



**"واقع ممارسة وكيلات الاقسام لإدارة بالتجوال ومعوقات  
ممارستها من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب"**

**إعداد**

**مها بنت شعلان القرني**

**كلية التربية - جامعة الملك سعود**

## "واقع ممارسة وكيلات الاقسام لإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب"

إعداد

مها بنت شعلان القرني

كلية التربية - جامعة الملك سعود

### ملخص الدراسة

تلخصت اهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل وكيلات الاقسام في كليات الآداب من وجه نظر اعضاء هيئة التدريس .
  - ٢- التعرف على معوقات ممارسة الادارة بالتجوال في كلية الآداب من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس.
- ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام استبانة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة من اعضاء هيئة التدريس في اقسام كلية الآداب والتي بلغت (٣٠) عضواً. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية.
- تمارس وكيلات الاقسام الادارة بالتجوال بدرجة متوسطة بكلية الآداب.
  - أن اكثر صور ممارسة الادارة بالتجوال بكلية الآداب كانت "تشارك وكالة القسم في المناسبات الخاصة بمنسوبات القسم والجامعة" تلتها "تحصل وكالة القسم على معلومات عن الاداء داخل القسم من خلال التجوال المنتظم والإخطار المسبق".
  - أن اكثر المعوقات لإدارة بالتجوال هي "الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الادارة بالتجوال"، يليها "كثرة الاعمال وضغط العمل على وكالة القسم".
  - لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول محوري واقع ممارسة الادارة بالتجوال ومعوقات ممارسة الادارة بالتجوال يعزى لمتغير القسم وعدد سنوات الخبرة.

ولقد انتهت الدراسة بعدد من التوصيات وبحوث مستقبلية مقترحة.

## المقدمة:

يعد القسم الاكاديمي 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 وكلية القسم داخل القسم.

ولقد ادى تعدد المهام والأعمال الادارية لوكلية القسم الى زيادة استخدام الاتصالات الحديثة و الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتيية مما اسهم في بقاء وكلية 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 "اذا 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 الاساليب الادارية الحديثة في هذا الوقت الذي زادت فيه ساعات جلوس الوكلية في مكتبها تدعو إلى اهمية القيام بلقاء موظفات القسم بشكل دوري ومنتظم من خلال القيام بالعديد من الجولات، لمناقشة المشاكل التي تواجههن، وسماع اقتراحاتهن، وتبني افكارهن، وخلق جو من الروح الإنسانية على العمل.

وتعد الإدارة بالتجوال (Management by walking around) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي غالبا ما يعتمد هذا الاسلوب من الإدارة على الاتصال الغير رسمي بين جميع اعضاء الفريق، وتعتبر ممارسة الادارة بالتجوال فرصة حقيقية تتيح لوكلية 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 الاخرى بدلا من الانعزال لأوقات كثيرة داخل المكتب، لذا وجب دراسة واقع ممارسة وكليات الاقسام للإدارة بالتجوال في الاقسام الاكاديمية وتوضيح معوقات ممارستها لما في تبني هذا الاسلوب الاداري من فوائد جمة قد تسهم في رفع كفاءة القسم الاكاديمي بشكل خاص وتحقق اهداف الجامعة بشكل عام وهذا ما تسعى اليه هذه الدراسة.

## مشكلة الدراسة:

تواجه وكليات الاقسام الاكاديمية في جامعة الملك سعود العديد من التحديات المختلفة والمتنوعة متمثلة في قيامهن بمهام كثيرة ومختلفة مما اسهم في ابتعادهن عن الواقع الفعلي للعمل وبقائهن فترات كبيرة في مكاتبهن في محاولة مضمينة لإنجاز مهامهن المكتيية على

الرغم من انه اصبح من الصعب جدا ان تقوم الوكالة بأداء ادوارها بكفاءة وهي منعزلة داخل مكتبها، لذا تبلورت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال التالي:

✘ ما واقع ممارسة وكيلات الاقسام للإدارة بالتجوال، وما معوقات ممارستها بكلية الآداب من وجه نظر اعضاء هيئة التدريس.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية:

- ١- التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل وكيلات الاقسام في كليات الآداب من وجه نظر اعضاء هيئة التدريس .
- ٢- التعرف على معوقات ممارسة الادارة بالتجوال في كلية الآداب من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس.

### أسئلة الدراسة:

- ١- ما واقع ممارسة الادارة بالتجوال من قبل وكيلات الاقسام في كلية الآداب من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس ؟
- ٢- 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).
- ٣- ما هي معوقات ممارسة الادارة بالتجوال في اقسام كلية الآداب من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس؟

### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من النواحي التالية:

- ✘ أهمية استخدام الادارة بالتجوال كأسلوب اداري حديث قد يسهم في رفع الكفاءة والفاعلية في اقسام كلية الآداب كزيادة الانتاج ورفع مستوى اداء الموظفين في تلك الاقسام.
- ✘ أهمية الدور الذي تقوم به وكيلات القسم في القسم الاكاديمي حيث تقوم بدور فاعل في استمرارية عمل القسم وتحقيقه لأهدافه مما يتطلب منها تنمية مهاراتها الادارية 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 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 (الخضيرى، ٢٠٠٠، ٢٥). والتعريف الاصطلاحي هو التعريف الاجرائي.

## وكيلة القسم:

هي عضوه هيئة التدريس المكلفة بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم، والمسئولة عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، وتقدم 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 (٢٠١١)

## 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 الوكليات في مؤسسات التعليم العالي، أهمية وكيلة القسم في التعليم العالي، المهام الموكلة لوكيلة القسم في التعليم العالي.

### الإدارة بالتجوال.

ركزت الإدارة بالتجوال مقاربا لها في فلسفتها من حيث المبادئ النفسية، حيث كان تركيزها على الجوانب الدافعية عند الافراد وأن الافراد في المنظمة بحاجة إلى العديد من الاحتياجات مثل الاحتياجات الاجتماعية كالفاعل والمشاركة، وحاجات الاحترام كخطابات

الشكر والتقدير، وحاجات تحقيق الذات كما الاهتمام بما يبديه 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 (٢٠٠٩) أن الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم. وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان دون تغيير أو تبديل، بينما يرى الخضيرى (٢٠٠٠) أن الإدارة بالتجوال تمثل 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 اعتمادا كاملا بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجولية، وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري.

وعند الانتقال إلى الفكر الأجنبي في كيفية تعريفه للإدارة بالتجوال نرى أن 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 (Tony، 1980، Alvarado And Elaine Fink)، و يعتبران أول من طبق الإدارة بالتجوال في التعليم عام (١٩٨٠) ولقد كان جزء من النظام في أحد المؤسسات التعليمية تحت قيادتهما في مدينة نيويورك، ولقد رأوا أن الإدارة بالتجوال تولى الاهتمام بالاتصال واعتبروها من العناصر الرئيسية للقيادة . ولقد رأيا أن في ممارسة القيادة بالتجوال فرصة للتطوير المهني، لأنها تؤدي إلى معرفة احتياجاتهم، ومشاركة المعلمين في تقييم الممارسات الصفية (Elmore&Burney، 1997، p 17).

### أهمية الإدارة بالتجوال:

أن ممارسة الإدارة بالتجوال في العمل الإداري في المؤسسات على كافة مستوياتها وأنواعها تتبع 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، و يرى 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، p 85)

١- الاستماع واقتراح المساعدة.

٢- التدريس ونقل القيم عند الالتقاء وجها لوجه.

٣- 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، ٢٠٠٨، ص ٣٦٥).

### معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال:

على الرغم من أن ممارسة الإدارة بالتجوال حققت نجاحات في الإدارة الاقتصادية ومن ثم في الجامعات كما ذكرته دراسة العبدوي (٢٠١١) ووصولاً إلى مؤسسات التعليم كما جاء في بعض الدراسات الأجنبية كدراسة مونتس Mounts (٢٠٠٩) إلا أنه توجد بعض

الصعوبات التي قد تعيق ممارستها في المؤسسات التعليمية ولقد ذكر (إسماعيل ٢٠٠٦، ص ١٥٦) بعضاً من المعوقات وهي كالتالي:

١- اتساع الفجوة الفكرية بين المدير والعاملين، وضعف إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم

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

بينما ارجع (العجمي، ٢٠٠٨، ص ٣٧٢) المعوقات في تطبيق الادارة 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 اهم المعوقات عند اختيار قائد فريق العمل فقد يكون اختيار قائد قد بلغ من السن عتياً بداعي الخبرة، لأنه قد يجد انه من المريح له البقاء في مكتبه لساعات طويلة مما قد يؤدي إلى الوقوع في ما قد تم ذكره من مشكلات ادارية قد تعيق اهداف المنظمة.

ونستنتج مما سبق أن الإدارة بالتجوال اسلوب اداري 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. و تساهم في ادارة المعرفة من خلال اللقاءات الغير رسميه لان الكثير من الموظفين يملكون في عقولهم معارف يستطيعون من خلال الحديث مشاركتها مع بقية افراد المنظمة.

## المبحث الثاني

### وكيلات الاقسام في الجامعات السعودية

يسعى تطوير الجهاز الاداري 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 و الذي يقابله وكالة القسم الأكاديمي بالنسبة للقسم النسائي. ويعد الاسلوب الاداري الذي تختاره وكالة القسم العامل الرئيسي في نجاح العمل أو فشله لأنه من المعروف أن القيادة جوهر العملية الإدارية ومحورها ومفتاح نجاحها ايضا.



### أهمية عمل وكالة القسم في الجامعات السعودية :

تزايدت أهمية مجلس القسم، ورئيسه او وكيلته بكونهم ووفق ما يرى- بارثون كلارك- B. clark في الدهشان والسيسي (٢٠٠٥) 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 ولأهم للقسم، وزيادة إنتاجيتهم الأكاديمية، ورفع مستوى أدائهم في سائر أدوارهم المهنية.

### توصيف المهام الموكلة لوكالة القسم :

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

### ثانيا : الدراسات السابقة :

تدور الدراسات السابقة حول ما تناوله الادب الاداري والتربوي حول الادارة بالتجوال، اذ تم عرض الدراسات السابقة في قسمين رئيسين هما:  
١- الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال في المؤسسات التربوية التعليمية.  
٢- الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال في المؤسسات الغير تعليمية.  
نظرا لأنه لا توجد دراسات سابقه كثيرة في المحيط العربي حول الادارة بالتجوال في المؤسسات التعليمية على حد علم الباحثة.

### أولاً- الدراسات السابقة التي تناولت الادارة بالتجوال في المؤسسات التربوية التعليمية:

دراسة العبدى (٢٠١٠) بعنوان : اثر ممارسة الادارة 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 اداة الدراسة عبارة عن استبانة و تكونت عينة الدراسة من (٣٦١) استاذا جامعيًا، 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 (٢٠١٠) 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 اداة الباحث في هذه الدراسة الاستبانة وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (١٠٧) مديراً، توصلت الدراسة الى أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة تحقق عالية.  
دراسة مونتس Mounts (٢٠٠٩) بعنوان: العلاقة بين ممارسة المديرين للتجوال وموقف المعلمين الامريكيين:

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف ما إذا كان هناك علاقة بين ممارسة المدير للإدارة بالتجوال وزيادة الأداء والولاء المهني للمعلم، وإذا ما كان هناك علاقه بين هذه الممارسات والنمو المهني للمعلمين . واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة، وكانت الاستبانة هي الاداة المستخدمة لهذه الدراسة . وأجريت الدراسة في مجمع مدارس بالولايات المتحدة (تضم جميع المراحل) الموجود في كوريا الجنوبية .ووزعت استبانة على افراد العينة والذي بلغ (١٤٨) معلما ولقد أظهرت نتائج الدراسة انه لا بد للمديرين من قضاء بعض الوقت في الفصول الدراسية لدعم الثقافة وتحسين المناخ المدرسي، و ان هناك علاقة بين الأداء وأسلوب الإدارة بالتجوال والتطوير و النمو المهني لدى المعلمين وكلما كان جو العمل سليما يتم تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون .

### منهج الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الفصل المنهج المستخدم في الدراسة، و تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات وحساب صدق الاداة وثباتها، وإجراءات تطبيق اداة الدراسة ثم الاساليب الاحصائية 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 الاقسام في كليات الآداب من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والتعرف على معوقات ممارسة الادارة بالتجوال في كلية الآداب من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ويعرف على انه محاولة منظمه لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي معين او جماعه، او 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 الاغراض العلمية. حسن (١٩٩٠. ص ٢٢١)

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب في جامعة الملك سعود والذي بلغ عددهن (١٨٠) حسب الاحصائية الصادرة من كلية الآداب.

#### الجدول رقم (١)

#### توزيع مجتمع الدراسة حسب الاقسام الاكاديمية لكلية الآداب

القسم	عدد اعضاء هيئة التدريس	القسم	عدد اعضاء هيئة التدريس
قسم اللغة العربية	٢٤	قسم اللغة الانجليزية	٤٢
قسم الدراسات الاجتماعية	٥٨	قسم الاعلام	٨
قسم التاريخ	٢٨	قسم الجغرافيا	١٩
المجموع الكلي (١٨٠)			

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

- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة على عينة عشوائية من اعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب ولقد بلغ عدد العينة (٣٠) عضو هيئة تدريس من مختلف الاقسام.

#### ٤- خصائص العينة:

توزيع افراد العينة وفق متغير القسم ويوضح ذلك الجدول رقم (٢) وسنوات الخبرة في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٢) توزيع افراد 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	٣٠	%١٠٠

بالنظر إلى الجدول رقم (٢) في توزيع خصائص العينة وفق متغير القسم شكل قسم اللغة العربية الفئة الكبرى من بين فئات العينة حيث بلغت النسبة (٢٣، ٣) بينما كانت النسبة الاقل لكلا من قسم التاريخ وقسم الجغرافيا حيث بلغت النسبة (١٣، ٣%).

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٣ سنوات	6	20.0
من ٤ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات	12	50.0
من ٦ سنوات فأكثر	12	30.0
المجموع	٣٠	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٣) في متغير سنوات الخبرة أن فئة (من اربع سنوات إلى اقل من ٦ سنوات) شكلت اعلى نسبة من عينة الدراسة حيث بلغت النسبة (50 %)، بينما فئة (اقل من ثلاث سنوات) كانت الادنى حيث بلغت النسبة (20%).

### أداة جمع البيانات:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بواقع ممارسة الادارة بالتجوال في كلية الآداب والتي اعتمدت في بنائها على العديد من المراجع العلمية التي تناولت الادارة بالتجوال والدراسات السابقة التي تناولت ممارسة الادارة بالتجوال. وتم توزيع فئات المعيار كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (٤)

فئات المعيار المتدرج وفقاً لدرجة موافقة افراد عينة الدراسة

المعيار	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق
مدى فئة المعيار	من ٣,٢٦-٤,٠٠	من ٢,٥١-٣,٢	من ١,٧٦-٢,٥٠	من ١-١,٧٥

صدق الاستبانة الظاهري:

تم التأكد من صدق الاداة بعرضها على اثنين من المحكمين من جامعة الملك سعود وجامعة حائل وذلك من حيث وضوح وسلامة لغة العبارات، ومدى شمولها للجانب المدروس وأخيراً مدى ارتباطها بالمحور وتم القيام بالتعديلات المطلوبة التي ابداهها المحكمون. الاتساق الداخلي للاستبانة: للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة تم ايجاد معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي اليه كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول رقم (٥)

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		
١	تقوم وكلية القسم بزيارة وأعضاء هيئة التدريس في مكاتهن خلال الساعات المكتبية	٠,٣٩٨
٢	تشارك وكلية القسم في المناسبات الخاصة بمنسوبات القسم والجامعة	*٠,٤٤٦
٣	غالباً ما يكون مكتب وكلية القسم في مكان هادئ	**٠,٥٠٥
٤	تتوجه وكلية القسم إلى منسوية القسم المعنية مباشرة عند ما يكون لديها استفسار ما	**٠,٦٠١
٥	تعتمد وكلية القسم على السكرتيرة لإحضار الملفات والمهام المطلوبة	٠,١٤٥
٦	تتجول وكلية القسم في مركز الخدمات الخاص بالقسم لتمس متطلبات المركز	٠,١٨١
٧	تقوم وكلية القسم بزيارة مفاجئة لعضوات هيئة التدريس أثناء المحاضرات	٠,٣٤٠
٨	تتعرف وكلية القسم على ما يدور داخل القسم من خلال طلب تقارير مكتوبة	٠,٢١٧
٩	تحضر وكلية القسم النشاطات الخاصة بالطالبات	*٠,٤٥٤
١٠	تحصل وكلية القسم على معلومات عن الأداء داخل القسم من خلال التجوال المنتظم والأخطار المسبق	-٠,٠٣٦
١١	تتبادل وكلية القسم الأحاديث الغير رسمية مع منسوبي القسم	**٠,٥٤٦
١٢	تخطط وكلية القسم للهدف من التجوال قبل القيام بعملية التجوال	٠,٣٢٩
١٣	تحاول وكلية القسم تلمس احتياجات منسوبات القسم من خلال تجوالها داخل القسم	*٠,٤٤٥
١٤	تقوم وكلية القسم بتقييم كل زيارة تقوم بها	٠,٣٣٣

م	الفئة	معامل الارتباط
<b>المحور الثاني : التعرف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب</b>		
١	لا تهتم وكالة القسم بمعرفة ما يدور داخل القسم	**٠,٦٣٠
٢	لا تشجع وكالة القسم على الاتصال والتشاور والاجتماع مع منسوبات القسم	**٠,٧٤٢
٣	الحالة الصحية لوكالة القسم لا تساعد في قيامها بعملية التجوال بشكل منتظم ودوري	*٠,٥١٠
٤	كثرة الأعمال وضغط العمل على وكالة القسم	٠,٠٧١
٥	تذمر منسوبات القسم من الجولات المستمرة لوكالة القسم	**٠,٦٠١
٦	لا تمتلك وكالة القسم مهارات الاتصال الكافية للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس أو الإدارات	٠,٣٢٥
٧	تقوم وكالة القسم بالحصول على المعلومات التي تريدها من خلال عقد اجتماع مع منسوبات القسم	**٠,٤٣٣
٨	تصميم المبني بما فيه من قاعات ومكاتب لا يشجع على ممارسة الإدارة بالتجوال	٠,١٣٦
٩	لا يوجد ثقافة تنظيمية في القسم عن الإدارة بالتجوال وأهميتها	٠,٣٦٠
١٠	عدم توفر الوقت الكافي لوكالة القسم للاستماع إلى منسوبات القسم حول مقترحاتهم وشكواهم وأفكارهم	٣٤٩,٠٠
١١	ضعف اقتناع بعض أعضاء هيئة التدريس بأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال	**٠,٣٧٦
١٢	الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التجول نحو الإدارة بالتجوال	٠,٢٢٠
١٣	مقاومة بعض منسوبات القسم للتغير في الأسلوب الإداري	٠,٠٤٩

\* عبارات دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

\*\* عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتبين من الجدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بعضها دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، والبعض الآخر دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهذا يعني أن كل عبارة متنسقة مع الدرجة الكلية لمحور الواقع ومحور المعوقات عدا بعض العبارات التي لم تكن دالة رغم موافقة المحكمين عليها مثل العبارات (١) و(٥) و(٦) في محور واقع ممارسة الإدارة بالتجوال، والعبارات (٤) و(٦) و(٨) في محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال، ولكن نظرا لأهمية تلك العبارات لم يتم حذفها.

### ثبات الاستبانة :

للتحقق من ثبات اداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات الفا كرونباخ ( Alpha Chronbach). ويوضح الجدول رقم (٦) معامل الثبات لمحاور الاستبانة. الجدول رقم (٦)

معامل ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي (الفا كرونباخ).

المحور	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول : واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب	١٤	٠,٦٢٢
المحور الثاني : التعرف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب	١٣	٠,٦٣١

كما هو موضح في الجدول رقم (٦) بلغ معامل ثبات المحور الاول (٠,٦٢٢)، اما المحور الثاني فقد بلغ (٠,٦٣١) وهو معامل ثبات ليس مرتفعا ولكنه يفي بأغراض الدراسة.

### ٦- إجراءات تطبيق الاستبانة :

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

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

٢- استعادة الاستبانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

### - الاساليب الإحصائية المستخدمة :

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الاساليب الآتية:

- معامل الارتباط بيرسون، لقياس العلاقة بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي اليه ومعرفة الاتساق الداخلي.
- معامل الفا كرونباخ، للتعرف على ثبات الاستبانة.

- المتوسطات الحسابية لترتيب اجابات عينة الدراسة، ولحساب الأوساط الحسابية العامة لمحاوَر 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 الاحادي 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:

- تتاول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها من خلال الاجابة عن الاسئلة البحثية وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة حيث كانت الاسئلة كالتالي:
- ما واقع ممارسة الادارة بالتجوال بكلية الآداب من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس؟
  - ما معوقات ممارسة الادارة بالتجوال بكلية الآداب من وجهة نظر اعضاء 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: اجابة السؤال الاول:

- ✘ ما واقع ممارسة الادارة بالتجوال بكلية الآداب من وجه نظر اعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات، والرتب كما يوضح ذلك الجدول رقم (٧).



جدول رقم (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار		العبارة	رقم العبارة
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	%	%		
١	.730	3.47	17	11	1	1	ك	تشترك وكلية القسم في المناسبات الخاصة بمنسوبات القسم والجامعة	2	
			56.7	36.7	3.3	3.3	%	%		
٢	1.081	3.27	19	3	5	3	ك	تحصل وكلية القسم على معلومات عن الأداء داخل القسم من خلال التجوال المنتظم والأخطار المسبق	10	
			63.3	10.0	16.7	10.0	%	%		
٣	.847	3.20	14	8	8		ك	تقوم وكلية القسم بتقييم كل زيارة تقوم بها	14	
			46.7	26.7	26.7		%	%		
٤	.913	3.17	14	8	7	1	ك	تحاول وكلية القسم تلمس احتياجات منسوبات القسم من خلال تجوالها داخل القسم	13	
			46.7	26.7	23.3	3.3	%	%		
٤م	.950	3.17	14	9	5	2	ك	تقوم وكلية القسم بزيارة وأعضاء هيئة التدريس في مكاتبهن خلال الساعات المكتبية	1	
			46.7	30.0	16.7	6.7	%	%		
٥	.960	3.10	13	9	6	2	ك	تخضع وكلية القسم النشاطات الخاصة بالطالبات	11	
			43.3	30.0	20.0	6.7	%	%		
٦	.999	3.03	12	10	5	3	ك	تخطط وكلية القسم للهدف من التجوال قبل القيام بعملية التجوال	12	
			40.0	33.3	16.7	10.0	%	%		
٧	1.081	2.93	11	11	3	5	ك	تتوجه وكلية القسم إلى منسوبة القسم المعنية مباشرة عند ما يكون لديها استفسار ما	4	
			36.7	36.7	10.0	16.7	%	%		
٨	.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	%	%		
٩	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	%	%		
١٠	.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	%	%		
١١	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	%	%		
١٢	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	%	%		
١٢م	1.000	2.67	5	13	4	5	ك	تتبادل وكلية 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 (٧) أن المتوسط للمحور الاول بلغ (٢، ٩٦) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٩٩٦) وهذا يعني أن الادارة بالتجوال تمارس بدرجة متوسطة، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشهري (٢٠١٠) التي اشارت نتائجها أن ممارسة الادارة بالتجوال من قبل مديري المدارس قد جاءت بدرجة مرتفعة وقد تعزى هذه النتيجة إلى استمرارية سيطرة الاساليب الروتينية على الاعمال الادارية في الاقسام الاكاديمية في كلية الآداب والتي تحتم تسيير الاعمال الادارية بالطريقة التقليدية.

وتشير النتائج إلى وجود تفاوت بسيط في متوسطات اجابات افراد العينة حيث جاء المتوسطات الحسابية ما بين (٢، ٧٦ الى ٣,٤٧) وهي تقع في الفئتين الاولى والثانية على درجات المقياس الرباعي وهما (موافق بدرجة كبيرة / وأوافق بدرجة متوسطة) وجاءت هذه النتيجة موافقة لدراسة العبدى (٢٠١٠) التي اشارت نتائجها إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الاردنية الرسمية لممارسة الادارة بالتجوال وفعاليتها في عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي وكليات الاقسام في القسم بضرورة متابعة الاعمال الادارية 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 " تتعرف وكيلة القسم على ما يدور داخل القسم من خلال طلب تقارير مكتوبة" على ادنى متوسط حسابي من وجه نظر افراد العينة.

وكانت اكثر العبارات حصولا على درجة موافقة عالية هي العبارة رقم (٢) "تشارك وكيلة القسم في المناسبات الخاصة بمنسوبات القسم في الجامعة" وقد حصلت العبارة على اعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣، ٤٧) وبلغ الانحراف المعياري (٠، ٧٣٠) ثم تلتها العبارة رقم (١٠) "تحصل وكيلة القسم على معلومات عن الاداء داخل القسم من خلال التجوال المنتظم والإخطار المسبق" بمتوسط حسابي (٣، ٢٧) وانحراف معياري (١، ٠٨١)، بينما حصلت العبارة رقم (٨) "تتعرف وكيلة القسم على ما يدور داخل القسم من خلال طلب تقارير مكتوبة على ادنى درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢، ٦٧) والانحراف المعياري (١,١٢٤)" وتلتها العبارة رقم (٩) "تتبادل رئيسة القسم الاحاديث الغير رسميه مع منسوبات القسم) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢، ٧٩) والانحراف المعياري (١، ٠٠٠) وقد تعزى هذه النتيجة إلى كثرة الاعمال والمهام المرتبطة بوكيله القسم مما لا يتيح لها الفرصة للقيام بأحاديث غير رسميه مع عضوات القسم رغم اهمية 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 (٨)

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		العبرة	رقم العبرة
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	%			
١	.819	3.53	22	2	6		ك	الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التجول نحو الإدارة بالتجوال	12	
			73.3	6.7	20.0		%			
٢	.898	3.43	19	7	2	2	ك	كثرة الأعمال وضغط العمل على وكالة القسم	13	
			63.3	23.3	6.7	6.7	%			
٣	.626	3.23	10	17	3		ك	ضعف اقتناع بعض أعضاء هيئة التدريس بأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال	11	
			33.3	56.7	10.0		%			
٤	.895	3.19	12	8	5	1	ك	مقاومة بعض منسوبات القسم للتغيير في الأسلوب الإداري	4	
			40.0	26.7	16.7	3.3	%			
٥	.791	3.17	11	14	4	1	ك	عدم توفر الوقت الكافي لوكالة القسم للاستماع إلى منسوبات القسم حول مقترحاتهم وشكاوهم وأفكارهم	10	
			36.7	46.7	13.3	3.3	%			
٦	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	%			
٧	.923	3.07	11	11	5	2	ك	تذمر منسوبات القسم من الجولات المستمرة لوكالة القسم	5	
			36.7	36.7	16.7	6.7	%			
٨	.999	2.97	11	10	6	3	ك	تقوم وكالة القسم بالحصول على المعلومات التي تريدها من خلال عقد اجتماع مع منسوبات القسم	7	
			36.7	33.3	20.0	10.0	%			
٩	1.074	2.87	10	11	4	5	ك	لا تمتلك وكالة القسم مهارات الاتصال الكافية للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس أو الإدارات	6	
			33.3	36.7	13.3	16.7	%			
١٠	1.137	2.53	7	10	5	8	ك	الحالة الصحية لوكالة القسم لا تساعد في قيامها بعملية التجوال بشكل منتظم ودوري	3	
			23.3	33.3	16.7	26.7	%			
١١	1.081	2.27	4	10	6	10	ك	تصميم المبني بما فيه من قاعات ومكاتب لا يشجع على ممارسة الإدارة بالتجوال	8	
			13.3	33.3	20.0	33.3	%			
١٢	1.175	2.10	6	3	8	12	ك	لا تشجع وكالة القسم على الاتصال والتشاور والاجتماع مع منسوبات القسم	2	
			20.0	10.0	26.7	40.0	%			
١٣	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	%			
			المتوسط العام							
		٢,٨٨							٠,٩٧٧	

ويتضح من الجدول رقم (٨) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على وجود معوقات تحد من ممارسة الإدارة بالتجوال حيث بلغ المتوسط العام (٨٨، ٢) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من درجات المقياس الرباعي وبانحراف معياري عام بلغ (٠، ٩٧٧)، حيث أشارت النتائج إلى تفاوت في درجات معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال بكلية الآداب حيث تراوحت المتوسطات بين (٢، ٠٠) إلى (٥٣، ٣) 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 (٨) أن أكثر المعوقات بروزاً هي العبارة رقم (١٢) " الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالتجوال " حيث حصلت على أعلى نسبة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٥٣، ٣) والانحراف المعياري (٨١٩، ٠) وقد تعزو هذه النتيجة إلى سيطرة اللوائح والقوانين على العمل الإداري للقسم مما لا يعطي وكيالة القسم الحرية في تبني أسلوب إداري يساعدها في إنجاز مهامها. ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجبالي (٢٠٠٥) التي توصلت نتائجها إلى ضرورة تعديل القوانين واللوائح مما يعطي وكيالة القسم صلاحيات وسلطات أكبر لإدارة القسم، وتلتها العبارة رقم (١٣) " كثرة الأعمال وضغط العمل على وكيالة القسم " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤٣، ٣) والانحراف المعياري (٨٩٨، ٠) وترتبط هذه النتيجة مع اجابة السؤال الأول في محور واقع ممارسة الإدارة بالتجوال حيث جاءت عبارة "تبادل وكيالة القسم الأحاديث الغير رسميه مع عضوات منسوبات القسم " كأقل درجة في ممارسة الوكالات في الأقسام للإدارة بالتجوال وتدلل هذه النتيجة على أن تخفيف المهام على الوكيالة قد يساعدها في ممارسة الإدارة بالتجوال.

وجاءت العبارة رقم (٢) " لا تشجع وكيالة القسم على الاتصال والتشاور والاجتماع مع منسوبات القسم " كأدنى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١٠، ٢) والانحراف المعياري (١٧٥، ١) وقد تشير هذه النتيجة إلى محاولة وكيالات الأقسام تشجيع الاتصال والتواجد المستمر مع عضوات القسم وتنفق هذه الدراسة مع دراسة موننتس Mounts (٢٠٠٩) حيث أشارت النتائج إلى أنه لا بد للمديرين من قضاء بعض الوقت في الفصول الدراسية لدعم الثقافة وتحسين المناخ المدرسي، ثم العبارة رقم (١) " لا تهتم وكيالة القسم بمعرفة ما يدور داخل القسم " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢، ٠٠) بينما بلغ الانحراف المعياري (٢١٧، ١).

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 (٩)

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	٠.289	5	٠.058	٠.439	٠.817 غير دالة
	داخل المجموعات	3.163	24	٠.132		
	المجموع	3.453	29			
معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب	بين المجموعات	٠.642	5	٠.128	٠.863	٠.520 غير دالة
	داخل المجموعات	3.569	24	٠.149		
	المجموع	4.210	29			

مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتبين من الجدول رقم (٩) 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" (٠, ٨١٧) وبلغ مستوى الدلالة في محور "معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال" (٠, ٥٢٠) وتفضي هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية الخاصة بمحور واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وقد يُعزى ذلك إلى تشابه المهام – من حيث طبيعتها وكميتها- التي تقوم بها وكليات الاقسام رغم اختلاف الاقسام الاكاديمية.

## 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 (١٠)

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

طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب	بين المجموعات	٠.370	2	٠.185	1.620	٠.217 غير دالة
	داخل المجموعات	3.083	27	٠.114		
	المجموع	3.453	29			
معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في كلية الآداب	بين المجموعات	٠.275	2	٠.137	٠.943	٠.402 غير دالة
	داخل المجموعات	3.935	27	٠.146		
	المجموع	4.210	29			

مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتبين من الجدول رقم (١٠) 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 (٠,٢١٧) بينما بلغت الدلالة الإحصائية لمحور " معوقات الإدارة بالتجوال " (٠,٩٤٣) ومن خلال عرض هذه النتيجة نقبل الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة .

### التوصيات:

بناء على ما أظهرته نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

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

## المراجع العربية:

١. الدهشان، جمال، السيسي، احمد (٢٠٠٥)، أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي "تطوير اداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس.
٢. الخضيرى، محسن (٢٠٠٠)، الادارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية، ايتراك للنشر.
٣. العسيلي، رجا (١٩٩٩)، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبولي تكنك فلسطين كما يراها اعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
٤. (العبدى، امل، (٢٠١٠)، اثر ممارسة الادارة بالتجوال في عملية اتخاذ القرارات، في جامعة الأردن. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
٥. العرمان، عبدالرحمن (٢٠٠٩)، الادارة بالتجوال، مجلة الامن والحياة العدد ٣٠٩. الرياض.
٦. العجمي، محمد، ٢٠١٠، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان
٧. ابو ناصر، فتحي (٢٠١٢)، مدخل إلى الادارة التربوية النظرية والمهارة، عمان، دار المسيره للنشر والتوزيع.
٨. الصباب، احمد وآخرون، (٢٠٠٥)، اساسيات الادارة الحديثة. مكتبة الملك فهد الوطنية.
٩. بكري، ليلي، (د ت)، تطوير وإدارة الموارد البشرية، الشركة المتحدة للطباعة والنشر. القاهرة
١٠. حسن، عبد الباسط محمد ١٩٩٠، اصول البحث الاجتماعي، طبعه ١١، مصر، مكتبة وهبة العابدين.
١١. الجبالي، عبد المجيد، (٢٠٠٥)، اسلوب مقترح لاستخدام الادارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب في محافظة القاهرة رسالة ماجستير غير منشورة، اتحاد المكتبات المصرية.



١٢. الشهري، محمد، ٢٠١٠، تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة الملك عبد العزيز.
١٣. الملحم، يحيى، (٢٠٠٩)، التمكين كمفهوم اداري مُعاصر، المنظمة العربية للتممية 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. Sapru ،Administrative Theories And Management Thought ، (2006) ،prentice hell 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.