

متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إِب

Requirements for Applying a Management by Walking Around by the
Leadership of Ibb University

أ.م.د/ فؤاد محمد قايد البعداني

كلية التربية جامعة اب الجمهورية اليمنية fuadbaadani@yahoo.com

تاريخ القبول: 2021/06/06

تاريخ الاستلام: 2021/05/11

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي إلى معرفة المتطلبات اللازمة لقيادة جامعة إِب لتطبيق الإدارة بالتجوال، ولتحقيق هدف البحث تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير أداة البحث- الاستبانة -وتوزيعها على عينة بلغ تعدادها الصافي (٩٨) فرداً، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها: أن متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إِب جاءت بدرجة مرتفعة في جميع المجالات؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٤.٢٦)، ونسبة مئوية (٠.٨٥)، وكانت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمجالات الخمسة (الاتصال والمشاركة الفعالة، اكتشاف الحقائق، اثارة الاهتمام والتحفيز، التطوير والابداع، تعزيز مبدأ التغذية الراجعة) متقاربة، وقد اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث تعزا لمتغيرا الوظيفة وسنوات الخبرة وذلك لكل مجال من مجالات البحث وللمجالات مجتمعة.

الكلمات المفتاحية: الادارة بالتجوال / قيادة الجامعة

Abstract:

The current study aimed to identify the necessary requirements for Ibb University leadership for applying a management by walking around. To achieve the objective of the study, a descriptive survey approach was used by the researcher through designing a questionnaire and then distributing it to a sample of (98), a number of findings were revealed. The most notably ones were: the degree of requirements was very high in all areas (Mean = 4.26; Percentage = 0.85), showing that all means and percentages of the five areas were similar, and there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the means of the sample's responses, to each area individually and to all areas together, attributed to the variables of job and years of experience.

Keywords: Management by Walking Around, University Leadership..

مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم في الوقت الحالي عالماً مختلفاً يتسم بتغيرات عميقة وواسعة النطاق، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، فقد أصبح التغيير مطلباً ضرورياً في جميع جوانب الحياة حتى يكون بالإمكان مجارات التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل. الذي أصبحت معه مهارات القائد التربوي حجر الزاوية في نجاح الإدارات التعليمية في تحقيق أهدافها، ولم يعد هناك مكان للعمل التقليدي في عالم يتسم بالتقدم والتغيير المتسارع، وهو ما ألقى بظلاله على ضرورة امتلاك القيادات التعليمية مستوى معين من المهارات الإدارية التي تمكنها من مسيرة هذا التقدم والتغيير الذي يستهدفه العالم. (غانم، ٢٠٠٨: ٥).

ومن المعلوم أن هذه التطورات والتغيرات العالمية وإفرازاتها قد جعلت المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومستوياتها تسعى إلى وضع الرؤى والخطوط اللازمة بهدف تطوير إداراتها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ولتحقيق ذلك سعت تلك المؤسسات جاهدة إلى تطوير أدائها ونظمها الإدارية من خلال اتباع مداخل إدارية حديثة تواكب تلك التطورات والتغيرات. (احمد، ٢٠١٠: د.ص): إذ يعتمد نجاح أي مؤسسة بالدرجة الرئيسة على الأسلوب الإداري الذي تنتهجه، وقد شهد عصرنا الحالي ظهور بعض المداخل الحديثة التي غيرت مجرى المفاهيم الإدارية مستنداً على المستوى الفكري

الذي ينطلق منه مستوحيا تناغمه العقلي من الفكر الإداري الذي يسعى إلى مواكبة تلك المتغيرات في إطار العقول الإدارية الاستراتيجية التي تمنح الفكر الإداري طعماً جديداً يوازي سرعة تلك المتغيرات، وعليه برزت بعض مفاهيم الإدارة الحديثة طبقاً لحاجة المؤسسات المعاصرة التي تسعى للوصول إلى إزالة الفجوة بين القيادة والعاملين معها بحيث تكون قيادتها قريبة من العاملين، وأن تستقي المعلومات من المصدر وتعمل على حل المشاكل أولاً بأول من خلال تجوالها ونزولها المستمر إلى مواقع العمل، وهذا ما يطلق عليه الإدارة بالتجوال (Management By Walking Around) MBWA، وتعد من المداخل الحديثة في علم الإدارة الذي يسعى لتحقيق الرقي والتقدم للمؤسسة ولتمييزها وتعزيز قدراتها في إطار التحول التنظيمي.

كما تعد من المفاهيم المهمة التي اتفق عليها أغلب الباحثين بوصفها أسلوباً من أساليب التعاملات الإدارية التي تحمل خصوصية الحاجة إليها فهي فلسفة ذات طابع خاص يرتقي بالمنظمة إلى تحسين الدور القيادي للإدارة العليا للإمام بمفردات الواقع ومن منظور قريب للعملية الإنتاجية، فهي ليست نوعاً من التفتيش أو الرقابة أو المتابعة لما يحدث بقدر ما هي نوع من المعايشة الذكية الفاعلة التي تساعد القيادات على النزول من الصروح العليا للتخطيط والإدارة عن بعد إلى مرحلة ملاحظة عمليات التنفيذ والتعرف على المشاكل التي تحدث فور وقوعها ومعالجتها مباشرة دون الحاجة إلى الروتين الممل لانسيابية المشكلة والوصول إلى الحل المناسب لها. فهي معايشة قائمة على الفهم والتفهم العميق وعلى الاحساس بالآخرين الذين يقومون بالتنفيذ. (الخضيرى، ٢٠٠٠: ٢٥)

ولما كان تطوير الاداء يؤثر على مخرجات المؤسسات التعليمية، وجب أن تسعى الجامعات لتحقيق جودتها وذلك من خلال إدراكها لمفهوم الادارة بالتجوال، وممارستها من قبل قياداتها، والتغلب على الصعوبات التي تواجه العاملين فيها، واحداث تغييرات تحقق جودة الاداء، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال معايير واضحة وثابتة تحدد هذا الاداء بحيث يكون قائم على أسس واضحة ومنطقية، وذلك لأن فوضوية الاداء وعدم إتباع استراتيجية واضحة سيؤدي إلى تخبط الأداء، وفقدان عنصر المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي، وهذا يتطلب من قيادات الجامعة امتلاك مهارات الإدارة بالتجوال وذلك لتعميق مفهوم المشاركة بين جميع القائمين على العمل داخل كليات

الجامعة ومراكزها، وقيام القيادات بتوجيه النشاط والعمل ومتابعته والتحقق من انه يسير وفقاً لما هو مطلوب ومخطط له، وإقامة المناقشة والحوار المباشر مع العاملين بما يجعل الكليات والمراكز الجامعية قادرة على التطور ومواكبة المتغيرات باستمرار. (العجمي، ٢٠١٠: ٣٥٧)

وقد تعددت الجهود في هذا المجال؛ حيث أشارت العديد من الدراسات والبحوث العلمية المختلفة إلى أهمية تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات التعليمية مثل: دراسة سيد (٢٠٠٤)، ودراسة ماكنيل وبود (Macneill & Boyd, 2006)، ودراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٣)، ودراسة نسيمة (٢٠١٧) التي حثت على ضرورة نزول القيادات من الصروح العليا للتخطيط والمكاتب المغلقة والإدارة عن بعد إلى مرحلة ملاحظة عمليات التنفيذ ومتابعة ما يحدث على أرض الواقع ومن منظور قريب والوقوف على المشاكل التي تحدث ومعالجتها مباشرة في جميع أرجاء المؤسسة التعليمية لما لها من دور مباشر في تطوير تلك المؤسسة واستدامة الميزة التنافسية لها، وهذا يقتضي العمل على إيجاد بيئة ثقافية إيجابية تدعم التجوال لدى القيادات ليكونوا أكثر قرباً من العاملين وتحسين أدائهم، إلا أن الواقع يشير إلى عكس ذلك؛ حيث يلاحظ غياب لممارسة الإدارة بالتجوال في جامعة إب بسبب افتقار تلك القيادات للمتطلبات اللازمة لتطبيقه، وهذا ما ينبغي التوصل إليه وتقديم رؤية بالمتطلبات وفق دراسة علمية.

ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى ضرورة معرفة متطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال للاسترشاد بها وتكون دليلاً واضحاً لتلك القيادات، يساعدها في تحسين ادائها وتطويره بكفاءة وفاعلية وشعور بالمسؤولية في تحقيق مهامهم ووظائفهم.

٢. مشكلة البحث:

لقد فرضت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المؤسسات التعليمية ضرورة تبني مفاهيم إدارية حديثة بوصفها وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء الجامعات المعاصرة واستمرارها وتنافسها مع الجامعات الإقليمية والعالمية، وهذا يلقي بمسؤولية التحدي أمام القائمين على إدارة الجامعات لإجراء الإصلاحات اللازمة لمواكبة هذا التقدم المتسارع، والتهوض بالجامعة وجعلها أكثر قدرة على أداء وظائفها المختلفة من تعليم وبحث علمي وخدمة المجتمع؛ الأمر الذي يتطلب وجود قيادات تعتمد أساليب

حديثه في قياداتها للجامعة بحيث تكون أكثر قرباً من العاملين بوصفها أداة النمو والتقدم، ومن هذه الأساليب اتباع قيادات الجامعة لأسلوب الإدارة بالتجوال من خلال التواجد الفعلي لتلك القيادات في مواقع العامل، إلا أن هناك شعوراً بأن القيادات في جامعة إب قد أصبحوا بعيدين عن العاملين، نتيجة لبقائهم الدائم في مكاتهم دون التفاعل مع العاملين وهو ما يؤدي إلى تشويش المعلومات التي تصل إليهم وغموض في معرفة الحقائق وغياب واضح في وصول جميع المعلومات المتعلقة بالعمل إليهم في الوقت المناسب، وضعف التحفيز وغياب للإبداع، وهذا ما لاحظته الباحثة خلال عمله في الجامعة لفترة تصل لأكثر من عقدين من الزمن، فقد لاحظ أن هناك غياباً لممارسة الإدارة بالتجوال في الجامعة نظراً لافتقار قيادات الجامعة للمتطلبات اللازمة لتطبيقها، فضلاً عن قلة الدراسات في هذا المجال، ومحاولة لسد جزء من ذلك الفراغ في الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال، سعى الباحثة إلى الإسهام بردم تلك الفجوة، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق قيادات جامعة إب الإدارة بالتجوال تعزاً لمتغيرات الوظيفة وسنوات الخبرة؟

3. أهمية البحث:

يتطرق البحث الحالي إلى واحد من أهم المفاهيم التنظيمية المهمة في الفكر الإداري الحديث وهو أسلوب الإدارة بالتجوال (MBWA)، ذلك الأسلوب الذي كان وراء نجاح العديد من المؤسسات والشركات التي طبقت قياداتها كممارسة فعلية على أرض الواقع؛ حيث تعد الإدارة بالتجوال من المناهج الإدارية الحديثة التي تضمن تدفق المعلومات وتداولها داخل الجامعة، ودعم تمكين العاملين لأداء أعمالهم وحل مشاكلهم ومعالجتها بانسيابية. وهي بذلك تعد أيضاً من أبرز القضايا والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وتتوافق مع اتجاهات الإدارة اليمينية نحو اللامركزية الإدارية لمواكبة عصر التحديث والتطوير الإداري للجامعات وتحقيق الرقي اللازم للجامعة. وستضع إدارة الجامعة أمام العديد من الحقائق التي يمكن في ضوءها اتخاذ بعض القرارات باتجاه تطبيق الإدارة بالتجوال فيها، هذا إلى جانب أن نتائج البحث الحالي

يمكن أن تزود قيادات جامعة إب بمفهوم ممارسة المهارات المختلفة للإدارة بالتجوال وأهمية تطبيقها، وبذلك يشجع ممارستها في بقية الجامعات اليمنية نظراً لحاجة الجامعات لهذا النوع من الإدارة لما له من دور فعال في كسر الحواجز بين القيادات وبقية العاملين في الجامعة.

٤. أهداف البحث:

يسعى لبحث الحالي الى تحقيق الاهداف الاتية:

- التعرف على متطلبات ممارسة قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال بأبعادها الآتية: اكتشاف الحقائق؛ تحسين الاتصال والمشاركة الفعالة؛ اثارة الاهتمام والتحفيز؛ التطوير والإبداع؛ وتعزيز مبدأ التغذية الراجعة.
- معرفة ان كانت هناك فروق في وجهات نظر عينة البحث تجاه متطلبات ممارسة الادارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب تعزا لمتغيري: الوظيفة وسنوات الخبرة.

٥. حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالتعرف على متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة اب من وجهة نظر العاملين في جامعة اب في المستويات الإدارية العليا والوسطى في العام ٢٠٢٠ م.

٦. مصطلحات البحث:

الإدارة بالتجوال:

يعرفها العجبي(٢٠١٠: ٣٥٨) بأنها: "خروج القيادات على مستوى الجامعة وكلياتها من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية للتعرف على أداء العاملين الفعلي والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حل هذه المشكلات وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".

ويعرفها الحوامدة، والعبيدي(٢٠١٣: ٦٦) بأنها: " تشير إلى قدرة المدير في الابتعاد عن مكتبه والخروج منه إلى مسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجها لوجه، وذلك لاكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال وتحفيز العاملين والتطوير والابداع والحصول على التغذية الراجعة".

ويمكن تعريف الإدارة بالتجوال اجرائيا بأنها: قيام قيادات جامعة إب بجولات تفقدية للموظفين في جميع كليات الجامعة ومراكزها العلمية، وذلك للتعرف على

المشاكل الحقيقية التي تواجههم والإسهام في حلها وتعزيز العلاقات الشخصية معهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والتطوير، وتقديم التغذية الراجعة لهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وفقاً لتحديدتهم متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال التي تضمنتها الاستبانة.

قيادة الجامعة: ويعرفها الباحث بأنها: قدرة رئيس جامعة إب ونوابه وعمداء الكليات وأمين عام الجامعة على التأثير في العاملين من خلال ممارستهم الإدارة بالتجوال والنزول الميداني إلى مواقع أعمالهم، وتوجيههم وحفزهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية.

7. الإطار النظري:

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تغيرات في كافة المجالات. ولا شك أن هذه التغيرات والأحداث المتتالية والمتسارعة أفرزت ضغوطات وتحديات على المؤسسات التعليمية؛ الأمر الذي فرض عليها تطوير أنظمتها الإدارية حتى يمكنها مجارات تلك التغيرات والأحداث؛ حيث ظهرت العديد من المداخل والأساليب الإدارية التي أسهمت في إيجاد مناخ مناسب وملائم ومواكب لتلك التغيرات.

1.7 مفهوم ونشأة الإدارة بالتجوال:

يعد أسلوب الإدارة بالتجوال من الأساليب الإدارية التي تقوم على اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية بالحضور الفعال في مواقع الأحداث بالمعايشة الحقيقية المتزامنة وتحقيق المشاركة والشورى مع قوى العمل؛ إذ تعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الحقيقي للخطط والبرامج الموضوعية لمعرفة ومتابعة سير العمل وانتظامه على الطبيعة. (الخضيرى، ٢٠٠٠: د.ص) كما تعد الإدارة بالتجوال من الأساليب التي تسعى إلى غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيه، وهذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسياً لنجاحه وهو الثقة بين القائد والمرؤوسين، وهو من مفاهيم الاتصال المشابهة لمفهوم الإدارة على المكشوف، فهو يقوم على مبدأ بسيط، ولكنه مهم في نتائجه وما يحققه من فوائد للمؤسسة عندما يتجول المسؤول في المواقع المختلفة فيها، ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب وإنما بهدف أساسي وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من

خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم باهتمام القيادة بما يقومون به من أعمال (عبد التواب، ٢٠٠٧: ٤٠)

وقد نشأ علم الإدارة بالتجوال كونه أحد فنون إدارة المعارك العسكرية؛ حيث مارس هذا الفن القادة العظام الذين كانوا دائماً يتفقدون الجيش ويتواجدون في صفوف القتال الأولى، ثم انتقل بالتدرج إلى المؤسسات والمنظمات والشركات الكبرى عالمية النشاط، والمتعددة الجنسيات، والعابرة للقوميات التي تنشر فروعها في كافة أنحاء العالم. (الخصيري، ١٤: ٢٠٠٠).

ومن الواضح أن الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً من الناحية النظرية، أما من الناحية التطبيقية فقد طبقها الكثير من القادة العظام على مر التاريخ، فقد كانت الحضارة العربية الإسلامية سباقة في تطبيقها فكراً وعملاً؛ إذ أكد الرسول -صلى الله عليه وسلم- على ضرورة تطبيقها في الحديث الشريف "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (البخاري، ٢٠٠٨: ح ٣٠٣: ٢٥٥٤)، فلم يكتف عليه الصلاة والسلام بالجلوس في المسجد والاستماع إلى الشكاوى، بل كان يخرج بنفسه ويتفقد أحوال رعيته ويتجول في الأسواق، وقد سار على نهجه الخلفاء الراشدون وأولوا أسلوب الإدارة بالتجوال جل اهتمامهم. (صالحه، ١٥: ٢٠١٤)

حيث سار الخليفة عمر بن الخطاب في ادارته، مجسد الحديث الشريف، ولم يكن الناس قد وصلوا في الإدارة حينذاك إلى هذا المفهوم، وكذلك الخلفاء الراشدون، والحكام المسلمون من بعدهم الذين اهتموا بمعايشة الواقع ميدانيا والاتصال المباشر برعاياهم للتعرف على أمورهم وقضاياهم عن كثب.

ويعد بيترز وواترمان (peters & waterman) أول من كتب عن الإدارة بالتجوال في كتابهما (البحث عن التميز) وذلك في بدايات ثمانينات القرن الماضي، وأضحى كتابهما أكثر شعبية؛ حيث اكتشف الاثنان أن الشركات التي يتفاعل كبار مديروها مع الموظفين والعملاء كانت أكثر نجاحاً من تلك الشركات التي كانت إدارتها معزولة عن العاملين. (العبيدي، ١٣: ٧٤)

والإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع الرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت

معهم، وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، دون تغيير أو تعديل.

ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسة، دون تعديل أو تحريف تدخل من قبل الإدارات المختلفة. (Emmons, 2006:3)

ويرى جودي، وعبد الرحمن (٢٠١١: ٢٠) أن الإدارة بالتجوال على أنها: "حالة من المشاركة التنظيمية، والالتزام بروح العمل الجماعي وانطلاق عنصري الملاحظة والحل الفوري بخصوصية جديدة للتعامل مع الموارد البشرية لتحقيق الإنتاجية الأفضل". في الإطار نفسه أشار العايدي (٢٠١٢) إلى أن الإدارة بالتجوال هي: "أسلوب اتصال يقوم على أساس تجوال القائد الإداري في المنظمة وتبادل الاحاديث العفوية مع الموظفين بهدف التواصل معهم للإشراف عليهم؛ مما يتيح الفرصة للاطلاع بشكل مباشر على كل ما يجري داخل المنظمة، وفهم تطلعات الموظفين ومناقشتهم في إنجازاتهم ومشكلاتهم، في جو من الألفة غير الرسمية".

في حين عرف القضاة (٢٠١٢) الإدارة بالتجوال أنها: "استراتيجية تركز على التواصل الشخصي والمباشرين القائد والعاملين كافة في المنظمة من خلال نزول القادة إلى الميدان بهدف إيجاد الانسجام والتعاون بين الإدارة والعاملين". ويرى المحاسنة (٢٠١٣: ٨) أن الإدارة بالتجوال عبارة عن: "منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال عن بعد، والتغذية الراجعة يقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة".

يتضح مما سبق أن الإدارة بالتجوال هي قيام قيادات جامعة إب في الجمهورية اليمنية بالتواجد الفعال في مواقع العمل؛ وهو ما يتيح الفرصة للاطلاع بشكل مباشر على كل ما يجري داخل الجامعة، وفهم تطلعات الموظفين ورغباتهم واحتياجاتهم وحل

مشكلاتهم والعمل على تلبيتها لزيادة فاعليتهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بكفاءة وفاعلية .

2.7 أهمية مفهوم الادارة بالتجوال:

وتمثل الإدارة بالتجوال أهمية كبيرة نظراً لتغييرها من المفاهيم التقليدية للإدارة والانتقال بها إلى مواقع العمل الميداني، والتخفيف من البيروقراطية، وكسر جمود الروتين، والقرب من العاملين وتلمس مشاكلهم وإلهامهم بالحلول، بهدف الارتقاء بمستوى أدائهم، والحصول على المعلومات المختلفة من مصادرها الأساسية دون أن يطرأ عليها أي تحريف أو تعديل قد يؤثر في معناها ومصداقيتها نتيجة لانتقالها غير المباشر.

وللإدارة بالتجوال بهذا المعنى تأثيراتٌ واسعةٌ على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، وأن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسهم واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعلمهم احترام المعارضة من المرؤوسين وتحملها، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنه أن تحقق الأهداف التنظيمية المنشودة. (العبيدي، ٢٠١٠: د.ص)

ويمكن القول إن أهمية ممارسة قيادات الجامعة الإدارة بالتجوال تكمن في التأثير الإيجابي في سلوكيات العاملين ودفعهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية، وتنمية قدرات العاملين في الجامعة على التفاعل الاجتماعي مع البيئة المحيطة، والوقوف على المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجه الجامعة حالياً، والتي قد تظهر مستقبلاً، وتحديد أنسب الطرق والوسائل لعلاجها والتعامل معها من خلال الرؤية المشتركة للعاملين والانفتاح على وجهات النظر المختلفة التي من شأنها أن تحقق الأهداف المنشودة، وزرع بذرة العمل الجماعي في تصحيح الانحرافات، واتخاذ القرارات التي تكون أفضل مما لو اتخذت من مستويات عالية قد تغيب عنها مفردات كثيرة.

3.7 مبادئ وأسس الإدارة بالتجوال:

تقوم الإدارة بالتجوال على عدة مبادئ وأسس ينبغي أن يطبقها القائد في أثناء تجوله بين العاملين وذلك لكي يتم تحقيق الأهداف المرجوة، وتبدو أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال كما أشار إليها العجمي (٢٠٠٨: ٣٥٨) بإدارة العمل

الجماعي بالتجول في أرجائه، وملاحظة أداء العاملين في مواقع العمل الفعلية، والتفاعل غير الرسمي هو أساس التعامل مع العاملين، والتحدث معهم والاستماع إلى كل واحد منهم، وعقد مقابلات وعمل مراجعات دورية في مجال العمل مع العاملين، والحرص على عمل مقابلات مع الآخرين في مكاتهم أو أماكن عملهم، ويكون تقييم المديرين على أساس تقييم العاملين لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار وبشكل جيد، وإعطاء التغذية الراجعة البناءة للعاملين فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل، وكذلك مشاركة العاملين في المناقشات محل المشكلات التي تواجههم في العمل، وهذا يقودنا إلى ضرورة العمل بتلك المبادئ بوصفها موجبات أساسية لتحقيق أهداف الإدارة بالتجوال.

4.7 أهداف الإدارة بالتجوال:

تتنوع أهداف الإدارة بالتجوال، فهي لا تقتصر على الحصول على البيانات والمعلومات أو على الوقوف على ما يحدث فقط، بل إنها تسعى إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين الإدارة العليا والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، فهي تمتد لتشمل الأهداف الآتية: (الخصير، ٢٠٠٠: ٤٣)، (العجمي، ٢٠٠٨: ٣٥٩)، (الوادي، ٢٠١٢: ٨٣)

- إذابة الجمود الفكري وحواجز التفكير السلبي، وبدء التفكير في التغيير إلى الأفضل.
- ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية وغير المعلنة، وتشجيع كافة العاملين على قول الحقيقة كاملة.
- ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير، من خلال التنمية الذكية والفاعلة للقدرات والإمكانات المتاحة، وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المرجوة.
- التحفيز للإبداع والابتكار والارتقاء بمستويات التنفيذ، بغاية الوصول إلى الجودة الشاملة والمتكاملة، من خلال العلاقات الشخصية القائمة على الصداقة.
- إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى العاملين، وكسر جمود الروتين والقضاء على التحجر الفكري والجمود البيروقراطي.
- معالجة حالات وأمراض الضيق والإحباط والقلق، والتوتر النفسي واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتتبية، من خلال إشاعة السعادة والبهجة، ونشر الأمل الوثاب، والتنبؤات الصادقة الإيجابية.

- إدارة عمليات إعادة الهيكلية معتمداً بذلك على أخذ زمام المبادرة والتسامي على الإجهاد وإلهام العاملين بالحلول.
- إعطاء فرصة للتواصل المباشر، ومناقشة القيم والمعتقدات وتطور فهم المديرين حول أثر تنفيذ الأهداف في العاملين. (Mears, 2009: 51)

5.7 صفات وخصائص القائد المتجول:

يتطلب تحقيق أهداف الإدارة بالتجوال وجود قيادة ماهرة مؤمنة بضرورة تضيق الفجوة التي تبعتها عن العاملين وامتلاكها صفات القائد المتجول المؤهل والمدرب على عملية التجوال، والقادر على القيادة بالقدوة للعاملين، والذي يستخدم خبراته في عمليات التخطيط الذكي والتقييم البناء والمكافأة الملائمة للعاملين على أدائهم، وكذلك اتصافها بالتواضع والإنصاف والاستقامة والنزاهة والصبر والتفهم والحب والرعاية والانضباط الداخلي والخارجي. ولذلك يجب أن يتمتع القائد الإداري في ممارسته الإدارة بالتجوال كما ذكرها السالمي (٢٠٠٥: ٧١) بالخصائص الآتية:

أن يمتلك رؤية استشرافية ذكية لصورة المستقبل، ومصداقية كاملة، وثقة واحترام وتقدير وحب من جانب العاملين في المؤسسة، تجعلهم يبذلون كل ما لديهم، من أجل تحقيق الأهداف وإنجازها، وكذلك قدرته على توليد الأفكار الرائعة، ومهارة مخاطبة العاملين بها، وحثهم على تبنيها وتأييدها، بالإضافة إلى مسك زمام المبادرة، واتخاذ المبادرة، والتلاقي مع طموحات العاملين معه في المؤسسة وأمالهم وأهدافهم، وضبط مستوى الفعل والأداء، وإعادة التوازن الحركي إلى مساره المحدد له، وقدرة على فتح مسارات جديدة عندما تتأزم الأمور وتنغلق الطرق، وإيجاد خيارات وأبدال يتم طرحها بشكل مناسب، وقدرة على التحرك بوعي وإدراك كاملين ومصارحة الأفراد العاملين معه بالحقائق، وإشراكهم والتشاور معهم.

يلاحظ من الخصائص والصفات السابقة ضرورة تمتع القائد بالتجوال بالقدرة على التفكير المنطقي، والعلمي، وإضفاء روح الذكاء والوعي بإمكانات العاملين والمؤسسة، فضلاً عن القدرة على الإقناع والاقتناع بروح المشاركة الجماعية. ولهذا تتعدد أبعاد الإدارة بالتجوال وما تتطلبه من مهارات من القائد المتجول، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو الآتي:

6.7 أبعاد الإدارة بالتجوال:

اكتشاف الحقائق:

تعد عملية اكتشاف الحقائق أول مراحل الإدارة بالتجوال، فهي ذات أهمية بالغة فمن خلالها يتم التعرف على أصل المشكلة والحقيقة الكاملة، ولاكتشاف الحقائق داخل وحدات وأقسام الجامعة يجب أن يتمتع القائد المتجول بمهارات خاصة ونظرة ثاقبة للأشياء.

وقد أكد كل من جولمان وبوياتزيس ومالكي في كتاب (القادة الجدد) أن الكشف عن الحقيقة وواقع التنظيم هي المهمة الرئيسة للقائد، وأن كثيراً من القادة يخفقون في الترحيب بالحقيقة، وهو ما يجعلهم فريسة في المستقبل؛ حيث لا يعطي هؤلاء القادة الوقت للحوارات المهمة، ولا يتبنون ذلك النوع من التفاعلية التي تسفر عن حوار عقيم مع موظفيهم فهم ليس لديهم اتصال حقيقي مع الأفراد في التنظيمات حتى يكون لديهم إدراك لما يحدث بالفعل. (صالحه، ٢٠١٥: ٣٠) وتعني قدرة القائد في أثناء تجواله على تحديد المشاكل التي تواجه الجامعة، والحكم على نوعية التنفيذ ومعرفة ظروف العاملين والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع.

الاتصالات والمشاركة الفعالة:

يحتاج القائد لكي يحقق أهداف المؤسسة إلى أن يفهم العاملين ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع أهداف المؤسسة على الأقل، وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وارشادهم وتنظيم أعمالهم وتنسيقها ومتابعة انجاز تلك الاعمال، فعملية الاتصال بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل القائد الإداري، حيث نجد أن كل الوظائف الإدارية التي يمارسها القادة الإداريون سواء كانت تخطيطاً أو تنظيماً أو توجيهاً أو رقابة، إنما تمارس من خلال عملية الاتصال؛ لذا تعد وظيفة القائد الأولى، فهي أساس العلاقات التي تربط القائد بالعاملين، وهي الوسيلة التي بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات والأفكار والحقائق والمشاعر بين جميع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية داخل الجامعة ويمتد الاتصال ليشمل البيئة المحيطة.

وتعد الإدارة بالتجوال استراتيجية اتصال بين القائد والعاملين تعتمد على الاتصالات غير الرسمية بتبني طريقة الإدارة اللامركزية والثقة بالعاملين التي تعزز العمل

بروح الفريق حيث توفر الإدارة بالتجوال الوقت والمكان للتواصل بين القائد والعاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية اتجاهات إيجابية من قبل العاملين نحو العمل. (Shaah&others,2013: 66) ويعتمد نجاح وتحسين عملية الاتصال والمشاركة الفعالة بقدرة القائد المتجول على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات، والندوات والمحاضرات وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين عن قرب، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات بناء على الرؤية الإدراكية التي يسهم جميع العاملين فيها.

إثارة الاهتمام والتحفيز:

يشكل التحفيز دورًا رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، وضمان التزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً في مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي. (الحلايبة، ٨: ٢٠١٣) ويمثل قدرة القائد على تحفيز العاملين واستثارة اهتمامهم على العطاء، والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في صنع الأهداف. (العبيدي، ٦٧: ٢٠١٣)

ويمكن أن يستخدم القائد المتجول العديد من الحوافز كالمكافآت المادية وعبارات التقدير والثناء، وهناك نوع من الحوافز التي تجعل العامل يشعر بتقدير واحترام القيادة له كالحوار والنقاش الذي يتم في أثناء الجولة الإدارية مع العاملين، ولا يتم ذلك إلا من خلال توليفة خاصة، قائمة على اعطاء المزيد من الحرية، وفقاً لضوابط معينة؛ الأمر الذي يخلق لدى العامل اهتماماً متزايداً في العمل ويحقق رضاه ثم رفع مستوى ادائه كماً وكيفاً.

ولهذا يجب على القائد المتجول أن يختار لغة الحوار البسيطة كلما اقترب من العاملين التنفيذيين، ويختار المصطلحات الفنية المعقدة كلما صعد إلى الفنيين والإداريين، بحيث تشعر كل فئة أنه واحد منهم، ومستودع أسرارهم والأمين على تحقيق مطالبهم. (الخضيري، ١٥٧: ٢٠٠٠)

التطوير والإبداع:

يمثل التطوير والإبداع في أي مؤسسة عامل مهم من عوامل بقائها ومنافستها، لذا يجب على القائد المتجول أن يكتشف الأفراد المبدعين والمبتكرين من خلال التجوال واستثارة جهودهم، ولا يمكن للقائد المتجول معرفة المبدعين والمبتكرين وتشجيعهم ما لم يمتلك هو مهارات الإبداع والابتكار وإضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين والهام العاملين بالحلول الإبداعية؛ لذلك يجب على القائد ترسخ ثقافة قائمة على الابتكار والتجديد واستثارة جهود الأفراد المبدعين والمبتكرين، ويحرص على تقديم افكار جديدة في أساليب العمل خلال تجواله بين العاملين.

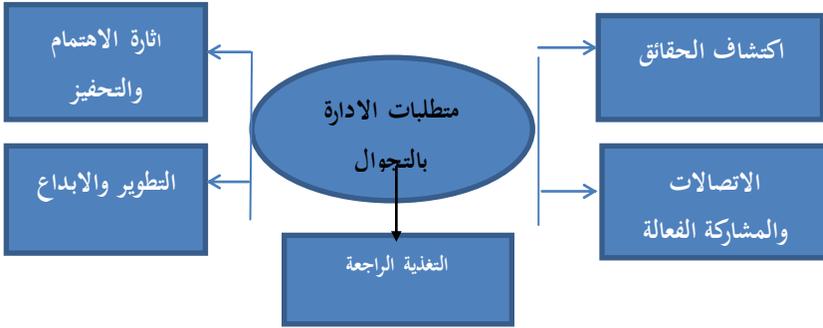
فالإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الابتكار، والإبداع، والتطوير والتحسين، وامتلاك مزايا تنافسية فائقة، بحيث يتم دعم الأفكار الجديدة المستخلصة من الحوار والنقاش البناء الذي يتم في أثناء الجولة الإدارية مع العاملين في وجود جو من الحب والود. وتوجيههم نحو ما هو جديد لإحداث الإبداع من خلال تأثيره الإيجابي والعميق في العاملين، وتعزيز جهودهم في العمل، وتشجيع العمل الإبداعي المتميز لديهم ودعم نموهم الوظيفي.

التغذية الراجعة:

تمثل التغذية الراجعة عملية مهمة للتأكد من مدى تحقق الأهداف، وبعد مهماً من أبعاد الإدارة بالتجوال، وهي قدرة القائد المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم، ويوضح نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، ويعمل على معالجة ما يحدث من انحرافات في أداء العاملين، ويستطلع في أثناء تجواله نوع التدريب الذي يحتاجونه لنموهم المهني وتطوير أدائهم.

حيث يحتاج الموظف إلى معرفة الكثير عن كيفية أدائه لعمله، وقد أثبتت عدة دراسات بأن دعم المديرين لموظفهم من خلال تقديم المشورة المستمرة لهم، لها تأثير إيجابي في توجيه أنشطة هؤلاء الموظفين نحو الأهداف الشخصية والتنظيمية الملائمة، وفي تنمية مهاراتهم في العمل، وفي تنمية دوافعهم تجاه التطوير الذاتي، ويجب أن يكون التواصل مستمراً بين المدير والموظف فيما يخص مشاكل العمل اليومية، ولا يتم ترحيلها إلى مقابلة تقييم الأداء. (جير، ٦٥: ٢٠١٠)

يتضح مما سبق أهمية المتطلبات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال والتي يجب على القائد المتجول الاتصاف بها وامتلاك مهاراتها وممارستها في أثناء تجواله والشكل الآتي رقم (١) يوضح ذلك.



شكل (١) متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال

7.7 واقع الإدارة الجامعية في اليمن:

يشهد التعليم الجامعي في المرحلة الراهنة من تقدم البشرية تغيرات جذرية سريعة ومتلاحقة اتخذت أشكالاً وصوراً متعددة، اتسعت أفقياً وعمقت رأسياً، هيكلياً وتنظيمياً، أكاديمياً وبحثياً، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بالمجتمع كانعكاس طبيعي واستجابة للتحديات الحالية والمتوقعة، بحيث تتجمع لكل بلد عدد من العوامل والتحديات التي تدعو باستمرار إلى ضرورة تطوير نظم التعليم الجامعي بها، مسترشدة بالاتجاهات الحديثة التي شملت كافة نظم التعليم؛ إذ وجدت نظم تعليمية بمستويات ومسارات جديدة، ونماذج وصيغ متطورة، وتجارب متقدمة؛ حيث يكمن التحدي الأكبر أمام الجامعات اليمنية هو كيفية الخروج من أسوارها التقليدية، والتحرك الجدي والجديد للأخذ بالتغيرات الجديدة، والبدء بتطبيقها وفق سياسة بعيدة المدى.

فمن الملاحظ أن التعليم في اليمن نشأ وتطور وتكون بمؤسسات ذات هياكل تقليدية وأهداف منسوخة حرفياً من تجارب ثقافات أخرى متقدمة ونامية، سواء من حيث الشكل أو المحتوى، فتمت الجامعات اليمنية في ظل الجامعات التقليدية في المنطقة العربية، أو المصدر الأصيل في الدول الغربية، تحاكيها وتقلدها في كل شيء تقريباً، رغم ما أصاب تلك الجامعات الأم في مصدرها الأصلي من تحولات وتغيرات أصابت الجوهر، مع بقاء الشكل إلى جانب ظهور أنماط وصيغ جديدة من الجامعات تجاوزت الشكل التقليدي السابق. (الحاج، ١٩٩٩: ٢٥-٣٩) وقد شهدت مؤسسات التعليم

الجامعي في اليمن توسعا كبيرا بعد تحقيق الوحدة اليمنية عام ١٩٩٠ تمثل بتأسيس ٦ جامعات حكومية إلى جانب جامعتي صنعاء وعدن، ليصل عدد الجامعات الحكومية إلى ١٠ جامعات تضم حوالي ١٢١ كلية في العام ٢٠١٤ تتنوع بين ٦٩ كلية إنسانية من بينها ٣٢ كلية في التخصصات التربوية، و ٥٢ كلية في التخصصات العلمية والتطبيقية. (مؤشرات التعليم في اليمن، ٢٠١٥: ٦٤).

وتعد جامعة إب خامس جامعة حكومية في الجمهورية اليمنية من حيث النشأة فقد أعلن رسمياً قيام جامعة إب في عام ١٩٩٦، بموجب القرار الجمهوري رقم (٩١) بوصفها جامعة مستقلة لها كيانها الخاص، وشخصيتها الاعتبارية، على أن تكون كليتا التربية في إب والنادرة أولى كلياتها، ثم تتالت بقية الكليات؛ حيث تبع ذلك افتتاح كليات جديدة، هي: الآداب، والعلوم الإدارية، والعلوم، والزراعة، والهندسة والعمارة، وطب الأسنان، وأخيرا الطب والعلوم الصحية في العام ٢٠١٦م. وتضم الجامعة العديد من المراكز العلمية والبحثية والاستشارية وهي: مركز الدراسات والاستشارات الزراعية والبيئية، ومركز الاستشارات الهندسية، ومركز تكنولوجيا التعليم، ومركز اللغات والترجمة، ومركز الإرشاد النفسي، ومركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وأخيرا مركز التأهيل والبحث التربوي في العام ٢٠١٥م.

وتأخذ جامعة إب بالهيكل التنظيمي الأكاديمي والإداري الذي أقره قانون الجامعات اليمنية رقم (١٨) لسنة ١٩٩٥، وتشبه جامعة إب معظم الجامعات اليمنية الحكومية في نظام الدراسة، ومدة الدراسة في الكليات المناظرة لها، وفي التقويم ومنح الدرجات، وفي كل شيء تقريباً، وتستقي الجامعة أهدافها العامة من أهداف الجامعات اليمنية المحددة بالمادة (٥) من قانون الجامعات اليمنية وتعديلاته، وتعمل الجامعة جاهدة بإمكانياتها المتواضعة على تحقيق الأهداف العامة.

وقد شهدت جامعة إب خلال السنوات الأخيرة تطوراً ونمواً ملحوظاً على المستوى الأكاديمي والإداري برغم حداثة النشأة وقلّة الموارد المالية وكثرة الأعباء والصعوبات التي تواجهها، ومؤخراً تأثرها بوضع البلاد الذي يمر بحرب أهلية منذ العام ٢٠١٤م والتي القت بظلالها على وضع الجامعة وجعلتها تخرج عن رسالتها العلمية وأهدافها السامية في تنمية المجتمع وأفرزت تغيرات متراكمة من العصبية والشللية

والطائفية التي اندثرت منذ زمن بعيد، وقد أظهرت ثقافة تنظيمية في الجامعة بعيدة عن التعاون بين القيادات الإدارية، بل ظلت علاقات أقرب إلى الطابع التسلسلي.

ومن الملاحظ تفاقم المشكلات التي تعاني منها الجامعة نتيجة للنظرة الضيقة لقياداتها، وضعف انفتاحهم على المجتمع وتقوقعهم في أماكن عملهم، وضعف إدراكهم لأهمية النزول الميداني إلى موقع العمل وتحسس أوضاع العاملين عن قرب ووضع المعالجات والحلول في وقتها قبل استفحالها وصعوبة حلها، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والتقارير ومؤشرات التعليم في اليمن التي أشارت إلى تدني أداء القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية بشكل ملحوظ.

تلك التحديات وغيرها التي تواجهها الجامعات اليمنية بشكل عام وجامعة إب على وجه الخصوص في وقتنا الحالي قد أتاحت فرصاً وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل بقائها والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح هو حيازتها قيادة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستثمارها، والتقليل من المخاطر، والتهديدات بحكمة ومهارة وإعداد الاستراتيجيات المناسبة لذلك، وهذا ما يبرر ضرورة وجود قيادة حكيمة قادرة على النهوض بالجامعة والتصدي لكل ما من شأنه عرقلة الجامعة عن أداء رسالتها السامية. وضرورة اتخاذ أساليب إدارية حديثة تجعلها أكثر قرباً من العاملين وتلمس مشاكلهم وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل، وفتح قنوات اتصال مباشرة معهم، واستقاء البيانات والمعلومات وتدقيقها من مصادرها، وتوفير فرص التجديد والتطوير المستمر من خلال مشاركة مختلف المستويات الإدارية في الجامعة. وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت الإدارة بالتجوال وأهمية تطبيقها في المؤسسات التعليمية.

8.7 الدراسات السابقة: ومن الدراسات المحلية والعربية ما يأتي:

دراسة إسماعيل (٢٠٠٥) وقد هدفت إلى بناء نموذج مقترح لإدارة التعليم الجامعي في ضوء كل من الواقع، وبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة مثل (إدارة الأزمات، إعادة هندسة الإدارة، الإدارة بالتجوال، الإدارة بالأهداف والنتائج) في التعليم الجامعي، بحيث يناسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع المصري، كما هدفت إلى تطوير العمل الإداري في الجامعات المصرية بلغة الإدارة بالتجوال، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة

الدراسة من (٢٥٥) فرداً من القيادات الجامعية بجامعة المنصورة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها بناء معالم نموذج مقترح لإدارة التعليم الجامعي في مصر، مبررات بناء النموذج المقترح هي: الخلل في التنظيمات الإدارية الحالية، والأمية الإدارية، ومتطلبات تطبيق النموذج المقترح هو: نشر ثقافة إدارية تتماشى مع تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ودعم الإدارة الجامعية العليا لتطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ومنح القيادات الجامعية صلاحيات تتناسب مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

أما دراسة الحوامدة، والعبيدي (٢٠١٣) فقد هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية؛ حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٦١) مفردة مثلت نسبة (٥١.٣٥%) من مجتمع الدراسة المكون من جميع المديرين ومساعديهم العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية البالغ عددهم (٧٠٣)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادهما: اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة، على فاعلية اتخاذ القرارات.

في حين هدفت دراسة اشتيوي (٢٠١٥) إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة مكونة من (٥٨) فقرة لقياس اتجاهات العاملين نحو تطبيق الإدارة بالتجوال في الجامعة، وقد طبقت أداة البحث على عينة عشوائية قوامها (١٤٠) من العاملين الإداريين والأكاديميين بالجامعة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة: أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة كان متوسطاً، كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال المتمثلة بـ اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وتحسين عملية الاتصال، والعمل الجماعي، وتحفيز العاملين المميزين، والدفع باتجاه عمليات التطوير والإبداع، وتعزيز مبدأ التغذية الراجعة كان متوسطاً؛ حيث تراوح الوزن النسبي لهذه الأبعاد بين (٧٩.٧٥ - ٧٦.٧٣)

كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة بين الفئات العمرية المختلفة. ولم تتضح فروق في المتغيرات الأخرى.

وأجرى نسيمه (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى معرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في فعالية القرارات الاستراتيجية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية بسكرة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد الذين يتولون مناصب إشرافية في المؤسسات محل الدراسة، وتم تطوير أداة الدراسة الاستبانة وتطبيقها على عينة مكونة من (٤٣) فرداً، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (% ٥٥.٨) من التباين في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وأن من أهم معوقات تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في هذه المؤسسات تعود إلى أسباب شخصية والنمط القيادي الدكتاتوري للمدير داخل المؤسسة.

وقد هدفت دراسة غالب (٢٠١٨) إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عدن لمهارات الإدارة بالتجوال، واتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع البحث من المديرين والوكلاء والمشرفين الإداريين ورؤساء الشعب. وتوصلت إلى نتائج، أهمها: ان مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عدن لمهارات الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة كبيرة بجميع المحاور وهي على الترتيب: الإصغاء الذكي المستوعب، تحقيق مشاركة المعلمين في مشكلات العمل، إزالة كافة أشكال الخوف والرهبنة، إدارة الحوار والنقاش، البحث عن المبدعين والمبتكرين، وإثارة الاهتمام والتحفيز.

وقد تناولت العديد من الدراسات الأجنبية موضوع الإدارة بالتجوال وأهمية ممارستها من قبل القيادات في العديد من المؤسسات

حيث أجرى هيلدبراند (Hildebrand, 2006) دراسة هدفت إلى تطبيق الإدارة بالتجوال في المستشفيات الألمانية وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة داخل بيئة الرعاية الصحية، وأن الالتزام والتعزيز كانت عالية بين موظفي الرعاية الصحية، فهم متحمسون لعملهم ومتشاركون في الاتصالات المفتوحة، والتطوير التنظيمي.

في حين هدفت دراسة ماكنيل وبود (Macneill & Boyd, 2006) إلى وضع استراتيجية جديدة لعمل المدير الحديث تقوم على المزج بين القيادة والإدارة بالتجوال،

وذلك من خلال العديد من الأنشطة المتنوعة، واشتملت عينة الدراسة على ثلاث مدارس تقع غرب أستراليا، مدرستان للمرحلة الابتدائية، ومدرسة ثانوية، بحيث يتم تنفيذ استراتيجية القيادة والإدارة بالتجوال داخلهما، واستخدام أسلوب المحادثات والملاحظات غير الرسمية أدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية القيادة والإدارة بالتجوال لعبت دوراً مهماً في ممارسة أساليب القيادة المتنوعة، وإيجاد مناخ صحي فعال يقوم على مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات التربوية التي يجري تنفيذها داخل المدرسة، وتعزيز الابتكار والفلسفات الإيجابية التي تسهم في إثراء المهام وتطوير عملية التعلم، وأوصت الدراسة بأن المكتب ليس هو المكان الأول الذي يجب أن يتواجد فيه المدير وإنما عليه البقاء متجولاً بين الغرف الصفية وفي مرافق وساحة المدرسة يتحدث مع المعلمين والطلبة لدعم عملية التطوير والتحسين.

أما دراسة (Skretta, 2008) فقد هدفت إلى استطلاع آراء مديري المدارس الثانوية بولاية نبرسكا حول أثر التجوال في عملية تقييم المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٩١) مديراً ومديرة، وتم استخدام الملاحظات الصفية غير الرسمية التي تراوحت من (٣-١٥) دقيقة كشكل من أشكال تقييم كل معلم على حدة كأداة للدراسة، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن التجوال يمارس بدرجة عالية بين مديري المدارس الثانوية بولاية نبرسكا، من أجل تقييم المعلم، وأن التجوال يساعد في إقامة علاقات إيجابية مع المعلمين ويعزز الرضا الوظيفي لديهم، ويساعد التجوال في تحسين انضباط الطلبة نتيجة لتزويدهم المستمر باللوائح والقوانين ومتابعتهم في تطبيقها.

وقد هدفت دراسة براون وكولي (Brown & Coley, 2011) للكشف عن أثر الإدارة بالتجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة وقياس الآثار المترتبة على التجوال عن طريق الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة في المدارس من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٣) معلماً يعملون في عشر مدارس متفرقة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث الاستبانة والملاحظات غير الرسمية لتحديد ملامح الحياة في الفصول الدراسية كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: أن التجوال بين المعلمين ساهم في كسر حاجز الخوف

عن طريق الاتصال المباشر بين المعلمين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما بناء على الملاحظات الفعالة والإرشادات التفصيلية التي يقدمها المشرفون أثناء الجولات الإشرافية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح الآتي:

- استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته هذا النوع من الدراسات، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالدراسة.

- ندرة الدراسات التي تناولت بالتحليل متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال في مؤسسات تعليمية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل الجامعات اليمينية.

- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها، وفي بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: بأنها الأولى على مستوى الجمهورية اليمينية التي تتناول متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة إب.

8. منهج البحث واجراءاته:

1.8 منهج البحث:

اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي الذي يتضمن مسحاً مكتوباً بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة البحث وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة البحث.

2.8 وصف مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بجميع العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومديري العموم ومديري الإدارات بجامعة إب والبالغ عددهم (١٢٥) فرداً في رئاسة الجامعة وجميع الكليات والمراكز التابعة لها وفقاً لإحصائيات الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء بالجامعة للعام ٢٠١٩/٢٠٢٠م كما هو موضح بالجدول (١)

الجدول (١) يوضح توزيع مجتمع البحث

عميد	رئيس قسم علمي	مدير عام	مدير ادارة	الاجمالي
١٤	٥١	٣٧	٤٣	١٢٥

المصدر: الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، ٢٠١٩م جامعة إب.

عينة البحث:

وقد تمثلت باتخاذ مجتمع البحث كعينة قصدية كون مجتمع البحث صغيراً يسهل على الباحث مسحه، وهي من أدق أنواع العينات، وذلك بعد اجتزاء (١٥) فرداً طبق عليهم اختبار ثبات الأداة، وعدد (٦) أفراد من الموظفين غير المتواجدين في مقر أعمالهم نظراً لظروف الحرب التي تمر بها البلاد وانقطاع الرواتب، واقتصر توزيع الاستبانات على (١٠٤) ممن هم متواجدين في مقر العمل بالجامعة من مختلف كليات ومراكز علمية ورئاسة الجامعة، وتمثل بما نسبته (83%) من مجتمع البحث الكلي والجدول (٢) يوضح توزيعهم وفقاً لمتغيرات البحث.

جدول (٢) توزيع مجتمع البحث وعينته وفقاً لمتغيرات البحث

الوظيفة	عميد كلية/ مركز	رئيس قسم علمي	مدير عام	مدير إدارة	الإجمالي
أقل من ٥ سنوات	١	٩	٧	٨	٢٦
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣	١٥	٤	١٢	٣٣
أكثر من ١٠ سنوات	٧	٤	١٩	١٥	٤٥
الإجمالي	١١	٢٨	٣٠	٣٥	١٠٤

وبناءً على ما تقدم، تم توزيع (١٠٤) استبانات وذلك بحسب عدد مفردات العينة، استعيد منها (٩٨) استبانةً صالحةً للتحليل الإحصائي شكلت ما نسبته (٩٤%) تقريباً من عدد الاستبانات التي تم توزيعها.

3.8 أداة البحث:

في ضوء طبيعة مشكلة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بوصفها أداة مناسبة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية من أفراد عينة بحثه بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع؛ حيث تكونت الاستبانة من (٥٢) فقرة بعد التحكيم، موزعة على

خمسة مجالات رئيسة، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات. وتم التأكد من صدقها وثباتها وفقاً للآتي:

صدق الأداة : تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على (١٢) محكماً من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة إب وجامعة عدن، وجامعة صنعاء، وقام المحكمون بالحذف والإضافة والتعديل، وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين، واعتمد (٨٠%) فأكثر لقبول الفقرة.

صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها علي عينة استطلاعية مكونة من (١٥) فرداً من خارج عينة البحث، وقام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجدولان (٣) و(٤) يوضحان ذلك:

جدول رقم (3) يبين معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال

تعزيز مبدأ التغذية الراجعة		التطوير والابداع		إثارة الاهتمام والتحفيز		تحسين الاتصال والمشاركة الفعالة		اكتشاف الحقائق	
الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
.94**	1	.92**	1	.87**	1	.97**	1	.93**	1
.94**	2	.95**	2	.91**	2	.90**	2	.95**	2
.95**	3	.96**	3	.97**	3	.98**	3	.94**	3
.95**	4	.96**	4	.96**	4	.95**	4	.95**	4
.97**	5	.96**	5	.91**	5	.92**	5	.97**	5
.95**	6	.97**	6	.97**	6	.92**	6	.83**	6
.93**	7	.97**	7	.95**	7	.96**	7	.95**	7
.97**	8	.97**	8	.95**	8	.98**	8	.96**	8
.97**	9	.97**	9	.94**	9	.98**	9	.96**	9
.98**	10	.94**	10	.96**	10	.96**	10		10
	11		11	.96**	11	.97**	11		11
				.94**	12				

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05، ** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

يوضح جدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع لها الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تعتبر الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة كافة والدرجة الكلية

كشف الحقائق	تحسين الاتصال والمشاركة الفعالة	اثارة الاهتمام والتحفيز	التطوير والابداع	تعزيز مبداء التغذية الراجعة
.981**	.976**	.994**	.993**	.985**

يبين جدول رقم (4) أن جميع معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة كافة والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة: تم حساب معامل الثبات وفقاً للآتي:

طريقة التجزئة النصفية:

استخدم الباحث معادلة معامل (سيرمان براون) للمجالات الزوجية ومعادلة (جتمان) للمجالات الفردية؛ حيث بلغ معامل الثبات (0.95)، وهي قيمة ليس مبالغ فيها، فهي تعكس موضوعية القياس، ويحصل منها أداة يطمئن الباحث إلى نتائجها.

طريقة الاتساق الداخلي:

ولمعرفة مدى اتساق فقرات مجالات الاستبانة، تجاه قياس الفقرات للسمات أو الخصائص المراد قياسها، بحيث تؤدي النتائج نفسها إذا ما أعيد استخدامها، فقد استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي، وبعد تحليل إجابات أفراد عينة الثبات، باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا Cronbach's alpha كانت قيمة معامل الثبات لفقرات مجالات الاستبانة هو (0.98) وهي قيمة ثبات عالية أكبر من قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية. مما يدل على أن الاستبانة تتصف بالثبات الكبير جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (٥) حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية وطريقة الفا كرونباخ

معامل الفا- كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية		عدد الفقرات	المجال
	جتمان للمجالات الفردية	سييرمان للمجالات الزوجية		
0.98	0.96		9	اكتشاف الحقائق
0.95	0.94		11	تحسين الاتصال والمشاركة
0.97		0.95	12	إثارة الاهتمام والتحفيز
0.96		0.94	10	التطوير والإبداع
0.92		0.91	10	تعزيز مبدأ التغذية الراجعة
0.98		0.95	52	الكلية

الأداة بصيغتها النهائية:

بعد الانتهاء من إنجاز عمليتي الصدق والثبات، والتأكد من أن أداة البحث تتصف بهاتين الخاصيتين، أخذت الأداة بصيغتها النهائية، وعدت جاهزة للتوزيع، وأصبحت تتألف من (٥٢) فقرة موزعة على (٥) مجالات، هي:

- ١- اكتشاف الحقائق (٩) فقرات. ٢- تحسين الاتصال والمشاركة الفعالة (١١) فقرة. ٣-
- إثارة الاهتمام والتحفيز (١٢) فقرة. ٤- التطوير والإبداع (١٠) فقرات. ٥- تعزيز مبدأ
- التغذية الراجعة (١٠) فقرات.

4.8 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات، تم تفرغ البيانات في البرنامج الإحصائي SPSS ، واستخراج الإجابات عن أسئلة البحث باستخدام التحليل الإحصائية الآتية :

- معامل ارتباط بيرسون لاستخراج معامل ثبات الاتساق للأداة عن طريق التجزئة النصفية.
- معامل الفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة البحث.

متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب

للإجابة عن السؤال الأول تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمجالات الخمسة لاستجابات أفراد مجتمع البحث. وللإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات لمتغير الوظيفة وسنوات الخبرة. تم تحديد حدود أبدال المقياس بإضافة طول فترة المدى (0.88) إلى أقل قيمة من المقياس، ليعطينا حدود الفئة الأولى، ومن ثم حساب بقية الفئات بحسب ما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6) يوضح حدود أبدال المقياس الخماسي

الدلالة اللفظية	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
درجة البديل	٥	٤	٣	٢	١
حدود البديل	من ٤,٢٠	٣,٤٠	٢,٦٠	١,٨٠	١,٠
إلى	٥,٠٠	٤,١٩	٣,٣٩	٢,٥٩	١,٧٩

9. عرض نتائج البحث ومناقشتها:

يمكن عرض وتوضيح نتائج التحليل الإحصائي وفقاً لأهداف البحث ومتغيراته على النحو الآتي:

1.9 للإجابة عن السؤال الأول من البحث والذي ينص على: ما متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب ؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الاستبانة وذلك لتحديد متطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين، وقام الباحث بترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عليها كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (٧) نتائج استجابة أفراد العينة حول تحديد متطلبات تطبيق قيادات جامعة
إب للإدارة بالتجوال على مستوى المجالات

ت	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدلالة اللفظية
٢	تحسين الاتصال والمشاركة الفعالة.	4.442	.821	٠.٨٨	1	كبيرة جدا
١	اكتشاف الحقائق.	4.376	.829	٠.٨٧	2	كبيرة جدا
٣	إثارة الاهتمام والتحفيز.	4.196	.805	٠.٨٣	3	كبيرة
٤	التطوير والإبداع.	4.164	.863	٠.٨٣	4	كبيرة
٥	تعزيز مبدأ التغذية الراجعة.	4.130	.840	٠.٨٢	5	كبيرة
	الإجمالي	4.260	.819	٠.٨٥		كبيرة جدا

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) ومن خلال تناول مجالات الاستبانة الآتي:

أن متطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال في مجال تحسين الاتصال والمشاركة الفعالة قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٤٢) وبنسبة مئوية (٠.٨٨) أي بدرجة أهمية كبيرة جداً، ويعزا ذلك إلى حاجة القائد الإداري الماسة إلى الاتصال بالعاملين باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعته اشطتهم المختلفة، فعملية الاتصال بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري، لذا من الطبيعي أن تأتي هذه المتطلبات في أول المهام التي يقوم بها القائد المتجول، وكذلك المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات بناء على الرؤية الإدراكية التي يسهم جميع العاملين فيها.

وقد جاء مجال اكتشاف الحقائق في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٣٧٦) وبنسبة مئوية (٠.٨٧) أي بدرجة أهمية كبيرة جداً، ويعزا ذلك إلى ضرورة مراعاة القائد في أثناء تجواله تحديد المشاكل التي تواجه الجامعة، والحكم على نوعية التنفيذ ومعرفة ظروف العاملين والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع.

أما متطلبات تطبيق قيادات جامعة أب للإدارة بالتجوال في مجال إثارة الاهتمام والتحفيز فقد جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٤.١٩٦) وبنسبة مئوية (٠.٨٣) أي بدرجة أهمية كبيرة تميل إلى درجة كبيرة جداً، ويعزا ذلك إلى أن تحفيز القائد للعاملين في أثناء تجواله يشكل دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة ولضمان تقديم العاملين خدماتهم، والتزامهم تجاه تحقيق أهداف الجامعة.

وفيما يتعلق بمتطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال في مجال التطوير والإبداع فقد جاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٤.١٦٤)، وبنسبة مئوية (٠.٨٣) أي بدرجة أهمية كبيرة، ويعزا ذلك إلى أهمية منح القيادات العاملين التشجيع على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى أهمية الدعم المادي والمعنوي للعاملين المبدعين، وحفز ودعم آراء العاملين ومقترحاتهم الرامية إلى تطوير قدراتهم الإبداعية وكفاياتهم الخاصة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت متطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال في مجال تعزيز مبدأ التغذية الراجعة، بمتوسط حسابي (٤.١٣٠)، وبنسبة مئوية (٠.٨٢) أي بدرجة أهمية كبيرة، ويعزا ذلك إلى أهمية الدور الذي يقوم به القائد المتجول وقدرته على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم، ويوضح نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، ويعمل على معالجة ما يحدث من انحرافات في أداء العاملين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحوامدة، والعبيدي (٢٠١٣) ودراسة نسيم (٢٠١٧)، ودراسة هيلدبراند (Hildebrand, 2006) التي أكدت على الحاجة للإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة، من خلال إجراءاتها ومميزاتها لمواجهة العديد من المشكلات والتخطيط الجيد واتخاذ القرارات الاستراتيجية على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بالقائد ومرؤوسيه.

وفيما يلي عرض وتحليل لكل مجال على حدة لتفسير استجابة افراد العينة حول

تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة اب

المجال الأول: اكتشاف الحقائق:

جدول (٨) نتائج استجابة أفراد العينة حول تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إِب في مجال اكتشاف الحقائق

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ت	الدلالة اللفظية
1	سعي القائد في اثناء تجواله إلى اكتشاف الأنشطة الإبداعية لدى العاملين.	4.571	.837	.٩١	1	كبيرة جدا
7	الاهتمام بالتعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم.	4.561	.704	.٩١	2	كبيرة جدا
8	التأكد من البيانات والمعلومات الواردة إليه من خلال جولاته التفقدية.	4.500	.876	.٩٠	3	كبيرة جدا
2	التعرف على حقيقة المشكلات في مكان حدوثها.	4.479	.852	.٨٩	4	كبيرة جدا
5	الحكم على نتائج العمل عبر ملاحظتها المباشرة.	4.438	.897	.٨٨	5	كبيرة جدا
9	البحث عن أفكار جديدة ورائعة لدى العاملين.	4.428	.861	.٨٨	6	كبيرة جدا
6	توظيف اللقاءات الشخصية في معرفة قدرات ومواهب العاملين.	4.224	.753	.٨٤	7	كبيرة جدا
4	الإسهام في تقييم أداء العاملين باستمرار.	4.112	1.082	.٨٢	8	كبيرة جدا
3	ملاحظة أداء العاملين في مواقع العمل الفعلية.	4.071	1.047	.٨١	9	كبيرة جدا
	الكلي	4.376	.829	.٨٧		كبيرة جدا

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا المجال تراوحت بين متوسط حسابي ونسبة مئوية (٤.٥٧١ ، .٩١) ومتوسط حسابي ونسبة مئوية (٤.٠٧١ ، .٨١)؛ إذ نالت الفقرة رقم (١) التي نصت على: سعي القائد في

متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب

أثناء تجواله إلى اكتشاف الأنشطة الإبداعية لدى العاملين أعلى متوسط حسابي ونسبة مئوية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً. كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (٣) والتي نصت على: ملاحظة أداء العاملين في مواقع العمل الفعلية، وقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٧١) ونسبة مئوية (٠.٨١)، وبدرجة أهمية كبيرة.

ويبين لنا هذا التقارب في المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات هذا المجال الأهمية البالغة لمتطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال التي تضمنها هذا المجال، حيث تعد عملية اكتشاف الحقائق أول مراحل الإدارة بالتجوال، فهي ذات أهمية بالغة فمن خلالها يتم التعرف على أصل المشكلة والحقيقة الكاملة، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع. ولاكتشاف الحقائق داخل المؤسسة يجب أن يتمتع القائد المتجول بمهارات خاصة ونظرة ثاقبة للأشياء، وهذا ما أكدته دراسة سيد (٢٠٠٤)، ودراسة اشتيوي (٢٠١٥).

المجال الثاني: تحسين الاتصال والمشاركة الفعالة:

جدول (٩) نتائج استجابة أفراد العينة حول تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب في مجال تحسين الاتصال والمشاركة الفعالة

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ت	الدلالة اللفظية
2	تنمية علاقات الود والتعاون مع العاملين بالحوار الهادف المباشر.	4.734	.634	٠.٩٤	1	كبيرة جدا
5	التحلي بالصبر في الإصغاء لمشكلات العاملين.	4.714	.625	٠.٩٤	2	كبيرة جدا
6	فتح قنوات اتصال مع جميع العاملين وخاصة الجدد بطريقة مباشرة.	4.683	.667	٠.٩٣	3	كبيرة جدا
7	التحدث مع العاملين والاستماع إلى كل واحد منهم في أماكن عملهم.	4.489	.840	٠.٨٩	4	كبيرة جدا
1	ممارسة الاتصال العفوي (غير الرسمي) بدلاً عن الرقابة التقليدية.	4.459	.851	٠.٨٩	5	كبيرة جدا
8	اتخاذ القرارات بناء على الرؤية الإدراكية التي أسهم جميع العاملين فيها.	4.418	.884	٠.٨٨	6	كبيرة جدا

كبيرة جدا	7	.٠٨٧	.882	4.398	التنوع في أسلوب المخاطبة وأدواته الجسدية واللفظية.	3
كبيرة جدا	8	.٠٨٧	.903	4.387	تفويض بعض صلاحياته للعاملين لأداء المهام الإدارية والفنية.	9
كبيرة جدا	9	.٠٨٦	.937	4.316	تعزيز ثقافة العمل الجماعي عند العاملين.	11
كبيرة جدا	10	.٠٨٥	.971	4.275	تقبل وجهات نظر العاملين والعمل بها.	10
كبيرة جدا	11	.٠٧٩	1.205	3.989	إدارة النقاش في أثناء الاجتماعات بفاعلية.	4
كبيرة جدا		.٠٨٨	.821	4.442	الكلية	

بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٩) يتضح أن متطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال في مجال تحسين الاتصال والمشاركة الفعالة بدرجة أهمية كبيرة جداً؛ حيث بلغ متوسط الاستجابة (٤.٤٤٢)، ونسبة (٠.٨٨)، إذ تراوحت متطلبات هذا المجال بين أعلى متوسط حسابي ونسبة مئوية (٤.٧٣٤، ٠.٩٤) للفقرة (٢) التي تنص على تنمية علاقات الود والتعاون مع العاملين بالحوار الهادف المباشر، وأدنى متوسط حسابي ونسبة مئوية (٣.٩٨٩، ٠.٧٩) للفقرة (٤) التي تنص على إدارة النقاش في أثناء الاجتماعات بفاعلية، وهي الفقرة الوحيدة التي حصلت على درجة موافقة كبيرة فقط. وهذا يعني أن جميع المتطلبات الذي تضمنها المجال متطلبات ضرورية ولإزمة لتطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال، من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات والمحاضرات وورش العمل، من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين عن قرب. وتتفق هذه النتائج مع دراسة سيد (٢٠٠٤)، ودراسة هيلدبراند ((Hildebrand, 2006)، ودراسة اشتيوي (٢٠١٥).

المجال الثالث: إثارة الاهتمام والتحفيز:

جدول (١٠) نتائج استجابة أفراد العينة حول تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب في مجال إثارة الاهتمام والتحفيز

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ت	الدلالة اللفظية
1	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية بهدف التطوير والتحسين.	4.612	.667	.٠٩٢	1	كبيرة جدا
2	تعزيز إحساس العاملين بأهمية دورهم في نجاح الجامعة.	4.438	.850	.٠٨٨	2	كبيرة جدا
5	منح العاملين فرص الارتقاء في وظائفهم.	4.316	.682	.٠٨٦	3	كبيرة جدا
9	تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم لرفع روحهم المعنوية.	4.316	.767	.٠٨٦	4	كبيرة جدا
10	الإشادة بالعامل ذي الأداء المميز أمام زملائه.	4.316	.832	.٠٨٦	5	كبيرة جدا
4	الحرص على تحقيق طموحات وتطلعات العاملين.	4.153	.829	.٠٨٣	6	كبيرة
6	تشجيع العاملين على الإجابة في تنفيذ عملهم.	4.122	.911	.٠٨٢	7	كبيرة
12	التواجد في موقع العمل لمساعدة العاملين فيما يحتاجون إليه.	4.112	.872	.٠٨٢	8	كبيرة
11	توجيه التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى العاملين.	4.051	.877	.٠٨١	9	كبيرة
3	المتابعة باستمرار مطالب العاملين عن قرب.	4.010	1.020	.٠٨٠	10	كبيرة
7	إزالة الخوف والرغبة من نفوس العاملين في أثناء تجواله.	3.969	.913	.٠٧٩	11	كبيرة
8	ربط المكافآت بالإنجاز الفعلي للعاملين.	3.938	.971	.٠٧٨		كبيرة
	الكلبي	4.196	.805	.٠٨٣		كبيرة

يبين الجدول رقم (١٠) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات مجال إثارة الاهتمام والتحفيز تراوحت بين متوسط حسابي ونسبة مئوية (٤.٦١٢) ، (٠.٩٢) ومتوسط حسابي ونسبة مئوية (٣.٩٣٨ ، ٠.٧٨)؛ إذ نالت الفقرة رقم (١) التي نصت على: تشجيع المبادرات الفردية والجماعية بهدف التطوير والتحسين أعلى متوسط حسابي قدره (٤.٦١٢) ونسبة مئوية (٠.٩٢) وبدرجة أهمية كبيرة جداً. كما أظهر التحليل الإحصائي أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (٨) التي نصت على: ربط المكافآت بالإنجاز الفعلي للعاملين، وقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٣٨) ونسبة مئوية (٠.٧٨) وبدرجة أهمية كبيرة، ويلاحظ أن معظم فقرات المجال حصلت على درجة موافقة كبيرة باستثناء الفقرات (١) ، (٢) ، (٥) ، (٩) ، (١٠) التي حصلت على درجة موافقة كبيرة جداً. ويعزا ذلك إلى أهمية تلك المتطلبات التي تضمنها المجال لنجاح قيادات جامعة إب في تطبيق الإدارة بالتجوال. فقدرة القائد على حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأهمية دورهم في نجاح الجامعة، يعد شرطاً ضرورياً لتحقيق أهداف الإدارة بالتجوال، وهذا ما أكدته نتائج ماكنيل وبود (Macneill & Boyd, 2006) وهيلدبراند (Hildebrand, 2006) ودراسة الحوامدة، والعبيدي (٢٠١٣).

المجال الرابع: التطوير والابداع:

جدول (١١) نتائج استجابة أفراد العينة حول تحديد متطلبات تطبيق الإدارة

بالتجوال لدى قيادات جامعة إب في مجال التطوير والإبداع

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ت	الدلالة اللفظية
1	القدرة على ترسيخ ثقافة قائمة على الابتكار والتجديد.	4.418	.731	٠.٨٨	1	كبيرة جداً
2	استثارة القدرات الإبداعية الكامنة عند العاملين.	4.326	.858	٠.٨٦	2	كبيرة جداً
3	حرص القائد على تقديم أفكار جديدة في أساليب العمل خلال تجواله بين العاملين.	4.275	.894	٠.٨٥	3	كبيرة جداً
4	الاهتمام بأي أفكار جديدة يطرحها العاملون.	4.255	.865	٠.٨٥	4	كبيرة جداً

متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب

6	توظيف إبداعات العاملين في تطوير الجامعة.	4.163	.8815	.٠٨٣	5	كبيرة
8	تشجيع الموظفين على التطور العلمي والمهني.	4.132	.937	.٠٨٢	6	كبيرة
9	القيام بإعداد برامج تثقيفية وتدريبية للمبدعين والمبتكرين.	4.112	.918	.٠٨٢	7	كبيرة
7	العمل من خلال تجواله على إلهام العاملين بالحلول الإبداعية.	4.081	.904	.٠٨١	8	كبيرة
5	تعزيز التنافس في الأداء الجيد بين العاملين.	3.989	.968	.٠٧٩	9	كبيرة
10	سعي القائد لرفد الجامعة بالمبدعين والمبتكرين.	3.887	1.014	.٠٧٧	10	كبيرة
	الكلية	4.164	.863	.٠٨٣		كبيرة

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات مجال التطوير والإبداع تراوحت بين متوسط حسابي ونسبة مئوية (٤.٤١٨، ٠.٨٨) ومتوسط حسابي ونسبة مئوية (٣.٨٨٧، ٠.٧٧)؛ إذ نالت الفقرة رقم (١) التي نصت على: القدرة على ترسيخ ثقافة قائمة على الابتكار والتجديد اعلى متوسط حسابي قدره (٤.٤١٨) ونسبة مئوية (٠.٨٨) وبدرجة أهمية كبيرة جداً، كما أظهر التحليل الإحصائي أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (١٠) التي نصت على: السعي لرفد الجامعة بالمبدعين والمبتكرين، وقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٨٧) ونسبة مئوية (٠.٧٧) وبدرجة أهمية كبيرة. وتشير هذا النتيجة في المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات هذا المجال إلى ضرورة امتلاك قيادات جامعة إب لتلك الفقرات التي تضمنها المجال بوصفها متطلبات لازمة لتطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال؛ حيث ينبغي أن يقوم القائد خلال تجواله بين العاملين في مرافق الجامعة المختلفة بإضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من الحوامدة، والعبودي (٢٠١٣)، ودراسة اشتيوي (٢٠١٥)، ودراسة هيلدبراند (Hildebrand, 2006)

المجال الخامس: تعزيز مبدأ التغذية الراجعة :

جدول (١٢) نتائج استجابة أفراد العينة حول تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب في مجال تعزيز مبدأ التغذية الراجعة

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ت	الدلالة اللفظية
6	تقديم النصح والإرشاد للعاملين باستمرار.	4.275	.905	.٨٥	1	كبيرة جدا
2	توضيح نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.	4.244	.718	.٨٤	2	كبيرة جدا
4	العمل على معالجة ما يحدث من انحرافات في أداء العاملين.	4.234	.847	.٨٤	3	كبيرة جدا
5	تقديم ملاحظات للعاملين عن أدائهم.	4.224	.867	.٨٤	4	كبيرة جدا
9	معالجة الإشكاليات الحاصلة بشكل فوري.	4.142	.908	.٨٢	5	كبيرة
3	تحديد أسباب إخفاق العاملين في أدائهم باستمرار.	4.132	.820	.٨٢	6	كبيرة
10	متابعة نتائج القرارات التي تم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل في أثناء تجواله.	4.122	.888	.٨٢	7	كبيرة
8	استطلاع نوع التدريب المطلوب للعاملين في أثناء تجواله.	4.102	.913	.٨٢	8	كبيرة
1	إشعار العاملين بنتائج أعمالهم فوراً.	3.989	.879	.٧٩	9	كبيرة
7	مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم.	3.836	.891	.٧٦	10	كبيرة
	الكلي	4.130	.840	.٨٢		كبيرة

بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٢) يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا المجال تراوحت بين أعلى متوسط حسابي ونسبة مئوية (٤.٢٧٥، ٠.٨٥) وبدرجة أهمية كبيرة جداً للفقرة (٦) التي تنص على تقديم النصح والإرشاد للعاملين باستمرار، وأدنى متوسط حسابي ونسبة مئوية

متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب

(٣.٨٣٦، ٠.٧٦). وبدرجة أهمية كبيرة للفقرة (٧) التي تنص على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم.

وهذا يعني أن جميع المتطلبات التي تضمنها مجال تعزيز مبدأ التغذية الراجعة ضرورية و لازمة لتطبيق قيادات جامعة إب الإدارة بالتجوال بنجاح؛ حيث يحتاج الموظف إلى معرفة الكثير عن كيفية أدائه لعمله، وقد أثبتت عدة دراسات مثل دراسة (Skretta, 2008) بأن دعم المديرين لموظفيهم من خلال تقديم المشورة المستمرة لهم، لها تأثير إيجابي على توجيه أنشطة هؤلاء الموظفين نحو الأهداف الشخصية والتنظيمية الملائمة، وعلى تنمية مهاراتهم في العمل، وعلى تنمية دوافعهم تجاه التطوير الذاتي.

2.9 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول تحديد متطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال تعزا لمتغيري الوظيفة، وسنوات الخبرة؟ وللإجابة عن الجزء الأول من السؤال قام الباحث بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق في تقديرات أفراد العينة حول تحديد متطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال تعزا لمتغير الوظيفة والجدول الآتي يوضح ذلك :

جدول رقم (١٣) يبين نتائج اختبار (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق في تقديرات أفراد العينة حول تحديد متطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال تعزا لمتغير الوظيفة

المجالات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الدلالة اللفظية
اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	3	3.331	1.110	1.644	.184	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	94	63.474	.675			
	المجموع	97	66.806				
الاتصال والمشاركة الفعالة	بين المجموعات	3	2.926	.975	1.468	.228	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	94	62.473	.665			
	المجموع	97	65.399				

لا توجد فروق	.100	2.140	1.340	4.020	3	بين المجموعات	إثارة الاهتمام والتحفيز
			.626	58.858	94	داخل المجموعات	
				62.878	97	المجموع	
لا توجد فروق	.103	2.117	1.526	4.577	3	بين المجموعات	التطوير والإبداع
			.721	67.748	94	داخل المجموعات	
				72.325	97	المجموع	
لا توجد فروق	.111	2.055	1.406	4.219	3	بين المجموعات	تعزيز مبدأ التغذية الراجعة
			.684	64.309	94	داخل المجموعات	
				68.528	97	المجموع	
لا توجد فروق	.130	1.927	1.257	3.772	3	بين المجموعات	الكلبي
			.652	61.322	94	داخل المجموعات	
			1.110	65.094	97	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الأداة بلغت (0.13) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين بجامعة إب أكاديميين وإداريين حول تحديد متطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال تعزا لمتغير الوظيفة في هذه المجالات، ويمكن تعليل ذلك بالتقارب في وجهة نظر أفراد العينة وإجماعهم على أهمية تلك المتطلبات التي تضمنتها الأداة لتطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب بغض النظر عن اختلاف طبيعة وظيفتهم (عميد، رئيس قسم علمي، مديرعام، مديرإدارة). وللإجابة عن الجزء الثاني من السؤال قام الباحث بإجراء اختبار (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق في تقديرات أفراد العينة حول تحديد متطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال تعزا لمتغير سنوات الخبرة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٤) نتائج (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق في تقديرات أفراد العينة حول تحديد متطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال تعزا لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الدلالة اللفظية
اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	2	1.970	.985	1.443	.241	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	95	64.83	.682			
	المجموع	97	66.806				
تحسين الاتصال والمشاركة الفعالة	بين المجموعات	2	1.586	.793	1.181	.312	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	95	63.813	.672			
	المجموع	97	65.399				
إثارة الاهتمام والتحفيز	بين المجموعات	2	3.133	1.566	2.491	.088	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	95	59.746	.629			
	المجموع	97	62.878				
التطوير والإبداع	بين المجموعات	2	3.376	1.688	2.326	.103	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	95	68.949	.726			
	المجموع	97	72.325				
تعزيز مبدأ التغذية الراجعة	بين المجموعات	2	3.302	1.651	2.405	.096	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	95	65.226	.687			
	المجموع	97	68.528				
الكلي	بين المجموعات	2	2.623	1.312	1.995	.142	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	95	62.471	.658			
	المجموع	97	65.094	.985			

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الأداة بلغت (0.142) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين بجامعة إب أكاديميين وإداريين حول تحديد متطلبات تطبيق قيادات جامعة إب للإدارة بالتجوال تعزا لمتغير سنوات الخبرة في هذه المجالات، ويمكن تعليل ذلك بتقارب وجهة نظر أفراد العينة وإجماعهم حول ضرورة تلك المتطلبات

واهميتها في نجاح القائد في تطبيقه للإدارة بالتجوال بغض النظر عن اختلاف سنوات خبرتهم.

وقد يرجع ذلك أيضا الى ان تلك القيادات لديها خبرة ومعرفة في المجال الاداري انعكس على تقديراتهم لأهمية تلك المتطلبات التي تضمنتها الأداة واللازمة لنجاحهم في ممارستهم للإدارة بالتجوال، حيث ان معظم قيادات جامعة اب قد امضوا فترة طويلة في مناصبهم الادارية واكتسبوا خلال فترة عملهم مهارات ومعارف في الإدارة واساليبها.

التوصيات:

- حث القيادات على رفع مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق وتحديد المشكلات وتحسين الاتصال وتحفيز العاملين على التطوير والإبداع.
- ضرورة ربط المنهجية النظرية لمدخل الإدارة بالتجوال في الواقع العملي وآليات تطبيقه في الجامعة.
- ترسيخ مبدأ الإدارة بالتجوال في اللوائح الداخلية المعمول بها في جامعة إب، وتوحيد القواعد والقوانين النازمة عبر سياسات واضحة يتم من خلالها إشراك العاملين في وضع الأهداف وسبل تحقيقها.
- تفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال في جميع كليات ومراكز الجامعة من خلال عقد دورات تدريبية للمديرين لتعريفهم بمتطلبات الإدارة بالتجوال وأساليبها وآليات تطبيقها.
- الأخذ بمتطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال التي توصل إليها البحث الحالي بوصفها مؤشرات لنجاح القيادات بجامعة إب في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

المقترحات: تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة بالتجوال في الجامعات اليمنية.

قائمة المراجع:

- أحمد، هبة مدثر محمد (٢٠١٠)، مقومات مجتمع المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات (دراسة حالة السودان)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب ، جامعة الخرطوم، السودان.

- اسماعيل، حسين (٢٠٠٥)، معالم نموذج إدارة التعليم الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.
- اشتيوي، محمد عبده (٢٠١٥)، واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- جبر، عبد الرحمن (٢٠١٠)، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جودي، حيدر حمزة، وعبد الرحمن، فؤاد يوسف (٢٠١١)، تأثير الإدارة بالتجوال في عمل الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - العراق، س ٣٤، ع ٩٠، ص ٣٢١-٣٣٨.
- الحاج، احمد علي محمد (١٩٩٩)، التعليم اليميني جذور تشكله واتجاهات تطوره، دار الشوكاني للطباعة والنشر، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الحلابية، غازي (٢٠١٣) ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحوامدة، نضال صالح، والعبيدي، امل محمد (٢٠١٣)، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على الجامعات الاردنية، مجلة دراسات إدارية، مج ١٦، ١١٤، ص ٦٢-١٠٠.
- الخضيري، محسن (٢٠٠٠)، الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح ٥٠٠ شركة عالمية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- السالمي، علاء (٢٠٠٥)، نظم دعم القرارات، داروائل للنشر، عمان، الأردن.
- صالحه، مؤمن عبد العزيز (٢٠١٥)، درجة ممارسة مدرء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

- العبيدي، أمل (٢٠١٣)، أثر ممارسة الادارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مودة.
 - العجمي، محمد حسين (٢٠٠٨)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن.
 - _____ (٢٠١٠)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن.
 - غالب، ريماء عبدالرحمن عبدالله (٢٠١٨)، مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في محافظة عدن لمهارات الإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
 - غانم، عبدالفتاح عبدالله علي (٢٠٠٨)، مستوى المهارات الإدارية للقيادات التربوية في محافظة عدن والضالع، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية- عدن- اليمن.
 - القضاة، عبدالله محمد (٢٠١٢)، الملك ومبدأ الإدارة بالتجوال ، مجلة الحقيقة الدولية، العدد (٢٥٠)، متوفر في [http:// factjo.com/ pages/](http://factjo.com/pages/morearticle.aspx?id2=0)
 - المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، الأمانة العامة (٢٠١٥) مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مرحلة- أنواعه المختلفة للعام (٢٠١٤-٢٠١٥) ، صنعاء، اليمن.
 - نسيمة، جاب لله (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 خضر، بسكرة، الجزائر.
 - الوادي، محمود (٢٠١٢)، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المراجع الاجنبية:

- Brown, G.& Coley, K. (2011). The effect of wandering observations on teacher perspectives in Christian School's. **Christian perspectives in education**, 4(2), 1-24.
- Emmons, J, (2006), **Managing By Walking Around, Information Technology, Project Management**. Available at: <http://www.lifeaftercoffee.com>.
- Hildebrand, Beil, M, (2006), The Implications Of Management By Walking About: a case study of a German hospital, **Leadership in Health Services**, vol.19, No.4, pp.i-xv.
- Macneill, N& Boyd, R (2006): Re-examining management by walking around. **An electronic journal for leaders in education**, vol (4), Issue (22). [http://www.curriculum.edu.au/leader\(13/7/2018\(](http://www.curriculum.edu.au/leader(13/7/2018)
- Mears, Mike (2009): **Leadership Elements: A guide to building trust**, IUniverse, New York.
- Shra'ah ,Ata & others (2013): **Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals**, AlBalqa Applied University, AL-Salt, Jordan
- Skretta, J. A. (2008): **"Walkthroughs: A descriptive study of Nebraska high school principals' use of the observation process"**, Doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln.