

عنوان البحث

ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة
للإدارة بالتجوال وسُبل تطويرها

إعداد الطالب/ يونس بن عبدالكريم حلوي

العام الدراسي:

2025



الإهداء

إلى أسرتي الحبيبة

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية.

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله خالصاً.

يونس بن
عبدالكريم
حلوي

الشكر والتقدير

الحمد لله المتفضل المكرم له الشكر سبحانه على ان يسر لي ثم الشكر لمن كان
لهم الفضل بعده:

أتقدم بجزيل الشكر لجامعة ميد أو شن على ما قدمته لي أثناء دراستي الجامعية
وأخص بالشكر الدكتور المشرف على البحث؛ لمساعدته لي في التغلب على
العقبات من خلال التواصل الفعال ولتوجيهاته القيمة التي أدت إلى إخراج هذ العمل
بصورته الحالية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أعضاء هيئة التدريس إدارة الأعمال
وختاماً الشكر إلى كل من قدم نصيحة أو مشورة، أو توجيهاً في سبل إخراج هذه
الدراسة بصورة الملائمة.

يونس بن
عبدالكريم
حلوي

المستخلص

عنوان الدراسة: ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة للإدارة بالتجوال
وسبل تطویرها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز للإدارة بالتجوال وسُبل تطويرها ؛ كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تُعزى (المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، عدد الدورات والبرامج التدريبية، طبيعة الدورات والبرامج التدريبية). ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف دراستها. تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم (٣٥٩) إدارية خلال فترة إجراء الدراسة. وقد أخذ الباحث عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٤٢)

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، ومن أبرزها:

- 1- أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة كبيرة
 - 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز للإدارة بالتجوال
- توصيات الدراسة:**

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- اهتمام الإدارة العليا بجامعة الملك عبد العزيز بتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال لتصبح عملية منهجية تستهدف اكتشاف الحقائق والعمل على ارض الواقع
- نشر ثقافة الإدارة بالتجوال في البيئة الجامعية كأسلوب إداري حديث وفعال
- تصميم برامج تدريبية لتعزيز ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة للإدارة بالتجوال من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
2	البسمة
3	الإهداء

الصفحة	الموضوع
4	الشكر والتقدير
5	المستخلص
6	فهرس المحتويات
7	فهرس الجداول
8	فهرس الملاحق
20-9	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
40-21	الفصل الثاني الإطار النظري
49-41	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها
56-5	الفصل الرابع عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها
58-57	الفصل الخامس خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها
65-59	قائمة المراجع
70-66	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
42	توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(1-3)
43	توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير طبيعة الوظيفة	(2-3)

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
43	توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	(3-3)
44	توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير عدد البرامج والدورات التدريبية	(4-3)
45	توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير طبيعة البرامج والدورات التدريبية	(5-3)
46	محاور الاستبانة وعباراتها	(6-3)
47	تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)	(7-3)
51	استجابات مفردات عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر هم	(1-4)
52	استجابات مفردات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز لدى ممارسة الإدارة بالتجوال	(2-4)
54	استجابات مفردات عينة الدراسة حول ما المقترحات والسبل التي تُسهم في تطوير ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لدى ممارسات الإدارة بالتجوال من وجهة نظر هم	(3-4)

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
70-66	الاستبانة بصورتها النهائية	1

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-مقدمة الدراسة:

تهتم المؤسسات والمنظمات في الأنظمة على اختلاف أنواعها بالإدارة منهجاً وأسلوباً، بعد أن أدركت أن الخلق الإداري الناجح من شأنه أن يسهم في تقدّم وتطور

المنظمات والمؤسسات سواء كانت مؤسسات تربوية أو اقتصادية أو اجتماعية من خلال استغلال الوقت وتوظيف الموارد البشرية والمادية توظيفاً أمثل، ومن خلال مساهمته في تخريج وتدريب وتأهيل أجيال من البشر قادرين على الإبداع في الميادين الإدارية والتربوية والاقتصادية (العلاق، 2018).

ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت جدارتها وكفاءتها في بعض المؤسسات هي: الإدارة بالتجوال، حيث تُمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية تقوم على الحضور الذكي للقائد الإداري في موقع تنفيذ الفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهارته وموهبته الشخصية وملكاته في تصميم وتنفيذ اللقاءات التجوالية، وأدوات المقابلات الشخصية والفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري، واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف القصور ومعالجته (الخضير، 2014).

وطُبقت الإدارة بالتجوال في البداية في الشركات، وبعد ذلك تمّ توظيفها في السياق التربوي، وتعني الإدارة بالتجوال أن يترك القائد الإداري، ويفوض الأعمال المكتبية التي تأخذ منه وقتاً طويلاً، وينطلق في جميع أرجاء الجامعة لا للتجسس وإنما ليتحسس احتياجات منسوبيها ويشاركهم في حل المشكلات التي تواجههم (العبيدي، 2013).

أنّ الإدارة بالتجوال تتضمن وظائف عدة هي: (الاتصال والتواصل، والتحفيز، والمتابعة والإشراف، التقويم والتطوير، التغذية الراجعة)، كما تعد الإدارة بالتجوال عملية اجتماعية لا تنشئ من فراغ بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم، وتعتمد الإدارة بالتجوال على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة، كما تسعى لتحقيق الأهداف بدرجة كبيرة وبفاعلية وكفاءة عالية.

وتقوم الإدارة بالتجوال على مجموعة مبادئ ومن أهمها إدارة العمل داخل المؤسسة بالتجوال في أرجائه وملاحظة أداء العاملين في موقع العمل الفعلي، والتفاعل غير الرسمي مع العاملين من خلال التحدث مع العاملين والاستماع إلى كل واحد منهم

وعقد مقابلات وعمل مرجعيات دورية في مجال العمل مع العاملين وتقويم العاملين وتقديم التغذية الراجعة البناءة لهم ومشاركة العاملين في المناقشات لحل المشكلات التي تواجههم في العمل (العجمي، 2015)

2- مشكلة الدراسة:

إن القيام بالمهام الإدارية في مؤسسات التعليم العالي يتطلب المزيد من الجهد من القيادات فيها، لذا فإن القيادات في الجامعة يعانون من كثرة الأعباء والمهام الموكلة لهم والتي تزيد من ضغوط العمل وقد أشارت دراسة الحبيب وآخرون (2016) أن هناك عدد من المعوقات التي تعيق توظيف الإدارة بالتجوال ومنها كثرة المهام الموكلة وضغوط العمل مما أدى إلى تقصير بعضهم في المتابعة والتقويم المستمر، وأشارت دراسة القرني (2016) أن من أكثر المعوقات في ممارسة الإدارة بالتجوال هي الافتقار للتخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالتجوال.

وبما أن الإدارة بالتجوال أحد الأساليب الإشرافية الحديثة الفعالة التي تعمل على زيادة النمو المهني للعاملين ولها دور في زيادة مستويات الثقة لديهم من خلال الحوار البناء واشراكهم في عملية القرارات الرسمية وتسهيل العمل وسهولة الإنجاز، وقد أشارت دراسة عبد الجليل (2015) إلى أن معرفة المدير المتجول لجوانب القصور والضعف من خلال الزيارات الميدانية لواقع العمل والالتقاء مع القائمين بالتنفيذ والحوار معهم، وقد تناولت دراسة العيدي (2017) اثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى للتعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز للإدارة بالتجوال وسُبل تطويرها.

3- أهمية الدراسة:

يمكن صياغة أهمية الدراسة على النحو التالي:

أ) الأهمية النظرية:

- (1) تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوعها؛ كونها تتناول الإدارة بالتجوال كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة
- (2) الدراسة الحالية تلفت أنظار الباحثين إلى المزيد من البحث عن الاتجاهات الإدارية الحديثة وتوظيفها في المؤسسات التعليمية
- ب) الأهمية التطبيقية:**

1. تُسهم الدراسة الحالية في مساعدة الجامعات السعودية في تبني الإدارة بالتجوال كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة والتعرف على الصعوبات التي تواجهها وسبل تطويرها
- 4-أهداف الدراسة:**

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظرهم
2. التعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لدى ممارسات الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم
3. التوصل للمقترحات والسبل التي تُسهم في تطوير ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لدى ممارسات الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم

5-تساؤلات الدراسة:

- تمت صياغة أسئلة الدراسة على النحو التالي:
- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها من وجهة نظرهم؟
- ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظرهم؟
2. ما الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لدى ممارسات الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم؟
3. ما المقترحات والسبل التي تُسهم في تطوير ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لدى ممارسات الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم؟

6-فروض الدراسة:

1. هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تُعزى لـ (المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، عدد الدورات والبرامج التدريبية

7-نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز لجدة للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها من وجهة نظرهم ، حيث جاء النموذج على النحو التالي:

- المتغير المستقل: الإدارة بالتجوال
- المتغير التابع: ممارسة القيادات الإدارية

8-الدراسات السابقة:

في إطار المرجعة العلمية أمكن للباحث الحصول على الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وهي على النحو التالي:

أ) الدراسات العربية:

1-دراسة صباح (2012م): بعنوان درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها من وجهة نظر المديرين ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة على عينة الدراسة والتي تمثلت في جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية للعام الدراسي 2011م-2012م والبالغ عددهم (243) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر مديريهم جاءت بدرجة كبيرة .

2-دراسة الحوامدة والعبدي (2013م): بعنوان " أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات : دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة على عينة الدراسة والتي تمثلت في (316) فرداً من منسوبي الجامعات الأردنية الرسمية ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة مرتفعة.

3-دراسة الحميدي (2014م): بعنوان " استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة على عينة الدراسة والتي تمثلت في (2601) معلماً في المرحلة الابتدائية ، وقد

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن درجة استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

4-دراسة اشتيوي (2015م): بعنوان "واقع تطبيق الادارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة على عينة الدراسة والتي تمثلت في العاملين الإداريين والأكاديميين بالجامعة والبالغ عددهم (140) فرداً ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في الجامعة كان بدرجة متوسطة .

5-دراسة صالح (2015م): بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة على عينة الدراسة والتي تمثلت في (34) مديراً من مديري المدارس الخاصة شرق وغرب محافظة غزة ، (268) معلماً من معلمي المدارس الخاصة شرق وغرب محافظة غزة ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وبين مستوى أداء معلمهم.

6-دراسة القرني (2016م): بعنوان "واقع ممارسة وكيلات الأقسام للإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل وكيلات الأقسام في كليات الآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والتعرف على

معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات عنها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لقياس متغيراتها على عينة الدراسة والمتمثلة في (30) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تمارس وكيالات الأقسام بكلية الآداب الإدارة بالتجوال بدرجة المتوسطة ، أن من أكثر المعوقات للإدارة بالتجوال هي " الافتقار إلى التخطيط السليم إلى التحول نحو الإدارة بالتجوال ، يليها كثرة الأعمال وضغط العمل على وكلية القسم".

7-دراسة العليين & الزهراني (2016م): بعنوان " واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية للإدارة بالتجوال بجامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس ، ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات عنها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة لقياس متغيرات الدراسة على عينة الدراسة التي تمثلت في جميع عضوات هيئة التدريس بجامعة تبوك والبالغ عددهن (181)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك جاء بدرجة ضعيفة

8-دراسة عتوم (2017م): بعنوان " درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام"

هدفت الدراسة إلى بيان درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة على عينة الدراسة والتي تمثلت في أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام للعام الدراسي 2015-2016م والبالغ عددهم (325) فرداً ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية بجامعة الدمام جاء بدرجة متوسطة ، وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام.

ب) الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (2009)Mcclain بعنوان " توظيف القادة التربويين للإدارة بالتجوال"
هدفت الدراسة إلى كيفية استخدام مديري المدارس الابتدائية للإدارة بالتجوال ، وتكونت عينة الدراسة القصدية من خمسة مديرين من المدارس الابتدائية وخمسة عشر معلماً من نفس المدارس بحيث تم اختيار ثلاثة معلمين من كل مدرسة من شرق جورجيا في الولايات المتحدة الامريكية وقد تم تدريبهم بتدريب خاص في تنفيذ الإدارة بالتجوال واستخدم الباحثان أسلوب المقابلة شبة المقننة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن تجوال المديرين اسهم في المحافظة على رؤية المدرسة وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين

2-دراسة (2010)Payne بعنوان : " تطبيق الإدارة بالتجوال -جولة مدرسية واحدة"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على تحسين الممارسات التعليمية في مدارس الساحل الشرقي لولاية فرجينيا وذلك من وجهة نظر المعلمين ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والمقابلات المباشرة مع عينة الدراسة والمتمثلة في (84) معلماً و(4) إداريين في إحدى المدارس المتوسطة في ولاية فرجينيا والاستبانة كأدوات لقياس متغيرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن الإدارة بالتجوال تتيح للمعلمين التعبير عن آرائهم وتوقعاتهم حول تدريس الطلاب وتغيير طرائق التدريس حسبما يرونه مناسباً لهم.

9- المنطلقات النظرية للدراسة:

الإدارة بالتجوال : (Management by roaming)

إجرائياً: يُفسرها الباحث في هذه الدراسة على أنها: أسلوب إداري يعتمد على ترك القيادات الأكاديمية في جامعة حائل لأسلوب الإدارة عن بعد والاحتكاك بالمجتمع الجامعي لمعرفة حاجات المنسوبين وأعضاء هيئة التدريس ورغباتهم وامدادهم ببعض المعلومات المفيدة عن واقع العمل وكيفية التعامل مع المشكلات وإعطائهم صورة عن مكانتهم في العمل.

القيادات الإدارية: (Administrative leaders)

إجرائياً: يُفسرهم الباحث في هذه الدراسة على أنهم أعضاء التدريس ومن في حكمهم ممن يتم تكليفهم أو تعيينهم في وظائف إدارية وإشرافيه داخل الجامعة إضافة إلى قيامهم بمهام التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

10- المنهجية وطرق البحث

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة للإدارة بالتجوال وسُبل تطويرها من وجهة نظرهم ، لتحقيق اهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ وهو كما يعرفه (العساف ،2012، ص 179) بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع مفردات مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً"، والذي يعتبر من أكثر المناهج ملائمةً للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

11-مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة لتقديم وكتابة الإطار النظري للدراسة الحالية
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات المباشرة من عينة الدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة للإدارة بالتجوال وسُبل تطويرها من وجهة نظرهم .

12- أدوات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

1- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من مفردات عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

2- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمفردات عينة الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل العلمي – طبيعة الوظيفة – عدد سنوات الخبرة – عدد البرامج والدورات التدريبية – طبيعة البرامج والدورات التدريبية).

3- القسم الثالث: ويتكون من (21) عبارة موزعة على 3 محاور أساسية على النحو التالي:

- المحور الأول يتناول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في (7) عبارة
- المحور الثاني: يتناول درجة الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز أثناء ممارسة الإدارة بالتجوال ويتضمن (7) عبارات

- المحور الثالث: ويتضمن المقترحات التي تُسهم في تطوير ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز ويتضمن (7) عبارات

13-حدود الدراسة:

تتحدّد الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على الكشف عن درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة للإدارة بالتجوال وسُبل تطويرها من وجهة نظرهم .
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة الحالية على القيادات الإدارية
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة
- **الحدود الزمانية:** طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي

2025م

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادات الإدارية

1-تمهيد:

يتناول الباحث في هذا المبحث القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية من حيث المفهوم والمهارات التي لابد وأن تتوفر في القيادات الإدارية والأساليب والطرق التي من خلالها يتم تطوير أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية وفيما يلي تفصيل ذلك:

2- مفهوم القيادات الإدارية:

هناك العديد من المفاهيم التي فسرت القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية وفقاً لوجهات نظر المختصين في هذا المجال وفيما يلي تفصيل ذلك:

1. بحسب نظام مجلس التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (2009م) فإن القيادات الادارية هم أعضاء التدريس المتميزين المعيّنين بمناصب مديري الجامعات ووكلائها وعمداء الكليات والعمادات والمعاهد ووكلائهم ورؤساء الأقسام التعليمية"
2. أما الشهراني (2018م، 586) فتري أن القيادات الادارية بأنهم الأشخاص الموكل إليهم بالأعمال الإدارية في الجامعة من (مدير جامعة، عمداء الكليات التابعة للجامعة ، رؤساء الاقسام)
3. ومن وجهة نظر البدوي (2017م، 128) فإن القيادات الادارية مدير الجامعة ونائب المدير وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام في الجامعة

3- مهارات القيادات الإدارية:

تعتبر القيادات الادارية المترجمة لنظريات القيادة الإدارة الحديثة إلى واقع ملموس وتسهل نظام العمل بالجامعة، لذا فإنه لابد وأن تمتلك القيادات الادارية مجموعة من المهارات التي تجعل من مهمة العمل الإداري بالجامعة يتم بالمرونة وهذه المهارات على النحو التالي:

ذكرت يونس (2017م، 45) أن القيادات الإدارية تتمتع بالمهارات التالية :

- **المهارات القيادية** وهي القدرات الخاصة التي يمتلكها القائد الإداري من خلال المعرفة والممارسات العملية والاستعداد الشخصي
 - **المهارات الفنية** وهي قدرة القائد الإداري على توظيف الأدوات واستخدام الوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء عمله الإداري والأكاديمي.
 - **المهارات الإنسانية:** وتعنى قدرة القائد الإداري على العمل مع أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الجامعة بأقصى فعالية ممكنة
 - **المهارات الإدارية والإدراكية:** وتعنى قدرة القائد الإداري على إدراك القضايا المعقدة التي تؤثر على العمل الإداري والأكاديمي.
- أما غريبة (2008م ، 214-215) فيرى أن القيادات الإدارية تمتلك المهارات التالية :

المهارات الإنسانية وأهمها:

- ✓ مهارة فهم القائد نفسه وفهم الآخرين.
 - ✓ مهارة فهم الجماعات والتفاهم معها.
 - ✓ مهارة قيادة الآخرين وحفزهم.
 - ✓ مهارة حل الخلافات والصراعات بين العاملين.
- 2- المهارات المتعلقة باستخدام المعلومات مثل:**
- مهارة إقامة اتصالات فعالة.
 - مهاره تصميم نظام بسيط وكفاء للمعلومات يساعد في عملية اتخاذ القرارات.

3- المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات وأهمها:

- مهارة اتخاذ القرارات الفعالة.
- مهارة حل المشكلات التي تواجه التنظيم.
- مهارة إدارة الوقت.

4- المهارات العقلية وأهمها:

- ✓ مهارة ربط أجزاء الموضوع ربطاً منطقياً.
- ✓ مهارة فهم ما يجري في التنظيم من أحداث وأمر.
- ✓ مهارة رد الأمور إلى أسبابها الحقيقية

4-خصائص القيادات الإدارية:

إلى جانب المهارات التي لابد وأن تتوفر في القيادات الإدارية فإن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز القيادات الادارية ذكرها الجبيلي (2015م، 14) على النحو التالي:

- (1) الولاء للجامعة
- (2) الرؤية الاستراتيجية
- (3) القدرة على توفير مجتمع تشاركي على المستويات الداخلية والخارجية للجامعة
- (4) القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب
- (5) تفويض الصلاحيات والمسؤوليات
- (6) القدرة على إدارة الأزمات والمخاطر
- (7) القدرة على التواصل الفعال
- (8) القدرة على إدارة الحوار والمناقشات
- (9) إدارة الوقت وضغوط العمل.

5-أساليب تطوير القيادات الإدارية:

تشكل القيادات محوراً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات عامةً والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص كونها تمثل عملية التأثير في الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة التعليمية.

ويؤكد الشلهوب والعساف (2007م ، ص1) على أن التأهيل والتدريب يعتبر مدخلاً أساسياً في حسن استغلال الموارد البشرية كون القيادة تعتمد على العنصر البشري ،

لذا فإن التدريب والتأهيل لا يُعد هدفاً بحد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف معينة ، فالتدريب والتأهيل هو سيلة إدارية فنية عملية من شأنها الوصول بالأداء في العمل إلى أقصى حدٍ ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة . هذا ويتم تأهيل القيادات الادارية في المؤسسات التعليمية من خلال العديد من الأساليب على النحو التالي:

أولاً: تأهيل القيادات الإدارية من خلال البرامج التدريبية:

التدريب والتعليم عملية مستمرة في حياة الفرد تهدف إلى امداده بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله بالإضافة إلى اكسابه الخبرات والمهارات الفنية لأدائه، والتدريب يمثل عملية متكاملة تقوم على العديد من الأركان التي حددها القحطاني (2003م ، ص43) على النحو التالي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية : ويقصد بها عملية القياس العلمي المدروس للاحتياجات التدريبية للمتقنين بالبرامج التدريبية من القيادات الأكاديمية في المؤسسات التعليمية
2. تخطيط المنهج: هو الوسيلة التي تمكن المتدرب من الوصول للهدف المحدد من العملية التدريبية
3. المدرّب: هو العنصر الأساسي في عملية التدريب لإحداث التغيرات المطلوبة في الأفراد والجماعات
4. أسلوب التدريب: وهو الطريقة التي يتبعها المدرّب في عملية التدريب كالمحاضرة ، دراسة الحالة، تقديم الأبحاث والتقارير.
5. الامكانيات الواجب توفرها : وتتمثل في الوسائل التي تساعد المدرّب على اتمام اهداف وغايات عملية التدريب.

من جهة أخرى هناك العديد من المجالات التي يتم تدريب القيادات الادارية في المؤسسات التعليمية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية وهذه المجالات كما حددها حسين (2011م ، ص113) على النحو التالي:

- المجال الإداري: حيث يتم تدريب القيادات الادارية على المهارات الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، إدارة الوقت من أجل زيادة فاعليتهم في الابداع والابتكار في مجالات الإدارة المتجددة.
- مجال القيادة: يتم تدريب القيادات الإدارية على المهارات القيادية المتقدمة، والتميز القيادي، تكوين الصف الثاني في القيادات في المؤسسات التعليمية
- المجال السلوكي: يتم تدريب القيادات الادارية على كيفية التمكن في القيادة من خلال امتلاكه للمهارات السلوكية وخاصةً مهارات الاتصال الفعال والتعامل مع الجمهور وتنمية المهارات الإشرافية ومهارات التفاوض.
- مجال الجودة الشاملة: كون القيادات الادارية في المؤسسات التعليمية يقع على عاتقها مسؤولية الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانيات المادية والبشرية للحصول على أفضل النتائج
- مجال البحث العلمي: من أجل رفع مستوى الكفاية المهنية لدى القيادات الادارية في مجال البحث العلمي التربوي.

ثانياً: تأهيل القيادات الإدارية من خلال التنمية الذاتية:

تعتبر التنمية الذاتية نوع من أنواع التقدم والتطور الذي يُخطط له القائد بنفسه ويقوم بتنفيذه بنفسه أو بمساعدة الآخرين وصولاً لما يصبوا إليه في عمله وهو كما يشير الرشودي (2002م ، ص61) أسلوب لا يرتبط بمواقف محددة كالبرامج التدريبية وإن استند على برامج معنية تكون بمثابة الركيزة التي ينطلق منها إلى آفاق أوسع ، وهذا الأسلوب يحتاج إلى أهداف واقعية للنمو تستند إلى احتياجات فعلية تدفع القائد إلى التثقيف الذاتي والاستمرارية في التعليم والتقويم الذاتي للإنجازات والتغلب على الأخطاء والعمل الجاد والمثابر.

المبحث الثاني: الإدارة بالتجوال

1-تمهيد:

يتناول الباحث الإدارة بالتجوال كونها المتغير الأساسي للدراسة والمنهج الإداري الذي يسعى الباحث من خلال الدراسة إلى توفير الوسائل والأساليب التي تجعل من القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز من تطبيقه وتوظيفه في العملية الإدارية في الجامعة من حيث المفهوم والاهمية والاهداف والخصائص المميزة والسلبيات والإيجابيات لتطبيق الإدارة بالتجوال وفيما يلي تفصيل ذلك:

2-مفهوم الإدارة بالتجوال:

وردت العديد من المفاهيم التي فسرت الإدارة بالتجوال بحسب وجهات نظر المختصين في هذا المجال وفيما يلي تفصيل ذلك:

1. فسرهما العجمي (2010م، 357) على أنها علم التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المنظمة ككل وبصفة خاصة التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا وذلك لتحقيق تلك الاحتياجات والرغبات بهدف زيادة فاعليتهم وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة
2. وعرفها الخضير (2000م، 31) بأنها علم اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث وتحقيق المعايضة الحقيقة المتزامنة وتحقيق المشاركة التعاونية مع قوى العمل.
3. وذكر أبو سعدة (2015م، 19) أن الإدارة بالتجوال هي نموذجاً حقيقياً لتحقيق الاتصال الفعال بين المؤسسة والعاملين في القطاعات المختلفة من خلال لقاءات منظمة تنفذ من قبل القادة الناجحين ليقبوا قريبين من ميادين العمل

الفعلية لنجاح المؤسسة وتحقيق المعدلات قياسية وتنافسية من الانتاجية والربحية.

4. وذكر ملحم (2006م، 71) أن الإدارة بالتجوال هي أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية حيث يتعامل المدير مع العاملين مباشرة من خلال التجوال بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم.

5. ويراهما العيدي (2010م، 13) أنها الإدارة القائمة على بقاء المدير خارج مكتبه يتجول بين العاملين ويقضي معظم وقته معهم في خطوط اتصال مفتوحة بحيث يلبس لبسهم ويتفاعل معهم ويتابعهم وهم يعملون في ميدان العمل ويدير الحوار معهم ويناقشهم في أمور العمل وأمورهم الشخصية فيعيش معهم لحظات الأمل والنجاح لصنع غد أفضل ومستقبل مشرق فهي إدارة جاءت لتقضي على الروتين القاتل للإبداع والابتكار واكتشاف العباقرة وإعطائهم الفرصة لإبداء طاقاتهم ومواهبهم.

6. ويعرفها غنيم (2005م، 97) على أنها الأسلوب الذي يعتمد على اخراج الإدارة من المكاتب الرسمية إلى مواقع العمل الفعلية وذلك من خلال قيام المدير أو قائد المؤسسة بجولات تفقدية في مواقع العمل الفعلية للوقوف على التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج المقررة وتحديد ما إذا كانت هذه الخطط والبرامج يتم تنفيذها وفقاً لما حددت له ومحاولة اكتشاف أوجه الانحراف للقضاء عليها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة.

3- أهمية الإدارة بالتجوال:

ذكر الخضير (2000م، 27) أن أهمية الإدارة بالتجوال تكمن في اعتبارها نقله معرفية في التعاملات وإلغاء الحدود بين جدران المستويات الإدارية لتصبح القيادات بتماسٍ مباشر مع العملية الانتاجية وكذلك تركيز على علاقات العاملين أولاً ثم الاسناد المباشر للخطة والتنفيذ من قبل الإدارات العليا وقياس مدى تأثيرهم الفعال في رسم خطوط التواصل مع العاملين والعملية الانتاجية فهي أسلوب أو طريقة نحو الاقتناع

والتحفيز وتنمية المهارات ومتابعتها وبناء رؤية الشخصية القيادية نحو التفكير العلمي والمنطقي لبناء جسور الإدارة بالمشاركة .

فالإدارة بالتجوال حلقة وصل بين نوع من الإدارات ذات التوجهات الحديثة بديمقراطيتها ودكتاتورية التعامل بالمتابعة مع الإحساس بالأدوار والمهام وزرع بذرة العمل الجماعي في تصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات التي تنسم بالمشاركة .

من جهة أخرى تُشير المواضية (2014م ، 18) إلى أن أهمية الإدارة بالتجوال تظهر في إمكانية استخدامه في غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيهـا وهذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسياً لنجاحه وهو الثقة بين القائد والمرؤوسين وهو من مفاهيم الاتصال المشابهة لمفهوم الإدارة على المكشوف فهو يقوم على مبدأ بسيط ولكنه مهم في نتائجه وما يحققه من فوائد للمنظمة عندما يتجول المسؤول في المواقع المختلفة للمؤسسة ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب بل بهدف أساسي وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم باهتمام القيادة بما يقومون من أعمال.

4-أهداف الإدارة بالتجوال:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الإدارة بالتجوال لتحقيقها في المؤسسات وهذه الأهداف ذكرها المختصون على النحو التالي:

ذكر ملحم (2006م ، 71) أن الإدارة بالتجوال تهدف إلى:

- تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يذشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية
- ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير وذلك من خلال التنمية الذكية والفعالة للقدرات والامكانيات المتاحة وتوظيفها بفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة

- ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية وغير المعلنة التي تختص بالأصول المالية والبشرية للمؤسسة بالإضافة إلى تشجيع العاملين لقول الحقيقة كاملة من أجل تقارب أكبر وفهم أعمق وإحاطة أشمل بما يحدث في المؤسسة
- التحفيز للإبداع والابتكار والارتقاء بمستويات التنفيذ بغية الوصول إلى الجودة الشاملة المتكاملة
- إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى العاملين وكسر جمود الروتين والقضاء على التحجر الفكري والجمود البيروقراطي من خلال ادراك العاملين لذواتهم وتفحص أنماطهم السلوكية واستخدام عوامل التكيف مع بيئة العمل.

أما Mears (2009م، 51) فيرى أن الإدارة بالتجوال تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء فرصة للتواصل المباشر ومناقشة القيم والمعتقدات وتطور فهم المديرين حول أثر تنفيذ الاهداف على العاملين
- تحفيز العاملين ودفعهم للعمل بكفاءة عالية وفعالية من خلال التواجد المستمر للمدير ومتابعتهم والاهتمام بهم.
- أن وقوف المدير شخصياً على العمل وإطلاعه الدقيق يعطيه صورة واضحة عن الأداء ومشكلات العمل أفضل بكثير من نقل ذلك من خلال التقارير.

ومن وجهة نظر Buckner (2008م، 88) أن الإدارة بالتجوال في المؤسسات تهدف إلى:

- معالجة حالات وأمراض الضيق والاحباط والقلق والتوتر النفسي واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتبية من خلال اشاعة السعادة والبهجة ونشر الامل واستخدام التنبؤات الصادقة الايجابية.
- إدارة عمليات اعادة الهيكلة لمواجهة متغيرات حاضرة وصنع مقومات قوية كافية للعبور إلى عالم المستقبل بنجاح

- تحقيق الاتصال والتواصل الدائم مع مختلف العاملين في المؤسسة

5- مبادئ الإدارة بالتجوال:

تقوم الإدارة بالتجوال كونها أسلوب إداري حديث على العديد من المبادئ التي ذكرها الضلاعين (2016م، 60) على النحو التالي:

- إدارة العمل المؤسسي بالتجول في أرجائه المختلفة
- ملاحظة أداء العاملين في مواقع العمل الفعلية
- التفاعل غير الرسمي أساس التعامل مع العاملين
- التحدث مع العاملين والاستماع إلى كل واحد منهم
- عقد مقابلات وعمل ومراجعات دورية في مجال العمل مع العاملين
- الحرص على عمل مقابلات مع الآخرين في مكاتبهم وأماكن عملهم
- تقييم المديرين على أساس تقييم العاملين لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار
- توزيع الجهد في التجول داخل العمل بين المديرين أو بين القيادات
- إعطاء التغذية الراجعة للبناء للعاملين فيما يتعلق بالتخطيط وتنفيذ العمل
- مشاركة العاملين في المناقشات محل المشكلات التي تواجههم في العمل
- البدء بعشوائية في الدخول فجأة إلى مواقع العمل المختلفة وسؤال العاملين.

6- أبعاد الإدارة بالتجوال:

حدد العيدي (2010م، 6) أبعاد الإدارة بالتجوال فيما يلي :

1. **اكتشاف الحقائق:** ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة والحكم على نوعية التنفيذ ومعرفة ظروف العاملين والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع.
2. **تحسين الاتصال:** ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات والمحاضرات وورش العمل

وذلك من أجل التعرف على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال.

3. **التحفيز:** ويشير إلى قدرة المدير إلى حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية وتعميق احساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف المنظمة

4. **التطوير والابداع:** ويشير إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر وتقديم الافكار الجديدة واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين بالحلول الابداعية وتحديد البرامج التدريبية من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.

5. **التغذية الراجعة:** ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين في ادراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.

7-مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال:

ذكر العجمي (2010م، 368) أن تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات عامةً والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص يحقق العديد من المزايا على النحو التالي:

- التفويض الفعال للسلطة من أجل تحقيق السرعة والكفاءة
- تقييم أداء العاملين بشكل أفضل والتعرف الكامل على قدرات كل فرد وامكانياته وظروفه
- إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية في الوحدات المختلفة مما يؤدي إلى حسن استغلال الموارد البشرية المتاحة

- زيادة فعالية عمليات التدريب وكفاءتها بما ينعكس على زيادة كفاءة العاملين
 - تحسين عمليات الانجاز والتنفيذ ، لذلك تسمى الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة حيث تجعل الإدارة العليا تعود للعمل لمراقبة عملائها وموظفيها ونتاجها
 - إعادة الهيكلة بشكل أفضل والتحرك منه نحو المستقبل
 - زيادة الاحساس بالمسؤولية لدى العاملين
 - ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي وتشجيعهم على العمل الحقيقي
 - القضاء على الهدر في الوقت والجهد المبذول وادخال عنصر السرعة والكفاءة
 - تقوية الاتصالات بين القيادات والعاملين
- وأضاف Serrat (2009م، 2) أن هناك العديد من المزايا التي تعود على المؤسسات من تطبيق الإدارة بالتجوال تتمثل في:

- تشجيع العاملين لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية
- تعزيز القدرة على تحريك التغيير الثقافي للحصول على أعلى الأداء التنظيمي
- انعاش القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ودعمها
- جعل العمل أقل رسمية من خلال اتاحه الفرصة للعاملين لمقابلة المديرين وطرح وجهات نظرهم دون عوائق والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة
- إنشاء مؤسسة صحية قائمة على المشاركة في اتخاذ القرارات.

8-عيوب تطبيق الإدارة بالتجوال:

على الرغم من الفوائد العديد التي يحققها تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات إلا أنه لهذا الاسلوب الإداري العديد من العيوب ذكرها العجمي (2010م، 370) على النحو التالي:

- ارتفاع التكاليف المترتبة على الجولة حيث قد يعتمد بعض العاملين إذا عرفوا بموعد الجولة إلى إضفاء نواحٍ جمالية على موقع العمل كإعداد اللافتات الترحيبية وغيرها
- التركيز على الشكل الظاهر للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال
- قلة كفاءة وفاعلية بعض القيادات الامر الذي يقلل من النتائج المرجوة
- عدم منح الجولات الإدارية الوقت الكافي للتحدث والاستماع والتجاوب مع العاملين واسئلتهم
- لا تعمل الإدارة بالتجوال إلا إذا توفر الاتصال الفعال بين الأطراف المختلفة.

9- أدوات الإدارة بالتجوال:

يشير ابو سعدة (2015م، 22) إلى أن إدارة المنظمات الطموحة تكاد تتفق على استخدام الأدوات التي تساهم في تعزيز وجودها لإنجاح التجوال الإداري لابد من استخدام أدوات اتصالية معينة لتحقيق الفاعلية الكاملة للجولة التفقدية التي يقوم بها المدير المتجول بحيث يتم اختيارها وفقاً لخبراته ومهارته وكفاءته وقدرته على استخدام الأمثل منها وفق الاحتياجات ومتطلبات الموقف الإداري وفيما يلي عرض لأهم أدوات الإدارة بالتجوال:

ذكر الخضيرى (2005م، 156) أن أهم أدوات الإدارة بالتجوال تتمثل في:

- ☆ أداة إثارة الاهتمام والحديث وتحفيزهما: حيث تقوم هذه الأداة على تحفيز الابتكار والإبداع والتطوير والتحسين وامتلاك مزايا تنافسية فائقة من أهم مصادرها الحوار والنقاش الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين
- ☆ أداة الإصغاء الذكي لما يقال ويحدث: حيث تقوم هذه الأداة على إصغاء المدير لما يقال ويحدث في المؤسسة من أجل تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وآمالهم وطموحاتهم مع أهداف المدير في تحسين ظروف العمل وأهداف المؤسسة من أجل الوصول بها إلى مصاف المؤسسات المعاصرة.

☆ أداة الاستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش: أن هذه الأداة تسهم في تحفيز العاملين في المؤسسة على الحديث دون خوف والطمأنينة في التعبير عما يدور بداخلهم.

☆ إزالة كافة أشكال الرهبة والخوف والخجل التي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها أثناء الجولة الإدارية: من خلال عمل المدير على بعث روح الأمان وإزالة كل أشكال الخوف والرهبة من نفوس العاملين وإزالة أشكال الخجل التي تؤدي إلى الاحجام عن الحديث ونقل الطاقات والخبرات والآراء والأفكار إلى الجهات العليا للاستفادة منها.

☆ أداة تحقيق مشاركة ذكية معنوية للعاملين في مشاكل العمل: يحرص المدير الذكي على الاستماع بتعاطف إلى مشاكل العاملين ومشاكل العمل ويعمل ما في وسعه لحلها وإظهار رغبته الأكيدة في ذلك مما يولد عنصر الولاء والانتماء لروح الجماعة في المؤسسة من خلال زيادة إنتاجيتهم.

☆ أداة الدراسة عن المبدعين والعباقرة وأصحاب الأفكار الجريئة والجديدة وعن قادة الرأي وأصحاب المواهب التي يمكن الاستفادة منها: لا تخلو أي منظمة من أصحاب العقول الذكية والمبدعة والمواهب التي تعمل في الظل نتيجة محاربة بعض رؤساء تلك المؤسسات ممن يحملون صفة الجهلاء فضلاً عن استغلال عقولهم لمصالح ذاتية والتي تعمل الإدارة العلمية بالتجوال للكشف عنها والاستفادة منها.

☆ أداة الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة: لأن المؤسسة بين الحين والآخر تحتاج إلى حُلة جديدة ناتجة عن أفكار جديدة تساهم في تغيير وجه المؤسسة نحو قمة التعبير عن نفسها من جديد لذلك لابد من اختبار هذه الأفكار وإثبات جدواها بعد أن يعمل المدير الناجح بالدراسة عنها في جولاته لتطوير العمل من خلال نظرية حوار العقول بين الإدارة والعاملين.

10-أساليب الإدارة بالتجوال:

ذكر زكري (2005م، 76) عدداً من الأساليب التي يستخدمها قادة المؤسسات من أجل تطبيق الإدارة بالتجوال وضمان نجاحها وهذه الأساليب على النحو التالي:

1. **الاجتماعات:** وهو عبارة عن لقاء يجمع المدير أو القائد المتجول والعاملين لبحث أو مناقشة مشكلة ما وتبادل الآراء حولها وهنا نوعان من الاجتماعات ، اجتماعات مفتوحة تدار بشكل علني ومفتوح لجميع العاملين وتحتاج إلى المؤازرة الجماعية لطرح الأفكار الجديدة والمبدعة ، اجتماعات مغلقة يتم عرض المشاكل ذات الطابع التنفيذي لها جانبهم السري بحيث تتم بين عدد من المختصين .

2. **الندوات:** تركز على جانب معين من الموضوعات يتناوله بالعرض والتحليل والنقاش مجموعة من المختصين

3. **المحاضرات:** يقوم هذا الأسلوب على قيام المدير المتجول بإلقاء محاضرة للعاملين للرد على أسئلتهم واستفساراتهم يتناول فيها سياسات المنظمة وأهدافها وخططها المستقبلية

4. **البرامج التدريبية :** وهي طريقة تقوم على تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات الوظيفية بشكل موجه ومكثف وبفترة قصيرة من خلال عرض الحقائق والأسئلة التفاعلية والتغذية الراجعة وهي من أهم الأساليب لتحقيق التجوال الإداري الناجح كونه وسيلة غير مباشرة للتعرف على المشاكل التي تواجه المنظمة والوصول إلى اقتراحات لحلها.

5. **المناقشات غير الرسمية:** من أهم الأساليب حيث من خلالها يتمكن المدير من إثارة العاملين للحديث عن أفكارهم والتعبير عن آرائهم في العمل وامكانيات تطويره

6. **الزيارات العابرة السريعة:** وهذا الأسلوب قائم على إزكاء الإحساس لدى العاملين بالوجود والمتابعة حيث يتم بجانب نشاط آخر يقوم المدير المتجول بالقرب من موقع المنظمة

7. **المعارض البيعية:** وهو أحد الأساليب التي يمكن من خلالها تحصيل المعلومات حول التجوال داخل معارض الوحدات الانتاجية والحديث مع العارضين والعاملين فيها.

11-خصائص القائد الإداري بالتجوال:

ذكر السالمي (2005م، 71) أن القائد الإداري بالتجوال لابد وأن يمتلك مجموعة من الخصائص تميزه عن القائد الإداري التقليدي وهذه الخصائص تتمثل في:

1. يمتلك رؤية استشرافية ذكية لصورة المستقبل لزيادة جهد العاملين
2. لديه مصداقية كاملة وثقه واحترام وتقدير وحب من جانب العاملين في المؤسسة تجعلهم يبذلون كل ما لديهم من أجل تحقيق الأهداف وانجازها.
3. لديه القدرة على توليد الأفكار الرائعة ومهارة مخاطبة الجماهير بها وحثهم على تبنيها وتأييدها
4. قادر على مسك زمام المبادرة وأخذ المبادرة والتلاقي مع طموحات العاملين معه في المؤسسة وآمالهم وأهدافهم.
5. قادر على ضبط مستوى الفعل والأداء وإعادة التوازن الحركي إلى مساره المحدد له.
6. قادر على فتح مسارات جديدة عندما تتأزم الأمور وإيجاد خيارات وبدائل يتن طرحها بشكل مناسب
7. يمتلك القدرة على التحرك بوعي ومصارحة العاملين معه بالحقائق وإشراكهم والتشاور معهم.

12-متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال:

لكي تنجح أهداف الإدارة بالتجوال وتؤتي ثمارها لابد من توافر العديد من المتطلبات وهذه المتطلبات حددها الفروانة (2016م، 32) فيما يلي:

1. الاهتمام الصادق بالموظفين والتعرف على آمالهم وطموحاتهم ومشكلاتهم التي تواجههم والعمل على حلها
2. تسهيل الامور وتفويض السلطة لكافة أعضاء المنظمة
3. تحقيق مستوى أرقى من التعامل والتعاون بين أعضاء المنظمة
4. المشاركة بمصداقية بين القيادة والعاملين في المؤسسة حول الاعمال والمهام المنجزة والوقت اللازم لإنجازها
5. تشخيص المعوقات من خلال استكشاف الواقع الميداني
6. اختيار القيادات الإدارية اعتماداً على الكفاءة والتمكن من مهارات الاتصال الجيد وطرق التعامل الذكي مع الموظفين والعمل على تنمية مهاراتهم
7. مساعدة الموظفين ليشعروا بمزيد من الثقة في أنفسهم وقدراتهم على تحقيق النجاح.

13-صعوبات تطبيق الإدارة بالتجوال:

يرى العجمي (2010م، 370) أن الإدارة بالتجوال من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في العصر الحديث وبالتالي فإن هناك بعض الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تعيق تطبيق هذا المفهوم على النحو التالي:

- (1) عدم الالتزام بالتطبيق الفعال للاتجاه نتيجة لقله مهارات بعض القيادات وكفاءتهم سواءً في العمليات أو الأدوات مما يؤدي إلى عدم تحقيق المزايا المرجوة
- (2) ارتفاع التكلفة المادية التي قد يتجه إليها بعض العاملين إذا ما عرفوا بمواعيد الزيارات
- (3) الاهتمام والتركيز على الشكل الظاهر للزيارات دون العمل بالفلسفة والأهداف للإدارة بالتجوال
- (4) اتساع الفجوة بين العاملين والقيادة وضعف اشراك العاملين في اتخاذ القرارات

- (5) البيروقراطية والروتين المكتبي والهروب من المسؤولية
(6) كبر الحجم والمساحة الجغرافية للمكان واتساع وحداته.

14- مدى ممارسة القيادات الإدارة بجامعة الملك عبد العزيز للإدارة بالتجوال:

أن تطبيق القيادات الادارية للإدارة بالتجوال في جامعة الملك عبد العزيز يعتبر نقلة نوعية في العمل الإداري بالجامعة ومتماشياً مع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إدارة الجامعة لتحقيقها لذا فإنه عند ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة بالتجوال في الجامعة فإنه لا بد من مراعاة بعض الاعتبارات التي حددها Jones (2001م، 89) على النحو التالي:

- (1) الالتقاء بجميع منسوبي ومنسوبات الجامعة في المستويات الإدارية المختلفة وعدم تجاهل البعض أو الاعتماد الكامل على التقارير المكتوبة
- (2) طرح القيادات الادارية بالجامعة الأسئلة على منسوبي ومنسوبات الجامعة في المستويات الإدارية المختلفة فيما يخص عملهم والتفاعل معهم فيما يقومون به
- (3) تعريف القيادات الادارية بالجامعة منسوبي ومنسوبات الجامعة في المستويات الإدارية المختلفة برؤية وأهداف الجامعة التي تحتاج إلى عمل وجهد من جميع المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة لتحقيقها
- (4) مشاركة القيادات الادارية بالجامعة منسوبي ومنسوبات الجامعة في المستويات الإدارية المختلفة الأخبار السارة كأخر الانجازات والمبادرات الايجابية منهم لمنحهم الثقة والتفاؤل والدعم دون فقد المصداقية في ذلك .
- (5) البحث عن المجهولين في المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة من ذوي الأفكار الابداعية والآراء البناءة والأفعال السليمة المتميزة التي تحسن من عمل الجامعة وتقديم الشكر العلني لهم

(6) تجنب القيادات الإدارية بالجامعة تصيد الأخطاء أو تسجيلها لمنسوبي ومنسوبات الجامعة في المستويات الإدارية المختلفة بقدر توجيههم فوراً للممارسات الصحيحة .

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

1-تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

2-منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على فاعلية البرامج التدريبية عن بُعد المقدمة للإداريين بشركة أرامكو من وجهة نظرهم، لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ وهو كما يعرفه (العساف، 2012، ص 179) بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع مفردات مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً"، والذي يعتبر من أكثر المناهج ملائمة للدراسة الحالية، لاعتماده على

وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

3-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم (٣٥٩) خلال فترة إجراء الدراسة.

4-عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (186) قيادي

5-خصائص مفردات عينة الدراسة:

تم تحديد عددٍ من المتغيرات الرئيسية لوصف مفردات عينة الدراسة، وتشمل: (المؤهل العلمي – طبيعة الوظيفة – عدد سنوات الخبرة – عدد البرامج والدورات التدريبية – طبيعة البرامج والدورات التدريبية)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لمفردات عينة الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

1) المؤهل العلمي:

جدول رقم (3-1) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريوس	148	79.6
دراسات عليا	38	20.4
المجموع	186	%100

يتضح من الجدول رقم (3- 1) أن (148) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته 79.6% مؤهلن العلمي بكالوريوس، بينما (38) منهم يمثلون ما نسبته 20.4% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا

(2) طبيعة الوظيفة:

جدول رقم (2-3) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة %
إدارية	159	85.5
إشرافية	27	14.5
المجموع	186	100%

يتضح من الجدول رقم (3- 2) أن (159) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته 85.5% طبيعة وظيفتهن إدارية، بينما (27) منهم يمثلون ما نسبته 14.5% من إجمالي مفردات عينة الدراسة طبيعة وظيفتهن إشرافية.

(3) عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (3-3) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	34	18.3
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	43	23.1
١٠ سنوات فأكثر	109	58.6
المجموع	186	100%

يتضح من الجدول رقم (3- 3) أن (109) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته 58.6% عدد سنوات خبرتهن ١٠ سنوات فأكثر، بينما (43) منهم يمثلون ما نسبته 23.1% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهن من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، و(34) منهم يمثلن ما نسبته 18.3% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهن أقل من ٥ سنوات.

4) عدد البرامج والدورات التدريبية:

جدول رقم (3-4) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير عدد البرامج والدورات التدريبية

عدد البرامج والدورات التدريبية	التكرار	النسبة %
أقل من ٥ برامج	49	26.3
من ٥ إلى ١٠ برامج	63	33.9
١٠ برامج فأكثر	74	39.8
المجموع	186	100%

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن (74) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته 39.8% عدد برامجهم ودوراتهم التدريبية ١٠ برامج فأكثر، بينما (63) منهن يمثلون ما نسبته 33.9% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد برامجهم ودوراتهم التدريبية من ٥ إلى ١٠ برامج، و(49) منهم يمثلن ما نسبته 26.3% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد برامجهم ودوراتهم التدريبية أقل من ٥ برامج.

5) طبيعة البرامج والدورات التدريبية:

جدول رقم (3-5) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير طبيعة البرامج والدورات التدريبية

طبيعة البرامج والدورات التدريبية	التكرار	النسبة %
برامج الإدارة العامة	53	28.5
برامج الجودة	40	21.5
برامج إدارة الموارد البشرية	9	4.8
برامج السكرتارية والإدارة المكتبية	31	16.7
برامج المحاسبة والإدارة المالية	17	9.1
برامج الأمن والسلامة المهنية	13	7.0
برامج المهارات الشخصية وتطوير الذات	12	6.5
برامج الحاسب وتقنيات التعليم	11	5.9

المجموع	186	%100
---------	-----	------

يتضح من الجدول رقم (3-5) أن (53) من مفردات عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 28.5% طبيعة برامجهم ودوراتهم التدريبية برامج الإدارة العامة، بينما (40) منهم يمثلون ما نسبته 21.5% من إجمالي مفردات عينة الدراسة طبيعة برامجهم ودوراتهم التدريبية برامج الجودة، و(31) منهم يمثلون ما نسبته 16.7% من إجمالي مفردات عينة الدراسة طبيعة برامجهم ودوراتهم التدريبية برامج السكرتارية والإدارة المكتبية، و(17) منهم يمثلون ما نسبته 9.1% من إجمالي مفردات عينة الدراسة طبيعة برامجهم ودوراتهم التدريبية برامج المحاسبة والإدارة المالية، و(13) منهم يمثلون ما نسبته 7.0% من إجمالي مفردات عينة الدراسة طبيعة برامجهم ودوراتهم التدريبية برامج الأمن والسلامة المهنية، و(12) منهم يمثلون ما نسبته 6.5% من إجمالي مفردات عينة الدراسة طبيعة برامجهم ودوراتهم التدريبية برامج المهارات الشخصية وتطوير الذات، و(11) منهم يمثلون ما نسبته 5.9% من إجمالي مفردات عينة الدراسة طبيعة برامجهم ودوراتهم التدريبية برامج الحاسب وتقنيات التعليم، و(9) منهم يمثلون ما نسبته 4.8% من إجمالي مفردات عينة الدراسة طبيعة برامجهم ودوراتهم التدريبية برامج إدارة الموارد البشرية.

6-أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

4- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من مفردات عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

5- **القسم الثاني:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمفردات عينة الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل العلمي – طبيعة الوظيفة – عدد سنوات الخبرة – عدد البرامج والدورات التدريبية – طبيعة البرامج والدورات التدريبية).

6- **القسم الثالث:** ويتكون من (21) عبارة موزعة على 3 محاور أساسية على النحو التالي:

- المحور الأول يتناول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في (7) عبارة
- المحور الثاني: يتناول درجة الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز اثناء ممارسة الإدارة بالتجوال ويتضمن (7) عبارات
- المحور الثالث: ويتضمن المقترحات التي تُسهم في تطوير ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز ويتضمن (7) عبارات

جدول (3-6) محاور الاستبانة وعباراتها

7	المحور الأول يتناول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال
7	المحور الثاني: يتناول درجة الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز اثناء ممارسة الإدارة بالتجوال
7	المحور الثالث: ويتضمن المقترحات التي تُسهم في تطوير ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز
21	المجموع

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات مفردات عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (عالية جداً – عالية – متوسطة – منخفضة – منخفضة جداً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: عالية جداً (5) درجات، عالية (4) درجات، متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتان، منخفضة جداً (1) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (5 – 1 = 4)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (4 ÷ 5 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3-7) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
1	عالية جداً	4.21	5.00
2	عالية	3.41	4.20
3	متوسطة	2.61	3.40
4	منخفضة	1.81	2.60
5	منخفضة جداً	1.00	1.80

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

7-صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

نلاحظ أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

كما أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

و أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

8-ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (α) (Cronbach's Alpha)، ويوضح الجدول رقم (3-11) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

و أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.990)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

9-أساليب المعالجة الإحصائية:

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:

- 1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص مفردات عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- 3- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 4- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة،

ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

- 5- اختبار ت لعينتين مستقلتين "Independent Sample T-test" للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- 7- اختبار شيفيه للتحقق من اتجاه الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة التي بينها اختبار تحليل التباين الأحادي.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

1-تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج، وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظرهم ؟

لتحديد فاعلية البرامج التدريبية عن بُعد المقدمة للإداريين بشركة ارامكو، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظرهم ، والجدول (1-4) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول رقم (1-4) استجابات مفردات عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظرهم

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	ترتيب
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
3	توزيع الأهداف والواجبات على أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأهداف	ك	77	68	19	11	11	4.02	1.224	عالية	1
		%	41.4	36.6	10.2	5.9	5.9				
2	تحديد الأوقات الزمنية المطلوبة لإنجاز كل عمل	ك	87	57	11	20	11	4.02	1.136	عالية	2
		%	46.8	30.6	5.9	10.8	5.9				
4	توفير إحساس جماعي بأولويات الأعمال المطلوبة	ك	68	77	10	20	11	3.92	1.176	عالية	3
		%	36.6	41.3	5.4	10.8	5.9				
6	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف	ك	77	47	40	11	11	3.90	1.182	عالية	4
		%	41.4	25.3	21.5	5.9	5.9				
8	تطوير العلاقات التنظيمية الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس	ك	57	8	10	20	11	3.86	1.145	عالية	٥
		%	30.6	47.3	5.4	10.8	5.9				
15	توفير بيئة مواتية للتفاعل الإيجابي بين الزملاء	ك	55	78	31	11	11	3.83	1.100	عالية	٦
		%	29.6	41.9	16.7	5.9	5.9				
7	اكتشاف الفرص الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس	ك	57	67	40	11	11	3.80	1.120	عالية	٧
		%	30.6	36.1	21.5	5.9	5.9				
		%	35.5	25.3	21.5	11.8	5.9				
			المتوسط العام					3.82	1.093	عالية	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن مفردات عينة الدراسة موافقون على أن هناك ممارسة للإدارة بالتجوال في جامعة الملك عبد العزيز بدرجة عالية بمتوسط (3.65 من 5)،

إجابة السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لدى ممارسات الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم؟

للتعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز لدى ممارسة الإدارة بالتجوال ، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4 - 2) استجابات مفردات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز لدى ممارسة الإدارة بالتجوال مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	ترتيب
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
3	توتر أعضاء هيئة التدريس أثناء العمل	ك	77	68	19	11	11	4.02	1.224	عالية	1
		%	41.4	36.6	10.2	5.9	5.9				
2	التقييم المباشر لأعمال أعضاء هيئة التدريس	ك	87	57	11	20	11	4.02	1.136	عالية	2
		%	46.8	30.6	5.9	10.8	5.9				
4	ضعف الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية	ك	68	77	10	20	11	3.92	1.176	عالية	3
		%	36.6	41.3	5.4	10.8	5.9				

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	ترتيب
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
6	التركيز على اتصال ذو اتجاه واحد	ك	77	47	40	11	11	3.90	1.182	عالية	4
		%	41.4	25.3	21.5	5.9	5.9				
8	غياب الابتكار في أداء العمل	ك	57	8	10	20	11	3.86	1.145	عالية	٥
		%	30.6	47.3	5.4	10.8	5.9				
15	الجمود في الأداء العام	ك	55	78	31	11	11	3.83	1.100	عالية	٦
		%	29.6	41.9	16.7	5.9	5.9				
			المتوسط العام					3.82	1.093	عالية	

يتضح في الجدول (2-4) أن مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة (عالية) على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز لدى ممارسة الإدارة بالتجوال بمتوسط حسابي بلغ (3.82 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

إجابة السؤال الثالث: ما المقترحات والسبل التي تسهم في تطوير ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لدى ممارسات الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم؟

للتعرف على المقترحات والسبل التي تسهم في تطوير ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لدى ممارسات الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4 - 3) استجابات مفردات عينة الدراسة حول ما المقترحات والسبل التي تسهم في تطوير ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لدى ممارسات الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
4	تدريب القيادات الإدارية بالجامعات على الأخذ بالإدارة بالتجوال كمنهج إداري	ك	75	67	30	11	3	4.08	0.972	عالية	1
		%	40.3	36.1	16.1	5.9	1.6				
11	تعزيز التواصل المفتوح بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية	ك	75	56	41	10	4	4.01	1.019	عالية	2
		%	40.3	30.1	22.0	5.4	2.2				
3	حل المشكلات التي تعطل العمل بسرعة	ك	64	75	32	11	4	3.99	0.975	عالية	3
		%	34.4	40.3	17.2	5.9	2.2				
7	تحفيز الابتكار بالاستماع للأراء والمقترحات	ك	68	75	21	11	11	3.96	1.119	عالية	4
		%	36.6	40.3	11.3	5.9	5.9				
5	الفهم العميق للعمليات الإدارية اليومية	ك	76	59	29	12	10	3.96	1.145	عالية	٥
		%	40.8	31.7	15.6	6.5	5.4				
2	التجوال المنتظم للأقسام والوحدات الإدارية	ك	74	55	32	21	4	3.94	1.103	عالية	٦
		%	39.7	29.6	17.2	11.3	2.2				
10	الابتعاد عن التقييمات الصارمة	ك	73	62	29	11	11	3.94	1.149	عالية	٧
		%	39.3	33.3	15.6	5.9	5.9				
		%	31.7	29.0	16.7	11.3	11.3				
المتوسط العام											
								3.89	0.988	عالية	

يتضح في الجدول (3-4) أن مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة (عالية) على مقترحات تحسين وتطوير ممارسة الإدارة بالتجوال بمتوسط حسابي بلغ (3.89 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة

تُعزى (المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، عدد الدورات والبرامج التدريبية، طبيعة الدورات والبرامج التدريبية)؟

1. الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار " Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة وجاءت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول باختلاف متغير المؤهل العلمي.

2. الفروق باختلاف متغير طبيعة الوظيفة الحالية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير طبيعة الوظيفة الحالية تم استخدام اختبار " Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة وجاءت النتائج كما

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات
مفردات عينة الدراسة) باختلاف متغير طبيعة الوظيفة الحالية لصالح طبيعة الوظيفة
الإدارية.

3. الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات
مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق
في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في
الوظيفة الحالية،

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات
مفردات عينة الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

4. الفروق باختلاف متغير عدد الدورات والبرامج التدريبية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات
مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد الدورات والبرامج التدريبية تم
استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في
استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد الدورات والبرامج
التدريبية، وجاءت النتائج

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات
مفردات عينة الدراسة حول (البعد الرابع: أداء المتدربة، البعد الخامس: بيئة التدريب)
باختلاف متغير عدد الدورات والبرامج التدريبية.

5. الفروق باختلاف متغير طبيعة الدورات والبرامج التدريبية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات
مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير طبيعة الدورات والبرامج التدريبية تم
استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في

استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير طبيعة الدورات والبرامج التدريبية، وجاءت النتائج

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة باختلاف متغير طبيعة الدورات والبرامج التدريبية.

الفصل الخامس: خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

1-تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على ملخص الدراسة، وأبرز ما توصلت إليه من نتائج، يليها عرض لأهم التوصيات في ضوء تلك النتائج، وختاماً تمت الإشارة إلى جملة من المقترحات لدراسات مستقبلية.

ملخص الدراسة:

ضمت الدراسة في طياتها خمسة فصول، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول، ويشمل: مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، وأهم مصطلحاتها.

الفصل الثاني، ويشمل:

1-الإطار النظري.

2-الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

الفصل الثالث، ويشمل: منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة. كما تم في هذا الفصل توضيح لكيفية بناء الاستبانة، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

الفصل الرابع، ويشمل: عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة، وتحليلها، وتفسيرها؛ من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

الفصل الخامس، ويشمل: ملخص الدراسة، وأبرز ما انتهت إليه من نتائج، والتوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، والمقترحات لدراسات مستقبلية.

أبرز نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، ومن أبرزها:

3- أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد

العزيز جاء بدرجة كبيرة

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع

ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز للإدارة بالتجوال

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- اهتمام الإدارة العليا بجامعة الملك عبد العزيز بتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال لتصبح عملية منهجية تستهدف اكتشاف الحقائق والعمل على ارض الواقع
- نشر ثقافة الإدارة بالتجوال في البيئة الجامعية كأسلوب إداري حديث وفعال
- تصميم برامج تدريبية لتعزيز ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة للإدارة بالتجوال من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو سعدة ، حسين محمد حسين (2015م): علاقة الإدارة بالتجوال في أحداث التحول التنظيمي دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية ، رسالة ماجستير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة: فلسطين.

أبو العلا ، ليلي محمد حسني (2013م): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن.

البدوي ، أمل محمد حسن (2017م): رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد ، بحث منشور بالمجلة الدولية التربوية المتخصصة ، مج6، (ع11) ، ص124-154.

البريعي ، محمود داوود (2012م): الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، بيروت: لبنان.

البسيوني ، رضا اسماعيل (2007م): الإدارة العامة ، دار طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

بلانكارد، كنيث (2000م): الأخلاق الحديثة للإدارة – الإدارة بالقيم ، درا الرضا للنشر والتوزيع ، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

الجبيلي ، أحمد يحي (2015م): رؤية في القيادة الأكاديمية ، ورقة عمل مقدمة في المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي ، الرياض: المملكة العربية السعودية.

حسين ، محمد (2011م): القيادة الذكية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

الحميدي ، حمد (2014م): استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة

، جامعة الطائف : المملكة العربية السعودية.

الحوامدة ، نضال صالح ، العبيدي ، أمل محمد (2013م): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعة الأردنية الرسمية ، بحث منشور مجلة دراسات إدارية ، جامعة البصرة : العراق ، مج6، (ع11)، ص62-100.

الخضيري ، محسن (2000م): الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح 500 شركة عالمية ، ايزاك للنشر والتوزيع ، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

الرشودي ، محمد (2002م): المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض: المملكة العربية السعودية.

زكري ، عبد اللطيف (2005م): إدارة سلوك الفرد في المؤسسة والمجتمع ، دار مجدولاي للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن.

الزهراني ، صالح علي ، العليين ، هدية محمد سليمان (2016م): واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة بنها ، جمهورية مصر العربية ، مج27، (ع105)، ص229-251.

السالمي ، علاء (2005م): نظم دعم القرارات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن.

اشتوي ، محمد عبد (2015م): واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين ، بحث منشور بمجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ، جامعة القدس المفتوحة ، عمان: الأردن ، مج1، (ع4)، ص41-74.

الشهراني ، نورة فالح عايض (2018م): درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة
بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة أعضاء هيئة التدريس ، بحث منشور بالمجلة
الدورية للدراسات التربوية والنفسية ، مج3، (ع3)، ص584-617.

الشلهوب ، نوف ، العساف ، فدوى (2007م): تأهيل القيادات التربوية في المملكة
العربية السعودية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض: المملكة
العربية السعودية.

صالح ، ميسون يوسف (2015م): درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة
بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم، رسالة ماجستير
منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة: فلسطين.

صباح ، إيمان عادل خليل (2012م): درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية
للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير
منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة: فلسطين.

الضلاعين ، علي (2016م): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال واثرها في فاعلية
القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية ، بحث منشور في
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج12، (ع1)، الجامعة الأردنية ، عمان: الأردن.

طالب، غلوم طالب ، زينل ، أسماء يوسف (2017م): أفكار في الإدارة والتميز ،
أطلس للنشر والتوزيع ، القاهرة: جمهورية مصر العربية .

العاني ،وجيهة ثابت (2014م): القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة ، دار الكتاب
الثقافي للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن.

عبوي ، زيد منير (2007م): الإدارة والاتجاهات المعاصرة : وظائف المدير ، دار
المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

عتّوم ، يمنى (2017م): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام
الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام

- ، بحث منشور بمجلة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ،
جامعة الملك سعود ، الرياض: المملكة العربية السعودية ، (ع58)، ص25-49.
- العرمان ، عبد الرحمن سعد (2008م): **الإدارة بالتجوال** ، بحث منشور بمجلة الأمن
والحياة ، (ع309)، ص40-41
- عريبات، ياسر أحمد (2008م): **المفاهيم الإدارية الحديثة** ، دار يافا للنشر والتوزيع
، عمان: الأردن.
- العدي ، أمل (2010م): **أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات**
دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة
مؤتة ، الأردن.
- العلاق ، بشير (2015م): **إدارة التفاوض**، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان:
الأردن.
- العجمي ، محمد حسنين (2010م): **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية**
البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن.
- غريبة ، رمضان فهم (2008م): **القيادة الاستراتيجية مدخل اسلامي مقارن** ، مكتبة
الشقري للنشر والتوزيع ، جدة: المملكة العربية السعودية.
- غنيم ، ماهر (2005م): **إدارة التميز المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية** ،
القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- الفاضل، محمد محمود (2011م): **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات**
المعاصرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فروانة ، شريف محمد (2016م): **تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في**
جمعية النور الخيرية ، رسالة ماجستير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسية
للدراستات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة: فلسطين.

القحطاني ، مسفر (2003م): برامج تأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض: المملكة العربية السعودية.

القرني ،مها شعلان (2016م): واقع ممارسة وكيالات الاقسام للإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب ، مجلة كلية التربية ،كلية التربية ، جامعة بنها ، جمهورية مصر العربية ،مج27، (ع105)، ص1-25.

قصيبات ، سعاد هاشم (2010م): الإدارة العامة والتربية في عالمنا المعاصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة: جمهورية مصر العربية .

محمد، أحمد ، الشايب ، أبو حمود (2014م): مفاهيم إدارية معاصرة ، منشورات جامعة اليرموك ، عمان: الأردن.

الموسوي، سنان (2004م): الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات ، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

مصطفى ، يوسف عبد المعطي (2005م): الإدارة التربوية -مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

المواضية ، رضا (2014م): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال واثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية ،بحث منشور بمجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث التربوية والنفسية ، الأردن، مج7، (ع5).

ملحم، يحي (2006م): التمكين : مفهوم إداري معاصر ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية للنشر ، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

النمر ،سعود بن محمد ،خاشقجي ،هاني يوسف ،محمود ،محمد فتحي ،حمزاوي
،محمد سيد(2011م)،الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة
،ط7،مكتبة الشقري: الرياض، المملكة العربية السعودية.

هاشم، صلاح (2018م): الإدارة في النظم الخدمية ، أطلس للنشر والتوزيع ،
القاهرة: جمهورية مصر العربية.

الهوري ،سيد(2011م):الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21،ط2،دار قرطبة
للنشر والتوزيع: الرياض، المملكة العربية السعودية.

يونس ، ناريمان (2017م): مهارات القيادة التربوية الحديثة ، دار الخليج للنشر
والتوزيع ، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Buckner, Terrie (2008). **Is Managing by Wandering Around Still Relevant.**
Exchange Magazine. No 181, 86-88.

Jones, Harry (2001): **Does MBWA -Management By Wandering Around- Still
Work?**, The achiever newsletter,
[http://www.achievemax.com/newsletter/01issue/management
by wandering-
around.htm](http://www.achievemax.com/newsletter/01issue/management%20by%20wandering-around.htm) (1-9-2012)

Mears, Mike (2009): **Leadership Elements: A guide to building trust**, I Universe,
New York.

Mcclain, Lasharon S.(2009).**Elementary school principals' utilization of
walkthroughs in the role of instructional leaders**, Doctor of Education, Georgia
Southern ,University, Statesboro, Georgia

Payne, Elizabeth (2010). **Implementing Walkthroughs: One School's Journey.**
Unpublished Doctoral Dissertation. Virginia Polytechnic Institute State

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها النهائية

أولا-البيانات الأولية

أمل التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة

(1) المؤهل العلمي

()	بكالوريوس
()	دراسات عليا

(2) طبيعة الوظيفة:

()	دارية
()	إشرافية
()	أخرى.....

(3) عدد سنوات الخبرة

()	أقل من ٥ سنوات
()	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
()	١٠ سنوات فأكثر

(4) عدد البرامج والدورات التدريبية:

()	أقل من ٥ برامج
()	من ٥ إلى ١٠ برامج
()	١٠ برامج فأكثر

(5) طبيعة البرامج والدورات التدريبية:

()	برامج الإدارة العامة
()	برامج الجودة
()	برامج إدارة الموارد البشرية
()	برامج السكرتارية والإدارة المكتبية

()	برامج المحاسبة والإدارة المالية
()	برامج الأمن والسلامة المهنية
()	برامج المهارات الشخصية وتطوير الذات
()	برامج الحاسب وتقنيات التعليم
()	أخرى.....

ثانيا: محاور الاستبانة:
المحور الأول: ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

م	العبارة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	توزيع الأهداف والواجبات على أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأهداف					
2	تحديد الأوقات الزمنية المطلوبة لإنجاز كل عمل					
3	توفير إحساس جماعي بأولويات الأعمال المطلوبة					
4	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف					
5	تطوير العلاقات التنظيمية الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس					
6	توفير بيئة مواتية للتفاعل الإيجابي بين الزملاء					
7	اكتشاف الفرص الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس					

المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز لدى ممارسة الإدارة بالتجوال

م	العبارة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	توتر أعضاء هيئة التدريس أثناء العمل					
2	التقييم المباشر لأعمال أعضاء هيئة التدريس					
3	ضعف الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية					
4	التركيز على اتصال ذو اتجاه واحد					
5	غياب الابتكار في أداء العمل					
6	الجمود في الأداء العام					

المحور الثالث: المقترحات والسبل التي تُسهم في تطوير ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لدى ممارسات الإدارة بالتجوال

م	العبارة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	تدريب القيادات الإدارية بالجامعات على الاخذ بالإدارة بالتجوال كمنهج إداري					
2	تعزيز التواصل المفتوح بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية					
3	حل المشكلات التي تعطل العمل بسرعة					
4	تحفيز الابتكار بالاستماع للآراء والمقترحات					
5	الفهم العميق للعمليات الإدارية اليومية					
6	التجوال المنتظم للأقسام والوحدات الإدارية					
7	الابتعاد عن التقييمات الصارمة					