

العنوان:	واقع ممارسة وكليات الأقسام للإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب
المصدر:	مجلة كلية التربية
الناشر:	جامعة بنها - كلية التربية
المؤلف الرئيسي:	القرني، مها بنت شعلان
المجلد/العدد:	مج27, ع106
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2016
الشهر:	أبريل
الصفحات:	1 - 25
رقم MD:	752144
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	هيئة التدريس، كليات الآداب، طلاب الجامعات
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/752144

جامعة بنها

BENHA UNIVERSITY

كلية التربية

**”واقع ممارسة وكيالات الأقسام للإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب”**

إعداد

مها بنت شعلان القرني

كلية التربية-جامعة الملك سعود

”واقع ممارسة وكيلات الأقسام لإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب”

إعداد

مها بنت شعلان القرني

كلية التربية-جامعة الملك سعود

ملخص الدراسة

تلخصت أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل وكيلات الأقسام في كليات الآداب من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. التعرف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام استبانة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام كلية الآداب والتي بلغت (30) عضواً. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية.
 - تمارس وكيلات الأقسام الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة بكلية الآداب.
 - أن أكثر صور ممارسة الإدارة بالتجوال بكلية الآداب كانت "تشارك وكالة القسم في المناسبات الخاصة بمنسوبات القسم والجامعة" تلتها "تحصل وكالة القسم على معلومات عن الأداء داخل القسم من خلال التجوال المنتظم والإخطار المسبق".
 - أن أكثر المعوقات للإدارة بالتجوال هي "الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالتجوال"، يليها "كثرة الأعمال وضغط العمل وضغط العمل على وكالة القسم".
 - لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول محوري واقع ممارسة الإدارة بالتجوال ومعوقات ممارسة الإدارة بالتجوال يعزى لمتغير القسم وعدد سنوات الخبرة. ولقد انتهت الدراسة بعدد من التوصيات وبحوث مستقبلية مقترحة.

المقدمة:

يعد القسم الأكاديمي في جامعة الملك سعود القلب النابض لها الذي من خلاله تتم العديد من العمليات والمهام ومنها التحكم في معظم القرارات الجامعية، كاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات الدراسية، ووضع معايير القبول والتخرج، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة، من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع وغيرها من القرارات الكثيرة والجسيمة التي تقوم بها وكالة القسم داخل القسم.

ولقد أدى تعدد المهام والأعمال الإدارية لوكيالة القسم إلى زيادة استخدام الاتصالات الحديثة والاعتماد على التقارير والاتصالات المكتتبية مما أسهم في بقاء وكيالة القسم فترات طويلة في مكتبها بعيدة عن الواقع الفعلي للعمل مما قد يؤدي إلى تظليلها وإظهار الموقف في القسم على غير ما هو عليه، والمعروف أنه "إذا كان المدير لا يعلم ماذا يجري في المؤسسة فانه سوف يفترض ما يجري والأسوأ هو أن يفترض حقائق خاطئة ثم يعمل وفقا لما يفترضه (Langly, 2009, 4)، ولقد ظهرت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة في هذا الوقت الذي زادت فيه ساعات جلوس الوكيالة في مكتبها تدعو إلى أهمية القيام بلقاء موظفات القسم بشكل دوري ومنتظم من خلال القيام بالعديد من الجولات، لمناقشة المشاكل التي تواجههن، وسماع اقتراحاتهن، وتبني أفكارهن، وخلق جو من الروح الإنسانية على العمل.

وتعد الإدارة بالتجوال (Management by walking around) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي غالبا ما يعتمد هذا الأسلوب من الإدارة على الاتصال الغير رسمي بين جميع أعضاء الفريق، وتعتبر ممارسة الإدارة بالتجوال فرصة حقيقية تتيح لوكيالة القسم الاطلاع على كل ما يجري داخل القسم وفي مواقع العمل والتي تستطيع من خلالها تلمس حاجات منسوبات القسم الاجتماعية والنفسية والتدريبية واحتياجات القسم التقنية والمادية وغيرها من الفوائد الأخرى بدلا من الانعزال لأوقات كثيرة داخل المكتب، لذا وجب دراسة واقع ممارسة وكيالات الأقسام للإدارة بالتجوال في الأقسام الأكاديمية وتوضيح معوقات ممارستها لما في تبني هذا الأسلوب الإداري من فوائد جمة قد تسهم في رفع كفاءة القسم الأكاديمي بشكل خاص وتحقيق أهداف الجامعة بشكل عام وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تواجه وكيالات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود العديد من التحديات المختلفة والمتنوعة متمثلة في قيامهن بمهام كثيرة ومختلفة مما أسهم في ابتعادهن عن الواقع الفعلي للعمل وبقائهن فترات كبيرة في مكاتبهن في محاولة مضنية لإنجاز مهامهن المكتتبية على الرغم من انه أصبح من الصعب جدا ان تقوم الوكيالة بأداء أدوارها بكفاءة وهي منعزلة داخل مكتبها، لذا تبلورت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال التالي:

- ما واقع ممارسة وكيالات الأقسام للإدارة بالتجوال، وما معوقات ممارستها بكلية الآداب من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل وكيالات الأقسام في كليات الآداب من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2- التعرف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أسئلة الدراسة:

- 1- ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل وكيلات الأقسام في كلية الآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع ومعوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب تبعاً لاختلاف المتغيرات التالية (القسم-وسنوات الخبرة).
- 3- ما هي معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في أقسام كلية الآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من النواحي التالية:

- أهمية استخدام الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث قد يسهم في رفع الكفاءة والفاعلية في أقسام كلية الآداب كزيادة الإنتاج ورفع مستوى أداء الموظفين في تلك الأقسام.
- أهمية الدور الذي تقوم به وكيلات القسم في القسم الأكاديمي حيث تقوم بدور فاعل في استمرارية عمل القسم وتحقيقه لأهدافه مما يتطلب منها تنمية مهاراتها الإدارية للتعامل مع التحديات التي قد تواجهها بكفاءة.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة بالتجوال: (Management by walking around) منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص يستمد خصوصيته من قناعه أدركيه تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل وعدم الاعتماد على وسائل الاتصالات الغير مباشرة اعتماداً كاملاً بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم، وتخطيط، وتنظيم، وتنفيذ اللقاءات التجوالية، وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري (الخصيري، 2000، 25). والتعريف الاصطلاحي هو التعريف الاجرائي.

وكيلة القسم:

هي عضوة هيئة التدريس المكلفة بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم، والمسئولة عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، وتقديم لرئيس القسم تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية. وتعين وكيلة القسم من بين عضوات هيئة التدريس السعوديات المتميزات بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من معالي مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد بالتنسيق مع رئيس القسم ووكيلة الكلية للطالبات ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد، الدليل الإرشادي (2011)

أدبيات الدراسة:**الإطار النظري:**

يناقش هذا الفصل الموضوعات التالية بشيء من التفصيل علم الإدارة من حيث التطور الفكري لعلم الإدارة الحديث، ومفهوم علم الإدارة، الإدارة بالتجوال، تاريخ الإدارة بالتجوال، مفهوم الإدارة بالتجوال، أهمية الإدارة

بالتجوال، أهداف الإدارة بالتجوال، أدوات الإدارة بالتجوال، ومعوقات الإدارة بالتجوال ثم الوكيلات في مؤسسات التعليم العالي، أهمية وكالة القسم في التعليم العالي، المهام الموكلة لوكالة القسم في التعليم العالي.

الإدارة بالتجوال:

ركزت الإدارة بالتجوال مقاربا لها في فلسفتها من حيث المبادئ النفسية، حيث كان تركيزها على الجوانب الدافعية عند الأفراد وأن الأفراد في المنظمة بحاجة إلى العديد من الاحتياجات مثل الاحتياجات الاجتماعية كالتفاعل والمشاركة، وحاجات الاحترام كخطابات الشكر والتقدير، وحاجات تحقيق الذات كالاهتمام بما يديه من آراء وأفكار ومساعدته على الارتقاء الوظيفي، حتى لا يكون الفرد مقاوما لتلك المنظمات وغير متعاون معها.

مفهوم الإدارة بالتجوال: (Management by walking around)

يعتبر مفهوم الإدارة بالتجوال مفهوم جديد في الفكر الإداري المعاصر حيث اتجه الباحثون إلى تعريفه من جوانب مختلفة فيرى الملحم (2009) إن الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم. وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان دون تغيير أو تعديل، بينما يرى الخضير (2000) أن الإدارة بالتجوال تمثل منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص يستمد خصوصيته من قناعة أدركه تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل وعدم الاعتماد على وسائل الاتصالات الغير مباشرة اعتمادا كاملا بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجولية، وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم اثناء التجوال الإداري.

وعند الانتقال إلى الفكر الأجنبي في كيفية تعريفه للإدارة بالتجوال نرى ان لانقلي Langley (2006)، حدد الإدارة بالتجوال في كونها الإدارة التي تسمح للمدراء بالاستماع إلى العاملين ومعرفة مشاكلهم وتساعدتهم على توضيح أو نقل قيم وأهداف المنظمة إلى أفراد المنظمة. ومن خلال استعراض تلك التعاريف فإنه يمكن القول بأن الإدارة بالتجوال تركز تركيزا كبيرا على ما بداخل داخل المنظمة أي الكينونة الداخلية للمنظمة وعلى القوى البشرية والمبادئ الحميدة التي تحقق الرضا والنجاح وتشيع السعادة من خلال تأكيدها على العلاقات الإنسانية بين الموظفين وعلى كافة مستوياتهم.

وقد نقل مفهوم الإدارة بالتجوال إلى المؤسسات التعليمية على يد توني الفاردو والين فنك (Alvarado And Elaine Fink 1980, Tony)، ويعتبران أول من طبق الإدارة بالتجوال في التعليم عام (1980) ولقد كان جزء من النظام في أحد المؤسسات التعليمية تحت قيادتهما في مدينة نيويورك، ولقد رأوا أن الإدارة بالتجوال تولي الاهتمام بالاتصال واعتبروها من العناصر الرئيسية للقيادة. ولقد رأوا أن في ممارسة القيادة بالتجوال فرصة للتطوير المهني، لأنها تؤدي إلى معرفة احتياجاتهم، ومشاركة المعلمين في تقييم الممارسات الصفية (p 17, 1997, Elmore & Burney).

أهمية الإدارة بالتجوال:

أن ممارسة الإدارة بالتجوال في العمل الإداري في المؤسسات على كافة مستوياتها وأنواعها تنبع من تعدد المزايا التي يتضمنها أسلوب الإدارة بالتجوال والتي تم ذكر بعضها سابقاً. ولقد حدد توم بيترز (Tom Peters, 1985) في كتابه (Passion of Excellence) القيادة المركزية بأنها عملية لتحسين الجودة، ويجب أن يكون الدور الجديد للمدير فيها هو التشجيع والتيسير، ويرى أن الإدارة بالتجوال أساس للقيادة والتميز لأنها تمكن القائد من البقاء على اتصال مع العملاء والابتكارات والناس وهي المناطق الرئيسية الثلاث التي تكفل تحقيق التميز ويشير توم بيترز Tom Peters أن القائد الفعال يتجول على الأقل لتيسير ثلاثة أنشطة رئيسية تسير كما يلي (peters, 1970, 85):

1. الاستماع واقتراح المساعدة.

2. التدريس ونقل القيم عند الالتقاء وجهها لوجه.

3. التيسير والقدرة على المساعدة.

خصائص القائد المتجول:

تتوقف الإدارة بالتجوال على حسن اختيار القائد المتجول القادر على معرفة حاجات العاملين، والمسئول عن حسن استغلال الفرص المتاحة، والمستخدم لأسلوب التفويض ليتمكن العاملين من إعطاء أفضل ما لديهم وجميعها ذات تأثير إيجابي على العاملين وعلى العمل (Blandford, 1998, p, 37). ومن هذه الخصائص ما يلي:

- أن يكون نزيهاً، وهي صفة تعني التوازن في الشخصية والبعد عن الهوى، أو التناقض بين الكلمة والفعل، وبين الظاهر والباطن.

- أن يكون مخلصاً، وهي صفة تعني الصدق مع العاملين والتمسك بما تعهد به من أو لا يتأخر عن الخدمة، وأن يتصف بالأمانة.

- أن يكون منصفاً، يؤكد قيم ومبادئ العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستجابة الفورية لمطالب العاملين والاستماع الجيد لشكواهم. (العجمي، 2008، ص 365).

معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال:

على الرغم من أن ممارسة الإدارة بالتجوال حققت نجاحات في الإدارة الاقتصادية ومن ثم الجامعات كما ذكرته دراسة العبدى (2011) ووصولاً إلى مؤسسات التعليم كما جاء في بعض الدراسات الأجنبية كدراسة مونتس Mounts (2009) إلا أنه توجد بعض الصعوبات التي قد تعيق ممارستها في المؤسسات التعليمية ولقد ذكر (إسماعيل 2006، ص 156) بعضاً من المعوقات وهي كالتالي:

1. اتساع الفجوة الفكرية بين المدير والعاملين، وضعف إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تمهمهم.

2. البيروقراطية والهروب من تحمل المسؤولية، وكذلك ضعف الثقة التي يشعر بها الرؤساء إلى مرؤوسيهـم.

بينما ارجع (العجمي، 2008، ص 372) المعوقات في تطبيق الإدارة بالتجوال إلى قلة وعي بعض المديرين بكيفية التجوال الإداري الفعال، وضعف القدرة على التحرك بوعي وصعوبة إدراك وتمييز العاملين الذين يبدون مرتبكين حتى يمكنه من الذهاب إليهم والتعامل معهم.

وترى الباحثة ان السن من أهم المعوقات عند اختيار قائد فريق العمل فقد يكون اختيار قائد قد بلغ من السن عتيا بداعي الخبرة، لأنه قد يجد انه من المريح له البقاء في مكتب لساعات طويلة قد يؤدي إلى الوقوع في ما قد تم ذكره من مشكلات إدارية قد تعيق أهداف المنظمة.

ونستنتج مما سبق أن الإدارة بالتجوال أسلوب إداري يبتعد عن تكنولوجيا الاتصالات الحديثة ويستبدلها بالحضور الشخصي لمواقع العمل. كما أنها تسهل عملية تقييم الموظفين في العمل بصورة دقيقة ومباشرة من خلال الاطلاع على انجازهم الفعلي وملاحظتهم المستمرة وتساهم في إدارة المعرفة من خلال اللقاءات الغير رسمية لان الكثير من الموظفين يملكون في عقولهم معارف يستطيعون من خلال الحديث مشاركتها مع بقية افراد المنظمة.

المبحث الثاني

وكيالات الأقسام في الجامعات السعودية

يسعى تطوير الجهاز الإداري في التعليم العالي السعودي لتحقيق رؤية الجامعات ومنها جامعة الملك سعود، من خلال التوسع في اللامركزية وتفويض الصلاحيات، واعتماد معايير موضوعية في اختيار المواقع القيادية التي تعتمد على التنافسية والشفافية والمساءلة. وتختلف القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود بدءاً من مدير الجامعة إلى رئيس القسم الأكاديمي والذي يقابله وكالة القسم الأكاديمي بالنسبة للقسم النسائي. ويعد الأسلوب الإداري الذي تختاره وكالة القسم العامل الرئيسي في نجاح العمل أو فشله لأنه من المعروف أن القيادة جوهر العملية الإدارية ومحورها ومفتاح نجاحها ايضاً.

أهمية عمل وكالة القسم في الجامعات السعودية:

تزايدت أهمية مجلس القسم، ورئيسة أو وكيلته بكونهم ووفق ما يرى-بارثون كلارك-B. clark في الدهشان والسيسي (2005) علماء متخصصين في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية، يغلب عليهم الاستقلال والفردية، وقادة تربويين يعملون بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس، ويحرصون على تنمية ولائهم للقسم، وزيادة إنتاجيتهم الأكاديمية، ورفع مستوى أدائهم في سائر أدوارهم المهنية.

توصيف المهام الموكلة لوكالة القسم:

حدد ميمي ولفرتون وزملاؤه (1999, M. Wolverton) أربعة وخمسين مسئولية لرئيس القسم وضمنت في الست مسئوليات الرئيسة التالية: المسئوليات الإدارية، وإدارة الموارد، وشئون الدراسة ومسئوليات القيادة، وتنمية موارد كل من القسم والكلية وتحت كل مسؤولية العديد من المهام والتي تعتبر مهام كثيرة جدا لوكالة القسم.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تدور الدراسات السابقة حول ما تناوله الادب الإداري والتربوي حول الإدارة بالتجوال، إذ تم عرض الدراسات السابقة في قسمين رئيسين هما:

1. الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال في المؤسسات التربوية التعليمية.
 2. الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال في المؤسسات الغير تعليمية.
- نظراً لأنه لا توجد دراسات سابقة كثيرة في المحيط العربي حول الإدارة بالتجوال في المؤسسات التعليمية على حد علم الباحثة.

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة بالتجوال في المؤسسات التربوية التعليمية:

دراسة العبدى (2010) بعنوان: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية اتخاذ القرارات في جامعة الأردن: هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة وتكونت عينة الدراسة من (361) أستاذاً جامعياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفعاليتها في عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة.

دراسة الشهري (2010) بعنوان: تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لدراسته، وكانت أداة الباحث في هذه الدراسة الاستبانة وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (107) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة تحقق عالية.

دراسة مونتس (Mounts) 2009 بعنوان: العلاقة بين ممارسة المديرين للتجوال وموقف المعلمين الأمريكيين:

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف ما إذا كان هناك علاقة بين ممارسة المدير للإدارة بالتجوال وزيادة الأداء والولاء المهني للمعلم، وإذا ما كان هناك علاقة بين هذه الممارسات والنمو المهني للمعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لهذه الدراسة. وأجريت الدراسة في مجمع مدارس بالولايات المتحدة (تضم جميع المراحل) الموجود في كوريا الجنوبية. ووزعت استبانة على أفراد العينة والذي بلغ (148) معلماً ولقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا بد للمديرين من قضاء بعض الوقت في الفصول الدراسية لدعم الثقافة وتحسين المناخ المدرسي، وان هناك علاقة بين الأداء وأسلوب الإدارة بالتجوال والتطوير والنمو المهني لدى المعلمين وكلما كان جو العمل سليماً يتم تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الفصل المنهج المستخدم في الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات وحساب صدق الأداة وثباتها، وإجراءات تطبيق أداة الدراسة ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها والتي تتلخص في التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل وكليات الأقسام في كليات الآداب من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس والتعرف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ويعرف على أنه محاولة منظمه لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي معين أو جماعه، أو بيئة معينة وهو ينصب على الموقف الحاضر وليس اللحظة الحاضرة ويهدف إلى محاولة الوصول إلى بيانات وتفسيرها وتعميمها وذلك للاستفادة منها في المستقبل، وخاصة في الأغراض العلمية. حسن (1990، ص 221).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب في جامعة الملك سعود والذي بلغ عددهن (180) حسب الإحصائية الصادرة من كلية الآداب.

الجدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقسام الأكاديمية لكلية الآداب

القسم	عدد أعضاء هيئة التدريس	القسم	عدد أعضاء هيئة التدريس
قسم اللغة العربية	24	قسم اللغة الإنجليزية	43
قسم الدراسات الاجتماعية	58	قسم الاعلام	8
قسم التاريخ	28	قسم الجغرافيا	19
المجموع الكلي (180)			

المصدر موقع كلية الآداب <http://colleges.ksu.edu.sa>

- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب ولقد بلغ عدد العينة (30) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام.

4- خصائص العينة:

توزيع افراد العينة وفق متغير القسم ويوضح ذلك الجدول رقم (2) وسنوات الخبرة في الجدول رقم (3).

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير القسم

القسم	التكرار	النسبة
اللغة العربية	7	23.3
الدراسات الاجتماعية	5	16.7
التاريخ	4	13.3
الجغرافيا	4	13.3
الإعلام	5	16.7
اللغة الإنجليزية	5	16.7
المجموع	30	%100

بالنظر إلى الجدول رقم (2) في توزيع خصائص العينة وفق متغير القسم شكل قسم اللغة العربية الفئة الكبرى من بين فئات العينة حيث بلغت النسبة (3.23) بينما كانت النسبة الأقل لكلا من قسم التاريخ وقسم الجغرافيا حيث بلغت النسبة (3.13%)

جدول (3)

توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 3 سنوات	6	20.0
من 4 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	12	50.0
من 6 سنوات فأكثر	12	30.0
المجموع	30	%100

يتضح من الجدول رقم (3) في متغير سنوات الخبرة أن فئة (من أربع سنوات إلى أقل من 6 سنوات) شكلت أعلى نسبة من عينة الدراسة حيث بلغت النسبة (50%)، بينما فئة (أقل من ثلاث سنوات) كانت الأدنى حيث بلغت النسبة (20%)

أداة جمع البيانات:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بواقع ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب والتي اعتمدت في بنائها على العديد من المراجع العلمية التي تناولت الإدارة بالتجوال والدراسات السابقة التي تناولت ممارسة الإدارة بالتجوال.

وتم توزيع فئات المعيار كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4)

فئات المعيار المتدرج وفقا لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة

المعيار	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق
مدى فئة المعيار	من -3.26 4.00	من 2.51-3.2	من -1.76 2.50	من 1-1.75

صدق الاستبانة الظاهري:

تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على اثنين من المحكمين من جامعة الملك سعود وجامعة حائل وذلك من حيث وضوح وسلامة لغة العبارات، ومدى شمولها للجانب المدروس وأخيرا مدى ارتباطها بالمحور وتم القيام بالتعديلات المطلوبة التي ابداهها المحكمون.

الاتساق الداخلي للاستبانة: للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (5)

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحاور والدرجة الكلية لها

م	الفقرة	معامل الارتباط
المحور الأول: التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب		
1	تقوم وكالة القسم بزيارة وأعضاء هيئة التدريس في مكاتبهن خلال الساعات المكتبية	0.398
2	تشارك وكالة القسم في المناسبات الخاصة بمنسوبات القسم والجامعة	*0.446
3	غالباً ما يكون مكتب وكالة القسم في مكان هادئ	**0.505
4	تتوجه وكالة القسم إلى منسوبة القسم المعنية مباشرة عندما يكون لديها استفسار ما.	**0.601
5	تعتمد وكالة القسم على السكرتيرة لإحضار الملفات والمهام المطلوبة	0.145
6	تتجول وكالة القسم في مركز الخدمات الخاص بالقسم لتلمس متطلبات المركز	0.181
7	تقوم وكالة القسم بزيارة مفاجئة لعضوات هيئة التدريس أثناء المحاضرات	0.340
8	تعرف وكالة القسم على ما يدور داخل القسم من خلال طلب تقارير مكتوبة	0.217
9	تحضر وكالة القسم النشاطات الخاصة بالطالبات	*0.454
10	تحصل وكالة القسم على معلومات عن الأداء داخل القسم من خلال التجوال المنتظم	-0.036

م	الفقرة	معامل الارتباط
	والأخطار المسبق.	
11	تبادل وكالة القسم الأحاديث الغير رسمية مع منسوبي القسم	0.546**
12	تخطط وكالة القسم للهدف من التجوال قبل القيام بعملية التجوال	0.329
13	تحاول وكالة القسم تلمس احتياجات منسوبات القسم من خلال تجوالها داخل القسم	0.445*
14	تقوم وكالة القسم بتقييم كل زيارة تقوم بها	0.333
المحور الثاني: التعرف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب		
1	لا تهتم وكالة القسم بمعرفة ما يدور داخل القسم	0.630**
2	لا تشجع وكالة القسم على الاتصال والتشاور والاجتماع مع منسوبات القسم	0.742**
3	الحالة الصحية لوكيلة القسم لا تساعد في قيامها بعملية التجوال بشكل منتظم ودوري	0.510*
4	كثرة الأعمال وضغط العمل على وكالة القسم	0.071
5	تدمر منسوبات القسم من الجولات المستمرة لوكيلة القسم	0.601**
6	لا تمتلك وكالة القسم مهارات الاتصال الكافية للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس أو الإدارات	0.325
7	تقوم وكالة القسم بالحصول على المعلومات التي تريدها من خلال عقد اجتماع مع منسوبات القسم	0.433*
8	تصميم المبنى بما فيه من قاعات ومكاتب لا يشجع على ممارسة الإدارة بالتجوال	0.136
9	لا يوجد ثقافة تنظيمية في القسم عن الإدارة بالتجوال وأهميتها	0.360
10	عدم توفر الوقت الكافي لوكيلة القسم للاستماع إلى منسوبات القسم حول مقترحاتهم وشكواهم وأفكارهم	349.0
11	ضعف اقتناع بعض أعضاء هيئة التدريس بأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال	0.376*
12	الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التجول نحو الإدارة بالتجوال	0.220
13	مقاومة بعض منسوبات القسم للتغير في الأسلوب الإداري	0.049

*عبارات دالة عند مستوى 0.05 فأقل

**عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل

يتبين من الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بعضها دال عند مستوى دلالة (0.05)، والبعض الآخر دال عند

مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني أن كل عبارة متسقة مع الدرجة الكلية لمحور الواقع ومحور المعوقات عدا بعض العبارات التي لم تكن دالة رغم موافقة المحكمين عليها مثل العبارات (1) و(5) و(6) في محور واقع ممارسة الإدارة بالتجوال، والعبارات (4) و(6) و(8) في محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال، ولكن نظرا لأهمية تلك العبارات لم يتم حذفها.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات الفا كرنباخ (Alpha Chronbach)، ويوضح الجدول رقم (6) معامل الثبات لمحاور الاستبانة

الجدول رقم (6)

معامل ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي (الفا كرنباخ)

المحور	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب	14	0.622
المحور الثاني: التعرف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب	13	0.631

كما هو موضح في الجدول رقم (6) بلغ معامل ثبات المحور الأول (0.622)، أما المحور الثاني فقد بلغ (0.631) وهو معامل ثبات ليس مرتفعا ولكنه يفي بأغراض الدراسة.

5- إجراءات تطبيق الاستبانة:

قامت الباحثة بإجراء دراستها الميدانية من خلال سلسلة من الخطوات وهي:

1. توزيع الاستبانة شخصيا من خلال المرور على مكاتب أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب، مع التأكيد على سرية المعلومات التي سوف تحصل عليها الباحثة من عينة الدراسة.

2. استعادة الاستبانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب الآتية:

- معامل الارتباط بيرسون، لقياس العلاقة بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه ومعرفة الاتساق الداخلي.
- معامل الفا كرنباخ، للتعرف على ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية لترتيب إجابات عينة الدراسة، وحساب الأوساط الحسابية العامة لمحاور أداة الدراسة.

- الانحرافات المعيارية وسوف يتم استخدامه لقياس تجانس إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور أداة الدراسة المختلفة.

- النسب المئوية والتكرارات لعرض توزيعات اتجاهات آراء عينة الدراسة حول كل عبارة من العبارات الواردة بجميع محاور أداة الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي للكشف عن وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع ومعوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب تبعاً لاختلاف المتغيرات التالية (القسم-سنوات الخبرة).

عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها من خلال الإجابة عن الأسئلة البحثية وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة حيث كانت الأسئلة كالتالي:

- ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بكلية الآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - ما معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال بكلية الآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة ومعوقات الإدارة بالتجوال في كلية الآداب تبعاً لاختلاف المتغيرات التالية (القسم-وسنوات الخبرة)؟
- أولاً: إجابة السؤال الأول:

- ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بكلية الآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات، والرتب كما يوضح ذلك الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب مرتبة

تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار %	العبرة	رقم العبرة
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق			
1	0.730	3.47	17	11	1	1	ك	تشارك وكلية القسم في المناسبات الخاصة بمنسوبات القسم والجامعة	2
			56.7	36.7	3.3	3.3	%		
2	1.081	3.27	19	3	5	3	ك	تحصل وكلية القسم	10

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار	العبارة	رقم العبارة
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	%		
			63.3	10.0	16.7	10.0	%	على معلومات عن الأداء داخل القسم من خلال التجوال المنتظم والأخطار المسبق.	
3	0.847	3.20	14	8	8		ك	تقوم وكالة القسم بتقييم كل زيارة تقوم بها	14
			46.7	26.7	26.7		%		
4	0.913	3.17	14	8	7	1	ك	تحاول وكالة القسم تلمس احتياجات منسوبات القسم من خلال تجوالها داخل القسم	13
			46.7	26.7	23.3	3.3	%		
4 م	0.950	3.17	14	9	5	2	ك	تقوم وكالة القسم بزيارة وأعضاء هيئة التدريس في مكاتبهن خلال الساعات المكتنية	1
			46.7	30.0	16.7	6.7	%		
5	0.960	3.10	13	9	6	2	ك	تحضر وكالة القسم النشاطات الخاصة بالطالبات	11
			43.3	30.0	20.0	6.7	%		
6	0.999	3.03	12	10	5	3	ك	تخطط وكالة القسم للهدف من التجوال قبل القيام بعملية	12
			40.0	33.3	16.7	10.0	%		

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار	العبارة	رقم العبارة
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	%		
7	1.081	2.93	11	11	3	5	ك	تتوجه وكلية القسم إلى منسوبة القسم المعنية مباشرة عندما يكون لديها استفسار ما	4
			36.7	36.7	10.0	16.7	%		
8	0.951	2.76	7	11	8	3	ك	تقوم وكلية القسم بزيارة مفاجئة لعضوات هيئة التدريس أثناء المحاضرات	7
			23.3	36.7	26.7	10.0	%		
9	1.264	2.70	12	5	5	8	ك	غالباً ما يكون مكتب وكلية القسم في مكان هادئ	3
			40.0	16.7	16.7	26.7	%		
10	0.891	2.69	5	13	8	3	ك	تعتمد وكلية القسم على السكرتيرة لإحضار الملفات والمهام المطلوبة	5
			16.7	43.3	26.7	10.0	%		
11	1.156	2.68	9	7	6	6	ك	تتجول وكلية القسم في مركز الخدمات الخاص بالقسم لتلمس متطلبات المركز	6
			30.0	23.3	20.0	20.0	%		
12	1.124	2.67	9	8	7	6	ك	تتعرف وكلية القسم على ما يدور داخل القسم من خلال طلب تقارير مكتوبة	8
			30.0	26.7	23.3	20.0	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار	العبارة	رقم العبارة
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	%		
م 12	1.000	2.67	5	13	4	5	ك	تبادل وكالة القسم الأحاديث الغير رسمية مع منسوبات القسم	9
			16.7	43.3	13.3	16.7	%		
	0.996	2.96	المتوسط العام						

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط للمحور الأول بلغ (96.2) وانحراف معياري عام بلغ (0.996) وهذا يعني أن الإدارة بالتجوال تمارس بدرجة متوسطة، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشهري (2010) التي أشارت نتائجها أن ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري المدارس قد جاءت بدرجة مرتفعة وقد تعزى هذه النتيجة إلى استمرارية سيطرة الأساليب الروتينية على الأعمال الإدارية في الأقسام الأكاديمية في كلية الآداب والتي تحتم تسيير الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية.

وتشير النتائج إلى وجود تفاوت بسيط في متوسطات إجابات أفراد العينة حيث جاء المتوسطات الحسابية ما بين (76.2 إلى 3.47) وهي تقع في الفئتين الأولى والثانية على درجات المقياس الرباعي وهما (موافق بدرجة كبيرة/ وأوافق بدرجة متوسطة) وجاءت هذه النتيجة موافقة لدراسة العبدى (2010) التي أشارت نتائجها إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفعاليتها في عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي وكيالات الأقسام في القسم بضرورة متابعة الأعمال الإدارية من خلال التجول داخل القسم بدلا من طلب تقارير مكتوبة عما يدور داخل القسم (بقدر ما يسمح لهن الوقت، والصلاحيات)، ويعزز هذا التفسير حصول عبارة "تعرف وكالة القسم على ما يدور داخل القسم من خلال طلب تقارير مكتوبة" على أدنى متوسط حسابي من وجه نظر أفراد العينة.

وكانت أكثر العبارات حصولاً على درجة موافقة عالية هي العبارة رقم (2) "تشارك وكالة القسم في المناسبات الخاصة بمنسوبات القسم في الجامعة" وقد حصلت العبارة على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.47) وبلغ الانحراف المعياري (0.730) ثم تلتها العبارة رقم (10) "تحصل وكالة القسم على معلومات عن الأداء داخل القسم من خلال التجوال المنتظم والإخطار المسبق" بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.081)، بينما حصلت العبارة رقم (8) "تعرف وكالة القسم على ما يدور داخل القسم من خلال طلب تقارير مكتوبة على أدنى درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.67) والانحراف المعياري (1.124) وتلتها العبارة رقم (9) "تبادل رئيسة القسم الأحاديث الغير رسمية مع منسوبات القسم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.79) والانحراف

المعياري (1.000) وقد تعزي هذه النتيجة إلى كثرة الأعمال والمهام المرتبطة بوكيله القسم مما لا يتيح لها الفرصة للقيام بأحاديث غير رسمية مع عضوات القسم رغم أهمية ذلك.

السؤال الثاني: ما معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب؟

للتعرف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (8)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال

في كلية الآداب مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار	العبارات	رقم العبارة
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	%		
1	0.819	3.53	22	2	6		ك	الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التجول نحو الإدارة بالتجوال	12
			73.3	6.7	20.0		%		
2	0.898	3.43	19	7	2	2	ك	كثرة الأعمال وضغط العمل على وكيلة القسم	13
			63.3	23.3	6.7	6.7	%		
3	0.626	3.23	10	17	3		ك	ضعف اقتناع بعض أعضاء هيئة التدريس بأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال	11
			33.3	56.7	10.0		%		
4	0.895	3.19	12	8	5	1	ك	مقاومة بعض منسوبات القسم للتغير في الأسلوب الإداري	4
			40.0	26.7	16.7	3.3	%		
5	0.791	3.17	11	14	4	1	ك	عدم توفر الوقت الكافي لوكيلة القسم للاستماع إلى منسوبات القسم حول مقترحاتهم	10
			36.7	46.7	13.3	3.3	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار	العبارة	رقم العبارة
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	%		
6	1.060	3.14	15	6	5	3	ك	لا يوجد ثقافة تنظيمية في القسم عن الإدارة بالتجوال وأهميتها	9
			50.0	20.0	16.7	10.0	%		
7	0.923	3.07	11	11	5	2	ك	تذمر منسوبات القسم من الجولات المستمرة لوكيالة القسم	5
			36.7	36.7	16.7	6.7	%		
8	0.999	2.97	11	10	6	3	ك	تقوم وكيالة القسم بالحصول على المعلومات التي تريدها من خلال عقد اجتماع مع منسوبات القسم	7
			36.7	33.3	20.0	10.0	%		
9	1.074	2.87	10	11	4	5	ك	لا تمتلك وكيالة القسم مهارات الاتصال الكافية للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس أو الإدارات	6
			33.3	36.7	13.3	16.7	%		
10	1.137	2.53	7	10	5	8	ك	الحالة الصحية لوكيالة القسم لا تساعد في قيامها بعملية التجوال بشكل منتظم ودوري	3
			23.3	33.3	16.7	26.7	%		
11	1.081	2.27	4	10	6	10	ك	تصميم المبنى بما فيه من قاعات ومكاتب لا يشجع على ممارسة الإدارة بالتجوال	8
			13.3	33.3	20.0	33.3	%		
12	1.175	2.10	6	3	8	12	ك	لا تشجيع وكيالة القسم	2

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار	العبارة	رقم العبارة	
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	%			
			20.0	10.0	26.7	40.0	%	على الاتصال والتشاور والاجتماع مع منسوبات القسم		
13	1.217	2.00	6	2	6	14	ك	لا تهتم وكالة القسم بمعرفة ما يدور داخل القسم	1	
			20.0	6.7	20.0	46.7	%			
	0.977	2.88	المتوسط العام							

ويتضح من الجدول رقم (8) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على وجود معوقات تحد من ممارسة الإدارة بالتجوال حيث بلغ المتوسط العام (2.88) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من درجات المقياس الرباعي وبانحراف معياري عام بلغ (0.977)، حيث أشارت النتائج إلى تفاوت في درجات معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال بكلية الآداب حيث تراوحت المتوسطات بين (2.00 إلى 3.53) وهي متوسطات تقع بين الفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى (موافق بدرجة متوسطة / غير موافق) على أداة الدراسة.

ويتضح من الجدول رقم (8) أن أكثر المعوقات بروزاً هي العبارة رقم (12) "الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالتجوال" حيث حصلت على أعلى نسبة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.53) والانحراف المعياري (0.819) وقد تعزو هذه النتيجة إلى سيطرة اللوائح والقوانين على العمل الإداري للقسم مما لا يعطي وكالة القسم الحرية في تبني أسلوب إداري يساعدها في إنجاز مهامها. ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجبالي (2005) التي توصلت نتائجها إلى ضرورة تعديل القوانين واللوائح مما يعطي وكالة القسم صلاحيات وسلطات أكبر لإدارة القسم، وتلتها العبارة رقم (13) "كثرة الأعمال وضغط العمل على وكالة القسم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.43) والانحراف المعياري (0.898) وترتبط هذه النتيجة مع إجابة السؤال الأول في محور واقع ممارسة الإدارة بالتجوال حيث جاءت عبارة "تبادل وكالة القسم الاحاديث الغير رسمية مع عضوات منسوبات القسم" كأقل درجة في ممارسة الوكيلات في الأقسام للإدارة بالتجوال وتدل هذه النتيجة على أن تخفيف المهام على الوكالة قد يساعدها في ممارسة الإدارة بالتجوال.

وجاءت العبارة رقم (2) "لا تشجع وكالة القسم على الاتصال والتشاور والاجتماع مع منسوبات القسم" كأدنى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.10) والانحراف المعياري (1.175) وقد تشير هذه النتيجة إلى محاولة وكيلات الأقسام تشجيع الاتصال والتواجد المستمر مع عضوات القسم وتتفق هذه الدراسة مع دراسة مونتس Mounts (2009) حيث أشارت النتائج إلى أنه لا بد للمديرين من قضاء بعض الوقت في الفصول

الدراسية لدعم الثقافة وتحسين المناخ المدرسي، ثم العبارة رقم (1) " لا تهتم وكيالة القسم بمعرفة ما يدور داخل القسم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.00) بينما بلغ الانحراف المعياري (1.217).

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع ومعوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب تبعاً لاختلاف المتغيرات التالية (القسم-سنوات الخبرة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير القسم:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً إلى اختلاف متغير القسم تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير القسم وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (9)

نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً

لاختلاف متغير القسم

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب	بين المجموعات	0.289	5	0.058	0.439	0.817 دالة غير
	داخل المجموعات	3.163	24	0.132		
	المجموع	3.453	29			
معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب	بين المجموعات	0.642	5	0.128	0.863	0.520 دالة غير
	داخل المجموعات	3.569	24	0.149		
	المجموع	4.210	29			

مستوى الدلالة 0.05

يتبين من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير القسم حيث بلغت الدلالة الإحصائية لمحور "واقع ممارسة الإدارة بالتجوال (0.817) وبلغ مستوى الدلالة في محور "معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال (0.520) وتقضي هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية الخاصة بمحور واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وقد يعزى ذلك إلى تشابه المهام-من حيث طبيعتها وكميتها-التي تقوم بها وكيالات الأقسام رغم اختلاف الأقسام الأكاديمية.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10)

نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.217 دالة غير	1.620	0.185	2	0.370	بين المجموعات	واقع ممارسة
		0.114	27	3.083	داخل المجموعات	الإدارة بالتجوال
			29	3.453	المجموع	في كلية الآداب
0.402 دالة غير	0.943	0.137	2	0.275	بين المجموعات	معوقات ممارسة
		0.146	27	3.935	داخل المجموعات	الإدارة بالتجوال
			29	4.210	المجموع	في كلية الآداب

مستوى الدلالة 0.05

يتبين من الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت الدلالة الإحصائية لمحور "واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب (0.217) بينما بلغت الدلالة الإحصائية لمحور "معوقات الإدارة بالتجوال (0.943) ومن خلال عرض هذه النتيجة نقبل الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

بناء على ما اظهرته نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1. الاهتمام بالتخطيط السليم لتبني أساليب إدارية جديدة في الأقسام الأكاديمية لتسهيل العمل الإداري.
2. أهمية تخفيف الأعباء الإدارية عن كاهل وكيالات الأقسام، وتعيين مساعدات لهن، حتى يمكنهن أداء أدوارهن بشكل متوازن.
3. نشر الوعي بين عضوات القسم بأهمية الإدارة بالتجوال على جميع المستويات.
4. إعطاء وكيالات الأقسام صلاحيات أكبر في إدارة القسم الأكاديمي.
5. تطوير اللوائح والأنظمة بما يساير التغيرات المحيطة والمتلاحقة.

المراجع العربية:

1. الدهشان، جمال، السيسي، أحمد (2005)، أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي "تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس.
2. الخضير، محسن (2000)، الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية، ايتراك للنشر.
3. العسيلي، رجاء (1999)، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبولي تكنك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
4. العبدى، امل، (2010)، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية اتخاذ القرارات، في جامعة الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
5. العرمان، عبد الرحمن (2009)، الإدارة بالتجوال، مجلة الأمن والحياة العدد 309، الرياض.
6. العجمي، محمد، 2010، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
7. أبو ناصر، فتنحي (2012)، مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
8. الصباب، احمد وآخرون، (2005)، أساسيات الإدارة الحديثة. مكتبة الملك فهد الوطنية.
9. بكري، ليلي، (د ت)، تطوير وإدارة الموارد البشرية، الشركة المتحدة للطباعة والنشر. القاهرة.
10. حسن، عبد الباسط محمد 1990، أصول البحث الاجتماعي، طبعة 11، مصر، مكتبة وهبة العابدين.
11. الجبالي، عبد المجيد، (2005)، أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب في محافظة القاهرة رسالة ماجستير غير منشورة، اتحاد المكتبات المصرية.

12. الشهري، محمد، 2010، تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة الملك عبد العزيز .
13. الملحم، يحيى، (2009)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

- 1- Blandford and Sonia 1998 managing discipline in schools London Routeledge.
- 2- Daft L. Richard (1997) Management Fourth Edition Fort Worth Florida: The Dryden Press.
- 3- David Lawrence 2004) Bottom-Line Call Center Management Amazon.com
- 4- David Griatz (2011) Management by Walking Around MWBA in a virtual world computer aid inc.
- 5- D. Warren K. Langley (2008) The influence of management by walking around on strategic vision.
- 6- Elmore R. F. & Burney D. (1997). Investing in teacher learning: Staff development and instructional improvement in Community School District New York City. New York: National Commission on Teaching and America's Future.
- 7- George Kastner 2009) Management by walking around as an option <http://www.degerencia.com/kastner>.
- 8- Kreitner R (1989) Management 4th ed Boston: Houghton Mifflin Company.
- 9- Michael Lorenzen (1997) Management by Wandering Around The Reference Librarian (no. 59).

- 10- Mounts Samia Sayegh (2009) The relationship between U.S. teachers' attitudes and frequency of principals' walk-throughs Ed. D University of Phoenix
- 11- R.K. Saprú Administrative Theories And Management Thought (2006) prentice hall India New Delhi.
- Todd E. Keruskin 2002 THE PERCEPTIONS OF HIGH SCHOOL PRINCIPALS ON STUDENT ACHIEVEMENT BY CONDUCTING WALKTHROUGHS California University of Pennsylvania
- 12- Tom Peter (1982) A Passion for Excellence HR Folks Consulting Pvt. Ltd.
- 13- Wolverton M et al.(1999) A Comparison of Department Chair Tasks in Australia and the United States Journal of Higher Education Vol. 38 No. 1.
- 14- Zabeda Abdul Hamid (2008) .Identifying Knowledge and Creating Knowledgeable Employees Journal of Knowledge Management Practice Vol. 9 No. 2 .Malaysia.