

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص \ ماجستير ادارة مشاريع



عنوان البحث

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

إعداد الطالب/ يونس بن عبدالكريم حلوي

إشراف/

العام الدراسي:

2023

مقدمة:

تهتم المؤسسات والمنظمات في الأنظمة على اختلاف أنواعها بالإدارة منهجاً وأسلوباً، بعد أن أدركت أن الخلق الإداري الناجح من شأنه أن يسهم في تقدّم وتطوّر المنظمات والمؤسسات سواءً كانت مؤسسات تربيّة 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 الإداريّة والتربيّة والاقتصاديّة (العلاق، 2018).

ومن الأساليب الإداريّة الحديثة التي أثبتت جدارتها وكفاءتها في بعض المؤسسات هي: الإدارة بالتجوال، حيث تُمثّل الإدارة بالتجوال منظومة إداريّة 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 الشخصيّة والفرديّة والجماعيّة التي تتم أثناء التجوال الإداري، واستخدام مهارة الحوار مع المنفّذين لاكتشاف القصور ومعالجته (الخضيري، 2014).

وطُبّقَت الإدارة بالتجوال في البداية في الشركات، وبعد ذلك تمّ توظيفها في السياق التربويّ، وتعني الإدارة بالتجوال أن يترك القائد الإداري، ويفوّض الأعمال المكتبيّة 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 تنشأ 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)

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.

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:

تُسهّم الدراسة الحالية في مساعدة الجامعات السعودية في تبني الإدارة بالتجوال كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة والتعرف على الصعوبات التي تواجهها وسُبل تطويرها

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 والسُبل التي تُسهّم في تطوير ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لدى ممارسات الإدارة بالتجوال من وجهة

نظرهم

تساؤلات الدراسة

تمت صياغة أسئلة الدراسة على النحو التالي:

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة للإدارة بالتجوال وسُبل تطويرها من وجهة نظرهم؟

ويتفرّع 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؟

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

الدراسات السابقة:

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

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 وكيالات الأقسام للإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل وكيالات 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.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة McClain(2009) 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 الأمريكية وقد تم تدريبهم بتدريب خاص في تنفيذ الإدارة بالتجوال واستخدم الباحثان أسلوب المقابلة شبه المقننة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن تجوال المديرين اسهم في المحافظة على رؤية المدرسة وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين

2- دراسة Payne,(2010) 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.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم الإدارة بالتجوال:

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

- 1)فسرها 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 الخضيرى (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 ليبقوا 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.

المنهجية وطرق البحث:

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.

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
- 3- **القسم الثالث:** ويتكون من (32) عبارة موزعة على 3 محاور أساسية على النحو التالي:

- المحور الأول يتناول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في (13) عبارة
 - المحور الثاني: يتناول درجة الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز اثناء ممارسة الإدارة بالتجوال ويتضمن (10) عبارات
 - المحور الثالث: ويتضمن المقترحات التي تُسهم في تطوير ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز ويتضمن (9) عبارات
- 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.

حدود الدراسة :

تتحدّد الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على معرفة 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

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.

الخصيري ، 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 بفاعلية 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 بمحافظه 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.

العديدي ، 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): تجديرات 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 للدراسات 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.

الهواري ،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

Serrat, Olivier (2009). **Managing by Walking Around**. Knowledge Solution, 37, 1-3

