحة الفرصة للتعرف على المشكلات والصعوبات التي تعترض العاملين، وإنجازاتهم الفردية وما يمتلكه كل منهم من قدرات وإنجازات، وكل ذلك يحدث في أجواء غير رسمية.

وتعتبر إدارة الكليات لها دور مهم في إنجاح العملية التربوية وتحقيق أهداف الجامعة، وفي الوقت الذي يعاني منه عمداء الكليات من كثرة الأعباء والمهام المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية والشؤون الأكاديمية، وقد أشارت العديد من الدراسات لهذه المشكلة كدراسة الحبيب واليامي (٢٠١٦) حيث بينت أن من المعوقات التي تحد من ممارسة الإدارة بالتجوال لدى وكالة القسم هي كثرة المهام الموكلة لها، وضغوط العمل، كما أشارت دراسة القرني (٢٠١٦) إلى أن من أكثر المعوقات في ممارسة وكالة القسم للإدارة بالتجوال هي الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالتجوال، يليها كثرة الأعمال وضغط العمل على وكالة القسم.

كما أشارت دراسة العليين والزهراني (٢٠١٦) أن واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك جاءت ضعيفة في جميع المجالات (اتخاذ القرار، الاتصال الفعال، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة)، وتوصلت دراسة عتوم (٢٠١٧) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها: (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة.

وأكدت دراسة براون وكولي (Brown & Coley, 2011) أن الإدارة بالتجوال ساهم في كسر حاجز الخوف عن طريق الاتصال المباشر بين العاملين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما، بناء على الملاحظات الفعالة والإرشادات التفصيلية التي يقدمها المشرفون أثناء الجولات الإشرافية، وبينت دراسة كوربريش (Koerperich, 2008) أن الإدارة بالتجوال أحد أساليب الإشراف الحديثة الفعالة، التي تعمل على زيادة النمو المهني للعاملين، ولها دور في زيادة مستويات الثقة لديهم، من خلال الحوار البناء وإشراكهم في عملية صنع القرارات الرسمية.

كما أنه من منطلق عمل الباحثة كرتيسة قسم فهناك العديد من المعوقات التي تعوق العمل بالإدارة بالتجوال لعل من أهمها عدم توفر سكرتارية مدربة ومؤهلة، وضغوط العمل وطلبها أحياناً بشكل عاجل، وكثرة المهام المكلفة بها، مما يحتم البقاء فترات طويلة في المكتب لإنجاز المهام المكتبية.

نورة الضريس: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء

وبناء على ما سبق وحل مشكلة الدراسة والتي يمكن تحديدها في السؤال التالي:

ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

ويتفرع عن السؤال السابق التساؤلات التالية والتي تحاول الدراسة الإجابة عليها:

١. ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات،

العلاقات الإنسانية) لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات رؤساء الأقسام حول واقع ممارسة عمداء كليات

جامعة شقراء للإدارة بالتجوال بأبعادها تعزى لاختلاف المتغيرات: (الجنس - الدرجة العلمية - عدد

سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ

القرارات، العلاقات الإنسانية) لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

٢. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - بين استجابات رؤساء الأقسام حول واقع

ممارسة عمداء كليات جامعة شقراء للإدارة بالتجوال بأبعادها تعزى لاختلاف المتغيرات: (الجنس -

الدرجة العلمية - عدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الناحية النظرية والعملية كما يلي:

الأهمية النظرية للدراسة

١. قلة الدراسات التي بحثت في واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في الجامعات في المملكة العربية

السعودية حسب علم الباحثة.

٢. تتوأكب هذه الدراسة مع الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية والتي تنادي بضرورة ممارسة الإدارة بالتجوال في

الكليات والجامعات.

الأهمية العملية للدراسة

١. أن نتائج الدراسة تزود الإدارة العليا وأصحاب القرار في جامعة شقراء بمفهوم الإدارة بالتجول وإسهامها في

رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس وزيادة إنتاجيتهم وبالتالي تشجع على ممارستها.

٢. مرجعا مهما للباحثين والأكاديميين في موضوع الإدارة بالتجوال في الجامعات، يساهم في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد.

حدود الدراسة

تشمل حدود الدراسة ما يلي:

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على التعرف إلى واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية).

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة الميدانية على الكليات التابعة لجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

مصطلحات الدراسة

الإدارة بالتجوال (management by walking around):

يعرف الحوامدة والعبيدي (٢٠١٠، ص٦٦) الإدارة بالتجوال بأنها قدرة المدير في الابتعاد عن مكتبه والخروج منه لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجها لوجه، وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة.

ويعرفها لانقلي Langley (2008,p34) بأنها الإدارة التي تسمح للمدراء بالاستماع إلى العاملين ومعرفة مشاكلهم وتساعدتهم على توضيح أو نقل قيم أهداف المنظمة إلى أفرادها.

وفي الدراسة الحالية تعرف الإدارة بالتجوال بأنها قدرة العميد في الابتعاد عن مكتبه والخروج إلى ميدان العمل والتفاعل مع منسوبي الكلية وجها لوجه وذلك من أجل استثمار الوقت وتشجيع العاملين وتحسين الاتصال والتحفيز على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز العلاقات الإنسانية بين الأعضاء وبين رؤساء الأقسام.

الاطار النظري

مفهوم الإدارة بالتجوال

تعد الإدارة بالتجوال منهجية إدارية متطورة تتيح الفرص للقادة التربويين للاطلاع على ما يجري فعلا في مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم حول إنجازاتهم ومشكلاتهم ومقترحاتهم في أجواء غير رسمية.

يعرف الخضري (٢٠٠٠) الإدارة بالتجوال بأنها منظومة إدارية متكاملة، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد الذكي للقائد في مواقع التنفيذ، واستخدام مهاراته ومواهبه في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجولية وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تحصل في أثناء التجوال الإداري واستخدم السيناريوهات والوسائل الأخرى لكل مراحل التجوال، ويعرفها العبدي (٢٠١٣) بأنها بقاء القائد خارج مكتبه

نورة الضريس: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء

يتجول بين الموظفين ويقضي معظم وقته مع الموظفين في خطوط اتصال مفتوحة، يلبس لبسهم ويتفاعل معهم ويعطي توجيهاته ويتابع الموظفين وهم يعملون فعلا في ميدان العمل، يساعدهم ويدير الحوار معهم، ويناقشهم في أمور العمل والأمور الشخصية، يعيش معهم لحظات الأمل والعمل، لصنع غدا أفضل ومستقبل مشرق، أما مكيني (Mchinney,2004) فقد عرفها بأنها سياسة تتيح للعاملين حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين عليهم، مما يزيد الرضا عندهم، وترتفع الروح المعنوية لديهم، وتزيد كفاءتهم وإنتاجيتهم، ويرى الملحم (٢٠٠٩) أن الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم. وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان دون تغيير أو تبديل.

ويستخلص من التعاريف السابقة أن مفهوم الإدارة بالتجوال يركز على ما يلي:

- الاتصال المباشر مع الموظفين.
- تواجد المدير خارج مكتبه في مواقع التنفيذ.
- زيادة الاتصال وحل المشكلات وتحفيز الموظفين.
- زيادة إنتاجية الموظفين وكفاءتهم.

مزايا الإدارة بالتجوال

يحقق تطبيق الإدارة بالتجوال العديد من المزايا منها: تمكن القائد من تحسين أداء العاملين، ورفع الروح المعنوية لهم، وإعادة توزيع العمل، وزيادة الثقة بالنفس للعاملين الخضيرى (٢٠٠٠)، ويضيف العجمي (٢٠١٠) أنها تساعد في تقييم أداء العاملين بأسلوب أفضل، والتعرف الكامل على قدرات كل موظف وامكانياته وظروفه، وإعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقا لاحتياجات العمل الفعلية في الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى حسن استثمار الموارد البشرية المتاحة، وزيادة فعاليات عمليات التدريب وكفاءتها بما ينعكس على زيادة كفاءة العاملين، وتحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ ولذلك تسمى الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة إذ تجعل الإدارة العليا تعود إلى العمل مراقبة عملائها وموظفيها وإنتاجها. وزيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي، وتشجيعهم على العمل الحقيقي، والقضاء على الهدر في الوقت والجهد المبذول وإدخال عنصر السرعة والكفاءة، وتقوية الاتصالات بين القيادات والعاملين، ويذكر الشهري (٢٠١١) أنها تؤدي إلى فاعلية القرارات التي تؤخذ بشأن الإصلاحات اللازمة لرفع معدلات التنفيذ ومستوى جودته، وبين العليين والزهراني (٢٠١٦) بأن الإدارة بالتجوال تقلل من المخاطبات والتقارير الورقية مما يؤدي إلى اختصار الوقت والجهد.

خصائص القائد المتجول

إن الإدارة بالتجوال تتوقف على حسن اختيار المدير المتجول وما يتحلى به من صفات وخصائص شخصية وموضوعية، ذات تأثير إيجابي على حركة واتجاه وميول وآراء المحيطين به، ومن هذه الخصائص كما وضحها العجمي (٢٠١٠):

- أن يكون نزيهاً، وهي صفة تعني التوازن في الشخصية والبعد عن الهوى، أو التناقض بين الكلمة والفعل، وبين الظاهر والباطن.
- أن يكون مخلصاً، وهي صفة تعني الصدق مع العاملين والتمسك بما تعهد به، وألا يتأخر عن الخدمة، وأن يتصف بالأمانة.
- أن يكون منصفاً، يؤكد قيم ومبادئ العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستجابة الفورية لمطالب العاملين والاستماع الجيد لشكواهم.
- ويضيف شريف (٢٠١٥) ما يلي:
- أن يكون مستقيماً، وهي صفة تعني عدم إذلال الموظفين، وألا ينتهز الفرص على حسابهم.
- أن يحافظ على كرامة الموظفين، وحقهم الكامل في الحياة الكريمة، وفي الحرية المستقلة، وفي تأمين مستقبلهم وضمان استقرارهم الوظيفي، وعدم تعرضهم لي موقف يؤدي مشاعرهم أو يجرح كرامتهم.
- أن يكون صبوراً حليماً واسع الصدر لديه القدرة على التحمل ومواجهة المواقف الصعبة.
- أن يكون قادراً على ضبط نفسه متحكماً في ذاته وانفعالاته.
- أن يكون لديه القدرة على الحوار والمناقشة أثناء تجواله، وأن يهتم بالأفراد ويفجر طاقات الإبداع والابتكار الكامنة بداخلهم ليستفيد بآرائهم ومقترحاتهم بهدف زيادة كفاءة العمل.

أدوار القائد بالتجوال لتطبيق الإدارة بالتجوال

تتطلب الإدارة بالتجوال عدد من الأدوار تساعد القائد في التواصل مع العاملين، وتحفيزهم لإداء الأعمال بكل جودة واثقان، ومن أدوار القائد في تطبيق الإدارة بالتجوال هي كالتالي:

أولاً: إدارة الوقت

تبرز أهمية إدارة الوقت من خلال أنها تساعد على تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات، ويمنع التعارض والتضارب والتنازع بين العاملين، بالإضافة إلى التعميق الواعي والمدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع، كما تساعد على استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المنظمة، كذلك سلامة كل من التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت،

نورة الضريس: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء

وسلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات لطموحات الأفراد. كما تساعد إدارة الوقت على زيادة دافعية التحفيز، وقرب المتابعة، وسلامة التوجيه الإيجابي وإتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية، وللإبداعات الشخصية، وهذا وتعتبر إدارة الوقت مهمة أيضا في أنظمة سير العمل (عليان، ٢٠١٠).

ثانياً: التحفيز

يمثل التحفيز الأداة التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الفرد إما لتشجيعه على نفس السلوك أو تغييره لسلوك أفضل، وبالتالي فإن التبادل بين المدير والموظف يمنح قادة المنظمة الفرصة لتوضيح رؤيتهم وتوجيه أداء الموظف نحو الأهداف التنظيمية (الساقى، ٢٠١٥).

ثالثاً: الاتصال

تعتبر عن قدرة المدير على كسب ثقة العاملين في المنظمة وعلى التواصل الفعال معهم للتعرف على وجهات النظر المختلفة والرد على استفساراتهم، أما الاتصال فهو عملية تبادلية تتضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة (حریم، ٢٠٠٦).

الإدارة بالتجوال استراتيجية اتصال بين المدير والموظفين تعتمد على الاتصالات غير الرسمية يتبنى 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 (shah&others,2013).

رابعاً: الإبداع

هي مجموعة من الخطوات المدروسة من قبل المدير المتجول لتحسين أداء العاملين، من خلال استخدام أدوات وأفكار جديدة لتحقيق إنتاجية وجودة عالية في الخدمات، وعلاقة المدير بالعاملين هي الأساس الذي من خلاله يتم نجاح المنظمة، حيث يقوم المدير المتجول ببذل جهود مخططة ومستمرة من أجل رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم في العمل، عن طريق تنمية المعرفة والمهارات لديهم حتى يقوموا بأداء العمل، وكذلك هي خطة لحل المشكلات التي تواجه العاملين، فالإبداع يساهم بشكل كبير في التطوير والتحسين وهو السبب الرئيسي للنجاح، حيث إن الإبداع يلعب دوراً مهماً في تقديم مستوى رعاية صحية تتميز بالارتقاء والتفوق (المواضية، ٢٠١٥).

خامساً: اتخاذ القرارات

يحدد القائد المشكلات التي تعاني منها المنظمة، ويحكم على نوعية التنفيذ، ويجمع المعلومات الشاملة عما يحصل على أرض الواقع (العيدي، ٢٠١٠)، ويتجول القائد ويتعرف على المشكلات التي تواجه القائمين بعملية التنفيذ، ويشاركهم في إيجاد الحلول المناسبة، ويجمع القائد المعلومات من المرؤوسين ويشجعهم على المشاركة في صنع

القرارات. ويتخذ القرارات التي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية بالتنفيذ. وإن عملية اتخاذ القرارات بفعالية تتطلب من القائد الوقوف على واقع العمل الفعلي وأن يضع بدائل متعددة لحل المشكلات ويتخذ القرار في ضوء نظرة شاملة للمشكلة (الشهري، ٢٠١١).

سادساً: العلاقات الإنسانية

أن القائد المتجول يعزز الثقة والعلاقات بينه وبين العاملين، من خلال شعورهم باهتمام الإدارة باحتياجاتهم ورغبتهم، كما تساعد على كسر الحواجز التي تعيق اتصال العاملين مع مديريهم، بتكوين علاقات إنسانية وتواصلهم الدائم معه من خلال الاجتماع أو تبادل الحديث الذي يوحي لهم باهتمام المدير مما يدعم الاستجابة لتوجيهاته (المصري، ٢٠١٥).

الدراسات السابقة

تناولت الدراسات عدداً من مجالات الإدارة بالتجوال، ولعل من أحدثها دراسة جاد (٢٠١٨) التي هدفت إلى التأصيل النظري لمفهوم الإدارة بالتجوال من حيث (المفهوم والهدف، والأهمية والأبعاد والأدوات وآليات التطبيق) واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء إدارة المدارس الثانوية في إدارات محافظة أسيوط. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أجمعت عينة الدراسة الكلية على أن مهارات الإدارة بالتجوال لمديري مدارس الثانوي العام في محافظة أسيوط لتحسين الإنتاجية الإدارية القائم على التفكير الاستراتيجي كان بدرجة متوسطة، والاتصال والتواصل الفعال بدرجة إيجابية كبيرة، والتحفيز بدرجة إيجابية، واتخاذ القرار بدرجة إيجابية، والتغيير بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة عتوم (٢٠١٧) إلى التعرف على بيان درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع المعلومات وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها ٣٢٥، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها: (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي على متغير (الجنس، الكلية، الخبرة).

وأشارت دراسة عباد (٢٠١٧) إلى تقصي درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مديرية تربية لواء الجامعة في عمان والعلاقة بينهما. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الخاصة بلغ عددهم ٦٠٤، واستخدم استبانتين كأداة للدراسة تقيس الأولى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، والأخرى لقياس مستوى الثقة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج

نورة الضريس: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء

منها: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في مديرية تربية لواء الجامعة في عمان للإدارة بالتجوال مرتفعة، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير العمر، والتخصص، ولكن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وملتغير الخبرة ولصالح الذين لديهم خبرة ١٠ سنوات فأكثر.

وأجرى القرني (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة وكيالات الأقسام للإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، وكذلك معوقات ممارستها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت ٣٠ عضو، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: تمارس وكيالات الأقسام الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة، وأن أكثر الممارسات للإدارة بالتجوال بكلية الآداب كانت " تشارك وكيالة القسم في المناسبات الخاصة بمستويات القسم والجامعة" تلتها " تحصل وكيالة القسم على معلومات عن الأداء داخل القسم من خلال التجوال المنتظم والإخطار المسبق"، وأن أكثر المعوقات هي " الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالتجوال"، يليها " كثرة الأعمال وضبط العمل على وكيالة القسم"، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة يعزى لمتغيري القسم وعدد سنوات الخبرة. وتناولت دراسة الحبيب واليامي (٢٠١٦) واقع ممارسة وكيالات أقسام كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال، والتعرف على المعوقات التي تحد من الممارسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قاما الباحثان باستخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٣٤ عضوه. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تتمتع وكيالة القسم بحسن الاستماع والإنصات لمشاكل الموظفين أثناء تجوالها، وتدير وكيالة القسم الحوار بشكل ذكي للكشف عن حاجات منسوباتها أثناء تجوالها، ولا تقضي الوكيالة معظم الوقت خارج المكتب تتجول على القاعات الدراسية، ولا تقوم بجولات تفقدية لمكاتب الموظفين بالقسم، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير الخبرة حول درجة الممارسة لأسلوب الإدارة بالتجوال، ومن المعوقات ضعف التحفيز للوكيالات، وكثرة المهام الموكلة لهم، وضغوط العمل.

وكشفت دراسة العليين والزهراني (٢٠١٦) واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك ، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة وزعت على ١٠٧ من القيادات، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: أن واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك جاءت ضعيفة في جميع المجالات (اتخاذ القرار، الاتصال الفعال، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية وفقاً لمتغيري الدراسة (الدرجة العلمية، نوع الكلية).

وهدفت دراسة المواضية (٢٠١٥) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٣) معلمة رياض أطفال. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيا كان بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (٥٦,٩%) من التباين في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيا.

وبينت دراسة الساسي (٢٠١٥) التي هدفت إلى معرفة أثر الإدارة بالتجوال على أداء الشركات الصناعية الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة من العاملين في الشركات الصناعية الأردنية بلغت (١٣٥) من خلال الإجابة على الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مديري الشركات الصناعية الأردنية يستخدمون الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة في اكتشاف الحقائق ولزيادة فاعلية الاتصال في الشركة ولتحقيق التحفيز المناسب للعاملين في شركاتهم، ولزيادة التطوير والإبداع ولتوفير التغذية الراجعة المناسبة. وأجرى اشتيوي (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق الاستبانة على عينة عشوائية بلغت ١٤٠ من العاملين الإداريين والأكاديميين بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة كان متوسطا، وأن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال المتمثلة في (اكتشاف الحقائق، وتحسين عملية الاتصال، والعمل الجماعي، وتحفيز العاملين المميزين، والتطوير والإبداع، وتعزيز مبدأ التغذية الراجعة) كان متوسطا. كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات الجنس، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة.

وأوضحت دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٣) أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من جزئين واشتملت على ٣٥ فقرة، وتكونت عينة الدراسة من ٣٦١ مدير، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

وهدفت دراسة الشراح وآخرون (AL Shrah & Other, 2013) بيان دور الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية، بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأطباء والمرضى العاملين في المستشفيات

نورة الضريس: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء ...

الحكومية والخاصة في الأردن، وصممت استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وخلصت الدراسة بعدد من النتائج منها: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل الأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية متوسطة، وهناك دلالة إحصائية تشير لأثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية. وأشارت دراسة براون وكولي (Brown & Coley, 2011) إلى أثر الإدارة بالتجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة وقياس الآثار المترتبة على التجوال عن طريق الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة في المدارس من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ١٤٣ معلماً يعملون في عشر مدارس متفرقة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الباحثة الاستبانة والملاحظات الغير رسمية لتحديد ملامح الحياة في الفصول الدراسية كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: أن التجوال بين المعلمين ساهم في كسر حاجز الخوف عن طريق الاتصال المباشر بين المعلمين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما بناء على الملاحظات الفعالة والإرشادات التفصيلية التي يقدمها المشرفون أثناء الجولات الإشرافية.

وبينت دراسة باين (Payne,2010) أثر الإدارة بالتجوال في تحسين الممارسات التعليمية، من خلال اختيار مديرية المنطقة الغربية في فرجينيا للمدرسة المتوسطة الغربية لتطبيق منهج التجول التعليمي داخل المدرسة لمدة أربع سنوات متتالية، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ٨٣ معلماً و٤ من الموظفين الإداريين، واستخدم أسلوب المقابلة الشخصية للموظفين الإداريين، واستبانة تم توزيعها على المعلمين كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن الإدارة بالتجوال لها أثر إيجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية تركز على جميع عناصر العملية التعليمية بكاملها من (المعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والأساليب التربوية). وأن الإدارة بالتجوال تساعد على تبادل الأفكار بجرية، مما يؤدي إلى العمل بروح الفريق الواحد والتعاون وأن تصبح المؤسسة والعاملون فيها جزء متكامل لا يتجزأ. كما أن الإدارة بالتجوال يلعب دوراً مهماً في تحديد احتياجات المعلمين وتوفير فرص النمو المهني لهم.

التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة وهو الإدارة بالتجوال بشكل مباشر، واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وفي استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ما عدا دراسة (Payne,2010) استخدم أيضاً المقابلة، ودراسة (Koerperich,2008) التي استخدمت الملاحظة. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها واقع الإدارة بالتجوال لدى عمداء الكليات بجامعة شقراء في مجال (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية). وقد تمت

الاستفادة من جميع الدراسات السابقة في إعداد منهجية الدراسة والإطار النظري وفي بناء الاستبانة وتفسير النتائج.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وإجراءاتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي القائم على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ومن ثم وصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها (عبيدات، ٢٠١٢). وتم استخدام المنهج المسحي أيضاً الذي يتم فيه استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها حيث يؤكد ليهمان وميهرينس Lehman&Mehrens في (العساف، ١٤٢٦) على أن البحث المسحي يحقق بعضاً من الأغراض منها إصدار أحكام تقييمية على واقع معين.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في كليات جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم (٤٧) رئيس قسم منهم (٢٩) ذكر و(١٨) أنثى، للفصل الثاني للعام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ (احصائية جامعة شقراء لعام ١٤٣٨هـ).

خصائص عينة الدراسة

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
٪٦١,٧	٢٩	ذكر
٪٣٨,٣	١٨	أنثى
٪١٠٠	٤٧	المجموع

يوضح الجدول السابق أن عدد الذكور من رؤساء الأقسام كان أعلى حيث بلغ عددهم (٢٩) ويمثلون نسبة (٪٦١,٧) بينما الإناث بلغ عددهن (١٨) ونسبة (٪٣٨,٣).

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

النسبة	العدد	الدرجة العلمية
٪٦,٤	٣	أستاذ
٪١٢,٨	٦	أستاذ مشارك
٪٦٣,٨	٣٠	أستاذ مساعد
٪١٧,٠	٨	محاضر
٪١٠٠	٤٧	المجموع

نورة الضريس: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء

يتضح من الجدول رقم (٢) أن العدد الأعلى كان للأستاذ المساعد حيث بلغ عددهم (٣٠) ونسبة (٦٣,٨٪) مما يدل على أن جامعة شقراء يوجد بها عدد كبير من رؤساء الأقسام على درجة أستاذ مساعد.

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
١٢,٨٪	٦	أقل من ٥ سنوات
٤٢,٦٪	٢٠	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٤٤,٧٪	٢١	من ١٠ سنوات فأكثر
١٠٠٪	٤٧	المجموع

ويوضح جدول (٣) سنوات الخبرة لرؤساء الأقسام وكانت نسبة من ١٠ سنوات فأكثر هي النسبة الأعلى حيث بلغت (٤٤,٧٪)، بينما كانت نسبة من هم أقل من ٥ سنوات هي الأقل وبلغت (١٢,٨٪).

أداة الدراسة

تضمنت الاستبانة جزئين: في الجزء الأول المعلومات الشخصية والمهنية، أما الجزء الثاني فقد احتوى على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية)، حيث تم توزيعها إلكترونياً بالتعاون مع عميد كلية العلوم والدراسات الإنسانية بجرملاء وهي الكلية التي تعمل فيها الباحثة.

جدول (٤) وصف أداة الدراسة (الأجزاء والمحاور ومسلسل العبارات وعدد العبارات)

عدد العبارات	مسلسل العبارات	إجزاء الاستبانة
-	-	الجزء الأول: المعلومات الشخصية والديموغرافية
الجزء الثاني: محاور الاستبيان		
٨	٨-١	المجال الأول: إدارة الوقت
٦	١٤-٩	المجال الثاني: التحفيز
٨	٢٢-١٥	المجال الثالث: الاتصال
٩	٣١-٢٣	المجال الرابع: الإبداع
٨	٣٩-٣٢	المجال الخامس: اتخاذ القرارات
٧	٤٦-٤٠	المجال السادس: العلاقات الإنسانية
٤٦	٤٦-١	المجموع

صدق الأداة

الصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بجامعة شقراء بلغ عددهم ١٥ عضو وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم حول مدى مناسبة العبارات ووضوحها

وملاءمتها، ومدى دقة الصياغة اللغوية، وإمكانية إضافة أو حذف فقرات يرونها مناسبة، وبناء ما ورد من ملاحظات فقد تم إجراء بعض التعديلات عليها حتى أصبحت في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل محور في الاستبانة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه

جدول (٥) معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه

المجال	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
إدارة الوقت	١	**٠,٥٠٤٨	٥	**٠,٧٠١٦
	٢	**٠,٤٠٦٦	٦	**٠,٧٢٨٣
	٣	**٠,٥٩٩٤	٧	**٠,٨٥٣٣
	٤	**٠,٤٦٧٦	٨	**٠,٧٢٨٢
التحفيز	٩	**٠,٧٩٢٠	١٢	**٠,٦٨٥٧
	١٠	**٠,٨٧٦٢	١٣	**٠,٨٢٧٢
	١١	**٠,٦٥٤٩	١٤	**٠,٨٧٦٨
الاتصال	١٥	**٠,٨٠٤٠	١٩	**٠,٩١٠١
	١٦	**٠,٨٩٥٢	٢٠	**٠,٨١٤٢
	١٧	**٠,٦٧٠٢	٢١	**٠,٨٢٠٤
	١٨	**٠,٨٥٢٥	٢٢	**٠,٩٢٠٧
	٢٣	**٠,٩١٠٣	٢٨	**٠,٨٧١٦
الإبداع	٢٤	**٠,٨٠٥١	٢٩	**٠,٧٥٧٢
	٢٥	**٠,٧٩١٢	٣٠	**٠,٨٣٥١
	٢٦	**٠,٨٦٢٩	٣١	**٠,٥٨٠٤
	٢٧	**٠,٨٦٩٤		
اتخاذ القرارات	٣٢	**٠,٦٥٧٩	٣٦	**٠,٨٤٩٢
	٣٣	**٠,٨٩٩٢	٣٧	**٠,٧٩٧٨
	٣٤	**٠,٩٠٦٦	٣٨	**٠,٨٧٨٧
	٣٥	**٠,٧٦٥٣	٣٩	**٠,٨٦٩١
	٤٠	**٠,٨٣٩٦	٤٤	**٠,٧٥٠٥
العلاقات الإنسانية	٤١	**٠,٧٩٥٤	٤٥	**٠,٨٩٩٦
	٤٢	**٠,٩٠٨١	٤٦	**٠,٧٦٩٤
	٤٣	**٠,٩١٩٦		

** دالة عند مستوى ٠,٠١

نورة الضريس: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور التي تنتمي إليه.

جدول (٦) معاملات ارتباط مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المجال
**٠,٨٧٢٠	إدارة الوقت
**٠,٩١١٣	التحفيز
**٠,٩٤٩٨	الاتصال
**٠,٩٦٦٥	الإبداع
**٠,٩٦٣٢	اتخاذ القرارات
**٠,٩٠٦٧	العلاقات الإنسانية

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيم معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عن مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى صدق الاستبانة واتساقها الداخلي وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٧) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	المجال
٠,٧٨	٨	إدارة الوقت
٠,٨٨	٦	التحفيز
٠,٩٣	٨	الاتصال
٠,٩٣	٩	الإبداع
٠,٩٣	٨	اتخاذ القرارات
٠,٩٣	٧	العلاقات الإنسانية
٠,٩٨	٤٦	الثبات الكلي للاستبانة

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة معامل الثبات للاستبانة بلغ (٠,٩٨)، وكذلك قيم معامل الثبات للمحاور جميعها كانت قيم مرتفعة مما يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد استخدم العديد من الأساليب الإحصائية المناسب باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.

- المتوسط الحسابي "*Mean*" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة حول عبارات الاستبانة.
 - الانحراف المعياري "*Standard Deviation*" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
 - معامل ارتباط "بيرسون" لقياس صدق الاستبانة.
 - معامل ثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل ثبات التجزئة النصفية لسبيرمان - براون لقياس ثبات الاستبانة.
 - اختبار مان-وتني لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال باختلاف نوع العينة.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة: (الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة).
 - اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال باختلاف عدد سنوات الخبرة.
- ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (موافق بدرجة كبيرة=٤، موافق بدرجة متوسطة=٣، موافق بدرجة ضعيفة=٢، غير موافق=١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى أربعة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:
- طول الفئة= (أكبر قيمة-أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٤-١) ÷ ٤ = ٠,٧٥ لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (٨) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
موافق بدرجة كبيرة	٤,٠٠ - ٣,٢٦
موافق بدرجة متوسطة	٣,٢٥ - ٢,٥١
موافق بدرجة ضعيفة	٢,٥٠ - ١,٧٦
غير موافق	١,٧٥ - ١,٠٠

نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية) لدى عمداء كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟ للإجابة على السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

المجال الأول: إدارة الوقت

جدول (٩) المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات لإدارة الوقت كأحد مجالات الإدارة بالتجوال

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	يوزع العميد الأعمال والواجبات على الأعضاء لتحقيق الأهداف.	٣,٨٣	٠,٣٨	١	كبيرة
٢	يحدد العميد الأوقات الزمنية المطلوبة لأداء كل عمل.	٣,٧٤	٠,٤٤	٢	كبيرة
٣	يشجع العميد على العمل بروح الفريق لإنجاز مهام العمل.	٣,٦٦	٠,٤٨	٣	كبيرة
٤	يحدد العميد أولويات المهام والأعمال المطلوب تنفيذها مسبقاً.	٣,٦٦	٠,٥٦	٤	كبيرة
٥	يخطط العميد للأعمال المطلوب تنفيذها قبل بدء العمل فيها.	٣,٥٧	٠,٥٨	٥	كبيرة
٦	يفوض العميد بعض صلاحياته لأعضاء هيئة التدريس.	٣,١١	١,٠٧	٦	متوسطة
٨	يعمل العميد على قضاء أكثر وقته خارج مكتبه لإنجاز العمل.	٢,٨١	٠,٩٠	٧	متوسطة
٧	يقابل العميد أعضاء هيئة التدريس في أماكن عملهم وليس في مكتبه.	٢,٦٠	٠,٩٩	٨	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	٣,٣٧	٠,٤٥		كبيرة

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغت (٣,٣٧) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة) بشكل عام، وقد يعود السبب وراء هذه النتيجة إلى أهمية ممارسة الإدارة بالتجوال في إدارة الوقت من قبل عمداء من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الكليات والذي يتمثل في الاهتمام بالتخطيط وتحديد الأولويات لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال.

وأن درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور لمعظم العبارات كانت بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٨٣-٣,٥٧)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علوم (٢٠١٧) في أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لبعد إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة العليين والزهراني (٢٠١٦) في أن واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك جاءت ضعيفة في جميع المجالات ومنها اتخاذ القرار، وتوضح دراسة باين (Payne,2010) أن الإدارة بالتجوال تساعد على تبادل الأفكار بحرية، مما يؤدي إلى العمل بروح الفريق الواحد والتعاون وأن تصبح المؤسسة والعاملون فيها جزء متكامل لا يتجزأ.

المجال الثاني: التحفيز

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للتحفيز كأحد مجالات الإدارة بالتجوال

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٩	يقوم العميد على توفير إحساس جماعي بأولويات المهام والأعمال المطلوبة.	٣,٥٣	٠,٧٨	١	كبيرة
١٢	يحفز العميد الأعضاء على تحقيق أهداف ورؤية الكلية.	٣,٤٩	٠,٨٣	٢	كبيرة
١١	يعمل العميد على مشاركة الأعضاء في وضع الأهداف.	٣,٣٢	٠,٧٥	٣	كبيرة
١٠	يشجع العميد جميع الأعضاء على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجهها الكلية.	٣,٢٨	٠,٨٠	٤	كبيرة
١٤	يقوم العميد بالتجوال على أقسام الكلية لتحفيز الأعضاء على العطاء الأفضل.	٣,٠٦	١,٠٩	٥	متوسطة
١٣	يعمل العميد على رفع الروح المعنوية لدى الأعضاء بتواجده معهم.	٣,٠٢	٠,٩٩	٦	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	٣,٢٨	٠,٦٩		كبيرة

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغت (٣,٢٨) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة) بشكل عام. وقد يعزى تفسير هذه النتيجة إلى أن تجوال العمداء داخل الكليات يساعد على تشجيع الأعضاء وتقبل أفكارهم والأخذ بمقترحاتهم ومشاركتهم ورفع الروح المعنوية لهم بتواجده معهم، وأن درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور لمعظم العبارات كانت بدرجة كبيرة وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣,٢٨-٣,٥٣)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الساقي (٢٠١٥) في أن المدراء يستخدمون الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة لتحقيق التحفيز المناسب للعاملين في عملهم، وتختلف مع نتيجة دراسة علوم (٢٠١٧) في أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لبعده التحفيز لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة اشتيوي (٢٠١٥) في أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال المتمثلة في تحفيز العاملين المميزين كان متوسطاً، وبينت دراسة باين (Payne,2010) أن الإدارة بالتجوال تلعب دوراً مهماً في تحديد احتياجات المعلمين وتوفير فرص النمو المهني لهم.

المجال الثالث: الاتصال

جدول (١١) المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للاتصال كأحد مجالات الإدارة

بالتجوال

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٢٢	يعمل العميد على تطوير العلاقات التنظيمية الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس.	٣,٤٩	٠,٥٩	١	كبيرة
١٧	يحرص العميد على الاستماع لآراء الأعضاء وأفكارهم استماعاً جيداً.	٣,٤٠	٠,٧٧	٢	كبيرة
٢١	يعمل العميد على توفير بيئة مواتية للتفاعل الإيجابي بين الزملاء.	٣,٤٠	٠,٧٧	٢	كبيرة

نورة الضريس: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٦	يتيح العميد الفرصة للأعضاء لإبداء مقترحاتهم بحرية.	٣,٣٦	٠,٨٢	٤	كبيرة
٢٠	يشجع العميد الأعضاء على تبادل الآراء والاستفادة منها.	٣,٣٢	٠,٩٦	٥	كبيرة
١٩	يهيئ العميد الفرصة ليتعرف الأعضاء على بعضهم.	٣,١٥	٠,٨٦	٦	متوسطة
١٨	يكسب العميد ثقة الأعضاء من خلال تجواله بينهم.	٣,١١	١,٠٣	٧	متوسطة
١٥	يعقد العميد اجتماعات مفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة وجهات النظر.	٢,٨٣	٠,٩٦	٨	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	٣,٢٦	٠,٧٠		كبيرة

يتضح من الجدول رقم (١١) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغت (٣,٢٦) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة) بشكل عام، مما يدل على اتفاق أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم للاتصال الفعال، وربما يعود سبب ذلك إلى قوة العلاقات والاتصال بين الأعضاء والعمداء، وأن درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور لمعظم العبارات كانت كبيرة وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٤٩-٣,٣٢)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الساقي (٢٠١٥) في أن المدراء يستخدمون الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة في اكتشاف الحقائق ولزيادة فاعلية الاتصال، وتختلف مع نتيجة دراسة علوم (٢٠١٧) في أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لبعده الاتصال لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة العليين والزهراني (٢٠١٦) في أن واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك جاءت ضعيفة في جميع المجالات ومنها الاتصال الفعال، وكذلك مع دراسة اشتيوي (٢٠١٥) في أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال المتمثلة في تحسين عملية الاتصال كان متوسطاً، ويوضح براون وكولي (Brown & Coley, 2011) أن التجوال بين المعلمين ساهم في كسر حاجز الخوف عن طريق الاتصال المباشر بين المعلمين.

المجال الرابع: الإبداع

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإبداع كأحد مجالات الإدارة بالتجوال

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٢٨	يعزز العميد نقاط القوة في أداء أعضاء هيئة التدريس.	٣,٤٥	٠,٧٢	١	كبيرة
٢٩	يسعى العميد إلى اكتشاف الفرص الإبداعية لدى الأعضاء.	٣,٤٠	٠,٧١	٢	كبيرة
٢٧	يتيح العميد الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة.	٣,٣٦	٠,٧٦	٣	كبيرة
٣٠	يقوم العميد بمساعدة أعضاء هيئة التدريس في تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.	٣,٢٨	٠,٨٠	٤	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٢٣	يشجع العميد على رؤية الأشياء المألوفة بزوايا مختلفة في إنجاز العمل.	٣,٢٨	٠,٩٥	٥	كبيرة
٢٦	يحفز العميد أعضاء هيئة التدريس على اقتراح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.	٣,٢٣	٠,٦٧	٦	متوسطة
٢٤	يقدم العميد من خلال متابعته الميدانية للأعضاء أفكاراً جديدة.	٣,١٩	١,٠١	٧	متوسطة
٢٥	يعمل العميد بتجواله بين الأعضاء على إلهامهم بالحلول الإبداعية.	٣,٠٦	٠,٩٦	٨	متوسطة
٣١	يستطيع العميد عن طريق تجواله تحديد نوع التدريب المطلوب للأعضاء لتطوير مهاراتهم الإبداعية.	٢,٩٨	٠,٨٢	٩	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	٣,٢٥	٠,٦٧		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغت (٣,٢٥) حيث حصل على درجة موافقة (متوسطة) بشكل عام، وربما يعود تفسير هذه النتيجة إلى أن توسط المهارات الدافعة للتطوير والإبداع لدى العمداء، وتشجيعهم للأعضاء على رؤية الأشياء المألوفة بوجه مختلف في إنجاز الأعمال وتقديم أفكار جديدة وإلهامهم بالحلول الإبداعية.

وأن درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور لمعظم العبارات كانت بدرجة متوسطة وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٢,٢٣-٣,٩٨)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علوم (٢٠١٧) في أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لبعد الإبداع لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة اشتيوي (٢٠١٥) في أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال المتمثلة في التطوير والإبداع كان متوسطاً، وتختلف مع دراسة العليين والزهراني (٢٠١٦) في أن واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك جاءت ضعيفة في جميع المجالات ومنها التطوير والإبداع، ومع دراسة الساقحي (٢٠١٥) في أن المدراء يستخدمون الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة لزيادة التطوير والإبداع.

المجال الخامس: اتخاذ القرارات

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات لاتخاذ القرارات كأحد مجالات الإدارة بالتجوال

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٣٢	يتخذ العميد القرار من خلال احتكاكه المباشر بالعمل والأعضاء.	٣,٣٢	٠,٦٩	١	كبيرة
٣٩	يقوم العميد بجولات تؤدي إلى تحديد المشكلات وإيجاد الحلول.	٣,٣٢	٠,٦٩	١	كبيرة
٣٨	يتخذ العميد قراراته في ضوء نظره شاملة للعمل الميداني.	٣,٣٢	٠,٨١	٢	كبيرة
٣٤	يشجع العميد عن طريق تجواله النقاش الحر بقبول فكرة وتسجيلها.	٣,٢٣	٠,٩٨	٤	متوسطة

نورة الضريس: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٣٣	يستشير العميد الأعضاء عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات.	٣,١٩	٠,٩٧	٥	متوسطة
٣٥	يتخذ العميد قراراته مراعيًا قدرات الأعضاء وامتلأهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.	٣,٠٦	٠,٧٦	٦	متوسطة
٣٦	يشعر العميد الأعضاء بأهم شركاء في صناعة القرار وليسوا منفذين.	٣,٠٦	٠,٨٧	٧	متوسطة
٣٧	يقوم العميد بمتابعة اتخاذ القرار وتنفيذه ميدانيًا.	٣,٠٦	٠,٩٦	٨	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	٣,٢٠	٠,٧٠		متوسطة

تضح من الجدول رقم (١٣) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغت (٣,٢٠) حيث حصل على درجة موافقة (متوسطة) بشكل عام. وربما يعود سبب ذلك إلى مشاركة العمداء لأعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار في بعض المواقف والمشكلات، وأن درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور لمعظم العبارات كانت بدرجة متوسطة وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٢٣-٣,٠٦)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علوم (٢٠١٧) في أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لبعده اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة، وبينت دراسة كوربريش (Koerperich,2008) أن للإدارة بالتجوال دور في زيادة مستويات الثقة لدى المعلمين، من خلال الحوار البناء وإشراكهم في عملية صنع القرارات الرسمية.

المجال السادس: العلاقات الإنسانية

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للعلاقات الإنسانية كأحد مجالات الإدارة بالتجوال

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٤١	يحرص العميد على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المناسبات المختلفة.	٣,٦٦	٠,٧٠	١	كبيرة
٤٠	يسعى العميد بأن تكون العلاقات بين الأعضاء علاقات إيجابية.	٣,٦٢	٠,٧٧	٢	كبيرة
٤٣	يستطيع العميد التأثير في سلوك الأعضاء لإنجاز الأعمال.	٣,٤٩	٠,٨٣	٣	كبيرة
٤٥	يعمل العميد على التوفيق بين حاجات الأعضاء الإنسانية وأهداف العمل.	٣,٤٠	٠,٨٣	٤	كبيرة
٤٢	يطلع العميد الأعضاء على تطورات أوضاع العمل باستمرار.	٣,٣٢	٠,٨٦	٥	كبيرة
٤٦	يسعى العميد لمعرفة حاجات الأعضاء المختلفة ومتابعتها.	٣,١٩	٠,٨٢	٦	متوسطة
٤٤	يعمل العميد على حل المشكلات الأعضاء بصورة غير رسمية.	٣,١١	٠,٩٨	٧	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	٣,٤٠	٠,٦٩		كبيرة

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغت (٣,٤٠) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة) بشكل عام ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تجوال العمداء في أماكن العمل يزيد من تواصله مع الأعضاء وتقبل مقترحاتهم وإيجاد علاقات إنسانية إيجابية. وأن درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور لمعظم العبارات كانت بدرجة كبيرة وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣,٦٦-٣,٣٢)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علوم (٢٠١٧) في أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لبعدهم العلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة القرني (٢٠١٦) حيث حصل بعد العلاقات الإنسانية على درجة مرتفعة، وتبين دراسة براون وكولي (Brown & Coley, 2011) أن التجوال بين المعلمين ساهم في بناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما بناء على الملاحظات الفعالة والإرشادات التفصيلية التي يقدمها المشرفون أثناء الجولات الإشرافية.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية لمجالات الإدارة بالتجوال لدى عمداء كليات جامعة شقراء

المجالات	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
إدارة الوقت	٣,٣٧	٠,٤٥	٢	كبيرة
التحفيز	٣,٢٨	٠,٦٩	٣	كبيرة
الاتصال	٣,٢٦	٠,٧٠	٤	كبيرة
الإبداع	٣,٢٥	٠,٦٧	٥	متوسطة
اتخاذ القرارات	٣,٢٠	٠,٧٠	٦	متوسطة
العلاقات الإنسانية	٣,٤٠	٠,٦٩	١	كبيرة
الدرجة الكلية لواقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال	٣,٢٩	٠,٦١		كبيرة

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن المتوسط الحسابي العام لمجاور الدراسة بلغ (٣,٢٩) وحصل على درجة موافقة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عباد (٢٠١٧) في أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالتجوال جاءت مرتفعة، ومع دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٣) في أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال قد جاءت بدرجة مرتفعة، وتختلف مع دراسة القرني (٢٠١٦) في أن وكيالات الأقسام تمارس الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة، وكذلك مع دراسة المواضية (٢٠١٥) في أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت بدرجة متوسطة، ومع دراسة اشتيوي (١٠١٥) في أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة كان متوسطاً. كما حصل محور (إدارة الوقت-والتحفيز-والإبداع-والعلاقات الإنسانية) على درجة موافقة كبيرة وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣,٤٠-٣,٣٧)، وحصل محور (الإبداع- واتخاذ القرارات) على درجة موافقة متوسطة بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٢٥) و(٣,٢٠).

نورة الضريس: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى عمداء الكليات جامعة شقراء

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات رؤساء الأقسام حول واقع ممارسة عمداء كليات جامعة شقراء للإدارة بالتجوال بأبعادها تعزى لاختلاف المتغيرات: (الجنس - الدرجة العلمية - عدد سنوات الخبرة)؟

الفروق باختلاف نوع العينة

جدول (١٦) اختبار مان-وتني لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال

باختلاف نوع العينة

المجال	نوع العينة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة	التعليق
إدارة الوقت	ذكر	٢٩	٢٦,٦٦	٧٧٣,٠٠	١,٧٠	٠,٠٨٩	غير دالة
	أنثى	١٨	١٩,٧٢	٣٥٥,٠٠			
التحفيز	ذكر	٢٩	٢٥,٥٢	٧٤٠,٠٠	٠,٩٨	٠,٣٢٩	غير دالة
	أنثى	١٨	٢١,٥٦	٣٨٨,٠٠			
الاتصال	ذكر	٢٩	٢٦,٢٨	٧٦٢,٠٠	١,٤٦	٠,١٤٥	غير دالة
	أنثى	١٨	٢٠,٣٣	٣٦٦,٠٠			
الإبداع	ذكر	٢٩	٢٥,٩٠	٧٥١,٠٠	١,٢١	٠,٢٢٧	غير دالة
	أنثى	١٨	٢٠,٩٤	٣٧٧,٠٠			
اتخاذ القرارات	ذكر	٢٩	٢٤,٥٥	٧١٢,٠٠	٠,٣٥	٠,٧٢٥	غير دالة
	أنثى	١٨	٢٣,١١	٤١٦,٠٠			
العلاقات الإنسانية	ذكر	٢٩	٢٦,٠٠	٧٥٤,٠٠	١,٢٩	٠,١٩٨	غير دالة
	أنثى	١٨	٢٠,٧٨	٣٧٤,٠٠			
الدرجة الكلية لواقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال	ذكر	٢٩	٢٦,٠٣	٧٥٥,٠٠	١,٢٩	٠,١٩٦	غير دالة
	أنثى	١٨	٢٠,٧٢	٣٧٣,٠٠			

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن قيم (ز) غير دالة في المجالات: (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية)، وفي الدرجة الكلية لواقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال في تلك المجالات، تعود لاختلاف نوع العينة وقد يعود السبب في ذلك نظراً لأن الظروف التي يعيشونها عينة الدراسة متشابهة بغض النظر عن نوع الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اشتيوي (٢٠١٥) حيث لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس، وتختلف مع دراسة علوم (٢٠١٧) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال على متغير الجنس، كذلك مع دراسة عباد (٢٠١٧) في وجود فروق دالة

احصائياً بين متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

الفروق باختلاف الدرجة العلمية

جدول (١٧) اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال باختلاف الدرجة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
إدارة الوقت	بين المجموعات	٠,٧١	٣	٠,٢٤	١,١٧	٠,٣٣٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٨,٦٥	٤٣	٠,٢٠			
التحفيز	بين المجموعات	١,٧٦	٣	٠,٥٩	١,٢٤	٠,٣٠٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠,٣٠	٤٣	٠,٤٧			
الاتصال	بين المجموعات	١,٤٠	٣	٠,٤٧	٠,٩٤	٠,٤٣١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١,٣٩	٤٣	٠,٥٠			
الإبداع	بين المجموعات	١,١٩	٣	٠,٤٠	٠,٨٩	٠,٤٥٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٩,١٨	٤٣	٠,٤٥			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	٠,٥٥	٣	٠,١٨	٠,٣٥	٠,٧٨٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٢,٢٣	٤٣	٠,٥٢			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٠,٩١	٣	٠,٣٠	٠,٦١	٠,٦١٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١,٢٩	٤٣	٠,٥٠			
الدرجة الكلية لواقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال	بين المجموعات	٠,٨٤	٣	٠,٢٨	٠,٧٥	٠,٥٣٠	غير دالة
	داخل المجموعات	١٦,٠٩	٤٣	٠,٣٧			

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن قيم (ف) غير دالة في المجالات: (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية)، وفي الدرجة الكلية لواقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال في تلك المجالات، تعود لاختلاف الدرجة العلمية لأفراد العينة وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الدرجات العلمية متقاربة جداً في دراسة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العليين والزهراني (٢٠١٦) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة

نورة الضريس: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء

جدول (١٨) اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال باختلاف عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
إدارة الوقت	بين المجموعات	١,٢٠	٢	٠,٦٠	٣,٢٢	٠,٠٤٩	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٨,١٦	٤٤	٠,١٩			
التحفيز	بين المجموعات	٤,٧١	٢	٢,٣٥	٥,٩٧	٠,٠٠٥	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٧,٣٤	٤٤	٠,٣٩			
الاتصال	بين المجموعات	٥,٨١	٢	٢,٩١	٧,٥٣	٠,٠٠٢	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٦,٩٨	٤٤	٠,٣٩			
الإبداع	بين المجموعات	٥,٠٠	٢	٢,٥٠	٧,١٥	٠,٠٠٢	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٥,٣٨	٤٤	٠,٣٥			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	٥,١٧	٢	٢,٥٩	٦,٤٧	٠,٠٠٣	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٧,٦٠	٤٤	٠,٤٠			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤,٨٢	٢	٢,٤١	٦,١٠	٠,٠٠٥	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٧,٣٨	٤٤	٠,٤٠			
الدرجة الكلية لواقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال	بين المجموعات	٣,٩٥	٢	١,٩٨	٦,٧٠	٠,٠٠٣	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٢,٩٧	٤٤	٠,٣٠			

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيم (ف) دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في المجالات: (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية)، وفي الدرجة الكلية لواقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال في تلك المجالات، تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد الدراسة وذلك لأهمية الخبرة في ممارسة الإدارة بالتجوال. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علوم (٢٠١٧) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في متغير الخبرة، وتختلف مع دراسة القرني (٢٠١٦) في عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك مع دراسة الحبيب واليامي (٢٠١٦) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير الخبرة، أيضاً مع دراسة اشتيوي (٢٠١٥) حيث لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات، وعدد سنوات الخبرة.

وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (١٩) اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال باختلاف عدد سنوات الخبرة

الفرق لصالح	من ١٠ سنوات فأكثر	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	المتوسط الحسابي	عدد سنوات الخبرة	المجال
				٣,٢٩	أقل من ٥ سنوات	إدارة الوقت**
				٣,٢١	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
من ١٠ سنوات فأكثر	*			٣,٥٥	من ١٠ سنوات فأكثر	
				٢,٩٤	أقل من ٥ سنوات	التحفيز
				٣,٠٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
من ١٠ سنوات فأكثر	*			٣,٦٣	من ١٠ سنوات فأكثر	
				٣,٣٣	أقل من ٥ سنوات	الاتصال
				٢,٨٦	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
من ١٠ سنوات فأكثر	*			٣,٦١	من ١٠ سنوات فأكثر	
				٣,٢٦	أقل من ٥ سنوات	الإبداع
				٢,٨٩	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
من ١٠ سنوات فأكثر	*			٣,٥٩	من ١٠ سنوات فأكثر	
				٣,٤٢	أقل من ٥ سنوات	اتخاذ القرارات
				٢,٨١	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
من ١٠ سنوات فأكثر	*			٣,٥٠	من ١٠ سنوات فأكثر	
				٣,٧٦	أقل من ٥ سنوات	العلاقات الإنسانية
				٣,٠٣	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
من ١٠ سنوات فأكثر	*			٣,٦٥	من ١٠ سنوات فأكثر	
				٣,٣٤	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية لواقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال
				٢,٩٧	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
من ١٠ سنوات فأكثر	*			٣,٥٨	من ١٠ سنوات فأكثر	

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

نورة الضريس: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء

** تم استخدام اختبار أقل فرق دال (LSD) للكشف عن مصدر الفروق لعدم تمكن اختبار شيفيه من الكشف عنها.

يتضح من الجدول رقم (١٩) وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ في مجال (إدارة الوقت، والتحفيز، والاتصال، و الإبداع، واتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية) بين أفراد مجتمع الدراسة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وبين أفراد مجتمع الدراسة ذوي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر)، وذلك لصالح أفراد الدراسة ذوي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر)، كما توجد فروق دالة في الدرجة الكلية لواقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال بين أفراد الدراسة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وبين أفراد الدراسة ذوي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر)، وذلك لصالح أفراد الدراسة ذوي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر) وقد يعزى السبب إلى مدى الوعي الفكري لدى الأعضاء الذين لديهم خبرة أكثر مما يدل على أهمية الخبرة بواقع ممارسة الإدارة بالتجوال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عباد (٢٠١٧) في وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الذين لديهم خبرة ١٠ سنوات فأكثر.

الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن الوصول إلى الاستنتاجات الآتية:

١. أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها: (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية) لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت مرتفعة بشكل عام.
٢. حصل مجال (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، العلاقات الإنسانية) على درجة مرتفعة لدى العمداء في جامعة شقراء مما يدل على تمتع العمداء بممارسة جيدة للإدارة بالتجوال في إدارة الوقت من خلال التخطيط السليم والتنظيم والتفويض، وتحفيزهم لأعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم لزيادة إنتاجيتهم، وتواصلهم الفعال بفتح المجال لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم بحرية، وخلق جو يسوده الألفة والرضا والاستقرار الوظيفي لإيمانهم بأهمية العلاقات الإنسانية.
٣. حصل مجال الإبداع واتخاذ القرارات على درجة متوسطة لدى العمداء في جامعة شقراء، الأمر الذي يحتاج إلى تدريبهم لتعزيز مهاراتهم ورفع مستوى هذين المجالين.
٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال، تعود لاختلاف نوع العينة والدرجة العلمية.

٥. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال تعود لاختلاف سنوات الخبرة وذلك لصالح أفراد المجتمع ذوي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر).

التوصيات

في ضوء ما ورد في الأدبيات السابقة وما استعرضته الباحثة في الإطار النظري وفي ضوء ما توصلت إليه من نتائج خلال تحليل بيانات الاستبيان وتفسيرها فإنه يمكن الخروج ببعض التوصيات وفقاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وذلك على النحو التالي:

١. اهتمام الإدارة العليا في جامعة شقراء بتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال لدى العمداء في الكليات لتصبح عملية منهجية موجهة تستهدف اكتشاف حقائق العمل على أرض الواقع، وتفعيل عملية الاتصال مع العاملين، واستخدامها كأداة فعالة في تحفيز العاملين وتطويرهم وزيادة الإبداع لديهم.
٢. نشر ثقافة الإدارة بالتجوال في البيئة الجامعية كأسلوب إداري حديث وفعال.
٣. ضرورة الاهتمام بممارسة الإدارة بالتجوال في جميع المجالات (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية).
٤. ضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات العمداء في مجالات الإدارة بالتجوال من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية.
٥. التأكيد على إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في موضوع الإدارة بالتجوال وفي المجالات التي لم تتطرق لها الدراسة.

المراجع

- البنأ، نوال (٢٠١٠). الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية التربية، ١١٤، جامعة عين شمس، مصر.
- جاد، غادة (٢٠١٨). دور مديري المدارس في تطبيق الإدارة بالتجوال في التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية. كجلة الثقافة والتنمية، العدد ١٢٧، المجلد ١٨.
- الحبيب، عبدالرحمن، واليامي، هادية (٢٠١٦). واقع ممارسات وكيالات أقسام كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرات والمعيدات. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، م ٦٣، ٣٤، ص ١٩٠-٢٣٢.

نورة الضريس: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء ...

حريم، حسين (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة. ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحوامدة، نضال، والعبودي، أمل (٢٠١٠). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية عملية اتخاذ القرارات. دراسة

تطبيقية على الجامعات الأردنية، مجلة دراسات إدارية، العراق، ص ص ٢٦-١٠٠، م ١٦، ع ١١٤.

الخصري، محسن (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي. إترك للنشر والتوزيع، مصر.

الساقى، مصطفى (٢٠١٥). أثر الإدارة بالتجوال على أداء الشركات الصناعية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

الشتوي، محمد (٢٠١٥). واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، م ١، ع ٤، ص ٤١-٧٤.

شريف، محمد (٢٠١٥). تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الشهري، محمد (٢٠١١). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال. رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة الملك عبدالعزيز.

عباد، دعاء (٢٠١٧). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

عبدالجليل، سيد (١٤٣٢). إدارة المدارس الزراعية بالتجوال. ط ١، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر.

عبيدات، ذوقان (٢٠١٢). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه. دار الفكر، ط ١٠.

العبودي، أمل (٢٠١٠). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية عملية اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عتوم، يعنى (٢٠١٧). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام. رسالة التربية وعلم النفس، ع ٥٨، ص ٢٥-٤٩،

المملكة العربية السعودية.

مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٣)، العدد (٣)، (رجب ١٤٤١هـ، مارس ٢٠٢٠م)
العجمي، محمد (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع،
عمان.

العساف، صالح (١٤٢٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان، الرياض.
عليان، ريجي (٢٠١٠). إدارة الوقت. دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
العليين، هدية، والزهراني، صالح (٢٠١٦). واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك.
مجلة كلية التربية، م ٢٧، ع ١٠٥، ص ٢٢٩-٢٥١، مصر.
العيدي، أمل (٢٠١٠). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات. دراسة تطبيقية على الجامعات
الأردنية الرسمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

القرني، مها (٢٠١٦). واقع ممارسة وكيالات الأقسام للإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، م ٢٧، ع ١٠٦، ص ٢٥-١، مصر.
المصري، إبراهيم (٢٠١٥). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية
والأمن الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.
المواضية، رضا (٢٠١٥). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنا
في محافظة الكرك. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ص ١٣-٥٤.
الملحم، يحي (٢٠٠٩). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

AL Shrah & Other (2013). Practicing Management "By Walking Around" and Its
Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospital.
AL Balqa Applied University, AL-Salt, Jordan
Brown, G, B & Coley, K, S (2011). The effect of walkthrough observations on
teacher perspectives in Christian schools. Christian Perspectives in
Education, 4(2), 1.
Koerperich, Robert (2008). The effects of classroom walk- through observations
on teachers' professional growth, Doctoral Dissertations, Arizona state
University

- Langley, K, & Warren, D (2008). The influence of management by walking around on strategic vision.
- Mckinney,T (2004): The satisfaction of nurses in correlation with the time nurse managers spend with them, Master dissertation, Texas Tech University.
- Payne, E (2010). Implementing Walkthroughs; One School's journey, Doctoral Desertions, Polytechnic Institute and State University.
- Shah,Ata & other (2013). Practicing Mangement "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals AlBalqa Applied University, AL- Salt, Jordan.