



**واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة
الجمعة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام**

إعداد

د/ زهوة بنت فوزان فهد الفهد

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

**كلية التعليم المستمر وخدمة المجتمع، جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية، المملكة العربية السعودية**

واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام

زهوة بنت فوزان فهد الفهد

تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التعليم المستمر وخدمة المجتمع، جامعة
الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

¹الايمل: draalromi@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة
المجمعة، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام
الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في جميع الوكلاء ورؤساء الأقسام
في المركز الرئيس لجامعة المجمعة بمحافظة المجمعة والبالغ عددهم (63) فرداً، وقد استجاب
منهم (56) فرداً، أي بنسبة (88.9%). وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أبرزها: أن درجة
ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة جاءت عالية، كما أوضحت النتائج
أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى
العمداء في جامعة المجمعة أبرزها: كثرة المهام الموكلة للعميد وضغوط العمل، قلة الوعي
بأهمية الجولات التفقدية، إضافة إلى ما سبق فقد أظهرت النتائج أن بعض المقترحات التي من
الممكن أن تساهم في تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية بجامعة المجمعة
أبرزها: إلمام العمداء بالأساليب الإشرافية الحديثة المبنية على الشفافية، اختيار الكفاءات
القيادية المتفهمة لدورها في تطوير بيئة العمل، كما بينت النتائج أنه لا توجد هناك فروقاً ذات
دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال
لدى العمداء في جامعة المجمعة باختلاف متغير طبيعة العمل، وسنوات الخبرة في مجال
العمل، في حين أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين
متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في
جامعة المجمعة باختلاف متغير الدورات التدريبية، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن حصلوا
على ثلاث دورات فأكثر، ولصالح ممن حصلوا على دورتين بالنسبة للصعوبات، وفي الأخير فقد
أوضحت النتائج أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات
أفراد الدراسة حول المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في
جامعة المجمعة باختلاف متغير الدورات التدريبية الخاصة في مجال مدخل الإدارة بالتجوال.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، العميد، الوكيل، رئيس القسم.



The reality of practicing Roaming management among Deans at Majmaah University from the perspective of department leaders and heads

Zahwa bint Fawzan Fahad Al-Fahad.

Educational Management and Planning, Faculty of Continuous Education and Community Service, Imam Muhammad Bin Saud Islamic University.

Email: draalromi@gmail.com

Abstract:

The current study generally aimed at identifying the reality of practicing roaming management by the deans of Majmaah University. Accordingly, the researcher used the descriptive survey methodology in order to achieve the study objective. Moreover, the questionnaire was used as a study tool to collect study data from the targeted population represented by all department leaders and heads at the main center of Majmaah University in in Majmaa Governorate. The study population was 63 individuals, of who 56 responded, that is (88.9%).The study revealed several findings, including: The degree to which the deans of Majmaah University are practicing roaming management at Majmaah University was high. The finding also showed that there are many difficulties encountered by the university top management while the deans are practicing roaming management at Majmaah University, most prominently: the plenty of tasks assigned to the university deans, work pressures, lack of awareness of the importance of supervisory roaming. Moreover, the study findings stated some of the proposals that could contribute to enhance the roaming management practice among university leaders at Majmaah University, most notably: deans should be aware of modern supervisory methods which are based on transparency, selecting leadership competencies who have deep understanding of their role in the development of work environment. Besides, the study results showed that there are no statistically significant differences between the mean responses of the study participants about the degree of practicing roaming management by the deans at Majmaah University, in terms of the variables of the work nature and years of work experience in the field. While the study results showed that there are statistically significant differences at the level (0.01) between the mean responses of the study participants about the degree of practicing roaming by the deans at the Majmaah University according to the variable of training courses in favor of the participants who have completed three courses or more, and in favor of those who have completed two courses with regard to the difficulties. Finally, the findings showed that there are no statistically significant differences between the mean responses of the study participants about the proposals that would promote the practice of roaming management among the deans of Majmaah University, in terms of the special training courses in the field of roaming management.

Keywords: roaming management, dien, leader, head of the department.

مقدمة الدراسة:

دخل مصطلح "الإدارة بالتجوال" إلى العمل الإداري مع تنوع المنظمات، وانتشار المؤسسات، وكان التوسع في استخدام الإدارة المكتبية وزيادة جلوس المدير في مكتبه قد أحدث نوعاً من الاغتراب الوظيفي، الأمر الذي ساعد على ظهور الإدارة بالتجوال.

وللإدارة بالتجوال جذورها في السيرة النبوية الشريفة، حيث كان النبي محمد صلى الله عليه وسلم يدير شؤون الحياة في مجتمعه بالتجوال في أرجائه وفي الطرقات والأسواق.

وكان لجولاته الميدانية صلى الله عليه وسلم أثرها في كشف السلوكيات السلبية وتوجيه الأفراد لتجنب ذلك ومن الأمثلة على ذلك: أن رسول الله صلى الله عليه وسلم مر على صبره طعام، فأدخل يده فيها فنالت أصابعه بللاً، فقال: ما هذا يا صاحب الطعام؟ قال: أصابته السماء يا رسول الله، قال: أفلا جعلته فوق الطعام كي يراه الناس؟ من غش فليس مني. (مسلم، 256هـ).

وهي منهجية إدارية متطورة تعمل على معالجة كافة أوجه القصور الإداري الناجمة عن الإدارة المكتبية حيث تتيح الفرصة للقادة التربويين للاطلاع على ما يجري فعلاً في مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم حول إنجازاتهم ومشكلاتهم ومقترحاتهم، في أجواء غير رسمية والإدارة بالتجوال أسلوب يعني تطبيق سياسة الباب المفتوح، أي أن تخرج للناس بدل أن تنتظرهم، وأن تكسر الحواجز القائمة بينك وبينهم، وتعد الإدارة بالتجوال مصدر هام للبيانات والمعلومات والمعرفة وأداة ووسيلة ناجحة للتحقق من جودة هذه البيانات ومدى إمكانية الاعتماد والتعويل عليها (الخضيري 2000م).

ويعد الأسلوب الإداري المتبع في أي مؤسسة عاملاً رئيساً في نجاح تلك المؤسسة وفي تحقيق أهدافها، وإلى حد كبير يعود نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى إدارتها والأسلوب الإداري المتبع فيها، وتعد الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة، وأسلوباً إدارياً فاعلاً في المؤسسات الكبيرة كالكلية في الجامعة التي غالباً ما يعتمد هذا الأسلوب على تواجد العميد في الميدان ليشاهد 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 بدلاً من الانعزال لأوقات كثيرة داخل المكتب،، ويعمل على علاج هذه المعوقات بسرعة والوقاية منها في المراحل اللاحقة، ويكون حاضراً دائماً ليحفز العاملين ويرفع معنوياتهم، ويقوم بتوجيههم بانتظام نحو تحقيق أهداف المؤسسة (عبدالجليل، 2002م).

وتشير دراسة (البنأ، 2010 م) بأن أسلوب الإدارة بالتجوال يحل الكثير من المشاكل، ويعمل على بناء الثقة بين المدير والعاملين، ويختصر الوقت والجهد والتكاليف، ويحقق الرضا للعاملين.

لذا وجب دراسة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام، لما له من إيجابيات كثيرة في رفع كفاءة الأقسام الأكاديمية بشكل خاص، وتحقيق أهداف الجامعة بشكل عام.

مشكلة الدراسة:

إن القيام بالمهام والأعمال الإدارية وما يتضمنه من رفع تقارير وخطط واقتراح التوصيات التي تساعد في تيسير العمل وسرعة وسلامة الإنجاز تتطلب جهداً مكثفاً من قبل مدراء المنظمات.

ويعاني العمداء من كثرة الأعباء والمهام الموكلة لهم والتي تزيد من ضغوط العمل، وقد أشارت العديد من الدراسات لهذه المشكلة كدراسة الحبيب وآخرون (2016م) حيث بينت أن من المعوقات التي تحد من ممارسة الإدارة بالتجوال هي كثرة المهام الموكلة، وضغوط العمل، مما أدى إلى تقصير بعضهم في المتابعة والتقويم المستمر.

وكما أشارت دراسة القرني (2016 م) إلى أن من أكثر المعوقات في ممارسة الإدارة بالتجوال كانت الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالتجوال، يلها كثرة الأعمال وضغط العمل.

ونظراً لصعوبة قيام العمداء بجميع الأدوار الموكلة إليهم وهم في مكاتهم فقد أشارت دراسة العليين وآخرون (2016) إلى أن واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك جاءت ضعيفة في جميع المجالات (اتخاذ القرار، الاتصال الفعال، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة).

وبما 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، وتسهيل العمل وسرعة الإنجاز وتوصل إلى معرفة جوانب القصور حيث توصلت دراسة (عبد الجليل، 2002) إلى معرفة المدير المتجول لجوانب القصور والضعف من خلال الزيارات الميدانية لواقع العمل، والالتقاء مع القائمين بالتنفيذ والحوار معهم وتقديم التوجيهات لمساعدتهم.

وتبني الإدارة بالتجوال مستوى كبيراً من الثقة بين المدير وبين العاملين، ويصبح المدير أكثر معرفة ومقدرة على تفويض السلطة وهذا ما أكدته دراسة (البنا 2010م).

ولقد تناولت دراسة (العبيدي 2010م) أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، وقد جاءت الممارسة بدرجة مرتفعة. ومن نتائج هذه الدراسات أردنا تسليط الضوء على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في جامعة المجمعة والكشف عن درجة ممارسة العمداء الأسلوب الإدارة بالتجوال، ومن ثم تطويره. ومن هنا يمكن تحديد مشكلة هذه الدراسة على النحو التالي:

- ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
2. ما الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. ما المقترحات لممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
4. هل هناك فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة (وكلاء-رؤساء أقسام) تعزى إلى متغيرات الدراسة؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 2- التعرف على درجة الصعوبات التي تواجه العمداء لممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 3- التوصل إلى المقترحات لممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر عينة الدراسة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في كونها تتواءم مع الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية والتي تنادي بضرورة ممارسة الإدارة بالتجوال في الكليات والجامعات.

وكذلك في كونها تساعد نتائج الدراسة الإدارية العليا وأصحاب القرار في جامعة المجمعة بأهمية الاهتمام بالإدارة بالتجوال لما لها من إسهام في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس وزيادة إنتاجيتهم.

وتتضح أهمية الدراسة الحالية في إثراء الجانب النظري عن الإدارة بالتجوال في الأدبيات العربية، مما يوضح الآثار الإيجابية لممارسة الإدارة بالتجوال في المؤسسات التربوية، وتزود المسئولين بدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال لدى العمداء في الجامعات السعودية، ودرجة الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة بالتجوال لدى العمداء في الجامعات السعودية، والمقترحات للتغلب على الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة بالتجوال لدى العمداء في المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناول هذا البحث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام.

الحدود المكانية: المركز الرئيس لجامعة المجمعة بمحافظة المجمعة.

الحدود الزمانية: تم الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (1442هـ).

مصطلحات الدراسة:

الإدارة بالتجوال: هي علم اختصار المسافات الجغرافية، واختصار المسافات الزمنية، وتحقيق التواجد الفعال في مواقع الأحداث، وتحقيق المعايضة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى التعاونية مع قوى العمل (الخصيري، 2000م).

وتعريف الباحثة للإدارة بالتجوال إجرائياً: هي المنهج الإداري الذي يسمح للعميد بالتجول بين مرافق العمل، بهدف التعرف على سير العمل، والتواصل المباشر مع كافة العاملين، لتحقيق الانسجام والتعاون بين الإدارة والعاملين.

العميد: هو عضو هيئة التدريس الذي يتولى إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية، في حدود النظام ولوائحه، ويقدم إلى مدير الجامعة في نهاية كل سنة جامعية تقريراً عن شؤون التعليم وسائر وجوه الأنشطة (الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية والصلاحيات لكليات الجامعة ومعاهدها، جامعة الملك سعود).

وهو تعريف الباحثة إجرائياً.

الوكيل: هو عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية، والمسئول عن تطبيق اللوائح والأنظمة (الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية والصلاحيات لكليات الجامعة ومعاهدها، جامعة الملك سعود).

وتتبنى الباحثة هذا التعريف إجرائياً.

رئيس القسم: هو عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير أمور القسم العلمية والإدارية والمالية فيه، والمسئول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية، ويعين رئيس القسم من بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد (الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية والصلاحيات لكليات الجامعة ومعاهدها، جامعة الملك سعود).

وتتبنى الباحثة هذا التعريف إجرائياً.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الإدارة بالتجوال:

نشأ علم الإدارة بالتجوال كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارسه القادة العظام عبر العصور المختلفة الذين كانوا دائماً يتفقدون الجيوش، ويتواجدون في صفوف القتال الأولى، ثم انتقل بالتدريج إلى المؤسسات الأخرى بعد أن أثبتت فاعليته في تحقيق الأهداف في أسرع وقت وبأقل تكلفة وبأعلى كفاءة ممكنة (الخصيري 2000م).

ويعرف (العبيدي 2013 م) الإدارة بالتجوال بأنها بقاء القائد خارج مكتبه يتجول بين الموظفين ويقضي معظم وقته مع الموظفين في خطوط اتصال مفتوحة، يلبس لبسهم ويتفاعل معهم ويعطي توجيهاته ويتابع الموظفين وهم يعملون فعال في ميدان العمل، يساعدهم ويدير الحوار معهم، ويناقشهم في أمور العمل والأمور الشخصية، يعيش معهم لحظات الأمل والعمل، لصنع غدا أفضل ومستقبل مشرق، كما عرفها الخضيري (2000 م) بأنها "منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدامه مهاراته ومواهبه الشخصية

، ويرى الملحم (2009م) أن الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع الموظفين 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".

وترى الباحثة من خلال التعاريف السابقة بأن الإدارة بالتجوال: تعني خروج المدير من مكتبه إلى مواقع العمل الفعلي، ويؤدي خروجه إلى تحسين عملية الاتصال، بحيث تعتمد على الاتصال المباشر مع العاملين، وتفويض للصلاحيات دون المسؤوليات، وتعمل على زيادة التحفيز للعاملين مما يؤدي إلى تفانيهم في العمل، ورضاهم عن أنفسهم وعن أعمالهم، وكذلك يكشف التجوال عن الحقائق، فيتم معالجة المشاكل وقت وقوعها أو تداركها قبل وقوعها، وتعطي تغذية راجعة للمدير المتجول عن مدى رضاهم عن إدارته وذلك من خلال طرح الأسئلة وحرية التحدث معه أثناء الجولة الإدارية، ولابد أن يتصف المدير المتجول بعدة صفات تجعل العاملين يثقون فيها ويتواصلون معه بشكل إيجابي .

أهداف الإدارة بالتجوال:

لكل عمل هدف يسعى إلى تحقيقه، ومن ذلك الإدارة بالتجوال فقد تعددت أهدافها، حيث لم تقتصر على الحصول على البيانات والمعلومات، ولا على الوقوف على ما يحدث داخل المنشأة، بل تمتد لتشمل سبعة أهداف أساسية تسعى إلى تحقيقها وهي ما ذكرها (الخضيري 2000م):

الهدف الأول: تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل، ويستخدم المدير المتجول في ذلك ثلاث عوامل متشابكة:

1-عامل المعرفة: وهي إطار معلوماتي نظري ينقله إلى العاملين في المشروع، ويرتبط هذا العمل بعنصرين أساسيين هما :

العنصر الأول: الوعي بأن الجودة الشاملة تشمل كل أجزاء المشروع، وكل العاملين فيه بدون استثناء.

العنصر الثاني: أن التحسينات وعمليات التطوير لا تتوقف .

2- عامل المهارة: وهو يتعلق بكيفية القيام بالفعل بصورة أفضل وأحسن وأرقى عما كان هو متبع من قبل، أو عما يقوم به الآخرين، وهي عملية ترتبط بتطبيق الجديد، والإعداد والتدريب المستمر لضمان التحسينات المستمرة.

3- عامل الرغبة: وهو ما يتعلق أساساً بالدافع والإرادة على الفعل والعمل، ويتعلق بالتحفيز، وبناء الشخصية المقدّمة.

الهدف الثاني: ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية وغير المعلنة، التي قد تكون غيبية أو جهلت أو لم تذكر للإدارة العليا للمشروع، لسبب أو لآخر، وتشجيع الجميع في المشروع على قول الحقيقة كاملة، وبشكل واضح وصریح، وعدم إخفاء أي شيء على الحقائق أو تغييرها أو تغليفها.

الهدف الثالث: ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير، وتنمية ذكية وفاعلة لقدرات المشروع وإمكانياته، وتوظيفها بفاعلية لتحقيق جملة الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالإنتاج، والتسويق، والتمويل، والأفراد، وبما يضمن استمرار المشروع، وتحسين مدخلاته ومخرجاته وعوائده وأرباحه، وهي عملية يحققها المدير المتجول من خلال تفاعل ثلاث عناصر:

العنصر الأول: الإبداع والاختراع وإضافة الجديد المبتكر الذي لم يسبقه إليه أحد من قبل.

العنصر الثاني: البراعة والامتياز سواء في تقديم أفكار، أو في الإعلان عنها أو في مناقشتها أو في إدارة الحوار بشأنها.

العنصر الثالث: الذكاء والدهاء في اكتشاف الفرص الاقتصادية والتسويقية السانحة واغتنامها، وانتهازها، وخاصة ما يتصل بعملية الدخول إلى الأسواق الدولية، والحفاظ على المكانة والقيادة للسوق المحلية.

الهدف الرابع: التحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ، وإلى مقاييس أعلى من الجودة ولتصبح الجودة الشاملة والمتكاملة هي عنوان المشروع، وهي عملية تصبح محفوفة المخاطر إذا لم تحاط بإطار من التوازن.

الهدف الخامس: إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد، وكسر جمود الروتين والقضاء على التحجر الفكري والجمود البيروقراطي الذي يحول كل شيء إلى لا شيء.

الهدف السادس: معالجة حالات وأمراض: الضيق، والزهق، والإحباط، والقلق، والتوتر النفسي، واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتئبة، والتي أدت إلى تكوين التنظيمات غير الرسمية، والشللية، والمحسوبة، والتي بدورها صنعت حواجز من العزلة بين الإدارة العليا وباقي أقسام المشروع.

الهدف السابع: إدارة عمليات إعادة الهيكلة: عندما يتغير المناخ الذي تعمل في ظله الشركات، تقبل الشركات على إعادة تشكيل هيكلها الإدارية، وبالشكل الذي يعيد تخصيص مجالات وأنشطة أعمالها، وخلق هيكل إداري أشد قدرة على مسايرة الزمن والتوافق مع مستجدات المعاملات، وهنا تقوم الإدارة بالتجوال بدور هام في ذلك.

مميزات الإدارة بالتجوال:

فيما يلي عرضاً لهذه المزايا:

- 1- تفويض أكثر للصلاحيات: من مميزات الإدارة بالتجوال وقوف المدير على المشكلات التي تحتاج إلى تفويض أكثر للصلاحيات، من أجل تحقيق السرعة والفاعلية وبالتالي القضاء على البيروقراطية وإعطاء مزيد من المشاركة، ويتم تفويض الصلاحيات مع بقاء المسؤولية، وبالتالي فإن: الملاحظة وإبداء الأسئلة والاستفسار والحصول على ردود والإجابات، والمعاينة تؤدي إلى اختصار الوقت، والتعرف على إمكانية تفويض الصلاحيات ومجالاتها، وأنواع التفويض اللازم لحسن إدارة النشاط وإنجاز الأعمال في أقل وقت وأفضل صورة، ويتعين أخذ مستوى نضج العاملين في الاعتبار عند تفويض السلطة، وهي عملية يتم لمسها عن قرب عند القيام بالتجول الإداري داخل المؤسسة، والمدير المتجول يستطيع التفريق بين البشر من خلال ثلاث جوانب: (الإثارة التي يولدها الموقف والمقابلة - الأمل المتفائل المستشرق لأفاق المستقبل - أهمية المبادرة سواء فردية أو جماعية) ومن خلال المقابلة يتمكن المدير المتجول من اختيار مجموعة من الأفراد تتوفر فيهم ثلاث عناصر: الذكاء الحاد - الإدراك الشامل - الحساسية المرهفة للآخرين، ويتم تفويض السلطة لهم بالتدرج (الخضيري 2000 م).
- 2- تحسين قياس الإنجاز والتنفيذ: يؤدي قيام المدير بالمرور على أقسام المؤسسة للوقوف على ما يلي: حجم وكم الإنجاز الذي تحقق فعلاً، ونوعية وجودة التنفيذ ومدى تطابقه مع مستويات الجودة المطلوبة، وحجم الفاقد والضائع والمهدر في العملية التنفيذية، ومعدلات وكم التنفيذ الذي تم في إطار الخطط الموضوعة ومدى تناسبها فعلاً مع هذه الخطط، ومدى إجراء أي تعديل سواء بالإضافة أو الحذف (الخضيري، 2000م).
- 3- تقييم أفضل للأفراد: يعد الاتصال المباشر ما بين المدير المتجول والعاملين في الأقسام التنفيذية أفضل أساليب التقييم الذي يحقق لهم ما يلي (الخضيري، 2000م):
 - 1- الجزء والمكافأة المناسبة. 2- مدى احتياجهم للتدريب. 3- سلامة الإشراف وسلامة العلاقات التشغيلية والوظيفية بين العاملين والمشرفين. 4- سلامة جهاز الاتصال وكفاءته وقيامه بنقل المعلومات بشكل سليم من هؤلاء الأفراد يصلح للتقدم والارتقاء.
 - 4- ربط المكافأة بالإنجاز الفعلي: تعمل الإدارة بالتجوال على ربط المكافأة بمستحقها من خلال المعاينة على الطبيعة ورؤية ما تم إنجازه فعلاً، وفي الوقت نفسه فإن مرور المدير على الوحدات التنفيذية يجعل الرؤساء التنفيذيين أكثر عدالة وأكثر حرصاً على مكافأة المجدين، وابتعادهم عن الانحياز الشخصي وعن الإدارة البيروقراطية (الخضيري، 2000م).
 - 5- اكتشاف المشكلات وأوجه القصور: يتمكن المدير المتجول من سرعة اكتشاف المشكلات وأوجه قصور العمل، وبالتالي مواجهه السلوكيات الخاطئة التي تضر بالعملية التعليمية. مثال: يتمكن المدير المتجول من مواجهه الشائعات التي تؤدي إلى أضرار جسيمة داخل المؤسسة وذلك بالذهاب إلى موقع الشائعة ومناقشة العاملين عن هذه الأخبار المشوشة ومعرفة مصدرها وتفنيداً في مهدها ويقوم بإعطاء معلومات سليمة وهذا ما ذكره (البنأ، 2010م).

- 6- توفير الاتصال الفعال: عن طريق الإدارة بالتجوال يمكن توصيل المعلومات من وإلى العاملين في المؤسسة بصورة مباشرة، ومن هنا يعتبر الاتصال على درجة كبيرة من الأهمية لأنظمة المعلومات القائمة التي يمكن للمؤسسة التعليمية عن طريقها اتخاذ القرارات أو القيام بعمليات التصحيح للأخطاء إن وجدت، ويساهم بدوره في تحقيق الفاعلية التنظيمية وإزالة الفراغ بين المتاح تحقيقه والمرغوب تحقيقه بما يمكن من تحقيق المرغوب على أكمل وجه (البنأ، 2010م).
- 7- تدريب أفضل وأكثر سواء للأفراد أو المجموعات: تعمل الإدارة بالتجوال على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد أو المجموعات من خلال الزيارات الشخصية لمواقع العمل والالتقاء بالعاملين والحوار معهم ومعرفة أوجه القصور والحاجات التدريبية والنتائج المتعين الوصول إليها (الخصيري، 2000م).
- 8- إعادة توزيع العمل في الواقع الفعلي: المدير المتجول لديه القدرة على إعادة توزيع الأعمال بما يضمن التشغيل الكامل لكافة أجزاء المؤسسة التربوية وتأتي الحاجة إلى تقسيم العمل داخل المؤسسة نتيجة لكم الأعمال المطلوب إنجازها، وزيادة عدد العاملين، فكلما زاد عدد العاملين عن شخص وجب تقسيم العمل بينهم وجعل كل شخص مسئول عن نصيبه من العمل وتحسين جودته (البنأ 2010م).
- 9- إعادة تنظيم المشروع وإعادة هيكلة المشروع بشكل أفضل: إن التنظيم وإعادة الهيكلة يعتمد اعتماد قوي على قدرة المدير الجوال على الرؤية التوافقية للتكيف مع واقع قائم، ومع اتجاه يتحرك إليه الموقف الحاضر نحو المستقبل، ومن ثم فإن إعادة الأوضاع من الداخل تحتاج من المسئول معرفة ما يوجد في الداخل فعلا، سواء من إمكانيات مادية أو بشرية، ومن ثم تساعد الإدارة بالتجوال في تحقيق الفاعلية الكاملة وإعادة الهيكلة (الخصيري، 2000م).
- 10- تعميق الإحساس بالمسئولية عن الخطط والأهداف الموضوعية: الجولات التفقدية التي يقوم بها المدير لمواقع العمل، وإدارته للحوار مع العمال والمشرفين التنفيذيين واستطلاع آراءهم يعمق لديهم الإحساس بأنهم شركاء في تكوين رأي وقناعة، بل قد يطلب منهم المدير وضع الخطط والأهداف مما يضاعف لديهم المسئولية عن ضرورة تنفيذها بمكافأة وفعالية. وهذه تتطلب من المدير الخيال الواسع لما يمكن أن يكون عليه المستقبل ووعي موسوعي شامل بالإمكانيات (الخصيري، 2000م).

خصائص القائد المتجول:

هناك صفات للمدير المتجول منها (الخصيري، 2000 م):

- 1- الإنصاف: إن الإنصاف والعدالة تشجع العاملين على البوح والتحدث بحرية كاملة وكشف مواطن الفساد، ومن ثم معالجتها بشكل حاسم قبل أن تستفحل وتدمر المنظمة.
- 2- الاستقامة: أي عدم الانحراف، أو سوء السلوك حتى يحظى المدير المتجول بالتقدير والاحترام
- 3- النزاهة: أي الترفع عن التعرض لأي إغراء، أو الخضوع لأي ضغط من جانب أي قوى، أو

مجموعات أو تنظيمات غير رسمية لجماعات أصحاب المصالح والنفوذ، ويصدر قراراته نزيهة خالية من أي شبهة انحراف.

4- الكرامة الإنسانية: أن يكون حريص على كرامة العاملين، وحقهم الكامل في الحياة الكريمة، مما ساعد على رفع إنتاجيتهم ورفع روح الابتكار والتطوير وزيادة عنصر الولاء والانتماء للمؤسسة التعليمية. وبالتالي الكرامة الإنسانية تعمل في اتجاهين هما:

(أ) -المحافظة على صورة المدير المتجول. (ب) -المحافظة على قيمة العاملين.

5- الصبر والتفهم: أن يكون المدير المتجول واسع الصدر يتمتع بقدر كبير من الحلم والقدرة على الاحتمال، ويكون له متسع من الوقت للاستماع والتحقق من الحقائق المخفية، مما يؤدي إلى معرفه الحقائق وصحة اتخاذ القرار، والتدخل في الوقت المناسب لتدارك أي خطأ.

6- التشجيع: الشجاعة والتحفيز من خصائص المدير المتجول. فهو يشجع العاملين على إبداء الرأي بشجاعة ودون خوف وهذا تحفيز لهم على محاربه الفساد، وبالتالي تتحول المؤسسة إلى مؤسسة منتجة مع تدفق عمليات التشجيع والارتقاء.

7- الحب والرعاية: أن يملك المدير حب كل من المؤسسة والعاملين، لأن الحب عندما يسود تسود روح الألفة فيعم التفاؤل والعطاء، فيقبل العامل على العمل بسعادة وانشرح مما يزيد الإنتاجية.

8- الانضباط الداخلي والخارجي: يحفظ للمدير توازنه وبالتالي قدرته على الإحاطة الشاملة بكل ما يجري حوله، وبالتالي إجبار كل من حوله على ضبط النفس.

الدراسات السابقة:

سيتم في هذا الجزء عرض بعض البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وسوف يتم عرض هذه الدراسات وفقاً لترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

دراسة باين Payne (2010م) هدفت إلى استطلاع الآراء حول أثر التجوال في تحسين الممارسات التعليمية، وذلك من خلال اختيار مديرية المنطقة الغربية في فرجينيا (Virginia) للمدرسة المتوسطة الغربية لتطبيق منهج التجوال التعليمي داخل المدرسة لمدة أربع سنوات متتالية، ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب المقابلة الشخصية للموظفين الإداريين، واستخدم استبانة تم توزيعها على المعلمين الكثرونيا لتقي القلق أثناء تنفيذ التجوال وتكونت عينة الدراسة من (83) معلماً و(4) من الموظفين الإداريين داخل المدرسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن التجوال له تأثير إيجابي في بيئة تعليمية تركز على جميع العناصر، وأن التجوال يلعب دوراً مهماً في ممارسة مديري المدارس الابتدائية لدورهم كقادة تعليميين من خلال تنفيذ ست عشرة من الوظائف القيادية التعليمية، وساعد التجوال المديرين في الكشف عن المعلمين الأكفاء الذين يمكن تفويضهم للقيام ببعض الصلاحيات، من أجل الوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية وأن تجوال المديرين يساعد في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين من خلال الحوار وتبادل الخبرات والعمل الجماعي.

- دراسة براون وكولي Brown & cole (2011م) هدفت إلى تحديد الآثار المترتبة على التجوال من خلال الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة في المدارس المسيحية في جنوب أمريكا من

وجهة نظر المعلمين، والكشف لأثر التجوال على ممارسات المعلمين التربوية والتحصيل الطلابي داخل الصفوف الدراسية وتكونت عينة الدراسة من (143) معلما يعملون في (10) مدارس أمريكية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، والملاحظات غير المباشرة، وتوصلت الدراسة إلى أن التجوال ساهم في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين والمشرفين التربويين، وبناء علاقات إيجابية أثناء الجولات الإشرافية والتي تعتمد على الثقة بينهم بناء على الملاحظات الفعالة والإرشادات التي يقدمها المشرفون، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الصفوف الدراسية وتحصيل الطلبة و جاءت متوسطة.

دراسة العليين والزهراني (2016 م) بعنوان: "واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة وزعت على (107) من القيادات، وتوصلت الدراسة إلى 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 وفقا لمتغيري الدراسة (الدرجة العلمية، نوع الكلية).

دراسة الحبيب واليامي (2016 م) بعنوان: "واقع ممارسات وكليات أقسام كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرات والمعيدات" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة وكليات 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 34 عضوة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تتمتع وكالة القسم بحسن الاستماع والإنصات لمشاكل الموظفين أثناء تجوالها، وتدبر وكالة القسم الحوار بشكل ذكي للكشف عن حاجات منسوباتها أثناء تجوالها، وال تقضي الوكالة 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 الخدمة حول درجة الممارسة لأسلوب الإدارة بالتجوال، ومن المعوقات ضعف التحفيز للوكليات، وكثرة المهام الموكلة لهم، وضغوط العمل.

دراسة عتوم (2017م) بعنوان: "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام" هدفت الدراسة 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 325، 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، الخدمة).

- دراسة طيفور (2018م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجه نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن" هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجه نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن، باستخدام المنهج التحليلي الوصفي، باستخدام استبانة تم توزيعها وطبقت على عينة من (255) معلما ومعلمة. وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة بالتجوال كبيرة، ودرجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين كبيرة. وتبين وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لإدارة بالتجوال؛ تعزى لاختلاف متغيري الجنس ومستوى المدرسة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال؛ تعزى لاختلاف متغيري الجنس والمستوى المدرسة، وندم وجود فروق دالة إحصائية في درجة دافعية الإنجاز للمعلمين؛ تعزى لاختلاف متغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة، وهناك أثر دال إحصائية للإدارة بالتجوال على دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

- دراسة الشerman (2019م) بعنوان "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة اربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم" هدفت الدراسة على التعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة اربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واشتملت أداة الدراسة استبانة، وتكونت عينة الدراسة (1064) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين جاءت متوسطة. وتوصلت النتائج إلى وجود عالقة طردية بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة اربد، وعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغيري الجنس والجهة التابعة، وجود فرق دال إحصائية يعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة أقل من خمس سنوات، ومتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والجهة التابعة لها لصالح الإناث، وأقل من خمس سنوات، والجهة الحكومية على التوالي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- دراسة شناق والخوالدة (2019م) بعنوان "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس" هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال وعلاقتها بدافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (271) معلما ومعلمة، وكانت الاستبانة أداة لقياس الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا.

دراسة القرني(2019 م) بعنوان: " درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات " هدفت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات، تكونت عينة الدراسة من (292) معلمة، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس فأعلى، وسنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، والمرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات جاء بمستوى مرتفع، وأن هناك فروق دالة إحصائية حول مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات تعزى للمتغيرات (لمؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس فأعلى، وسنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات فأكثر) ولم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. وأشارت النتائج إلى وجود عالقة ارتباطية موجبة ذات دالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدار محافظة بلقن ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات.

- دراسة الجنازرة (2020م) بعنوان " البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين" هدفت الدراسة تعرف درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (362) من المشرفين التربويين ومساعدى المديرين من المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. وأظهرت النتائج أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود عالقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للبراعة التنظيمية للمديرين تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، و سنوات الخدمة، وال يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة درجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، و سنوات الخدمة. وفي ضوء النتائج فقد أوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها: ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية وتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال داخل المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تتفق مع دراسة الباحثة في أهمية ممارسة الإدارة بالتجوال لرفع كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية، كما تتفق غالبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم، والأداة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات

السابقة بعرض وتعزيز مشكلة الدراسة، واختيار المنهجية المناسبة، والأداة، كما استفادت الباحثة من أدبيات ونتائج وتوصيات الدراسات السابقة في عملية تفسير وربط نتائج الدراسة الحالية بها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الفصل عرضاً للإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، والذي يتلائم مع طبيعتها ويتوافق مع أهدافها، وفيه " يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها " (العساف، 2012، هـ، 179)، وهو " يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وأما التعبير الكمي فيُعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها " (عبيدات وآخرون، 2014، هـ، 180).

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الوكلاء ورؤساء الأقسام في المركز الرئيس لجامعة المجمعة بمحافظة المجمعة، خلال الفصل الدراسي الأول من العام 1442هـ، والبالغ عددهم (63)، وقد قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استجاب منهم (56) فرداً، أي بنسبة (88.9%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

خصائص أفراد الدراسة: يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (1)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1) يتناول خصائص أفراد الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	
		طبيعة العمل
53.6	30	وكيل
46.4	26	رئيس قسم
		عدد سنوات الخبرة في مجال العمل
10.7	6	أقل من سنة
35.7	20	سنة إلى أقل من 5 سنوات
25.0	14	5-10 سنوات
28.6	16	أكثر من 10 سنوات
		عدد الدورات التدريبية الخاصة في مجال مدخل الإدارة بالتجوال
78.6	44	لا يوجد
7.1	4	دورة واحدة

النسبة المئوية	التكرارات	
3.6	2	دورتان
10.7	6	ثلاث دورات فأكثر
100.0	56	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة، حيث أنه وفقاً لمتغير طبيعة العمل فإن هناك (30) فرد ونسبة (53.6%) من الوكلاء، في حين أن هناك (26) من أفراد الدراسة بنسبة (46.4%) طبيعة عملهم رئيس قسم، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل فإن هناك (20) من أفراد الدراسة بنسبة (35.7%) خبرتهم ما بين سنة إلى أقل من (5) سنوات، في حين أن هناك (6) من أفراد الدراسة بنسبة (10.7%) خبرتهم أقل من سنة، وفيما يتعلق بمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة بالتجوال فإن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة لم يحصلوا على دورات تدريبية في ذلك المجال بتكرار (44) من أفراد الدراسة بنسبة (78.6%)، في حين أن هناك (2) من أفراد الدراسة بنسبة (3.6%) حصلوا على دورتين في ذلك المجال.

أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (2012)، ص (106) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين:

- القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة مثل: طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل، عدد الدورات التدريبية الخاصة في مجال مدخل الإدارة بالتجوال.
- القسم الثاني: وهو يتكون من (32) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، المحور الأول يتناول: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر عينة الدراسة، ويتضمن (13) عبارة، أما المحور الثاني فيتناول: درجة الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر عينة الدراسة، ويتضمن من (10) عبارات، والمحور الثالث: يتناول المقترحات التي تعزز من ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة، ويتضمن (9) عبارات، وطلبت الباحثة من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي كما في الجدول رقم (2)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (2) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
1.80 – 1.0	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5.0 - 4.21

صدق الاستبانة (الأداة):

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2012، 429)، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين): بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول " واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدت، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها الغالبية، من تعديل بعض العبارات، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (21) من القيادات الجامعية، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة	**0.629	1	**0.642	1	**0.605
الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال	**0.733	2	**0.742	2	**0.622
المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة	**0.863	3	**0.729	3	**0.810
	**0.776	4	**0.670	4	**0.792
	**0.700	5	**0.610	5	**0.843
	**0.836	6	**0.614	6	**0.662
	**0.847	7	**0.788	7	**0.693
	**0.634	8	**0.713	8	**0.538

المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمع		الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال		درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمع	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**0.645	9	**0.710	9	**0.728	9
-	-	**0.556	10	**0.878	10
-	-	-	-	**0.908	11
-	-	-	-	**0.885	12
-	-	-	-	**0.589	13

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن جميع عبارات المحاور دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط لمحور "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمع" ما بين (0.589، 0.908)، ومحور "الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال" ما بين (0.556، 0.788)، ومحور "المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمع" ما بين (0.538، 0.843)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة: ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012، ص430)، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمع	13	0.849
2	الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال	10	0.886
3	المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمع	9	0.831
	الثبات الكلي للأداة	32	0.916

يوضح الجدول رقم (4) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.916)، كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور ما بين (0.831، 0.886)، وجميعها معاملات ثبات عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

سابعاً: إجراءات توزيع أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، تم الحصول على الخطابات اللازمة لتوزيع الأداة على أفراد الدراسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على جميع الوكلاء ورؤساء الأقسام في المركز الرئيس لجامعة المجمعة بمحافظة المجمعة، وتم الرد على الأداة خلال (10) أيام، حيث حصلت الباحثة على (56) استجابة من إجمالي (63) من الوكلاء ورؤساء الأقسام أي بنسبة (89.9%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، المتوسط الحسابي "Mean"، والانحراف المعياري "Standard Deviation" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق باختلاف متغير (طبيعة العمل)، اختبار كروسكال واليس (kruskal-Wallis) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة والتي تُعزى لمتغيرات (الخبرة – الدورات التدريبية).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وللتعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:



جدول رقم (5) يوضح درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة

م	العبارات	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب						
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً								
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
12	يشجع العميد عن طريق تجواله النقاش الحريقبول فكرة وتسجيلها.	24	42.9	16	28.6	14	25.0	2	3.6	0	0.0	0	0.0	0.91
4	يعمل العميد على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بتواجده معهم.	20	35.7	16	28.6	16	28.6	4	7.1	0	0.0	0	0.0	0.97
7	يقدم العميد من خلال متابعته الميدانية أفكاراً جديدة.	22	39.3	14	25.0	14	25.0	6	10.7	0	0.0	0	0.0	1.04
11	يتخذ العميد قراراته في ضوء نظرة شاملة	14	25.0	26	46.4	14	25.0	2	3.6	0	0.0	0	0.0	0.81



الترتيب	التعرف المعياري	التوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	م				
			منخفضة جداً		متوسطة		عالية							
			%	ك	%	ك	%	ك						
										الكلية للتحفيز على العطاء الأفضل.				
										يعقد العميد اجتماعات مفتوحة مع الموظفين لمناقشة وجهات النظر.				
10	1.06	3.57	0.0	0	17.9	10	32.1	18	25.0	14	25.0	14	6	
														يستطيع العميد عن طريق تجواله تحديد نوع التدريب المطلوب لتطوير المهارات.
														يعمل العميد على قضاء أكثر وقته خارج مكتبه لإنجاز العمل.
11	1.02	3.43	0.0	0	21.4	12	32.1	18	28.6	16	17.9	10	8	
														يقابل
12	0.82	3.21	0.0	0	25.0	14	28.6	16	46.4	26	0.0	0	1	
13	0.81	3.00	3.6	2	21.4	12	46.4	26	28.6	16	0.0	0	2	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة							
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
			% ك	% ك	% ك	% ك	% ك			
										العميد الموظفين في أماكن عملهم وليس في مكتبه.
										المتوسط الحسابي العام
										0.67 3.69 -

يتضح من الجدول رقم (5) أن محور درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة يتضمن (13) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.0، 4.11)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين درجة موافقة (متوسطة إلى عالية).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.69) بانحراف معياري (0.67)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة جاءت عالية، حيث جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على (يشجع العميد عن طريق تجواله النقاش الحر بقبول فكرة وتسجيلها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.91) وبدرجة موافق (عالية)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (4) والتي تنص على (يعمل العميد على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بتواجده معهم) بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة موافقة (عالية)، وبالمرتبة الثانية عشر تأتي العبارة رقم (1) والتي تنص على (يعمل العميد على قضاء أكثر وقته خارج مكتبه لإنجاز العمل) بمتوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (0.82) وبدرجة موافقة (متوسطة)، وبالمرتبة الثالثة عشر والأخيرة تأتي العبارة رقم (2) والتي تنص على (يقابل العميد الموظفين في أماكن عملهم وليس في مكتبه) بمتوسط حسابي (3.0) وبانحراف معياري (0.81) وبدرجة موافقة (متوسطة).

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحبيب واليامي (2016م) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسات وكليات أقسام كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال كان عالياً، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة طيفور (2018م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التجوال في محافظة عجلون في الأردن كان عالياً، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العليين والزهراني (2016م) والتي توصلت إلى أن واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك جاءت ضعيفة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عتوم (2017م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية في جامعة الدمام كان متوسطاً، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشرماني (2019م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة أربد كان متوسطاً، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القرني (2019م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقن جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجنازرة (2020م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة بالعاصمة عمان كان متوسطاً

السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة ؟

وللتعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (5) يوضح الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة

م	العبارات	درجة الموافقة					
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي
		ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	المتوسط الحسابي
6	كثرة المهام الموكلة للعميد وضغوط العمل.	21.412	35.720	10.357	17.910	14.38	3.43
2	قله الوعي بأهمية الجولات التفقدية.	3.6	28.616	42.924	8	14.38	3.14
7	قلة وعي بعض العمداء بالكيفية الفعالة للإدارة بالتجوال.	14.38	17.910	39.322	10.357	17.910	3.07
4	عدم تقبل ثقافة الإدارة بالتجوال لدى المنسولين.	14.38	21.412	42.924	25.014	28.616	3.00
1	عدم تواجد	8	14.38	10.357	17.910	39.322	2.86

م	العبارات	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
		عالية جداً	عالية	متوسطة منخفضة	منخفضة جداً			
		ك %	ك %	ك %	ك %			
	العميد في المكتب قد يعطي انطباعاً سيئاً عنه.							
10	لا تتناسب الإدارة بالتجوال مع طبيعة العمل في بعض العمادات والإدارات والكليات.	3.6	2	21.412	28.616	14.3	8	2.50
9	البيروقراطية والروتين المكتبي والهروب من تحمل المسؤولية لدى العمداء.	0.0	0	17.910	22.412	22.412	39.322	2.18
8	عدم موافقة الجهات العليا في الجامعة على ممارسة الإدارة بالتجوال.	3.6	2	0.0	0.0	25.014	28.616	1.93
3	تصميم المبنى لا يساعد على القيام بالجولات المستمرة.	3.6	2	10.7	6	10.7	6	1.79
5	لا تشجع الحالة الصحية للعميد بعمل الجولات المستمرة.	0.0	0	0.0	0	21.412	17.910	1.71
	المتوسط الحسابي العام							2.56
								0.78

يتضح من الجدول رقم (6) أن محور الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة يتضمن (10) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (1.71، 3.43)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الأولى والرابعة من

فئات المقياس المتدرج الخماسي، ونُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين درجة موافقة (منخفضة جداً إلى عالية).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (2.56) بانحراف معياري (0.78)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال بجامعة المجمع، حيث جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (كثرة المهام الموكلة للعميد وضغوط العمل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.28) وبدرجة موافق (عالية)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (2) والتي تنص على (قله الوعي بأهمية الجولات التفقدية) بمتوسط حسابي (3.14) وبانحراف معياري (1.07) وبدرجة موافقة (متوسطة)، وبالمرتبة التاسعة تأتي العبارة رقم (3) والتي تنص على (تصميم المبنى لا يساعد على القيام بالجولات المستمرة) بمتوسط حسابي (1.79) وبانحراف معياري (1.22) وبدرجة موافقة (منخفضة جداً)، وبالمرتبة العاشرة والأخيرة تأتي العبارة رقم (5) والتي تنص على (لا تشجع الحالة الصحية للعميد بعمل الجولات المستمرة) بمتوسط حسابي (1.71) وبانحراف معياري (0.93) وبدرجة موافقة (منخفضة جداً)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحبيب واليامي (2016م) والتي توصلت إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من ممارسات وكليات أقسام كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال أبرزها: ضعف التحفيز للوكيلات، وكثرة المهام الموكلة لهم، وضغوط العمل

السؤال الثالث: ما المقترحات التي تُساهم في تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية بجامعة المجمع ؟

وللتعرف على المقترحات التي تُساهم في تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية بجامعة المجمع، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (6) يوضح المقترحات التي تُساهم في تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية بجامعة المجمعة

م	العبارات	درجة الموافقة														
		عالية جداً		متوسطة منخفضة		منخفضة جداً		التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب						
		%	ك	%	ك	%	ك									
6	إلمام العمداء بالأساليب الإشرافية الحديثة المبنية على الشفافية.	28	50.0	24	42.9	4	7.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.63	1
5	اختيار الكفاءات القيادية المتفهمة لدورها في تطوير بيئة العمل.	32	57.1	14	25.0	10	17.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.78	2
7	وضع أنظمة تتيح للعمداء تطبيق الإدارة بالتجوال.	22	39.3	30	53.6	4	7.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.61	3
4	إيجاد حوافز مادية ومعنوية للعمل الجاد.	26	46.4	18	32.1	8	14.3	4	7.1	0	0.0	0	0.0	0	0.94	4
8	إقامة دورات تدريبية للعمداء للتعريف بالإدارة بالتجوال.	22	39.3	24	42.9	8	14.3	2	3.6	0	0.0	0	0.0	0	0.81	5
3	توضيح الغرض من عملية التجوال للمنسوبين.	18	32.1	20	35.7	14	25.0	4	7.1	0	0.0	0	0.0	0	0.93	6
9	دعم الجهات العليا للعمداء بتطبيق الإدارة بالتجوال.	18	32.1	22	39.3	12	21.4	2	3.6	2	3.6	2	3.6	2	1.01	7
1	تخفيف المهام الوظيفية على العمداء.	12	21.4	24	42.9	16	28.6	4	7.1	0	0.0	0	0.0	0	0.87	8

م	العبارات	درجة الموافقة					
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي
		ك %	ك %	ك %	ك %	ك %	الانحراف المعياري

9	تصميم المباني	10	22	39.3	10	17.9	8	14.3	6	10.7	3.39	1.25
2	بشكل يسهل عملية التجوال.										4.06	0.58

المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول رقم (7) أن محور المقترحات التي تُساهم في تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية بجامعة المجمعة يتضمن (10) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.39، 4.43)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين درجة موافقة (متوسطة إلى عالية جداً).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (4.06) بانحراف معياري (0.58)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تُساهم في تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية بجامعة المجمعة، حيث جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (إمام العمداء بالأساليب الإشرافية الحديثة المبنية على الشفافية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43) وبانحراف معياري (0.63) وبدرجة موافق (عالية جداً)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (5) والتي تنص على (اختيار الكفاءات القيادية المتفهمة لدورها في تطوير بيئة العمل) بمتوسط حسابي (4.39) وبانحراف معياري (0.78) وبدرجة موافقة (عالية جداً)، وبالمرتبة الثامنة تأتي العبارة رقم (1) والتي تنص على (تخفيف المهام الوظيفية على للعمداء) بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة موافقة (عالية)، وبالمرتبة التاسعة والأخيرة تأتي العبارة رقم (2) والتي تنص على (تصميم المباني بشكل يسهل عملية التجوال) بمتوسط حسابي (2.39) وبانحراف معياري (1.25) وبدرجة موافقة (متوسطة).

السؤال الرابع: هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة باختلاف متغيرات الدراسة (طبيعة العمل، الخبرة، الدورات التدريبية)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير طبيعة العمل.

وللتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة باختلاف متغير طبيعة العمل؛ تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (8) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة باختلاف متغير طبيعة العمل

الأبعاد	طبيعة العمل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة	وكيل	30	26.77	803.00	0.857	0.392
	رئيس قسم	26	30.50	793.00		
الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال	وكيل	30	29.50	885.00	0.495	0.621
	رئيس قسم	26	27.35	711.00		
المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة	وكيل	30	27.83	835.00	0.330	0.742
	رئيس قسم	26	29.27	761.00		

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة - الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال - المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة) باختلاف متغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0.392، 0.621، 0.742)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف طبيعة عملهم حول محاور الدراسة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجنازرة (2020م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة بالعاصمة عمان باختلاف متغير المسعى الوظيفي.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال العمل.

وللتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال العمل؛ تم استخدام اختبار كروسكال واليس (kruskal-Wallis)، وذلك على النحو التالي:



جدول رقم (9) يوضح اختبار كروسكال واليس (kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط ط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة	أقل من سنه	6	40.50	5.124	0.163
	سنه إلى أقل من 5 سنوات	20	28.90		
	10-5 سنوات	14	29.07		
	أكثر من 10 سنوات	16	23.00		
الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال	أقل من سنه	6	28.83	2.646	0.449
	سنه إلى أقل من 5 سنوات	20	33.00		
	10-5 سنوات	14	24.79		
	أكثر من 10 سنوات	16	26.00		
المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة	أقل من سنه	6	30.50	3.080	0.380
	سنه إلى أقل من 5 سنوات	20	30.30		
	10-5 سنوات	14	21.93		
	أكثر من 10 سنوات	16	31.25		

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة - الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال - المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة) باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال العمل، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0.163، 0.449، 0.380)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم حول محاور الدراسة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحبيب واليامي (2016م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة

وكليات أقسام كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال باختلاف متغير سنوات الخدمة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة طيفور (2018م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة بالتجوال في محافظة عجلون في الأردن باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجنازرة (2020م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة بالعاصمة عمان باختلاف متغير سنوات الخبرة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عتوم (2017م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الدمام باختلاف متغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأكبر، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشerman (2019م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة اربد باختلاف متغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة أقل من خمس سنوات، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القرني (2019م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن باختلاف متغير سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات فأكثر.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية الخاصة في مجال مدخل الإدارة بالتجوال.

وللتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال مدخل الإدارة بالتجوال؛ تم استخدام اختبار كروسكال واليس (kruskal-Wallis)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (10) يوضح اختبار كروسكال واليس (kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة باختلاف متغير الدورات التدريبية

الأبعاد	الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة	لا يوجد	44	24.50	18.047	0.001
	دورة واحدة	4	37.00		
	دورتان	2	24.50		
	ثلاث دورات فأكثر	6	53.50		
الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال	لا يوجد	44	27.91	16.280	0.001
	دورة واحدة	4	46.00		
	دورتان	2	55.50		
	ثلاث دورات فأكثر	6	12.17		

الأبعاد	الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمع	لا يوجد	44	27.77	2.575	0.462
	دورة واحدة	4	27.00		
	دورتان	2	46.50		
	ثلاث دورات فأكثر	6	28.83		

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمع باختلاف متغير الدورات التدريبية الخاصة في مجال مدخل الإدارة بالتجوال، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن حصلوا على ثلاث دورات فأكثر بمتوسط رتب (53.50)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن حصلوا على ثلاث دورات فأكثر يوافقون بدرجة أكبر على ممارسة القيادات الجامعة في جامعة المجمع للإدارة بالتجوال.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (10) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال باختلاف متغير الدورات التدريبية الخاصة في مجال مدخل الإدارة بالتجوال، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن حصلوا على دورتان تدريبيتان في مجال الإدارة بالتجوال بمتوسط رتب (55.50)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن حصلوا على دورتين في مجال الإدارة بالتجوال يوافقون بدرجة أكبر على الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال.

في حين أوضحت النتائج بالجدول رقم (10) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمع باختلاف متغير الدورات التدريبية الخاصة في مجال مدخل الإدارة بالتجوال، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحور (0.462)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة ممن حصلوا على دورات تدريبية وومن لم يحصل حول المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمع.

خلاصة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وذلك على النحو التالي:

- 1- أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمع جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أن (العميد يشجع عن طريق تجواله النقاش الحر بقبول فكرة وتسجيلها، وكذلك أن العميد يعمل على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بتواجهه معهم).

- 2- أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال بجامعة المجمعمة، ومن أبرز تلك الصعوبات: كثرة المهام الموكلة للعميد وضغوط العمل، وكذلك قلة الوعي بأهمية الجولات التفقدية.
- 3- أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تُساهم في تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية بجامعة المجمعمة، ومن أبرز تلك المقترحات: إلمام العمداء بالأساليب الإشرافية الحديثة المبنية على الشفافية، وكذلك اختيار الكفاءات القيادية المتفهمة لدورها في تطوير بيئة العمل.
- 4- لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعمة - الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال - المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعمة) باختلاف متغير طبيعة العمل.
- 5- لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعمة - الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال - المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعمة) باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال العمل.
- 6- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعمة باختلاف متغير الدورات التدريبية الخاصة في مجال مدخل الإدارة بالتجوال، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن حصلوا على ثلاث دورات فأكثر.
- 7- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال باختلاف متغير الدورات التدريبية الخاصة في مجال مدخل الإدارة بالتجوال، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن حصلوا على دورتان تدريبيتان في مجال الإدارة بالتجوال.
- 8- لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول المقترحات التي من شأنها تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعمة باختلاف متغير الدورات التدريبية الخاصة في مجال مدخل الإدارة بالتجوال.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

1. عقد الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعمة، حيث أوضحت النتائج أن النسبة الأكبر منهم لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال مدخل الإدارة بالتجوال.



2. أن تحرص القيادات الأكاديمية بالجامعة على قضاء وقتاً أكثر خارج مكتبهم لإنجاز الأعمال، بما يُساهم في إنجاز المهام بسهولة ويُسر.
3. توعية القيادات الجامعية بأهمية الجولات التفقدية ودورها في سرعة إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الإدارية.
4. تفويض عمداء الكليات بعض الصلاحيات للقيادات الإدارية بالجامعة بما يُساهم في تقليل المهام الموكلة للعميد والحد من ضغوط العمل.

مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحثة بعد المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تُساهم في إثراء الميدان التربوي في ذلك المجال، وذلك على النحو التالي:

1. إجراء دراسة تتناول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بمناطق أخرى وجامعات أخرى.
2. إجراء دراسة تتناول تحديات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية بجامعة المجمعة.
3. إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتطوير ممارسة القيادات الجامعية بجامعة المجمعة للإدارة بالتجوال.
4. إجراء دراسة تتناول الإدارة بالتجوال ودورها في تعزيز مستويات الأداء الإداري بجامعة المجمعة.

المراجع

- البنأ، نوال (2010م) الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم
الأساسي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس،
178202(11)55.
- جامعة الملك سعود، وزارة التعليم العالي (2010م) الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية
والصلاحيات لكليات الجامعة ومعاهدها، جامعة الملك سعود.
- الجنازرة، أسماء (2020م) البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في حافظة
العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين
ومساعدي المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الجبیب، عبد الرحمن، وآخرون (2016م) واقع ممارسات وكليات أقسام كلية إدارة الأعمال
بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة
التدريس والمحاضرات والمعيدات، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا (63) 3 (190232).
- حدادي، أحمد (2015م) ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة
عسير التعليمية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الملك خالد، عسير.
- الخصيري، محسن أحمد (2000م) الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية
على مستوى المشروع والاقتصاد القومي، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
- الشerman، محمد (2019م) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة
أربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه
غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد.
- شناق رزان والخوالدة، تيسير (2019م) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدار
المهنية بإقليم الشمال وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، مجلة
الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بو علي 11(2)38.
- طيفور، هيفاء علي (2018م) درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة بالتجوال وعلاقتها
بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجه نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن،
جامعة حائل، السعودية، مجلة العلوم النفسية والتربوية.
- عباد، دعاء (2017م) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية
لدى المعلمين في المدارس الخاصة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة
الهاشمية، الأردن.
- عبد الجليل، سيد (2002م) إدارة المدارس الزراعية بالتجوال، ط 1، مصر، دار اليقين للنشر
والتوزيع.
- العبيدي، أمل (2013م) أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية عملية اتخاذ القرارات،
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.



عتوم، يمنى (2017م) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام، رسالة التربية وعلم النفس، 58(3)2549.

العليين، هدية، الزهراني، صالح (2016م) واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية (جامعة بها) 27(195).

القرني عزيزة (2019م) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدار محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 35(4)198222.

القرني، مها (2016م) واقع ممارسة وكيلات الأقسام للإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، مجلة كلية التربية بجامعة بها، 27(106)125.

مسلم (256هـ) صحيح مسلم، الإيمان، باب قول النبي صلى الله عليه وسلم "من غشنا فليس منا".

الملحم، يحي (2009 م) التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع الأجنبية:

- Payne, E (2010). Implementing Walkthrough: One School's Journey, (Unpublished Phd Dissertation), University Virginia.
- Brown, G & Coley, K (2011).The effect off walkthrough observations on teacher perspectives in Christian schools. Christian perspective in education, Liberty University, 4(2), 124