

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية
بجامعة حفر الباطن
”دراسة ميدانية“

إعداد

د / عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة سوهاج

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية. العدد الثاني والسبعون . أبريل ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

الملخص:

تحاول الدراسة الحالية إبراز العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، التغذية الراجعة) وفعالية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الاستراتيجية، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي) بجامعة حفر الباطن، واستطلاع مدى متانة الروابط وعمق التواصل بين الإدارة العليا للجامعة والعاملين بها، من خلال استخدام المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغ عدد أفرادها (١٧٢) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: ارتفاع نسبة ممارسة الإدارة بالتجوال بجامعة حفر الباطن، وإلى وعي أفراد العينة بأهمية ممارستها، وإيجابية اتجاهاتهم نحوها؛ ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) والمتغير التابع (فعالية القرارات الإستراتيجية) بجامعة حفر الباطن؛ بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية: (النوع، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة). كما أوصت الدراسة بأهمية حث إدارة الجامعة - بأقسامها ووحداتها المختلفة - على تطبيق الأسلوب العلمي المدروس للإدارة بالتجوال، وتنظيم دورات تدريبية لتنمية قدرات منسوبيها على ممارسة هذا الأسلوب، وتشجيع المناقشة وتبادل الرأي بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس على كافة المستويات الإدارية حول التغييرات، من أجل خلق مناخ من الثقة المتبادلة بينهم، وضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في اتخاذ القرارات، وتوفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لديهم بأهداف الجامعة، وضرورة تنظيم دورات تدريبية تستهدف إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة بالتجوال وفعالية القرارات الاستراتيجية لزيادة وعيهم بمفاهيمها النظرية وإجراءاتها العملية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال - فاعلية القرار الاستراتيجي - جامعة حفر الباطن.

Management by Wandering Around and its Relationship to the Effectiveness of Strategic Decisions at the University of Hafr Al-Batin (A Field Study)

Abstract:

The study attempts to highlight the extent of the Impact of Management by Wandering around Practice. Its dimensions: (finding facts, improving communication, motivation, development and creativity, feedback) on the Effectiveness of Strategic Decisions at the University of Hafr Al-Batin. Its dimensions: (determining the strategic position, determining the strategic objectives, Generate the strategic alternative, Choose the strategic alternative, and Effective implementation of the strategic decision) at the University of Hafr Al-Batin, and explore the strength of the links and the depth of communication between the senior administration of the university and its employees, through the use of the descriptive approach, and use the questionnaire as a tool to collect data from the study sample. The number of members of the study sample was 172 members of the university's Faculty staff.

The study reached a set of results, including: the high percentage of Practice of Management by Wandering Around in the University of Hafr Al-Batin, and the awareness of the sample members of the importance of its practice, and the positive of their attitudes towards it; and there was a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the independent variable (Practice of Management by Wandering Around) and The dependent variable (the effectiveness of strategic decisions) at the University of Hafr Al-Batin; in addition to there was statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of the individual of the sample on the degree of relationship between the Practice of Management by Wandering Around and the effectiveness of strategic decisions at the University of Hafr Al-Batin due to some personal and organizational variables: (gender, degree, number of years' service). The study also recommended that the university administration be urged - with its various departments and units - to apply the studied scientific method for Management by Wandering Around, organizing training courses to develop the capabilities of its employees to practice this method, and encouraging discussion and exchange of opinion between the university administration and faculty members at all administrative levels on any changes, in order to Create an atmosphere of mutual trust between them, the need to involve faculty members and Employees in decision-making, provide them with a clear understanding and a firm conviction of the goals of the university, and the need to organize training courses targeting university administration and faculty members in the field of Management by Wandering Around and the effectiveness of strategic

decisions to increase their awareness of their theoretical concepts and practical procedures.

Keywords: Management by Wandering (Walking) Around - Strategic Decisions -
University of Hafr Albatin.

• مقدمة :

يتوقف نجاح أية مؤسسة أو فشلها - في أحد جوانبه - على المدير، والممارسات الإدارية التي يقوم بها. وتختلف هذه الممارسات ومدى ما تحققه من أهداف من إدارة إلى أخرى، ويرجع هذا الاختلاف إلى التباين بين المديرين في أنماطهم الإدارية، والأساليب والطرق المتبعة، ومدى امتلاك المدير للكفاءة، والخبرة، وخصائص الممارسة اللازمة لطبيعة العمل الذي يقوم به. فالإدارة الناجحة هي التي تدفع بالعاملين إلى العمل وبأقصى طاقتهم الإنتاجية. ويتم ذلك من خلال ممارسة المدير لدوره القيادي بتهيئة الظروف المناسبة للعاملين وإشباع رغباتهم وميولهم وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لهم.

وفي الوقت الذي زاد فيه عدد ساعات جلوس المدير في مكتبه، برزت اتجاهات فكرية إدارية تدعو إلى الاهتمام بالإدارة ونظم المتابعة عن بُعد، حيث إن سهولة الاتصالات وكفاءتها أدت إلى زيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتتبية مما أدى إلى حدوث نوع من الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمؤسسة الواحدة وباعد بين المدير والعاملين (الخصيري، ٢٠٠٠، ٥-٦).

وتعد الإدارة بالتجوال أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، باعتبارها أحد أساليب التعاملات الإدارية التي تحمل خصوصية الحاجة إليها، فهي فلسفة ذات طابع خاص ترتقي بالمؤسسة إلى تحسين الدور القيادي للإدارة العليا (خضر، ٢٠١٨، ٢٣)، وفي الوقت نفسه تتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لقائدهم، وتمكن القائد من تنمية مهاراته القيادية في العمل والتعرف إلى العمليات اليومية وخطوات العمل، باعتبارهم مسؤولين عن متابعة إنجازها، كما يهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة (ملحم، ٢٠٠٦، ١٥-١٦).

ويشير مصطلح الإدارة بالتجوال إلى تلك العملية التي يترك القائد فيها كرسي المكتب، بل يغلق المكتب ويفوض الأعمال الكتابية التي تأخذ منه وقتاً كبيراً، وينطلق في أرجاء العمل لا للتجسس وإنما ليتحسس احتياجات الموظفين ويشاركهم في حل المشكلات التي تواجههم وفي الحال، وذلك لأن بعض الموظفين يلتقون بالقائد إلا نادراً وهم في أمس الحاجة له. لذلك يجب على القائد أن يذهب إليهم في مكاتبهم، يسأل عن هذا، ويشجع هذا، ويشارك هذا في الوصول

لحل مشكلة إدارية أو اجتماعية، يشاركه أفراده وأترابه، ويرى بأعينه ما يجري بدون أن يشعر مرؤوسيه بأنهم مراقبون (الحوامده والعبدي، ٢٠١٣، ٦٣).

ويمكن أن يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان دون تغيير أو تبديل. من ناحية أخرى تؤدي الإدارة بالتجوال إلى تكوين آراء ووجهات نظر الأفراد ومعتقداتهم نحو منظماتهم، وتحفيزهم للعمل الجاد المنتج، ودفعهم للعمل بروح الفريق الواحد، ودعم عملية تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها بدقة ووضوح، بالإضافة إلى الإسهام في تقييم أداء المرؤوسين، وتعرف الاتجاهات والسلوكيات والقدرات والمهارات الإنتاجية لكل فرد منهم، ووضع نظام للمكافأة لتعزيز الجوانب الإيجابية في سلوكهم (Buckner, 2008, 87).

ويستطيع القائد التربوي إدارة مؤسسته التعليمية كمسؤول عن وحدة تعليمية إنتاجية من خلال قيامه بجولات إدارية مخطط لها بعناية، وليس من خلال تواجده في مكتبه يقضي ساعات العمل اليومية في التأشير على المكاتبات الروتينية بلا إبداع (عماد الدين، ٢٠٠٤، ١١٤).

وتعمل ممارسة الإدارة بالتجوال على توظيف استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وتصورات مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم وإيجاد المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل (الخشيري، ٢٠٠٠، ١٠). ومن شأنه إيجاد الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات ودفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب أهدافهم الشخصية (Emmons, 2006, 2).

وتشير الزهري (٢٠٠٢، ٢٣٩-٢٤٠) إلى أن الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري ديناميكي، تشكل أسلوباً إدارياً وقائياً من مساوئ الإدارة البيروقراطية والتي منها: الجمود، والاستاتيكية، وقلة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والضغط الذي يمارسه النظام البيروقراطي على الفرد ليلتزم بالقواعد والإجراءات، وما يترتب على ذلك من الانشغال الدائم بالوسائل المستخدمة في سبيل الوصول إلى الأهداف، لدرجة أن تصبح الوسائل أكثر أهمية من النتائج أو الأهداف نفسها، وهو ما يشكل أثراً سلبياً على الحالة المعنوية للعاملين في المؤسسة.

وتشكل القرارات الإستراتيجية حيز الزاوية في نجاح العديد من التنظيمات وتميزها في مجال العمل (جودي، ٢٠٠٨، ٨٠). ويتخذ هذا النوع من القرارات لمواجهة مشكلات مهمة وحرجة، ويكون لهذه القرارات تأثير بالغ في حياة متخذ القرار أو في أوضاع المؤسسة التي يديرها (Kumar & Plavia, 2006, 155). والقرارات الإستراتيجية يصعب التراجع عنها بعد اتخاذها وتتصف هذه القرارات بأنها غير متكررة، كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها (الغالبى، ٢٠١٢، ٨٥). كما تتميز بالشمولية والتعقيد، وآثارها تستمر لمدة طويلة (Parnell & Crandall, 2010, 525). وتكمن أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في أنها تؤدي إلى تطوير أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد.

والإدارة بالتجوال تعمل كأداة محركة المؤسسة بقصد تحقيق أهدافها وتُمكن المدير من جمع المعلومات الكافية عن العمل والعاملين، ومن ثم التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر من معلومات، وكذلك القدرة على اتخاذ القرار المناسب، والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور، ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات (Lorenzen, 1997, 53).

وتكمن أهمية الإدارة بالتجوال في علاقتها بالقرارات الإستراتيجية في تحديد التصور الإستراتيجي المؤسسة؛ أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للقصد الإستراتيجي (Hitt, 2001, 23) الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد المتجول، فإذا ما استطاع القائد المتجول توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية مما يجعل من القصد الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد المتجول، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع. ومن الأمور المهمة التي تساعد في فهم هذه العلاقة هو وضع الإستراتيجية مع العاملين في المؤسسة وليس فقط تعريفهم بها، وهي مهارة في غاية الأهمية من أجل بناء الاتجاهات والتوجهات المستقبلية المحتملة، والمشاركة في حوارات إستراتيجية، والتركيز على أكثر التوجهات والمداخل أهمية (Macmillan & Tampoe, 2000, 98-99).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول إن عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمات تتأثر سلباً أو إيجاباً بدور المدير وأسلوبه الإداري المتبع، ومدى تقبل العاملين لقراراته

والتزامهم بها ثم تنفيذها. ومن ثم، تعد الإدارة بالتجوال نموذجًا حقيقيًا لتحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في جامعة حفر الباطن، وتحديد التصور الاستراتيجي الخاص بها، وتطوير رؤيتها الاستراتيجية طويلة الأمد، وتمكين قياداتها من توضيح وجهة نظرهم للمرؤوسين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والحصول على تأييد المرؤوسين لرؤيتهم الاستراتيجية، ومن الأمور التي تساعد في فهم هذه العلاقة إشراك المرؤوسين في وضع الاستراتيجية الخاصة بالجامعة وليس مجرد تعريفهم بها، وهي مهارة غاية في الأهمية من أجل بناء الاتجاهات والتوجهات المستقبلية المحتملة للجامعة.

وفي هذا السياق تحاول الدراسة إبراز العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، التغذية الراجعة) وفعالية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الاستراتيجية، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي) بجامعة حفر الباطن، واستطلاع مدى متانة الروابط وعمق التواصل بين الإدارة العليا للجامعة والعاملين بها.

• مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن المنافسة الكبيرة والمتسارعة بين مؤسسات التعليم العالي - والتي تجاوزت الحدود الإقليمية - بالإضافة إلى سعي تلك المؤسسات إلى تحقيق التميز، والمحافظة على الاستمرارية في ظل بيئة تنافسية، كل ذلك دفع هذه المؤسسات إلى السعي الحثيث نحو تطوير أساليبها الإدارية، واستدراك، واستيعاب، وإدخال النظم المتطورة، والتعامل مع الأفكار والتوجهات الحديثة التي تكسب هذه المؤسسات صفة الحداثة والتطوير (الضلاعين، ٢٠١٦، ٦٢).

وانطلاقاً من هذه المعطيات ومن الظروف الواقعية لبيئة العمل بجامعة حفر الباطن فقد عانت الجامعة من هذه التغيرات، والتي قد تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة بعيدة عن الواقع الداخلي للجامعة، وهو ما يشكل عقبة أمام فاعلية القرارات الإستراتيجية؛ الأمر الذي يستدعي التركيز على نوعية معينة من القرارات تعمل على زيادة كفاءة العملية الإدارية. وحتى يتحقق ذلك لا بد من تطوير سياسات تنظيمية توفر للإدارة استراتيجيات وأساليب وسياسات تمكنها من إنجاح برامج وجهود ممارسة الإدارة بالتجوال.

ومن الأمور التي تؤكد هذا التوجه أن العلاقات الوظيفية داخل المؤسسات تفسد نتيجة بُعد وتباعد المسافات؛ إذ تنشأ بسبب ذلك حواجز مادية ومعنوية فاصلة بين المدير والعمالين. ومع مرور الوقت تصبح المسافات بين العمالين والإدارة العليا في غاية الاتساع، وينتج عنها فجوة قد يصعب معالجتها (الخصيري، ٢٠٠٠، ٢٣٩).

ومع تزايد اعتماد العديد من المديرين على وسائل الاتصال غير المباشرة وما ترتب على الركون إليها من عزلة، قد يؤدي ذلك إلى شعور هؤلاء المديرين بأنهم أصبحوا بعيدين عن العمالين، نتيجة بقائهم في مكاتبهم دون التفاعل مع مرؤوسيه، وزيادة اعتمادهم على التقارير والاتصالات المكتبية في تعرف واقع الجامعة ومشكلاتها، وهو ما يشكل عقبة أمام فعالية القرارات الاستراتيجية.

وتتركز مشكلة الدراسة في محاولة فحص واستطلاع مدى متانة الروابط الواصلة وعمق الاتصال والتواصل المتبادل بين إدارة الجامعة والعمالين بها، بما يعود بتدعيم الثقة المتبادلة بينهما، وزيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية، وذلك في ظل تأثير التكنولوجيا الرقمية والمداخل الإدارية التي تعزز من أنظمة المتابعة عن بُعد دون النظر إلى تبعات ذلك وتأثيراته على الجامعة.

وعليه، فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في محاولة إجابة التساؤل الرئيس الآتي: ما العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة تساؤلات فرعية، هي:

١- ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

٢- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لممارسة الإدارة بالتجوال في زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن؟

٣- ما التوصيات اللازمة لتفعيل دور الإدارة بالتجوال في زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

• فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على تحديد الموقف الاستراتيجي كُبعد من أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية.

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على تحديد الأهداف الاستراتيجية كُبعد من أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية.

٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على توليد البديل الاستراتيجي كُبعد من أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية.

٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على اختيار البديل الاستراتيجي كُبعد من أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية.

٥- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي كُبعد من أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية: (النوع، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة).

• أهداف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في محاولة الكشف عن العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ويسهم هذا الهدف في تحقيق مجموعة الأهداف الفرعية الآتية:

- تحديد أهم المرتكزات الفلسفية والأسس المفاهيمية التي تقوم عليها كل من الإدارة بالتجوال، وفاعلية القرارات الاستراتيجية.
- تعرف واقع تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تعرف العلاقة بين الإدارة بالتجوال بشكل عام وكل بُعد من أبعادها بشكل خاص من جهة وزيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى.
- رصد الفروق في استجابات عينة الدراسة إزاء محاورها وفقاً لمتغيرات: (النوع، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة).
- تقديم مجموعة من التوصيات اللازمة لتفعيل الإدارة بالتجوال كأداة إدارية غير تقليدية في زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية بالجامعة.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية - على حد علم الباحث - في كونها من البحوث والدراسات القليلة في الميدان التربوي التي اهتمت بالكشف عن العلاقة بين الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. ومن ثم تتضح أهميتها من جانبين هما:

(أ) الأهمية النظرية:

- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يتناول كلاً من الإدارة بالتجوال، والقرارات الاستراتيجية، يمكن أن يفيد الباحثين والأكاديميين، من خلال تعريفهم على العديد من المراكز الفلسفية، والأسس المفاهيمية التي تقوم عليها كل منهما. كما تبرز أهمية هذه الدراسة في موضوعها الحديث الذي أصبح مرتكز اهتمامات المنظمات الحديثة.

(ب) الأهمية التطبيقية:

- من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على مؤسسات التعليم العالي، والقيادات الجامعية، والإداريين، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بشكل عام، وجامعة حفر الباطن على وجه الخصوص، من خلال تعرف أهم ممارسات الإدارة بالتجوال، وكيف تُفضي إلى فاعلية القرارات الاستراتيجية.
- قد تفيد هذه الدراسة في زيادة دافعية المديرين والقادة على الإبداع والتجديد ومواكبة التطور وتبني استراتيجيات خاصة في مجال التخطيط، والأساليب التكنولوجية المتبعة، والمهام والأنشطة، واتجاهات ومهارات الأفراد، وإجراء التحولات التنظيمية اللازمة بمؤسساتهم لتحقيق الأهداف المنوطة بهم.
- تسلط هذه الدراسة الضوء على أسلوب اتصال جديد من أساليب علوم الإدارة الحديثة هو الإدارة بالتجوال، والذي يؤدي لزيادة العلاقة مع العاملين لتحقيق الرقي اللازم للمؤسسة.

• حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- (أ) الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تعرف العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) وفاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الاستراتيجية، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي) بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد تم تحديد أبعاد الإدارة بالتجوال استناداً إلى ما أورده (بيترز، ١٩٩٥). أما أبعاد القرارات الاستراتيجية فتم تحديدها استناداً إلى ما أورده (الغالي، ٢٠١٢).

(ب) الحد البشري: تضمن مجتمع الدراسة الحالية جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن وعددهم (٧٩٠) عضوًا، وقد أجاب على محاور الاستبانة منهم (١٧٢) عضوًا، يمثلون عينة طبقية عشوائية.

(ج) الحد الزمني: تم تطبيق أداة جمع البيانات (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٠/١٤٤١هـ - ٢٠٢٠/٢٠١٩م.

• مصطلحات الدراسة :

١- الإدارة بالتجوال Management by Wandering Around:

يشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على الابتعاد عن مكتبة والخروج منة لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجها لوجه؛ وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣، ٦٦).

ويقصد بها في الدراسة الحالية: أسلوب إداري يشارك فيه المسؤولون عن إدارة جامعة حفر الباطن مباشرة في أنشطة أعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلال الخروج من مكاتبهم، واختصار المسافات المكانية والزمانية بينهم، والتواجد الفعلي والحقيقي معهم، والبقاء في مواقع العمل لمشاركتهم، وتوجيههم، ومساعدتهم، والاجتماع بهم وجها لوجه، وحل مشكلاتهم، والبقاء على تواصل دائم معهم، وعدم الاعتماد فقط على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى بشكل كامل.

٢- القرارات الاستراتيجية Strategic Decisions:

تُعرف القرارات الإستراتيجية بأنها "القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية في المؤسسة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة، التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المؤسسة" (جاب الله، ٢٠١٧، ٧٢).

وهي تعني الاختيار من بين بديلين أو أكثر باتباع الخطوات الآتية: إدراك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليلها، اختيار البديل الأكثر إسهامًا في تحقيق أهداف المؤسسة (الغالبى، ٢٠١٢، ٨١).

ويقصد بها في الدراسة الحالية: البديل المناسب المختار من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية، تتم صناعته على مستوى الإدارة العليا لجامعة حفر الباطن، وهي تمثل التوجه الاستراتيجي للجامعة، وتسمى بالقرارات الإبداعية، وهي قرارات استثنائية تتم صناعتها في المدة الزمنية الحالية بحيث يكون تأثيرها خلال المراحل الزمنية المقبلة في ظل تشخيص ظروف البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وهي قرارات تتطلب التجميع طويل المدى للموارد الحالية، وتنمية موارد جديدة لتحقيق أهداف الجامعة.

• الدراسات السابقة:

تناول عدد من الدراسات - بشكل أو بآخر - متغيرات الدراسة الحالية، إلا أن الملاحظ هنا - على حد علم الباحث - هو قلة الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل، وفاعلية القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع كما تناولته الدراسة الحالية. وسيتم استعراض تلك الدراسات التي يمكن أن تفيد موضوع الدراسة وترتبط بمتغيراته على النحو الآتي:

أولاً - الدراسات العربية:

١- دراسة صباح، إيمان عادل خليل (٢٠١٢)، وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، والتعرف إلى سبل تفعيل الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء نتائج الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر مديريهم جاءت بدرجة كبيرة.

٢- دراسة الحوامدة، نضال صالح والعبيدي أمل محمد (٢٠١٣)، وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاستعانة باستبانة لجمع البيانات المطلوبة. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة

بالتجوال بأبعادها اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

٣- **قدومي، منال عبد المعطي والخوالدة، تيسير محمد (٢٠١٣)**، وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس في ضوء متغيرات جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بشكل عام كان متوسطاً، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية.

٤- **الحميدي، حمد بن غازي حسن (٢٠١٤)**، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين في الجوانب التالية: القيادة التشاركية، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، التطوير والإبداع. بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لاستخدام الإدارة بالتجوال التي تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة بالتدريس، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية بمجال الإدارة التربوية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى أن استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الطائف، من وجهة نظر المعلمين، كانت عالية، وجاء البعد المتعلق بالقيادة التشاركية في أولاً، ثم الاتصال الفعال، ثم التطوير والإبداع، ثم المشاركة في اتخاذ القرار.

٥- **قدومي، منال عبدالمعطي والخوالدة، تيسير محمد (٢٠١٤)**، وهدفت الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداتين: الأولى لقياس مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية، والثانية لقياس الأداء الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بشكل عام كان متوسطاً، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم كان مرتفعاً،

بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة والتجوال والأداء الوظيفي.

٦- مواضية، رضا (٢٠١٤)، وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٣) معلمة رياض أطفال. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيا، كان بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيا، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (٥٦.٩%) من التباين في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيا.

٧- صالح، ميسون يوسف (٢٠١٥)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات؛ وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم.

٨- صالحة، مؤمن عبد العزيز (٢٠١٥)، وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت مرتفعة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة والأداء الوظيفي للمعلمين.

٩- اشتيوي، محمد عبد (٢٠١٥)، وهدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج

الوصفي. ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في الجامعة كان متوسطاً، كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، تحسين عملية الاتصال، والعمل الجماعي، وتحفيز العاملين المميزين، والدفع باتجاه عمليات التطوير والإبداع، وتعزيز مبدأ التغذية الراجعة) كان متوسطاً.

١٠- الحبيب، عبدالرحمن بن محمد بن علي و اليامي، هادية بنت علي بن محمد (٢٠١٦)، وهدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة وكليات الأقسام بكلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرات والمعيدات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة والقسم، حول درجة الممارسة لأسلوب الإدارة بالتجوال، بالإضافة إلى عدم اهتمام وكليات الأقسام بالقيام بجولات تفقدية لمكاتب الموظفين بالقسم.

١١- الشريدة، معتصم لورنس علي (٢٠١٧)، وهدفت الدراسة إلى تعرف أثر الإدارة بالتجوال على أداء العاملين بوزارة الداخلية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانَت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى حصول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال في الإدارات التابعة لوزارة الداخلية الأردنية على تقييم متوسط، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالتجوال على أداء العاملين في الوزارة لبعدي (التحفيز واتخاذ القرارات).

١٢- العليين، هدية محمد سليمان والزهراني، صالح بن علي (٢٠١٦)، هدفت الدراسة إلى رصد واقع الممارسات التطبيقية للخصخصة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الباحثان المنهج الوصفي المسحي والمقارن، وقامتا ببناء استبانة مكونة من (٥٧) فقرة وزعت على (١٠٠) عضواً من الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز وكلية CBA بجدة. وأظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الإيجابيات تعزى "النوع الجامعة" لصالح CBA، وكذلك وجود فرق ذا دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول السلبيات تعزى "النوع الجامعة" لصالح جامعة الملك عبد العزيز، بينما لا يوجد فرق ذو

دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الواقع والإجراءات المقترح تطبيقها تعزى "نوع الجامعة".

١٣- عباد، دعاء عمر صالح (٢٠١٧)، وهدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مديرية تربية لواء الجامعة في عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في عمان كانت عالية.

١٤- عتوم، يمينا أحمد (٢٠١٧)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وإعداد استبانة لجمع البيانات وُزعت على عينة بلغت (٣٢٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٥م. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة إسهام رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام.

١٥- الجميعي، وفاء بنت عايض معيوض (٢٠١٨)، وهدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على (٩٩) قائدة ومشرفة تربوية بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف جاءت بدرجة (غالبًا). وجاء ترتيب استجابات عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد الاستبانة حسب قيم المتوسطات الحسابية وفق الترتيب التنازلي الآتي: التطوير والإبداع - اكتشاف الحقائق - التغذية الراجعة - التحفيز - تحسين الاتصال.

١٦- خضر، أرشد عيسى (٢٠١٨)، وهدفت الدراسة إلى تعرف أثر الإدارة بالتجوال بأبعادها (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) على صنع القرارات في المستشفيات الحكومية الأردنية. وبلغت عينة الدراسة (٢١٠) فرداً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى أن مستوى الإدارة بالتجوال في المستشفيات الحكومية الأردنية جاء بصورة متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى بعد اكتشاف الحقائق بدرجة مرتفعة؛ وأظهرت النتائج أن مستوى صنع القرارات في المستشفيات الحكومية جاء بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على صنع القرارات.

١٧- دمرجيان، سارين شانت خشادور (٢٠١٨)، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التمر في مكان العمل بوجود ممارسات الإدارة بالتجوال متغيراً معدلاً، وتمثل مجال الدراسة في الفنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان، والبالغ عددها (١٢) فندقاً؛ أما مجتمع الدراسة فتكون من (٤٩٨٠) عاملاً سحبت منه عينة عنقودية مكونة من (٣٦٠) فرداً من المستويات التنفيذية، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل في سلوكيات التمر في مكان العمل. كما أظهرت الدراسة أن ممارسات الإدارة بالتجوال تعدل من الأثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في سلوكيات التمر في مكان العمل، نحو الزيادة.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

١- دراسة لانغلي، ديوارن (Dewarren K. Langley, 2006)، هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية. ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء دراسة استقصائية تضمنت (٢٠٠) عينة عشوائية من جامعة هامبتون، وتم تطوير استبانة لتحديد أهمية ودور وتأثير الاتصال المباشر بين المدير والموظف. وتضمنت الاستبانة (١٠) عبارات لقياس أهمية الاتصال، وكيف يؤثر الاتصال على أداء الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود دور حاسم للاتصال المباشر بين المدير والموظف الذي يعد من أكبر التحديات التي يواجهها المديرون؛ فالإتصال الفعال يساعد المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال التأكد من فهم الجميع

للاستراتيجية الشاملة، وكيف يتم التنسيق بين كل أجزاء المؤسسة من أجل تحقيق النجاح. كما يمكن للمديرين تحسين النجاح التنظيمي من خلال توفير الوضوح، والاستماع للتغذية الراجعة للموظفين.

٢- دراسة كيروسكن (Keruskina, 2006)، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تجول مديري المدارس الثانوية في تحسين تعلم الطلاب، وتحديد المؤشرات الرئيسية لنجاح مديري المدارس الثانوية التي تستخدم الإدارة بالتجوال للمتابعة والرقابة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم أسلوب المقابلة المباشرة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن تجوال المديرين كان له تأثير إيجابي في تحصيل الطلاب من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كما أن الإدارة بالتجوال أتاحت للطلاب الفرصة لمتابعة الطلاب، ومنحهم الفرصة للتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة، وأدت إلى تحسين ممارسات المعلمين.

٣- دراسة كويربريتش، روبرت (Koerperich, R. 2008)، والتي هدفت إلى الكشف عن أثر التجوال داخل الفصول الدراسية، كأسلوب للإشراف يمكن أن يسهم في زيادة النمو المهني للمعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتضمنت عينة الدراسة خمس مدارس، تم فيها استخدام أسلوب التجوال من خلال الملاحظة المباشرة داخل الفصول الدراسية لمدة (١٢) أسبوعاً متتالياً. واستخدمت الملاحظة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن التجوال يعد أحد الأساليب الإشرافية الحديثة الفعالة التي تعمل على زيادة مستويات الثقة لدى المعلمين، من خلال الحوار البناء معهم، وإشراكهم في عملية صنع القرارات.

٤- دراسة براون و كولي (Brown & Coley, 2011)، وهدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على التجوال من خلال الملاحظات الصفية القصيرة، والممتدة في المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلاب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت في (١٤٣) معلماً يعملون في (١٠) مدارس متفرقة بالولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى إسهام التجوال في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر

بين المعلمين والمشرفين التربويين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة المتبادلة بينهم، من خلال ما يقدمه المشرفون التربويون من ملاحظات فعالة وإرشادات تفصيلية أثناء جولاتهم الإشرافية.

٥- دراسة الرواشدة، إيداطه (AIRawashdeh, E. T., 2012)، وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وتأثيرها على التمييز المؤسسي لدى العاملين في شركة البوتاس العريية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وبينت الدراسة وجود أثر كبير ومهم للإدارة بالتجوال على قدرة العاملين في التمييز والإبداع، وكذلك قدرة العاملين على الوصول إلى التمييز المؤسسي في الشركة. كما أكدت الدراسة على أن الإدارة بالتجوال ساعدت المنظمة على الوصول بالعاملين إلى تلبية احتياجاتهم، بالإضافة إلى وجود تأثير لأبعاد الإدارة بالتجوال على التمييز التنظيمي الذي يفسر (٥٦.٩%) من التباين في المتغير التابع التمييز التنظيمي.

٦- دراسة الشريعة، عطا محمد وآخرون (AL Shra'ah, Ata E. M. and others, 2012)، هدفت الدراسة إلى إظهار دور ممارسة الإدارة بالتجوال في الالتزام التنظيمي في المستشفيات الأردنية بين الأطباء والممرضين، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٦) طبيبا وطبيبة، و (٤٤٠) ممرضا وممرضة ممن يعملون في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة منها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تحتوي (٧١) عبارة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل الأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية كانت متوسطة؛ أما مستوى الالتزام التنظيمي للأطباء والممرضين فجاء متوسطا، بالإضافة إلى وجود تأثير كبير لممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي للأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية.

٧- دراسة القيد (AL-Qeed, Marzouq A., 2015)، هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة بالتجول وعلاقتها بالمنظمة التعليمية، وإلى شرح معنى وطبيعة الإدارة بالتجوال ودراسة العلاقة بين الإدارة وأداء الموظف، مع التعرف على خصائص المنظمة التعليمية والتركيز على دور الإدارة بالتجوال في تحفيز العاملين والتفاعل الإيجابي للموظف داخل المؤسسات التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: الحاجة إلى تشجيع الأقسام في جامعة العلوم الإسلامية على ممارسة

جميع أبعاد الإدارة بالتجوال، ونشر الإدارة بالتجوال كثقافة تهدف إلى تفعيل الاتجاه نحو بناء منظمة تعليمية، وتحقيق التواصل الإيجابي بين الإدارات والمرؤوسين، وتشجيع العمل الجماعي في حل المشكلات؛ هذا بالإضافة إلى ضرورة التركيز على تحقيق التنمية والابتكار من خلال المعرفة الناتجة عن ممارسة الإدارة بالتجوال.

٨- دراسة تاكر، أنيتا وسينغر، سارة (Tucker, A. L., & Singer, S. J., 2015)، هدفت الدراسة إلى بيان فاعلية برنامج تحسين قائم على ممارسة الإدارة بالتجوال، ومحاولة إيجاد طرق لتحسين الأداء وحل النزاعات وتحفيز العاملين من خلال تواجد المديرين في ميدان العمل. وتم أخذ العينة في (١٩) مستشفى في (٥٦) منطقة في الأراضي المحتلة. وبينت النتائج أن الإدارة بالتجوال فعالة فقط في حل النزاعات والمشاكل اليومية، وأن وجود كبار المديرين على الخطوط الأمامية لمنظماتهم لم يكن مفيداً إلا إذا تمكن من حل المشكلات بشكل فعال.

تعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح الآتي:

١- أكدت نتائج الدراسات السابقة على أهمية الإدارة بالتجوال، وتأثيرها الواضح داخل المنظمات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات (دراسة الحوامدة، والعبدي، ٢٠١٣)، و(دراسة خضر، ٢٠١٨)، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين (دراسة قديمي والحوالدة، ٢٠١٤؛ ودراسة صالح، ٢٠١٥، ودراسة صالحة، ٢٠١٥)، وتأثيرها على أداء العاملين بشكل عام (دراسة الشريدة، ٢٠١٧)، وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً (دراسة مواضية، ٢٠١٤)، وكذلك علاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين (دراسة عباد، ٢٠١٧)، وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (دراسة عتوم، ٢٠١٧)، وتأثيرها على التمييز المؤسسي لدى العاملين (AIRawashdeh, E. T., 2012)، ودورها في تحسين الأداء وحل النزاعات وتحفيز العاملين (Tucker, A. L., & Singer, S. J., 2015)، ودورها في الالتزام التنظيمي (AL Shra'ah, Ata E. M. and others, 2012)، وأثرها في تنفيذ الرؤية الاستراتيجية (Dewarren K. Langley, 2006)، وأثرها على

الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلاب (Brown & Coley, 2011)، ودورها في زيادة النمو المهني للمعلمين (Koerperich, R. 2008)، وأثرها في تحسين تعلم الطلاب، وتحديد المؤثرات الرئيسة لنجاح مديري المدارس الثانوية (Keruskin, 2006).

٢- هناك العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تمثلت فيما يلي:

- من حيث الهدف: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في (الهدف العام) منها، والمتمثل في تطوير العملية الإدارية، وتطوير العمل المنظمي، وتحسين ممارساته. بينما اختلفت معها في (الهدف الخاص) بها، والمتمثل في محاولة الوقوف على أثر الإدارة بالتجوال على فعالية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن.

- من حيث المنهج المستخدم: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، في حين اختلفت معها (دراسة قديمي والحوالدة، ٢٠١٣، ٢٠١٤)، والتي استخدمت المنهج المسحي الارتباطي.

- من حيث أدوات جمع البيانات: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين استخدمت دراسة (Koerperich, R. 2008) الملاحظة كأداة للدراسة، واستخدمت دراسة (Keruskin, 2006) أسلوب المقابلة المباشرة كأداة للدراسة.

- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحوامدة والعبدي (٢٠١٣)، ودراسة الحبيب واليامي (٢٠١٦)، ودراسة العليين والزهراني (٢٠١٦)، ودراسة عتوم (٢٠١٧) من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، والمتمثل في أعضاء هيئة التدريس الجامعيين. في حين اختلفت مع بقية الدراسات السابقة في هذا الجانب.

٣- استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الأوجه، أهمها:

- إثراء جوانب الإطار النظري للدراسة الحالية.
- اختيار منهج الدراسة المستخدم، وإفادة من الخطوات العلمية التي طبقت في إطاره.
- تحديد عينة الدراسة، بالإضافة إلى اختيار أداة الدراسة وتصميمها، والوقوف على الأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة للموضوع.

٤ - وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها - على حد علم الباحث - الأولى من نوعها التي حاولت الوقوف على أثر الإدارة بالتجوال على فعالية القرارات الاستراتيجية بإحدى الجامعات السعودية.

• الإطار النظري للدراسة:

أولاً: الإدارة بالتجوال

١ - مفهوم الإدارة بالتجوال:

يعود الأصل اللغوي لكلمة (تجوال) إلى الفعل (جال)، فقد ورد في المنجد في اللغة والإعلام للأزوي: جالَ جَوْلًا وَجَوْلًا وَجَوْلَانًا وَجِيلَانًا فِي الْمَكَانِ: أَي طَافَ، وَدَارَ، وَجَوْلَ تَجْوَالًا الْأَرْضَ: جَالٌ فِيهَا كَثِيرًا (الأزوي، ١٩٨٤، ١١١). وقد جاء في لسان العرب أن التجوال يعني التطواف، ومنه الجولان في الحرب، والجائل: الزائل عن مكانه، ويقال جَوَّلتِ الْبِلَادَ تَجْوِيلًا: أَي جَلتْ فِيهَا كَثِيرًا، وَجَوْلَ فِي الْبِلَادِ أَي طَوَفَ، وَجَالِ الْقَوْمَ جَوْلَةً إِذَا انْكَشَفُوا ثُمَّ كَرَوْا (ابن منظور، ج ١١، ٢٠٠٣، ١٥٧).

ويعرفها مكيني (Mchinney, 2004, 15) بأنها: سياسة تتيح للعاملين حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين عليهم، مما يزيد الرضا عندهم، ويرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم. أما إيمونز (Emmons, 2006, 2) فيرى أنها استراتيجية تحافظ على التواصل الفعال بين المدير والعاملين، من خلال التجوال المستمر والمنظم بينهم أثناء العمل، والتحدث إليهم، ومشاركتهم العمل، ومراقبتهم دون أن يكون الرئيس ناقدًا، بهدف تحديد مواطن قوة ونجاح العاملين وتدعيمها، ومواطن ضعفهم وعلاجها. ويشير (ملحم، ٢٠٠٦، ١٦) إلى كون الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمي، حيث يتعامل المدير مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهم، والتحدث إليهم، وقضاء بعض الوقت معهم. وعرفها سيرات (Serrat, 2009, 1) بأنها الإدارة التي تركز على العلاقات الإنسانية، والتقييم المفتوح، والإدراك السليم، لبناء العمل القوي والأداء المبدع. ويرى ماكلين (McClain, 2009, 87) أن عملية التجوال لا تقتصر على المدير والعاملين فقط، وإنما تمتد لتشمل علاقة العاملين ببعضهم البعض، من أجل الاستفادة من خبرات الآخرين.

وترتكز الإدارة بالتجوال وفق هذا المنحى على أساس عقلي وليس مادي أو بدني، فالمدبر هنا لا يتجول بين العاملين من أجل الظهور، أو التخويف، أو العقاب في حالة وقوع

أي خطأ منهم، ولكنه يهدف من وراء ذلك إلى طرح الأسئلة، والوقوف على المشكلات عن قرب، والاستماع إلى الحلول والاقتراحات (McCormack, 2009, 123). كما أشار (Zundel, 2013) إلى أنها أسلوب إداري حديث يُقصد به خروج المسؤولين من مكاتبهم والتوجه إلى الميدان أو إلى أماكن العمل لمعرفة ما يجري عن قرب مما يتيح للعامل حرية التعبير عن آرائه وأفكاره. ويرى كل من (Deter & Burris, 2016) أن الإدارة بالتجوال تفوض العاملين صلاحيات أكثر، مما يؤدي إلى تحقيق سرعة وفاعلية في الإنجاز وإشعار العاملين بمشاركتهم، ومن ثم القضاء على البيروقراطية.

وعليه، فالإدارة بالتجوال منظومة إدارية فلسفية متكاملة تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدامه لمهاراته ومواهبه الشخصية. وهي تشير أيضاً إلى تجول القيادات داخل العمل ومعايشتهم الواقعية لما يحدث فعلاً، والتعامل مع العاملين والتحدث معهم وتحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المؤسسة، وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث والمعايشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والتعاون مع كافة العاملين.

٢ - أهداف الإدارة بالتجوال:

تعمل الإدارة بالتجوال على إزالة الحواجز الرسمية والسلطوية بين الإدارة العليا والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة (ملحم، ٢٠٠٦، ١٧). وهي في هذا الإطار تسعى الإدارة بالتجوال لتحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، تتمثل فيما يلي (الخشيري، ٢٠٠٠، ٤٤؛ Mears, 2009, 51):

- أ- تعمل الزيارات الميدانية التي يقوم بها المدير المتجول على إنكفاء الفكر، وتحطيم أسوار العزلة والجمود والتحجر الفكري، ومن ثم بدء التفكير في التغيير إلى الأفضل.
- ب- ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية وغير المعلنة، إضافة إلى تشجيع كافة العاملين على قول الحقيقة كاملةً دون إخفاء أي جزء منها أو تغييرها أو تغليفها، من أجل تحقيق تقارب أكبر وفهم أعمق واحاطة أشمل بما يحدث فعلاً في المؤسسة.

ج- التنمية الذكية والفاعلة للقدرات والإمكانات المتاحة، وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المرجوة.

د- تحفيز الإبداع والابتكار، والارتقاء بمستويات التنفيذ، من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة والمتكاملة، ويتم ذلك من خلال وجود قابلية للعمل مع الآخرين، والانسجام مع مطالبهم، والتحول في التعامل معهم من العلاقة الرسمية الجامدة إلى العلاقة الشخصية القائمة على الصداقة.

هـ- التجديد العقلي والفكري للعاملين، والقضاء على الروتين والتحجر الفكري والجمود البيروقراطي، من خلال إدراك العاملين لذواتهم وتفحص أنماطهم السلوكية، واستخدام عوامل التكيف مع بيئة العمل.

و- التخلص من حالات الضيق، الإحباط، القلق، التوتر النفسي، واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتبية، من خلال إشاعة السعادة والبهجة، ونشر الأمل الوثاب، والتنبؤات الصادقة الإيجابية.

أما جراف وويرلينتش (Graf & Werlinich, 2002, 5) فقد بينا أن أهداف التجوال في ميدان التعليم تتمثل في الآتي:

أ- تحفيز القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس لمعرفة المزيد عن عمليتي التعليم والتعلم.

ب- التحقق من صحة الممارسات التعليمية، وضمان الاستخدام الأمثل لها.

ج- تحسين عملية صنع القرارات التعليمية، من خلال مشاركة جميع الأطراف في صنعها.

د- توفير فرص النمو المهني لكافة العاملين في المؤسسات التعليمية.

٣ - فوائد الإدارة بالتجوال ومزاياها:

حدد العجمي وسيزات وسكريتا (٢٠١٠، ٣٦٨-٣٧٠؛ Serrat, 2009, 2, skretta,

13, 2008) فوائد الإدارة بالتجوال ومزاياها على النحو الآتي:

أ- التفويض الفعال للسلطة، من خلال توزيع السلطات على الآخرين، وتشجيعهم على قبول المخاطرة والابتكار والإبداع، وتعويدهم على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس.

- ب- تقييم العاملين بشكل أفضل، من خلال التعرف الكامل على حقيقة قدرات وإمكانات كل فرد من العاملين، وبالتالي تقييم أدائهم تقييماً سليماً، ثم تطوير نظم ملائمة لتحفيزهم والإشراف عليهم.
- ج- إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً للاحتياجات الفعلية للعمل، وبما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.
- د- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمجموعات العاملة، ثم إعداد البرامج التدريبية المناسبة، لتطوير معلوماتهم وصقل مهاراتهم وتعديل أنماط سلوكياتهم.
- هـ- تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ، فالإدارة بالتجوال تُعيد الإدارة العليا إلى العمل لمراقبة العاملين، وتوجيههم التوجيه السليم.
- و- إعادة هيكلة المؤسسة بشكل أفضل، من خلال رؤية الواقع والتحرك منه نحو المستقبل، والتخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية، ومن ثم إعادة ترتيب الأوضاع الداخلية للمؤسسة.
- ز- زيادة إحساس العاملين بالمسئولية، من خلال السماح لهم بإبداء الرأي وتقديم المقترحات، والمشاركة في إعداد الخطط، ووضع الأهداف، مما يعمق الإحساس بالمسئولية الذاتية والولاء والانتماء للمؤسسة.
- ح- ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي، من خلال ما يلمسه القائد المتجول فعلاً أثناء جولته التفقدية وملاحظة إنجازات العاملين على الطبيعة، ومكافأة المجددين منهم.
- ط- بناء الثقة والعلاقات بين الإدارة العليا والعاملين؛ وذلك عن طريق إزالة الحواجز التي تعوق الاتصال بينهم.
- ي- تشجيع العاملين لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية.
- ك- تعزيز القدرة على تحريك التغيير الثقافي للحصول على أعلى أداء تنظيمي.
- ل- إنعاش القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، ودعمها.
- م- التقليل من رسمية العمل، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لمقابلة المديرين، وطرح وجهات نظرهم دون عوائق، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة.
- ن- إنشاء مؤسسة صحية قائمة على المشاركة في اتخاذ القرارات.

س- تستخدم البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من الواقع، واستخدامها لإثارة الحوار والمناقشة الفعالة، لإيجاد قاعدة معرفية لحل المشكلات الفنية والإدارية.

٤ - أبعاد الإدارة بالتجوال:

هناك مجموعة من الأبعاد لأسلوب الإدارة بالتجوال، يمكن إجمالها فيما يلي (الحوامدة العبيدي، ٢١٠٣، ٦٦-٦٧؛ الضلاعين، ٢٠١٦، ٦٤-٦٥):

أ- اكتشاف الحقائق: ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عما يحصل على أرض الواقع.

ب- تحسين الاتصال: ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل؛ وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة، والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال.

ج- التحفيز: ويشير إلى قدرة المدير على حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف المؤسسة.

د- التطوير والإبداع: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.

هـ- التغذية الراجعة: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لكل ما يتعلق بعملهم.

٥ - صفات وخصائص المدير المتجول:

تعتمد الإدارة بالتجوال على تأثير القائد المتجول وبراعته من حيث الأسلوب والواقعية والقدرة على استخدام طرق تتناسب مع الحاجات الفعلية للتجوال. لذلك، يجب أن يتصف المدير القائم بعملية التجوال بمجموعة من الصفات، منها (الخضيري، ٢٠٠٠، ١٠٣-١١٠):

أ- **الإنصاف Fairness**: يؤكد على قيم ومبادئ العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستجابة الفورية للمطالب العادلة للأفراد والاستماع الذكي لشكاواهم، فيكون مستودعاً لكل أسرارهم، والحارس الأمين على مستقبلهم، وأمنهم وراحتهم.

ب- **الاستقامة Integrity**: وهي صفة تعني عدم الانحراف، أو سوء السلوك، أو ارتكاب الخطايا والمعاصي التي تجعله في صدام بالقيم والمبادئ الحميدة التي ارتضاها المجتمع، إضافة إلى عدم إذلال العاملين، وانتهاز الفرص على حسابهم، ورفض الانحناء أمام ذوي النفوذ أو الضغوط الخارجية.

ج- **النزاهة Honesty**: ويقصد بها التوازن في الشخصية، والبعد عن الهوى، أو التناقض بين الكلمة والفعل، وبين الظاهر والباطن.

د- **الكرامة الإنسانية Human Dignity**: وتعني الحرص الشديد على الحفاظ على كرامة العاملين معه، وحقهم الكامل في الحياة الكريمة، وفي الحرية المستقلة، وفي السعي للسعادة، وتأمين مستقبلهم، وضمان استقرارهم الوظيفي، ومن ثم الحفاظ على توازنهم النفسي والعاطفي.

هـ- **الصبر والتفهم Patience & Understanding**: فيكون المدير المتجول واسع الصدر، قادراً على التحمل ومواجهة المواقف الصعبة، والتحقق من الحقائق المخفية والبيانات الغامضة المصاحبة للعمل.

و- **التشجيع Encouragement**: أي أن يمتلك مهارة تشجيع العاملين وتحفيزهم معه على مواجهة الفساد، إضافة إلى تشجيعهم المستمر على إبداء آرائهم بصراحة ووضوح دون خوف، وذلك لإيجاد البيئة والمناخ الصحي السليم.

ز- **الحب والرعاية Love & Care**: وتعني القدرة الكاملة على تقديم المحبة الخالصة لكل من العاملين والعمل، فيراعى مطالب كل منهما باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، فالحب

يعد الأداة السحرية التي تحقق المستحيل، وتجعل العاملين يعملون تحت أقصى الظروف وأصعبها، وفي الوقت ذاته فإن الرعاية توفر الاطمئنان والحماية ضد الخوف من المجهول المستقبلي، وتعطي المبرر للتضحية والإخلاص والانتماء للعمل.

ح- الانضباط الداخلي والخارجي Internal & External Discipline: وتعني القدرة على ضبط النفس، والتحكم في انفعالات الذات، سواء كان ذلك داخلياً أو خارجياً، ومن ثم قدرته على الإحاطة الشاملة بكل ما يجري حوله.

٦- أنواع التجوال الإداري:

تتعدد أنواع التجوال الإداري، ويمكن تصنيفه وفقاً للاعتبارات الآتية (الخصيري، ٢٠٠٠، ١٢٢-١٥٠؛ العجمي، ٢٠١٠، ٣٦٢-٣٦٤؛ العبيدي، ٢٠١٠، ٢٢):

أ - أنواع التجوال الإداري من حيث الإخطار المسبق:

(١) جولة بإخطار مسبق: وتهدف إلى التعرف على الأشخاص والأعمال التي يقومون بها.

(٢) جولة بدون إخطار مسبق: ويكون الهدف منها التفتيش، والتحقق وجمع المعلومات، والحقائق عن حادث معين.

ب - أنواع التجوال الإداري من حيث التوقيت:

(١) تجوال إداري يتم بالتتابع الدوري المنتظم: بحيث يتم على فترات زمنية وفق جدول زمني محدد ومعلوم للجميع.

(٢) تجوال إداري غير دوري (التفتيشي الفجائي): يتم بشكل فجائي عشوائي دون إخطار، وبدون ارتباط بحادث معين.

ج - أنواع التجوال الإداري من حيث الدوافع:

(١) جولات تفقدية لتقصي الحقائق حول مشكلة معينة، أو موضوع معين غامض، أو أن هناك شكوك في صحة البيانات، وهذا النوع يحتاج إلى كياسة ودبلوماسية حتى لا يشعر العاملون في المؤسسة بأنهم موضوع شك أو اتهام، أو أن هناك مكيدة أو مؤامرة تحاك ضدهم.

(٢) جولات تفقدية لتفويض السلطة وتحديد الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات على العاملين في المؤسسة، لاكتشاف ذوي الكفاءات المهنية والقيادية، وصقل هذه الكفاءات والقدرات، وتنميتها.

(٣) جولات تفقدية للتأثير على العاملين، وكسب ولائهم واحترامهم من خلال زيادة الإحساس بالمشكلة، والتفهم التام لمشاكلهم، والإصغاء لهم، والترحيب بمقترحاتهم وبحثها معهم.

(٤) جولات تفقدية لمجرد إثبات الوجود، وذلك في أوقات الأزمات، والركود، والكساد.

(٥) جولات تفقدية تحفيزية، تقوم على تحفيز العاملين وتشجيعهم، والثناء عليهم، لإحداث المزيد من التطوير والتحسين.

د - أنواع التجوال الإداري من حيث الشمول:

- (١) تجوال إداري شامل كلي: يزور المدير خلاله جميع الوحدات، ويلتقي بكافة العاملين.
- (٢) تجوال جزئي محدود: وهو النوع المعتاد والأغلب في الممارسة، حيث تتدخل عوامل الوقت والتكلفة للتجوال.

هـ - أنواع التجوال الإداري من حيث التأثير المطلوب:

- (١) جولات إدارية لخلق انطباع إيجابي: من خلال تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.
- (٢) جولات إدارية لتحسين الصورة الذهنية: عن طريق إزالة الصورة الذهنية المشوهة أو السلبية، والتقليل من حجمها، ودحض أسبابها، وتحويلها إلى دافع إيجابي لتحسين الصورة.

(٣) جولات إدارية لترك أثر طيب إيجابي: من خلال توفر خصائص القدوة والنموذج والصراحة والصدق، فضلاً عن الثقة في المدير المتجول.

و - أنواع التجوال الإداري من حيث الهدف:

- (١) تجوال إداري بهدف الارتقاء بالجودة، للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.
- (٢) تجوال إداري لخفض التكلفة والقضاء على الفقر وزيادة العائد.
- (٣) تجوال إداري من أجل تعميق الالتزام بالوقت، وضرورة تحقيق الاستفادة القصوى منه.

(٤) تجوال إداري لتحقيق المساواة بين العاملين، ومعالجة أي قصور في المعلومات الخاصة بهم.

(٥) تجوال إداري من أجل حل الخلافات والنزاعات والصراع الوظيفي والقضاء على القلق.

(٦) تجوال إداري بهدف شرح وتوضيح القرارات والسياسات الإدارية.

ز - أنواع التجوال الإداري من حيث المستوى الإداري، وتنقسم إلى:

(١) جولات إدارية للإدارة العليا: ترتبط بالاستراتيجيات العامة والتعديلات الهيكلية والخطط والتمويل.

(٢) جولات إدارية للإدارة الوسطى: ترتبط بالسياسات والبرامج التنفيذية.

(٣) جولات إدارية للإدارة التنفيذية: ترتبط بالإجراءات التنفيذية، واستغلال الطاقات، والموارد والعناصر المتاحة.

٧ - خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال:

لكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بشكل فعال، يجب على القيادات اتباع الخطوات

الآتية (Downey et. al., 2004, 167; McCormack, 2009, 1):

أ- القيام بزيارات تجوال موجزة ومركزة وقصيرة باستمرار، مع نشر ثقافة التجوال، وأنه ليس عملية تقييمية، إنما هو وسيلة لجمع البيانات والمعلومات.

ب- طرح الأسئلة الصحيحة، لتعزيز مبادئ التفكير التأملي للعاملين، وتوفير فرص النمو المهني لهم.

ج- جمع البيانات عن الممارسات التعليمية والمناهج الدراسية، لتحديد أثرها على تحسين عملية التعليم والتعلم.

د- مناقشة العاملين بشكل مباشر بعد كل زيارة، لاتخاذ القرارات بشكل جماعي، ومتابعة تنفيذ هذه القرارات وما ينتج عنها بعد كل زيارة.

هـ- تقديم التغذية الراجعة لمعرفة نقاط القوة لإثرائها، ونقاط الضعف لمعالجتها.

و- إيجاد الود بين القائد وبين العاملين، من خلال قول (مرحبا) كلما مر بهم، وليس الاقتصار على ذلك وإنما قولها خارج العمل، وفي مواقف السيارات، وفي أي مكان يشاهدهم فيه، لكي يبعث في نفوسهم المحبة، ويكسر الحاجز بينه كمدیر، وبينهم كعاملين.

ز- التحلي بالصبر، لأن توليد الثقة بينه وبين العاملين أمر يستغرق وقتاً طويلاً؛ لذلك يجب التحلي بالصبر في التعامل معهم، لتكوين علاقات ودية قائمة على الثقة الخالصة للحصول على المعلومات الحقيقية من مصادرها الصحيحة، وغير المنقوصة.

٨ - معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال:

توجد بعض الصعوبات التي قد تشكل معوقاً يمنع تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، وهو ما يمثل تحدياً أمام إدارة المؤسسات التربوية - خاصة الجامعات - ينبغي عليهم التصدي له، ولعل منها ما يلي (العجمي، ٢٠١٠، ٣٧٠):

١- عدم الالتزام بالتطبيق الفاعل لهذه الممارسات، نتيجة قلة مهارة وكفاءة بعض القيادات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقق الفوائد المرجوة.

٢- ارتفاع التكلفة المادية لتطبيق هذا الأسلوب، نتيجة اتجاه بعض الموظفين إليه حال علمهم بمواعيد زيارات رؤسائهم في العمل.

٣- اهتمام القيادات فقط بالمظاهر الخارجية لجولاتهم بين الموظفين، وعدم الاكتراث بمضمون الإدارة بالتجوال، وفلسفتها.

٤- فشل الإدارة بالتجوال نتيجة عدم فعالية الاتصالات بين الموظفين والقيادات داخل الجامعة.

٥- عدم اهتمام القيادات بتمكين العاملين، وضعف عملية إشراكهم في صناعة القرار داخل الجامعة.

٦- البيروقراطية المعطلة للعمل، والتهرب من تحمل المسؤولية.

٧- تضخم حجم المؤسسة، واتساع مساحتها الجغرافية، وزيادة عدد الوحدات المكونة لها.

ثانياً: فاعلية القرارات الاستراتيجية

١ - مفهوم القرارات الاستراتيجية:

تُعرف القرارات الإستراتيجية بأنها "القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، وهي في النهاية تشكل أهدافاً حقيقية في المؤسسة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة، التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها، وتوجه توزيع مصادرها وتحدد فاعليتها (ميده، ٢٠٠٩، ٥٣١).

وتحدد القرارات الاستراتيجية الاتجاه الرئيس للمؤسسة ومسيرتها، استناداً إلى منهج وتصور مرتبط بالتغيرات الحاصلة والمتوقعة في بيئة عمل المؤسسة الخارجية والحراك الداخلي فيها (الغالبى، ٢٠١٢، ٨٣).

مما سبق يمكن القول إن القرار الاستراتيجي عبارة عن بديل مناسب يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية، وتتم صناعته على مستوى الإدارة العليا. ويطلق على تلك القرارات مسمى القرارات الإبداعية. وهي قرارات استثنائية تتم صناعتها في المدة الزمنية الحالية بحيث يكون تأثيرها خلال المراحل الزمنية المقبلة في ظل تشخيص ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهي تتطلب التجميع طويل المدى للموارد الحالية، وتنمية موارد جديدة لتحقيق أهداف المؤسسة.

٢ - خصائص القرارات الاستراتيجية:

تُتخذ القرارات الاستراتيجية - عادة - في ظل ظروف وحالات استثنائية وغير عادية، ويتم منحها الكثير من الاهتمام مقارنة ببقية القرارات الأخرى في المؤسسة، نتيجة للخصائص التي تميزها، والمتمثلة في (فالتة اليمين، ٢٠١٣، ١٢٥):

- تُتخذ على مستوى الإدارة العليا.
- تتعلق باستغلال جزء كبير من الموارد.
- لها تأثير على مستقبل المؤسسة.
- تتطلب التنسيق الكبير بين مختلف الأنشطة والوظائف.
- تأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية.
- لها حساسية كبيرة للتغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- لها تأثير على العديد من أجزاء المؤسسة والقرارات الأخرى.

- لها مدى زمني طويل.
- تتعلق بأهداف أو مشكلات ذات أبعاد متعددة.
- على جانب كبير من التعقيد.
- ذات مستوى عال من المخاطرة وعدم اليقين.
- تعتمد على معلومات غير كاملة، وغالبا ما تحتوي على قدر من الأخطاء.

٣ - أساليب صناعة القرارات الاستراتيجية:

من أهم أساليب صناعة القرارات الاستراتيجية ما يلي (Wheelen & Hunger, 2012, 25-26):

أ- وضع ريادة الأعمال: تتم صياغة الاستراتيجية بواسطة أحد الشخصيات القوية وبشكل فردي، ومن ثم يكون التركيز الأكبر على الفرص، أما التركيز على المشكلات فيكون ثانويا، كما يتم توجيه الاستراتيجية تبعا لرؤية مؤسسها، وهذه القرارات تكون كبيرة وجريئة والهدف المهيمن منها هو نمو المؤسسة.

ب- الوضع التكيفي: يشار إليه أحيانا "بالتخبط"، ويتميز هذا الوضع في صنع القرار بمحاولة إيجاد حلول لمشكلات قائمة، بدلا من البحث الاستباقي عن فرص جديدة، ويضيع الكثير في تحديد أولويات الأهداف؛ والاستراتيجية هنا مجزأة ويتم تطويرها لنقل المؤسسة إلى الأمام تدريجيا، ويعد هذا الوضع نموذجيا لمعظم الجامعات.

ج- وضع التخطيط: ينطوي هذا الوضع أو النهج في صنع القرار على جمع منهجي للمعلومات المناسبة لتحليل الوضع، وتوليد استراتيجيات بديلة مجدية، واختيار رشيد للاستراتيجية الأنسب؛ وهو وضع يشمل البحث الاستباقي عن فرص جديدة وحلول تفاعلية للمشكلات القائمة.

د- التدرج المنطقي: عبارة عن توليفة بين وضع التخطيط والوضع التكيفي وبدرجة أقل من ريادة الأعمال؛ في هذا الوضع يكون لدى الإدارة العليا فكرة واضحة ومعقولة عن مهمة المؤسسة وأهدافها؛ ويكون هذا النهج مفيدا عندما تتغير البيئة بسرعة، وعندما يكون من المهم بناء توافق في الآراء وتطوير الموارد اللازمة قبل إلزام المؤسسة بأكملها باستراتيجية محددة.

٤ - أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية:

تتضمن فاعلية القرارات الإستراتيجية مجموعة من الأبعاد هي:

أ- تحديد الموقف الاستراتيجي: عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في موقف المؤسسة، وتعد مؤشرا على قدرتها التنافسية، ويساعد تحليلها في معرفة الفرص

والمخاطر التي تواجه المؤسسة لمعرفة نواحي القوة والضعف المتعلقة بالعناصر الرئيسية، والمساعدة التي تسهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة (جودي، ٢٠٠٨، ٨٢).

ب- تحديد الأهداف الاستراتيجية: وهو بُعد يمثل الغاية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها (Kumar).

& Plavia, 2006. 158)

ج- توليد البديل الاستراتيجي: يشير إلى قدرة المؤسسة على تحديد مزايا وعيوب وتكاليف وإسهام كل بديل في تحديد هدف القرار الاستراتيجي المراد اتخاذه (جابر، ٢٠٠٣).

د- اختيار البديل الاستراتيجي: يشير إلى قدرة المؤسسة على اختيار البديل الأفضل للتطبيق العملي والمقبول من قبل العاملين والمناسب لإمكانيات المؤسسة وتطبيقه على أرض الواقع (Parnell & Crandall, 2010, 526).

هـ- التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي: يشير إلى قدرة المؤسسة على قياس الآثار المرتبة على ما تم اتخاذه من قرارات، واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أثناء عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية، والحكم على مشروعية القرار (الغالبي، ٢٠١٢، ٨٢).

٥ - مؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية:

هناك العديد من المؤشرات التي يُعتمد عليها في قياس فاعلية القرارات الاستراتيجية، منها (نسيمه، ٢٠١٧، ١١٢):

أ- ملاءمة القرار: يتميز القرار الاستراتيجي الفاعل بأنه قرار يُصنع بالشكل الذي يلائم ظروف المؤسسة الداخلية (نقاط الضعف والقوة)، والخارجية (الفرص والتحديات)؛ وكلما كان حجم المعلومات ونوعيتها عن تلك الظروف متاح لمتخذ القرار كلما ساعد ذلك في الوصول إلى القرار الفاعل.

ب- **قبول القرار:** تعد مسألة قبول القرار من قبل العاملين في المؤسسة أمراً في غاية الأهمية من أجل إنجاز عملية تنفيذ القرار، والسبيل الوحيد لتحقيق هذا القبول يتأتى من خلال إشراك هؤلاء العاملين في عملية صنع القرار.

ج- **جودة القرار:** تشير جودة القرار الاستراتيجي إلى القدرة على توفير البدائل والخيارات المتعددة مع إمكانية خلق الأفكار الجديدة وتقويمها، وقياس مدى انحراف أو صحة القرارات المتخذة، فضلاً عن تحديد مدى ملاءمة زمن تنفيذ القرار للغاية المراد الوصول إليها.

في ضوء ما سبق يتضح أن القرارات الاستراتيجية هي قرارات تُحدد الاتجاه الأساسي للمنظمة ومسيرتها بالاستناد إلى منهج وتصور مرتبط بالتغيرات الحاصلة والمتوقعة في بيئة عملها والحراك الداخلي فيها. ومن ثم، يتوجب على مؤسسات التعليم العالي الحرص على جودة القرار الاستراتيجي، وملاءمته لظروف المؤسسة، والتأكد من تقبل العاملين له، بل وإشراكهم في مناقشته وصنعه.

• إجراءات الدراسة:

أولاً - منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي، لما له من دور في فهم الظواهر التربوية والإدارية، وما يوفره من حقائق دقيقة، إضافة إلى قدرته على استنباط علاقات مهمة بين متغيرات الدراسة، وإسهامه في تفسير وتحليل دور الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد سارت الدراسة باستخدام هذا المنهج وفق الإجراءات الآتية:

- التأصيل النظري لموضوع الدراسة، وتناول أهم المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية لكل من الإدارة بالتجوال والقرارات الاستراتيجية.
- الدراسة الميدانية، وفيها يتم إعداد أداة الدراسة الميدانية، وتحليل نتائجها، وتفسيرها.
- عرض أهم نتائج الدراسة وتوصياتها اللازمة لتفعيل دور الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن.

ثانياً - مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن، والبالغ عددهم (٧٩٠) عضواً، وفق الإحصائية الرسمية لعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة (خطاب إدارة الموارد البشرية رقم ٢٦٧.٢٦٠).

وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من المجتمع، إذ استُبعد من المجتمع أعضاء هيئة التدريس غير الناطقين بالعربية، على اعتبار أن هدف الدراسة هو الكشف عن أحد أشكال الواقع الإداري بالجامعة، ومن المعروف أن هذه الفئة من أعضاء هيئة التدريس قليلا ما تنخرط في العمل الإداري أو تطلع عليه، وقد لا يكون لديها المعلومات الكافية عن واقع الإدارة بالجامعة وطبيعتها؛ إذ إن عملها يتركز على عملية التدريس في غالب الأحوال. ومن ثم فقد بلغ العدد النهائي لمجتمع الدراسة (٦٦٥) عضواً.

وتم تحديد حجم عينة الدراسة اعتماداً على الغرض منها، وعلى طبيعة مجتمعها، بالإضافة إلى عدد وطبيعة متغيراته، والمنهج المستخدم. كما أن تجانس أو تباين مجتمع الدراسة كان له تأثير في تحديد حجم العينة؛ فكلما زاد التجانس بين أفراد المجتمع كان العدد اللازم لتمثيل المجتمع أقل، والعكس بالعكس كلما زاد التباين كان العدد اللازم لتمثيل المجتمع أكبر. ولأن الدراسة تسعى لنتائج دقيقة كانت هناك حاجة إلى عدد أكبر من أفراد العينة الممثلة لتعطي الثقة اللازمة لتعميم النتائج.

وقد وُزعت الاستبانة على جميع أفراد المجتمع لرفع نسبة الاستعادة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستلمة الصالحة للتحليل (١٧٢) استبانة، بنسبة (٢٥.٩%) من المجتمع الأصلي. والجدول (١) يوضح توزيع العينة وفق المتغيرات التي اعتمدها الدراسة.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	أ- ذكر	٤٥	٢٦.١٦%
	ب- أنثى	١٢٧	٧٣.٨٤%
الدرجة العلمية	الإجمالي	١٧٢	١٠٠%
	أ- معيد	٢٢	١٢.٨%
	ب- محاضر	٣٩	٢٢.٧%
	ج- أستاذ مساعد	٩٥	٥٥.٢%
عدد سنوات الخدمة	د- أستاذ مشارك أو أعلى	١٦	٩.٣%
	الإجمالي	١٧٢	١٠٠%
	أ- أقل من (٣) سنوات	٣٢	١٨.٦%
	ب- من (٣) إلى أقل من (٧) سنوات	٨٥	٤٩.٤%
	ج- من (٧) إلى أقل من (١٠) سنوات	٤٤	٢٥.٦%
	د- (١٠) سنة فأكثر	١١	٦.٤%
	الإجمالي	١٧٢	١٠٠%

يتضح من الجدول (١) أن غالبية المبحوثين كانوا من الإناث حيث بلغت نسبتهم (٧٣.٨٤%)، في حين بلغت نسبة الذكور (٢٦.١٦%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. أما بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية، فمن الواضح ارتفاع نسبة المبحوثين ممن هم على درجة (أستاذ مساعد)، حيث بلغت تلك النسبة (٥٥.٢%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تليها نسبة المحاضرين (٢٢.٧%)، فالمعيدين (١٢.٨%) ثم الأستاذ المشارك أو أعلى (٩.٣%). وهو ما يعني أن أكثر من نصف أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على درجة أستاذ مساعد. ولعل السبب في ذلك كون جامعة حفر الباطن من الجامعات الناشئة، وأن عددا كبيرا من التخصصات الموجودة بها مستحدثة. وفيما يخص متغير عدد سنوات الخدمة، نجد أن ما يقرب من نصف عدد المبحوثين (٤٩.٤%) تراوحت سنوات خدمتهم بين (٣) إلى أقل من (٧) سنوات، في حين بلغت نسبة المبحوثين ممن تتراوح سنوات خدمتهم بين (٧) إلى أقل من (١٠) سنة حوالي (٢٥.٦%)، أما من تقل سنوات خدمتهم عن (٣) سنوات فبلغت نسبتهم (١٨.٦%) ومن لديهم خبرة (١٠) سنوات فأكثر بلغت نسبتهم (٦.٤%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً - أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قام الباحث بإعداد استبانة، استفاد في بناء محاورها وعباراتها من الدراسات السابقة، والأطر النظرية لموضوع البحث. وقد اتبع الباحث في بناء الاستبانة الخطوات الآتية:

١- استعان الباحث بالأدبيات التربوية وبعض الدراسات السابقة في مجال البحث، من أجل تحديد محاور الاستبانة وصياغة عباراتها.

٢- تم تحديد محاور الاستبانة وصياغتها في صورة عبارات بسيطة وواضحة ومناسبة لعينة الدراسة، وإعداد الصورة الأولية لها، والتي تكونت من جزئين: الأول، خاص بالبيانات الأساسية للمستجيبين، وتضمنت: (الاسم، النوع، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة). أما الجزء الثاني فشمل محورين رئيسيين، أحدهما خاص بأبعاد الإدارة بالتجوال، والثاني خاص بأبعاد فاعلية القرار الإستراتيجي. وقد بلغ مجموع العبارات في جميع الأبعاد (٨٠) عبارة وزعت على تلك المحاور، كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢) أبعاد أداة الدراسة وعدد العبارات في كل بُعد

عدد العبارات	أبعاد محور فاعلية القرار الاستراتيجي	عدد العبارات	أبعاد محور الإدارة بالتجوال
(٥) عبارات	تحديد الموقف الاستراتيجي.	(٨) عبارات	اكتشاف الحقائق.
(٥) عبارات	تحديد الأهداف الاستراتيجية.	(٨) عبارات	تحسين الاتصال.
(٥) عبارات	توليد البديل الاستراتيجي.	(٨) عبارات	التحفيز.
(٥) عبارات	اختيار البديل الاستراتيجي.	(٨) عبارات	التطوير والإبداع.
(٥) عبارات	التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي.	(٨) عبارات	التغذية الراجعة.

٣- لقياس استجابات المفحوصين لعبارات الاستبانة تم الاعتماد على "مقياس ليكرت Likert Scale" خماسي الدرجات، والذي يتراوح مدى درجاته بين (١-٥)، وتمثل الدرجتان (٥، ٤) مستوى الاتفاق أو الدرجة العالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة للعبارة المطروحة. أما الدرجتان (٢-١) فتمثلان مستوى عدم الاتفاق، والدرجة (٣) تمثل الوسط المعياري للمقياس، وهي الدرجة التي تقع بين التأييد من عدمه.

٤- تم تحديد تفسير قيم المتوسط الحسابي كما في جدول (٣) وفقا لطول الفئة على النحو الآتي:

طول الفئة = طول المقياس المستخدم / عدد المستويات المطلوبة.

$$١.٣٣ = ٣/٤ = ٣ / (٥-١)$$

جدول (٣) تفسير قيم المتوسط الحسابي

التقدير اللفظي	المتوسط
ضعيف	من ١ إلى أقل من ٢.٣٣
متوسط	من ٢.٣٤ إلى أقل من ٣.٦٧
عالي	من ٣.٦٨ إلى أقل من ٥

١ - صدق أداة الدراسة وثباتها:

(أ) صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق محتوى الاستبانة والتأكد من أنها بالفعل تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على (١٠) محكمين من أساتذة التربية والإدارة التربوية لاستطلاع آرائهم، والاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم حول بنود الاستبانة، ومدى مناسبتها لغرض الدراسة وأبعادها وأهدافها. وقد تم تعديل الأداة وفق ملاحظات المحكمين المتعلّقة بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف العبارات التي قلّت نسبة الاتفاق فيها عن ٩٠%.

(ب) صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

تم حساب معامل صدق الاتساق الداخلي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، حيث بلغت (٠.٩٧٧) في محور ممارسة الإدارة بالتجوال، و (٠.٩١٨) في محور فعالية القرارات الإستراتيجية، ومن ثم يمكننا القول إن جميع عبارات أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه؛ وهو ما يتضح من خلال الجدول (٤).

٢ - ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على استجابات عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغت (٢٥) فردا، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول (٤):

جدول (٤) معاملات الصدق والثبات لمحاوَر الاستمارة

معاوَر الصدق	معاوَر الثبات (ألفا كرونباخ)	العبارات	محاوَر الاستبانة
٠.٩٧٧	٠.٩٤٨	٤٠-١	ممارسة الإدارة بالتجوال
٠.٩٨٥	٠.٨٨٦	٨-١	اكتشاف الحقائق
٠.٨٨٥	٠.٩٢٥	١٦-٩	تحسين الاتصال
٠.٨٩١	٠.٨٦٣	٢٤-١٧	التحفيز
٠.٩٥٤	٠.٨٩١	٣٢-٢٥	التطوير والإبداع
٠.٩١٩	٠.٩٢٨	٤٠-٣٣	التغذية الراجعة
٠.٩١٨	٠.٩٤٥	٦٥-٤١	فعالية القرارات الإستراتيجية
٠.٨٩٣	٠.٨١٣	٤٥-٤١	تحديد موقف الاستراتيجي
٠.٩٧٠	٠.٩٢٦	٥٠-٤٦	تحديد هدف استراتيجي
٠.٩١٢	٠.٩٤٧	٥٥-٥١	توليد البديل استراتيجي
٠.٨٤٩	٠.٩٠٣	٦٠-٥٦	اختيار البديل استراتيجي
٠.٩١٥	٠.٩٤٤	٦٥-٦١	التنفيذ الفعلي للقرار استراتيجي

يتضح من الجدول أعلاه وجود نسبة عالية من الثبات تتمتع بها الأداة، إذ بلغت نسبة الثبات (٠.٩٤٨) في محور ممارسة الإدارة بالتجوال، و (٠.٩٤٥) في محور فعالية القرارات الإستراتيجية، ومن ثم، فإن معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال وأبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية ذات دلالة إحصائية جيدة لأغراض الدراسة، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج. بالإضافة إلى ذلك نجد أن قيمة ثبات متغير ممارسة الإدارة بالتجوال كانت أكبر من قيمة ثبات فعالية القرارات الإستراتيجية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي (SPSS)، واعتمدت الأساليب الإحصائية الآتية:

- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية للأفراد عينة الدراسة ولتحديد استجاباتهم تجاه عبارات كل بُعد من أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال وفعالية القرارات الاستراتيجية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس الأهمية النسبية لاستجابات العينة عن كل عبارة.
- اختبار (T) ، اختبار تحليل التباين الأحادي Anova one Way من أجل اختبار مدى وجود اختلاف في متغيرات الدراسة بسبب اختلاف بعض الخصائص الشخصية (النوع - الدرجة العلمية - عدد سنوات الخدمة).
- اختبار Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- الجذر التربيعي لـ Cronbach's Alpha لمعرفة مدى صدق العبارات.
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.
- اختبار (LSD) ، للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.
- تحليل الانحدار المتعدد، لقياس أثر الإدارة بالتجوال في فعالية القرارات الاستراتيجية.

• نتائج الدراسة:

قام الباحث بتحليل محاور الاستبانة للتعرف على درجة الأهمية النسبية لمحوري (ممارسة الإدارة بالتجوال - فعالية القرار الاستراتيجي). وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين. وقد تم الاعتماد على المقياس الآتي لتحديد مستوى أهمية كل عبارة:

١ - تحليل اتجاه عبارات محور ممارسة الإدارة بالتجوال:

لتحديد الأهمية النسبية ومستوى قبول عبارات محور ممارسة الإدارة بالتجوال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل، ولكل بُعد من أبعاده الخمس، وأيضًا لكل عبارة من عبارات هذه الأبعاد؛ وهو ما يتضح من خلال الجداول الخمسة الآتية:

أ) اكتشاف الحقائق:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور ممارسة الإدارة بالتجوال، البُعد الأول (اكتشاف الحقائق).

م	العبارة (أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	التقييم
	البُعد الأول/ اكتشاف الحقائق:	٣.٨٢	٠.٨٤٤			عالي
تحرص إدارة الجامعة - أثناء تجوالها - على:						
١-	الإشراف المباشر على سير العمل.	٤.٠٠	٠.٩٩٨	*٠.٠٠٠	٢	عالي
٢-	تحديد مشكلات العمل.	٤.٠١	١.٠٢٤	*٠.٠٠٠	١	عالي
٣-	التأكد من البيانات والمعلومات الواردة إليه.	٣.٨٤	٠.٩٨٣	*٠.٠٠٠	٧	عالي
٤-	ممارسة عمليات الحكم على حجم الإنجاز الذي تحقق بالجامعة.	٣.٨٩	٠.٩٧٦	*٠.٠٠٠	٦	عالي
٥-	تقويم نوعية التنفيذ وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	٣.٩٧	٠.٩٩١	*٠.٠٠٠	٣	عالي
٦-	الكشف عن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العمل.	٣.٩١	٠.٨٩٧	*٠.٠٠٠	٥	عالي
٧-	معرفة ظروف وميول أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	٣.٩٥	٠.٩٧٨	*٠.٠٠٠	٤	عالي
٨-	التعرف على بعض الحقائق الجديدة عن طبيعة العمل.	٣.٨١	٠.٨٩٨	*٠.٠٠٠	٨	عالي

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق ارتفاع التقييم العام لهذا البُعد بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، وانحراف معياري (٠.٨٤٤)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية اكتشاف الحقائق ودوره في توفير المعلومات للإدارة، وحرص إدارة جامعة حفر الباطن على تعرف المشكلات الحقيقية التي تعيق أداء أعضاء هيئة التدريس. وقد يعود السبب في ذلك إلى التعليمات الإدارية الدورية التي تصدر من قبل إدارة الجامعة للإدارات والأقسام المختلفة بمختلف مستوياتها بضرورة تحديث بيانات أعضاء هيئة التدريس والعاملين لديهم بشكل دوري، وبضرورة الإبلاغ عن أي حدث أو مشكلة في محيط العمل. وهو ما يحفز مديرو تلك

الإدارات والأقسام لأن يكونوا على يقظة وانتباه كامل لما يدور حولهم. كما يوضح الجدول أيضًا العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد اكتشاف الحقائق، وكان أعلاها العبارتين رقم (٢، ١). حيث جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة - أثناء تجوالها - على تحديد مشكلات العمل، وأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (٤.٠١). وهو ما يؤكد أهمية الإدارة بالتجوال في التعرف على مشكلات أعضاء هيئة التدريس وتحديدها ومحاولة حلها. وجاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة - أثناء تجوالها - على الإشراف المباشر على سير العمل" في المرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (٤.٠٠). وهو ما يؤكد أهمية الإدارة بالتجوال في تسيير العمل والإشراف المباشر عليه جنباً إلى جنب مع أعضاء هيئة التدريس.

(ب) تحسين الاتصال:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور ممارسة الإدارة بالتجوال، البُعد الثاني (تحسين الاتصال).

م	العبرة (أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال)	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	التقييم
	البُعد الثاني/ تحسين الاتصال:	٣.٥٢	١.٠٣٣			متوسط
تحرص إدارة الجامعة على:						
	تحسين علاقتها بأعضاء هيئة التدريس.	٣.٩٩	١.١٠٠	*.٠.٠٠٠	١	عالي
	إعداد الندوات التعريفية والتثقيفية لتبادل وجهات النظر حول طبيعة العمل.	٣.٥٤	١.٠١٢	*.٠.٠٠٠	٧	متوسط
	عقد ورش عمل للتعرف على المشكلات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس.	٣.٤١	٠.٩٩٣	*.٠.٠٠٠	٨	متوسط
	اتباع أسلوب الباب المفتوح للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس.	٣.٩٧	٠.٨٧٥	*.٠.٠٠٠	٢	عالي
	توضيح الأهداف العامة للعمل بشكل دقيق.	٣.٨٠	٠.٩٩٠	*.٠.٠٠٠	٣	عالي
	تبادل المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس بشكل ودي.	٣.٧٢	٠.٨٩٣	*.٠.٠٠٠	٥	عالي
	الاستماع لاستفسارات أعضاء هيئة التدريس والتحاور معهم.	٣.٧٥	٠.٩٠٨	*.٠.٠٠٠	٤	عالي
	تشجيع المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	٣.٦٦	٠.٩٩٧	*.٠.٠٠٠	٦	متوسط

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق أن التقييم العام لهذا البُعد جاء بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٢)، وانحراف معياري (١.٠٣٣)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية تحسين الاتصال لتوفير المعلومات عن البدائل المتاحة واختيار أحسن بديل. كما يشير ذلك إلى امتلاك إدارة الجامعة لمهارات الاتصال والتواصل مع أعضاء هيئة التدريس. وقد يرجع ذلك لقدرتها على تنوع أساليب التواصل اللفظي المباشر أو استخدام مختلف تطبيقات التواصل الاجتماعي. كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد تحسين الاتصال، وكان أعلاها العبارتين رقم (٩، ١٢). حيث جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة على تحسين علاقتها بأعضاء هيئة

التدريس" في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٩٩). وهو ما يؤكد أهمية الإدارة بالتجوال في توثيق علاقة إدارة الجامعة بأعضاء هيئتها التدريسية وعلاج مشكلاتهم. وجاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة على اتباع أسلوب الباب المفتوح للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٩٧). وهو ما يؤكد أهمية الإدارة بالتجوال في الحفاظ على تواصل إدارة الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس ومع كافة العاملين فيها.

ج) التحفيز:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور ممارسة الإدارة بالتجوال، البُعد الثالث (التحفيز).

م	العبارة (أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال)	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتي ب	التقييم
	البُعد الثالث/ التحفيز:	٣.٦٨	١.٣٥			عالي
تحرص إدارة الجامعة - أثناء تجوالها - على:						
٩-	تحفيز أعضاء هيئة التدريس على العطاء الأفضل.	٣.٨٤	٠.٩٩٠	*٠.٠٠٠	٣	عالي
١٠-	منح الحوافز بعدالة لجميع أعضاء هيئة التدريس.	٣.٥٢	١.٠٣٥	*٠.٠٠٠	٦	متوسط
١١-	مساعدة أعضاء هيئة التدريس على الارتقاء بمستويات التنفيذ إلى مقاييس أعلى.	٣.٥٥	٠.٩٨١	*٠.٠٠٠	٥	متوسط
١٢-	رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.	٣.٩١	٠.٩٣٦	*٠.٠٠٠	٢	عالي
١٣-	مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف.	٣.٤٦	١.٠٤٥	*٠.٠٠٠	٨	متوسط
١٤-	توجيه أعضاء هيئة التدريس بشكل إيجابي.	٣.٧٦	٠.٨٣٧	*٠.٠٠٠	٤	عالي
١٥-	تعزيز ثقة أعضاء هيئة التدريس بأنفسهم.	٣.٩٤	٠.٩١٨	*٠.٠٠٠	١	عالي
١٦-	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية.	٣.٥٠	٠.٩٨٥	*٠.٠٠٠	٧	متوسط

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق أن التقييم العام لهذا البُعد جاء بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٨)، وانحراف معياري (١.٣٥)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية التحفيز في ممارسة الإدارة بالتجوال وفعالية للقرارات الإستراتيجية، وإلى إدراك إدارة الجامعة لأهمية تحفيز أعضاء هيئة التدريس في زيادة حماسهم للعمل وشعورهم بالرضا، وهو ما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد للحصول على التحفيز مرة أخرى. وقد يرجع ذلك إلى سعي إدارة الجامعة للحصول على أفضل أداء لأعضاء هيئة التدريس من خلال تحفيزهم للعمل بجد كي تحصل الجامعة على تصنيف متقدم بين الجامعات المحلية والإقليمية بل والعالمية. كما يوضح الجدول أيضًا العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد التحفيز، وكان أعلاها العبارتين رقم (٢٣، ٢٠). حيث جاءت العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة - أثناء تجوالها - على تعزيز ثقة أعضاء هيئة التدريس بأنفسهم" في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٩٤). وجاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة - أثناء تجوالها - على رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٩١).

د) التطوير والإبداع:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور ممارسة الإدارة بالتجوال، البُعد الرابع (التطوير والإبداع).

م	العبارة (أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال)	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	التقييم
	البُعد الرابع/ التطوير والإبداع:	٣.٤٤	٠.٩١٢			متوس ط
تحرص إدارة الجامعة - أثناء تجوالها - على:						
١٧-	اكتشاف المبدعين والفرص الإبداعية التي قد تفيد الجامعة.	٣.٦١	٠.٩٩٩	*٠.٠٠٠	٧	متوس ط
١٨-	إلهام أعضاء هيئة التدريس الحُلُول الإبداعية لمشكلات العمل.	٤.٠٢	١.٠٨٤	*٠.٠٠٠	٢	عالي
١٩-	تحسين أساليب العمل.	٣.٩٦	٠.٩٨٣	*٠.٠٠٠	٣	عالي
٢٠-	المرونة والخروج بالأمور عن أطرها التقليدية المعتادة.	٣.٧٧	٠.٩٧٦	*٠.٠٠٠	٦	عالي
٢١-	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على النمو المهني.	٣.٩٤	٠.٩٧١	*٠.٠٠٠	٤	عالي
٢٢-	ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والتجديد.	٣.٤٩	٠.٨٩٧	*٠.٠٠٠	٨	متوس ط
٢٣-	تحديد نوع التدريب المطلوب لأعضاء هيئة التدريس.	٤.٠٣	١.٠٦٣	*٠.٠٠٠	١	عالي
٢٤-	منح أعضاء هيئة التدريس فرص لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير التعليم.	٣.٩١	٠.٩٩٨	*٠.٠٠٠	٥	عالي

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق أن التقييم العام لهذا البُعد جاء بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٩١٢)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية التطوير والإبداع في زيادة فاعلية القرار الاستراتيجي، وإلى قدرة مديري إدارة الجامعة على تطوير أساليب عمل جديدة تسهم في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ودعم كافة المبادرات التي تهدف للتطوير والتجديد. كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد التطوير والإبداع، وكان أعلاها العبارتين رقم (٣١، ٢٦). حيث جاءت العبارة رقم (٣١) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة - أثناء تجوالها - على تحديد نوع التدريب المطلوب لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (٤.٠٣). وجاءت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة

- أثناء تجوالها - على إلهام أعضاء هيئة التدريس الحلول الإبداعية لمشكلات العمل" في المرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (٤.٠٢).

٥) التغذية الراجعة:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور ممارسة الإدارة بالتجوال، البُعد الخامس (التغذية الراجعة).

م	العبرة (أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال)	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	التقييم
	البُعد الخامس/ التغذية الراجعة:	٣.٥١	٠.٩٠١			متوسط
تحرص إدارة الجامعة - أثناء تجوالها - على:						
٢٥-	مساعدة أعضاء هيئة التدريس على إدراك قدراتهم ومهاراتهم.	٣.٤٨	٠.٩٧٦	*٠.٠٠٠	٧	متوسط
٢٦-	مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدانهم وتصحيحه.	٣.٩٢	٠.٩٨٤	*٠.٠٠٠	٢	عالي
٢٧-	تزويد أعضاء هيئة التدريس بملاحظات عامة عن أدانهم.	٣.٩٤	٠.٩٣٣	*٠.٠٠٠	١	عالي
٢٨-	المساعدة في تحقيق المساواة في الفرص بين الجميع.	٣.٤٤	٠.٩٧٦	*٠.٠٠٠	٨	متوسط
٢٩-	تزويد أعضاء هيئة التدريس بجميع المعلومات المتعلقة بالعمل.	٣.٩٠	١.٠٨١	*٠.٠٠٠	٣	عالي
٣٠-	تقديم تغذية راجعة لأعضاء هيئة التدريس حول الرؤية المستقبلية للجامعة.	٣.٥١	٠.٨٩٧	*٠.٠٠٠	٦	متوسط
٣١-	مناقشة نتائج الأهداف التي تحققت مع أعضاء هيئة التدريس.	٣.٨٨	١.٠٦٦	*٠.٠٠٠	٤	عالي
٣٢-	متابعة نتائج القرارات التي تم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل.	٣.٨٦	٠.٨٩٨	*٠.٠٠٠	٥	عالي
	أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال	٣.٦٩	٠.٨٥١			عالي

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق أن التقييم العام لهذا البُعد جاء بمتوسط حسابي قدره (٣.٥١)، وانحراف معياري (٠.٩٠١)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية التغذية الراجعة ودورها في توفير المعلومات لإدارة الجامعة. وعلى قدرة إدارة الجامعة على تحديد جوانب القوة وتعزيزها وتحديد جوانب الضعف ومعالجتها في أداء أعضاء هيئة التدريس. وقد يرجع السبب في ذلك إلى الدورات التدريبية وورش العمل والمحاضرات التوعوية

والتثقيفية التي تتلقاها القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. كما يوضح الجدول أيضًا العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد التغذية الراجعة، وكان أعلاها العبارتين رقم (٣٥، ٣٤). حيث جاءت العبارة رقم (٣٥) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة - أثناء تجوالها - على تزويد أعضاء هيئة التدريس بملاحظات عامة عن أدائهم" في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٩٤). وجاءت العبارة رقم (٣٤) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة - أثناء تجوالها - على مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم وتصحيحه" في المرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٩٢).

وبشكل عام، يتضح من الجداول (٥، ٦، ٧، ٨، ٩) أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد تجاه ممارسة الإدارة بالتجوال بلغ (٣.٦٩) الذي يقع في الفئة الثالثة من التقييم اللفظي (عالي)، مما يشير إلى ارتفاع نسبة ممارسة الإدارة بالتجوال بجامعة حفر الباطن، وإلى وعي أفراد العينة بأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال وإيجابية اتجاهاتهم نحوها. كما يتضح أيضًا أن بُعد اكتشاف الحقائق احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، وانحراف معياري (٠.٨٤٤)، يليه بُعد التحفيز بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وانحراف معياري (١.٣٥)، يليه بُعد تحسين الاتصال بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (١.٠٣٣)، يليه بُعد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (٣.٥١)، وانحراف معياري (٠.٩٠١)، واحتل بُعد التطوير والإبداع المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (٠.٩١٢).

٢ - تحليل اتجاه عبارات فعالية القرارات الإستراتيجية:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور فعالية القرارات الإستراتيجية.

م	العبرة (أبعاد فعالية القرار الاستراتيجي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	التقييم
البُعد الأول/ تحديد الموقف الاستراتيجي:						
تحرص إدارة الجامعة على الممارسات الآتية:						
٣٣-	وضع رؤية إستراتيجية واضحة ومعلنة للجامعة.	٣.٩٤	١.٠٠٢	*٠.٠٠٠	٢	عالي
٣٤-	معايشة واقع الجامعة بما يضمن فعالية القرارات الاستراتيجية.	٤.٠٧	١.٠٨١	*٠.٠٠٠	١	عالي
٣٥-	تزويد أعضاء هيئة التدريس بمعارف تلائم البيئة المتغيرة للعمل.	٣.٩١	١.١٣٢	*٠.٠٠٠	٣	عالي
٣٦-	تبني أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.	٣.٦٤	٠.٩٨٢	*٠.٠٠٠	٤	متوسط
٣٧-	امتلاك القدرة على تصنيف القرارات الاستراتيجية حسب أهميتها.	٣.٥٠	١.٢٧٥	*٠.٠٠٠	٥	متوسط
البُعد الثاني/ تحديد الأهداف الاستراتيجية:						
٣٨-	تحديد الأهداف بما يتناسب وأوضاع أعضاء هيئة التدريس واتجاهاتهم.	٣.٤٧	١.٢٨٤	*٠.٠٠٠	٣	متوسط
٣٩-	تحديد الأهداف بناء على الأداء الفعلي لأعضاء هيئة التدريس.	٣.٩٠	١.٢٢١	*٠.٠٠٠	١	عالي
٤٠-	إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف الجامعة.	٣.٩٦	١.١٢٨	*٠.٠٠٠	٢	عالي
٤١-	تمكين أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على إبداء آرائهم، بشكل يساهم في تطوير بدائل متعددة.	٣.٤٢	١.١٥٤	*٠.٠٠٠	٤	متوسط
٤٢-	اكتشاف المبدعين، وتشجيعهم باستمرار.	٣.٥٠	٠.٩٨٩	*٠.٠٠٠	٥	متوسط
البُعد الثالث/ توليد البديل الاستراتيجي:						
٤٣-	التريث عند اتخاذ القرارات المصيرية، لضمان اتخاذ القرار الأمثل.	٤.١٨	١.٠٨٢	*٠.٠٠٠	١	عالي
٤٤-	تبني الخيار الاستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية.	٣.٩٤	١.٠٧٧	*٠.٠٠٠	٢	عالي
٤٥-	امتلاك القدرة على تحديد مزايا وعيوب كل بديل من بدائل القرار الاستراتيجي.	٣.٥١	١.٠٩٥	*٠.٠٠٠	٤	متوسط
٤٦-	امتلاك القدرة على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار الاستراتيجي.	٣.٤٨	٠.٩٨١	*٠.٠٠٠	٥	متوسط
٤٧-	تحديد إسهام كل بديل في تحقيق هدف القرار الاستراتيجي.	٣.٦٣	١.١٩٩	*٠.٠٠٠	٣	متوسط
البُعد الرابع/ اختيار البديل الاستراتيجي:						

م	العبارة (أبعاد فعالية القرار الاستراتيجي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	التقييم
٤٨-	اختيار البديل الاستراتيجي الذي يسمح بالاستغلال الأمثل لموارد الجامعة.	٣.٥٨	١.٢٢٦	*٠.٠٠٠	٤	متوسط
٤٩-	اختيار البديل الاستراتيجي المناسب للمصادر المالية المتاحة.	٣.٩٣	١.٠٩٨	*٠.٠٠٠	٢	عالي
٥٠-	اختيار البديل الاستراتيجي القابل للتطبيق العملي.	٤.١٤	١.٠٥٥	*٠.٠٠٠	١	عالي
٥١-	اختيار البديل الاستراتيجي الذي يراعي قدرات أعضاء هيئة التدريس.	٣.٥٧	١.٠٠٢	*٠.٠٠٠	٥	متوسط
٥٢-	اختيار البديل الاستراتيجي الذي يراعي امتلاك أعضاء هيئة التدريس للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرار.	٣.٤٦	٠.٨٩٨	*٠.٠٠٠	٣	متوسط
البُعد الخامس/ التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي:						
٥٣-	التطبيق الجيد للقرارات الإستراتيجية بشكل يؤدي إلى تحسين أداء الجامعة.	٣.٩٦	١.٢٨٢	*٠.٠٠٠	١	عالي
٥٤-	اتخاذ التدابير التي تحقق من خلالها القرارات الإستراتيجية المتخذة النتائج المرجوة منها.	٣.٩٢	١.١٧٣	*٠.٠٠٠	٣	عالي
٥٥-	الحصول على المعلومات من مواقع العمل بشكل يخلق استجابة تنفيذية.	٣.٥١	١.٠٤٢	*٠.٠٠٠	٤	متوسط
٥٦-	وضع معايير واضحة ومناسبة لقياس جودة ومردود قراراتها.	٣.٤٧	١.٠٩٠	*٠.٠٠٠	٥	متوسط
٥٧-	متابعة جودة تنفيذ القرارات وتصحيح الانحرافات في التنفيذ.	٣.٩٣	١.٢٤٤	*٠.٠٠٠	٢	عالي
متوسط	أبعاد فعالية القرار الاستراتيجي	٣.٦١	١.٠٤٥	*٠.٠٠٠	--	سط

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من خلال الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي لمتغير فعالية القرارات الاستراتيجية بلغ (٣.٦١)، وانحراف معياري (١.٠٤٥)، وهو ما يشير - وفقاً لمقياس الدراسة - إلى نسبة قبول متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة. كما يتضح أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المتغير تراوحت بين (٣.٤٢-٤.١٨)؛ وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٨٩٨-١.٢٨٤)، وهذا يشير إلى أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لفعالية القرارات الاستراتيجية كان متوسطاً.

• اختبار فرضيات الدراسة :

١ - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) وفاعلية القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن.

جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار لاختبار علاقة المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) بالمتغير التابع (فاعلية القرارات الإستراتيجية).

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
ممارسة الإدارة بالتجوال	٠.٦١٦	٠.٠٩٧	٠.٢٧١	٦.٢٥٦	٠.٠٠٠	٠.٨١٢	٠.٥٥٤

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل: ممارسة الإدارة بالتجوال، والمتغير التابع: فاعلية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٦.٢٥٦) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)؛ ومن ثم فإن قيمة معامل الارتباط (R) تشير إلى أن قيمة العلاقة بين المتغيرين بلغت (٨١). كما تم تفسير متغير ممارسة الإدارة بالتجوال بحوالي (٥٥.٤%) من التباين في مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). وبالتالي فالفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن" فرضية مرفوضة. وعليه، تقبل الدراسة بالفرضية البديلة.

أ) اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على تحديد الموقف الاستراتيجي كُبعد من أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية.

جدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) على بُعد تحديد الموقف الاستراتيجي.

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	الارتباط R	معامل التحديد R2
ممارسة الإدارة بالتجوال	٠.٦٨٤	٠.٠٩٩	٠.٥٧٢	٤.١٧٤	٠.٠٠٠	٠.٦١٢	٠.٣٤٤

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل: ممارسة الإدارة بالتجوال، وتحديد الموقف الاستراتيجي باعتباره بُعداً من أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٤.١٧٤) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)؛ ومن ثم فإن قيمة معامل الارتباط (R) تشير إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل وتحديد الموقف الاستراتيجي هي (٦١). كما تم تفسير متغير ممارسة الإدارة بالتجوال بحوالي (٣٤.٤%) من التباين في مستوى بُعد تحديد الموقف الاستراتيجي، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). وبالتالي فالفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال وبُعد تحديد الموقف الاستراتيجي باعتباره بُعداً من أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن" فرضية مرفوضة. وعليه، تقبل الدراسة بالفرضية البديلة.

ب) اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على تحديد الأهداف الاستراتيجية كُبعد من أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية.

جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) على بُعد تحديد الأهداف الإستراتيجية.

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	الارتباط R	معامل التحديد R2
ممارسة الإدارة بالتجوال	٠.٣٦١	٠.٠٤٣	٠.٩٥٢	٥.٣١٩	٠.٠٠٠	٠.٨٠٧	٠.٦٧١

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل: ممارسة الإدارة بالتجوال، وتحديد الأهداف الاستراتيجية باعتباره بُعداً من أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥.٣١٩) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)؛ ومن ثم فإن قيمة معامل الارتباط (R) تشير إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل وتحديد الأهداف الاستراتيجية هي (٨٠). كما تم تفسير متغير ممارسة الإدارة بالتجوال بحوالي (٦٧.١%) من التباين في مستوى بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). وبالتالي فالفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال وبُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية باعتباره بُعداً من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن" فرضية مرفوضة. وعليه، تقبل الدراسة بالفرضية البديلة.

ج) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على توليد البديل الاستراتيجي كبُعد من أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية.

جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) على بُعد توليد البدائل الإستراتيجية.

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	الارتباط R	معامل التحديد R2
ممارسة الإدارة بالتجوال	٠.١١٤	٠.٠٦٥	٠.٧٠١	٦.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٨١٨	٠.٦١٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل: ممارسة الإدارة بالتجوال، وتوليد البدائل الإستراتيجية باعتباره بُعداً من

أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٦.٠٠١) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)؛ ومن ثم فإن قيمة معامل الارتباط (R) تشير إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل وتوليد البدائل الإستراتيجية هي (٨١). كما تم تفسير متغير ممارسة الإدارة بالتجوال بحوالي (٦١%) من التباين في مستوى بُعد توليد البدائل الإستراتيجية، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). وبالتالي فالفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال وبُعد توليد البدائل الإستراتيجية باعتباره بُعداً من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن" فرضية مرفوضة. وعليه، تقبل الدراسة بالفرضية البديلة.

(د) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على اختيار البديل الاستراتيجي كُبعد من أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية.

جدول (١٥) نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) على بُعد اختيار البديل الإستراتيجي.

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	الارتباط R	معامل التحديد R2
ممارسة الإدارة بالتجوال	٠.٠٩١	٠.٠٢٧	٠.٧٦١	٥.٥٢١	٠.٠٠٠	٠.٧٣٧	٠.٥٨٣

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل: ممارسة الإدارة بالتجوال، واختيار البديل الاستراتيجي باعتباره بُعداً من أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥.٥٢١) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)؛ ومن ثم فإن قيمة معامل الارتباط (R) تشير إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل واختيار البديل الاستراتيجي هي (٧٣). كما تم تفسير متغير ممارسة الإدارة بالتجوال بحوالي (٥٨.٣%) من التباين في مستوى بُعد اختيار البديل الاستراتيجي، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). وبالتالي فالفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال وبُعد اختيار البديل الاستراتيجي باعتباره بُعداً من

أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن" فرضية مرفوضة. وعليه، تقبل الدراسة بالفرضية البديلة.

هـ) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي كُبعد من أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية.

جدول (١٦) نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) على بُعد تنفيذ القرار الاستراتيجي.

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	الارتباط R	معامل التحديد R ²
ممارسة الإدارة بالتجوال	٠.١١٢	٠.٠٦١	٠.٦٧٢	٥.٥١٢	٠.٠٠٠	٠.٦٧٧	٠.٥١٢

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل: ممارسة الإدارة بالتجوال، والتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي باعتباره بُعداً من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥.٥١٢) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)؛ ومن ثم فإن قيمة معامل الارتباط (R) تشير إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي هي (٦٧). كما تم تفسير متغير ممارسة الإدارة بالتجوال بحوالي (٥١.٢%) من التباين في مستوى بُعد التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R²). وبالتالي فالفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال وبُعد التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي باعتباره بُعداً من أبعاد فعالية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن" فرضية مرفوضة. وعليه، تقبل الدراسة بالفرضية البديلة.

٢ - الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية: (النوع، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة).

استعان الباحث باختبار (T) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كما استعان باختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار يصلح لمقارنة (٣) متوسطات أو أكثر.

ولاختبار هذه الفرضية سيتم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية على النحو الآتي:

(أ) اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن تُعزى لمتغير (النوع).

جدول (١٧) نتائج اختبار (T) لاستجابات أفراد عينتين مستقلتين عن كل محور من محاور الدراسة تبعاً لمتغير النوع

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
٠.٥٦٢	٠.٥٩١	٤.٠١	٤.٠٧	اكتشاف الحقائق
٠.٠٤٧*	٢.٠١٦	٤.٠٤	٤.١٢	تحسين الاتصال
٠.١٣٢	١.٥٤٤	٤.١٥	٤.١٥	التحفيز
٠.٨٤٧	٠.٢٠٣-	٤.٠٥	٤.٠٣	التطوير والإبداع
٠.٥١٩	٠.٦٧١-	٤.٠٩	٤.٠٦	التغذية الراجعة
٠.٣٩٢	٠.٨٧٣	٤.٠٣	٤.٠٨	ممارسة الإدارة بالتجوال بجامعة حفر الباطن
٠.٨٦٣	٠.١٨٠	٤.٢٥	٤.٢٣	فاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05) لمجال "تحسين الاتصال"؛ وهو ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تُعزى إلى متغير النوع لصالح الذكور. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن فرصة تواصل الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس الذكور بجامعة حفر الباطن أكبر من فرصة تواصلها مع عضوات هيئة التدريس، وذلك لظروف اجتماعية تتعلق بطبيعة المرأة التي تجعل من مشاركتها في بعض المناسبات أمراً صعباً، بالإضافة إلى الالتزامات الأسرية التي تقع على عاتق عضوات هيئة التدريس والتي تزيد من هذا التحدي. كما يوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية

(Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لبقية المجالات؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى متغير النوع. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم تفرقة جامعة حفر الباطن بين الذكور والإناث في مسألة التوظيف، واضطلاع أعضاء هيئة التدريس جميعا (ذكورا وإناثا) بنفس المهام، وسعي الإدارة إلى تحفيز جميع أعضاء هيئة التدريس بنفس الكيفية وفقا لإنجازاتهم، وتقديمها للتغذية الراجعة للجميع بغض النظر عن نوعهم.

(ب) اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن تُعزى لمتغير (الدرجة العلمية).

جدول (١٨) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن محاورها تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أستاذ مشارك أو أعلى	أستاذ مساعد	محاضر	معيد	
٠.٦٩٨	٠.٣٠٥	٤.٠٥	٤.٠٠	٤.٠٤	٤.٠٧	اكتشاف الحقائق
٠.٤٣٥	٠.٧٠٣	٤.١٢	٤.٠٧	٤.١١	٤.٢٢	تحسين الاتصال
٠.٦١٤	٠.٤٦٨	٤.٢١	٤.٢٠	٤.١٩	٤.١٩	التحفيز
٠.٠٨٩	٢.١٨٣	٤.٥٥	٤.٩٣	٤.١١	٤.١٠	التطوير والإبداع
٠.٠٧٠	٢.٤١٥	٤.٥٨	٤.٩٩	٤.٠٣	٤.٢٦	التغذية الراجعة
٠.٢٣٥	١.١٤١	٤.١١	٤.٠٤	٤.١٢	٤.١٥	ممارسة الإدارة بالتجوال بجامعة حفر الباطن
٠.٣٤١	١.٠٩٣	٤.٣٢	٤.٢٤	٤.٢٧	٤.٣١	فاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات؛ وهو ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير الدرجة العلمية. وقد يعود السبب في ذلك إلى اقتناع كافة أعضاء هيئة التدريس - بغض النظر عن درجتهم العلمية - بأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال بالجامعة.

ج) اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة).

جدول (١٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن محاورها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		(١٠) سنة فأكثر	من (٧) إلى أقل من (١٠) سنوات	من (٣) إلى أقل من (٧) سنوات	أقل من (٣) سنوات	
٠.٧٧٧	٠.٢٤٩	٤.٠٧	٤.٠١	٤.٠٣	٤.١١	اكتشاف الحقائق
٠.٤٥٣	٠.٨١٧	٤.٢٠	٤.٠٣	٤.٠٩	٤.٢٢	تحسين الاتصال
٠.٦٢٥	٠.٤٨١	٤.٢٢	٤.٢١	٤.٢٦	٤.١٥	التحفيز
٠.٠٩٦	٢.٣٨٧	٤.٠٣	٣.٩٦	٤.٠٥	٤.٠١	التطوير والإبداع
٠.٠٦٧	٢.٧٥١	٤.٢٣	٣.٩٧	٤.٠٨	٤.٢٥	التغذية الراجعة
٠.٢٨٧	١.٢٤٩	٤.٢١	٤.٠٧	٤.٠٩	٤.٢١	ممارسة الإدارة بالتجوال بجامعة حفر الباطن
٠.٣٣٥	١.٠٩٦	٤.٣٨	٤.٢٤	٤.٢٦	٤.٣٤	فاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات؛ وهو ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة. وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة موضوع (الإدارة بالتجوال)، وضعف معرفة أعضاء هيئة التدريس - على اختلاف عدد سنوات خدمتهم -

بأبعاده وركائزه، كما أن جميع برامج التطوير المهني المقدمة لهم من قبل الجامعة تتم بصورة تشاركية ولا تفرق بينهم على أساس عدد سنوات الخدمة.

الاستنتاجات:

في ضوء العرض السابق للإطار النظري وأدبيات الدراسة ولنتائج التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة يمكن تلخيص أهم النتائج على النحو الآتي:

أولاً: النتائج النظرية

- تمكنت الدراسة من تحقيق هدفها العام المتمثل في توضيح العلاقة بين الإدارة بالتجوال وفعالية القرار الاستراتيجي بجامعة حف الباطن، والكشف عن مفهوم هذا الأسلوب وأهميته وأبعاده المختلفة. بالإضافة إلى تعرف مفهوم القرارات الاستراتيجية ودورها وأهميتها في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، ومراحل عملية صنع القرارات الاستراتيجية.
- يسهم تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في خلق مناخ إبداعي والكشف عن الموهوبين داخل الجامعة.
- يؤدي تطبيق الإدارة بالتجوال إلى مساعدة إدارة الجامعة على تغيير مناخها التنظيمي من أجل التكيف مع محيطها الخارجي.
- يؤدي تطبيق الإدارة بالتجوال إلى الارتقاء بمستويات التنفيذ إلى أعلى مستوى من الجودة.
- تعتمد فاعلية القرارات الاستراتيجية على كفاءة الخطوات التي تستخدمها إدارة الجامعة في عملية صنع القرار.
- تسهم الإدارة بالتجوال في تشخيص مكونات البيئة الداخلية للجامعة تشخيصاً جيداً يساعدها في تحديد موقفها الاستراتيجي بدقة.
- تساعد الإدارة بالتجوال في تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة بدقة ووضوح.
- تتميز الإدارة بالتجوال بقدرتها على تحديد نقاط القوة والضعف بدقة داخل الجامعة وتنمية الروح الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين، مما يسهم في توليد بدائل استراتيجية تعمل على تحسين أداء الجامعة وتطويره.

- يمكن للجامعة اختيار البديل الاستراتيجي الملائم لها من خلال المعلومات التي يوفرها أسلوب الإدارة بالتجوال.
- يؤدي قرب إدارة الجامعة من مواقع التنفيذ إلى التنفيذ الفعال للقرار الاستراتيجي، وتقييم الانحرافات حال حدوثها.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

- شكلت نسبة الإناث الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة بنسبة (٧٣.٨٤%).
- شكل أعضاء هيئة التدريس ممن هم على درجة (أستاذ مساعد) النسبة الأعلى من مجموع المبحوثين (٥٥.٢%).
- بلغت نسبة من تراوحت سنوات خدمتهم بين (٣) إلى أقل من (٧) سنوات (٤٩.٤%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين ممن تتراوح سنوات خدمتهم بين (٧) إلى أقل من (١٠) سنة حوالي (٢٥.٦%)، أما من تقل سنوات خدمتهم عن (٣) سنوات فبلغت نسبتهم (١٨.٦%) ومن لديهم خبرة (١٠) سنوات فأكثر بلغت نسبتهم (٦.٤%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد تجاه ممارسة الإدارة بالتجوال (٣.٦٩)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من التقييم اللفظي (عالي)، مما يشير إلى ارتفاع نسبة ممارسة الإدارة بالتجوال بجامعة حفر الباطن، وإلى وعي أفراد العينة بأهمية ممارستها، وإيجابية اتجاهاتهم نحوها.
- احتل بُعد اكتشاف الحقائق المرتبة الأولى من حيث وعي أفراد العينة بأهمية ممارسته، وإيجابية اتجاهاتهم نحوه بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، وانحراف معياري (٠.٨٤٤)، يليه بُعد التحفيز بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وانحراف معياري (١.٣٥)، يليه بُعد تحسين الاتصال بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (١.٠٣٣)، يليه بُعد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (٣.٥١)، وانحراف معياري (٠.٩٠١)، واحتل بُعد التطوير والإبداع المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (٠.٩١٢).
- بلغ المتوسط الحسابي لمتغير فعالية القرارات الاستراتيجية (٣.٦١)، وانحراف معياري (١.٠٤٥)، وهو ما يشير - وفقاً لمقياس الدراسة - إلى نسبة قبول متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة. كما يتضح أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات

هذا المتغير تراوحت بين (٣.٤٢-٤.١٨)؛ وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٨٩٨-١.٢٨٤)، وهذا يشير إلى أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لفاعلية القرارات الإستراتيجية كان متوسطاً.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل: ممارسة الإدارة بالتجوال، والمتغير التابع: فعالية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٦.٢٥٦) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل: ممارسة الإدارة بالتجوال، وتحديد الموقف الاستراتيجي باعتباره بُعداً من أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٤.١٧٤) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل: ممارسة الإدارة بالتجوال، وتحديد الأهداف الاستراتيجية باعتباره بُعداً من أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥.٣١٩) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل: ممارسة الإدارة بالتجوال، وتوليد البدائل الإستراتيجية باعتباره بُعداً من أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٦.٠٠١) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل: ممارسة الإدارة بالتجوال، واختيار البديل الاستراتيجي باعتباره بُعداً من أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥.٥٢١) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل: ممارسة الإدارة بالتجوال، والتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي باعتباره بُعداً من أبعاد فعالية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٥.٥١٢) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية: (النوع، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة).

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- حث إدارة الجامعة - بأقسامها ووحداتها المختلفة - على تطبيق الأسلوب العلمي المدروس للإدارة بالتجوال، وتنظيم دورات تدريبية لتنمية قدرات منسوبيها على ممارسة هذا الأسلوب.
- ضرورة تبني إدارة الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة والتخلي عن الأساليب التقليدية من أجل النهوض بالجامعة وزيادة قدرتها على مواكبة متطلبات هذا العصر.
- ضرورة تبني سياسات التطوير والإبداع ودمجها في ثقافة الجامعة من قبل الإدارة العليا من أجل خلق مناخ إبداعي ومواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة.
- تشجيع المناقشة وتبادل الرأي بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس على كافة المستويات الإدارية حول التغييرات، بشكل يُفضي إلى خلق مناخ من الثقة المتبادلة بينهم، ويشجع الاتصال في كافة الاتجاهات؛ بالإضافة إلى ضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في اتخاذ القرارات، وتوفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لديهم بأهداف الجامعة.
- ضرورة متابعة إدارة الجامعة لعملية تنفيذ القرارات، والتأكد من مطابقتها للنتائج المتوقعة، وتشجيع عمليات التغذية الراجعة واكتشاف الحقائق ومطابقة التقارير المرفوعة للواقع.
- تنظيم دورات تدريبية تستهدف إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة بالتجوال وفعالية القرارات الاستراتيجية لزيادة وعيهم بمفاهيمها النظرية وإجراءاتها العملية.
- تعزيز إدارة الجامعة للاتصالات وتنمية العلاقات بينها وجميع أعضاء هيئة التدريس أو بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض.

- الاطلاع على النماذج العربية والأجنبية الناجحة في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، والاستفادة من خبرات تلك الدول.
- منح الصلاحيات لمديري الوحدات الإدارية ورؤساء الأقسام لتقديم الحوافز المادية لتعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- ابن منظور، جمال الدين (٢٠٠٣). *لسان العرب*. ج ١١. بيروت: دار الكتب العلمية.
- ٢- الأزوي، علي (١٩٨٤). *المنجد في اللغة والإعلام*. بيروت: دار المشرق.
- ٣- اشتيوي، محمد عبد (٢٠١٥). واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، (٤)، ص ٧٤-٤١.
- ٤- بينرز، توم (١٩٩٥). *ثورة في عالم الإدارة: كيف تتغلب على الفوضى إدارياً*. ترجمة ونشر دار المعارف. القاهرة.
- ٥- جاب الله، نسيم (٢٠١٧). *أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية بسكرة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- ٦- جابر، سالم محمد (٢٠٠٣). *أثر السياسات التسويقية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات النفطية في الجماهيرية العظمى*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٧- الجميعي، وفاء بنت عايض معيوض (٢٠١٨). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف. *مجلة البحث العلمي في التربية*، العدد (١٩). ص ص ٤٢٢-٣٩٤.
- ٨- جودي، حيدر حمزة (٢٠٠٨). علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد (٦٨)، ص ص ٧٨-٩٥.
- ٩- الحبيب، عبدالرحمن بن محمد بن علي و اليامي، هادية بنت علي بن محمد (٢٠١٦). واقع ممارسات وكيلات أقسام كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرات والمعيدات. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، (٣)، ص ص ٢٣٢-١٩٠.
- ١٠- الحميدي، حمد بن غازي حسن (٢٠١٤). *استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- ١١- الحوامدة، نضال صالح والعبودي، أمل محمد (٢٠١٣). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة دراسات إدارية، ٦(١١)، العراق، ص ص ٦٢-١٠٠.
- ١٢- خضر، أرشد عيسى (٢٠١٨). أثر الإدارة بالتجوال على صنع القرارات في المستشفيات الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت. الأردن.
- ١٣- الخضير، محسن (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية: مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح ٥٠٠ شركة عالمية، القاهرة: دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٤- دمرجيان، سارين شانت خشادور (٢٠١٨). أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التمر في مكان العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ١٥- الزهري، رائدة (٢٠٠٢). الإبداع الإداري في ظل الديمقراطية، عالم الفكر، المجلد (٣٠). العدد (٢٤).
- ١٦- الشريدة، معتصم لورنس علي (٢٠١٧). الإدارة بالتجوال وأثرها على أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- ١٧- صالح، ميسون يوسف (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ١٨- صالحة، مؤمن عبد العزيز (٢٠١٥). درجة ممارسة مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٩- صباح، إيمان عادل خليل (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٢٠- الضلاعين، علي فلاح (٢٠١٦). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١٢ (١)، ص ص ٥٩-٩١.

- ٢١- عباد، دعاء عمر صالح (٢٠١٧). *درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية.
- ٢٢- العبيدي، أمل محمد (٢٠١٠). *أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية*. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٢٣- عتوم، يماني أحمد (٢٠١٧). *درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام*. *رسالة التريية وعلم النفس*، العدد (٥٨)، السعودية، ص ص ٢٥-٤٩.
- ٢٤- العجمي، محمد (٢٠٠٨). *الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٢٥- العجمي، محمد (٢٠١٠). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٢٦- العليين، هدية محمد سليمان والزهراني، صالح بن علي (٢٠١٦). *واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك*. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٢٧(١٠٥)، ص ص ٢٢٩-٢٥١.
- ٢٧- عماد الدين، منى (٢٠٠٤). *الإدارة بالتجوال*. *مجلة المعرفة*. العدد (٩٥)، ص ص ١١٢-١١٤.
- ٢٨- الغالبي، طاهر محسن (٢٠١٢). *مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية*، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد (٨). العدد (٢٩)، ص ص ٢٩-١١٢.
- ٢٩- فالتة اليمين (٢٠١٣). *اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ٣٠- قذومي، منال عبد المعطي والخوالدة، تيسير محمد (٢٠١٣). *الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات*. *مجلة كلية التربية بأسوان*، العدد (٢٧)، ص ص ٦٥-١١١.
- ٣١- قذومي، منال عبدالمعطي والخوالدة، تيسير محمد (٢٠١٤). *الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس*. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ٢(٦)، ص ص ١٤١-١٦٢.
- ٣٢- ملحم، يحيى (٢٠٠٦). *التمكين: مفهوم إداري معاصر*. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية للنشر.

- ٣٣- مواضية، رضا (٢٠١٤). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ٢(٧)، ص ص ١٣-٥٤.
- ٣٤- ميده، إبراهيم (٢٠٠٩). العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة ميدانية الشركات الصناعية الاردنية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد (١٣)، العدد (١٠)، قسم المحاسبة كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- 35- AL-Qeed, Marzouq A. (2015). The Effect of Practices of Management by Wandering on Learning Organization. A Study on World Islamic Sciences and Education University. *Journal of Management Research*, 7(4), PP. 247-266.
- 36- AlRawashdeh, E. T. (2012). The Impact of Management by Walking around (MBWA) on Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash Company. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(5), 523.
- 37- Ata E. M. AL Shra'ah and others (2013). Practicing Management “By Walking Around” and its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals. *Journal of Management Research*, 5(1), Macrothink Institute.
- 38- Brown, G. & Coley, k. (2011). The Effect of Walkthrough Observations on Teacher Perspectives in Christian Schools. *Christian Perspective in Education*, Vol.4, Issue.2, PP. 1- 24.
- 39- Buckner, Terrie (2008). Is Managing by Wandering Around Still Relevant. *Exchange Magazine*, No (181), PP. 86-88
- 40- Detert, J. R., & Burriss, E. R. (2016). Can Your Employees Really Speak Freely?. *Harvard Business Review*, January–February 2016 issue, PP.80–87.
- 41- Downey, C. & Steffy, B. & English, F. & Frase, L. (2004). *The three-minute Classroom Walk-through*, Thousand Oaks, California.
- 42- Emmons, J. (2006). Managing by Walking Around, Information Technology. *Project Management*, 21 (39).

- 43- Graf, O & Werlinich, J (2002): *Observation Frustrations...is there another way? The walkthrough Observation tool*. University of Pittsburgh, The Principals Academy, Pennsylvania.
- 44- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskission, R. E. (2001). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*, 4thEd., South Westren College Publishing.
- 45- Hopkins, G. (2005). *Walk-throughs are on the move, Education word*. Available online at: <http://www.educationworld.com/admin/admin/admin405.shtml>, Retrieved on: 18/04/2019.
- 46- Kachur, D & Stout, J. & Edwards, C. (2010). *Classroom Walkthroughs to Improve Teaching and Learning*. California: Eye on education.
- 47- Kerskin, T. E (2006). *The Perceptions of High School Principal's Student Achievement by Conducting Walkthroughs*. Doctoral Dissertation, University of Pittsburg.
- 48- Koerperich, Robert (2008). *The Effects of Classroom Walk-through Observations on Teachers' Professional Growth*. Doctoral Dissertations, Arizona State University.
- 49- Kumar, A., and Palvia, P. (2006). "Key Data Management Issues in a Global Executive Information System". *Industrial Management and Data Systems*. 101 (4). PP. 153-162.
- 50- Langley, Dewarren K. (2006). *The Influence of Management by Walking Around on Strategic Vision*, Available online at: <http://www.dewarrenklangle.com>, Retrieved on: 15/11/2019.
- 51- Lemons, R. & Helsing, D. (2009). Learning to walk, Reconsidering The walkthrough as an Improvement, *Phi Delta Kappan*, 90(7).
- 52- Lorenzen, M. (1997). Management by wandering Around: Reference Revering and Quality Reference Service. *The Reference Librarian*. 59, PP. 51-57
- 53- Macmillan H. and Tampoe, M. (2000). *Strategic Management: Process, Concept & Implementation*, Oxford University Press. Oxford.
- 54- McClain, L. S. (2009). *Elementary principals' Utilization of Walkthroughs in the Role of Instructional Leaders*. Doctoral dissertation, Georgia Southern University.
- 55- McCormack, Colm (2009). *Management by Walking Around*. Available Online at: <http://www.findthatpdf.com>, Retrieved on: 15/04/2019.

- 56- Mckinney, T (2004): *The Satisfaction of Nurses in Correlation with the time Nurse Managers spend with them*, Master Dissertation, Texas Tech University.
- 57- Mears, Mike (2009). *Leadership Elements: A Guide to Building Trust*, IUniverse, New York.
- 58- Parnell, J. A. and Crandall, W. (2010). “Rethinking Participative decision making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision-Making Scale”, *Personnel Review*. 30(5), October. PP. 523-535.
- 59- Serrat, Olivier (2009). Managing by Walking Around. *Knowledge Solution*, 37, PP. 1-3.
- 60- Skretta, J. A (2008). *Walkthroughs: A Descriptive Study of Nebraska High School Principals’ use of the Observation Process*, Doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln
- 61- Tucker, A. L., & Singer, S. J. (2015). The Effectiveness of Management- By-Walking- Around: A Randomized Field Study. *Production and Operations Management*, 24 (2), PP. 253-271.
- 62- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. Thirteenth Edition, Pearson Education, Inc, United States of America, P. 25.
- 63- Zundel, Mike (2013). Walking to Learn: Rethinking Reflection for Management Learning. *Management Learning*, 44(2).