

تفعيل الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بالزلفي في ضوء الإدارة بالتجوال

د/ يحيى مصطفى كمال الدين السيد

الأستاذ المشارك بكلية التربية بالزلفي جامعة المجمعة

المملكة العربية السعودية، وكلية التربية جامعة عين شمس - جمهورية مصر العربية

الملخص:

هدف البحث إلى تفعيل الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي بجامعة المجمعة في ضوء الإدارة بالتجوال، وذلك من خلال الوقوف على الأسس الفكرية التي يقوم عليها كلا من الإدارة بالتجوال والفعالية الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية للزلفي للإدارة بالتجوال، وانعكاس ذلك على الفعالية الإدارية لهم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم الوصول لعدد من الإجراءات المقترحة لتفعيل الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي في ضوء الإدارة بالتجوال، وفي سبيل ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي (أسلوب دراسة العلاقات)، وقام بتطبيق استبانة مكونة من محورين، الأول منها لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال، والثاني لقياس الفعالية الإدارية لهم، تم توزيعها إلكترونياً على جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية والبالغ عددهم (١٨٠) عضواً، وانتهى البحث إلى أن كلا من درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي للإدارة بالتجوال والفعالية الإدارية لهم جاءت متوسطة، كما أكدت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط طردي دال عند مستوى (٠,٠١) بين الإدارة بالتجوال والفعالية الإدارية لرؤساء الأقسام، كما أشارت نتائج البحث إلى أن أكثر أبعاد الإدارة بالتجوال ممارسة من قبل رؤساء الأقسام هو اتخاذ القرار يليه الاتصال، وأن أكثر أبعاد الفعالية الإدارية تأثراً بممارسة الإدارة بالتجوال هو التأثير القيادي، وانتهى البحث بعدد من الإجراءات المقترحة لتفعيل الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي بجامعة المجمعة في ضوء الإدارة بالتجوال.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، الفعالية الإدارية، رؤساء الأقسام الأكاديمية، كلية التربية بالزلفي

الإطار العام للبحث.

المقدمة.

ومن بين تلك الأساليب الإدارية الحديثة، أسلوب الإدارة بالتجوال Management by Walking (MBW)، وهو أحد الأساليب التي تمكن القائد من معرفة ما يدور في مؤسسته، وتبقيه على اتصال مباشر مع العاملين معه، لمعرفة احتياجاتهم الحقيقية، والاستماع لوجهات نظرهم المختلفة، ذلك أن زيارات القائد للعاملين معه أثناء تجواله، وتفاعله الإيجابي معهم، تجعلهم يدركون مدى اهتمامه بمصلحة العمل والتزامه بتحقيق أهدافه، كما أنها تقدم للعاملين دليل عملي وملمس، على اهتمام القيادات العليا بهم، وسعيها لحل المشكلات التي يواجهونها والاستماع لوجهات نظرهم (Schachter, 2006, P.9).

ويشير باكسر (Buckner, 2008, P.86) إلى أن الإدارة بالتجوال تعيد المنظمة من ناحيتين؛ أولها أنها تعمل على دعم تكوين العاملين لوجهات نظرهم ومعتقداتهم حول منظماتهم، وتحفزهم على العمل المنتج، وتمكنهم من التعرف على الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها بوضوح، أما ثانيها، فإنها تخدم المنظمة في التعرف على أفضل الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لإدارة العاملين وقياس أدائهم، وتحديد اتجاهاتهم السلوكية، وقرائهم الإنتاجية، ومعرفة مهارات كل فرد، ووضع نظام للمكافآت لتعزيز الجوانب الإيجابية لسلوكياتهم.

ولعل ما يميز الإدارة بالتجوال، أنها تطبق القيادة من قرب؛ ففي عالم اليوم سريع التغير، يصعب تطبيق القيادة من بُعد؛ فالقيادة لابد وأن يكونوا شديدي القرب من مرؤوسيه، بما يزيد من مصداقية القائد ويتيح له التعرف على المشكلات الصغيرة قبل أن تكبر، وتكوين شبكة المعارف وتعزيز سياسة الباب المفتوح (Smith. 2002, P. 60).

هذا وترجع نشأة الإدارة بالتجوال إلى أوائل السبعينيات من القرن الماضي، إلا أن انتشارها كان في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي على يد كلا من توم بيترز Tom Peters وروبرت وترمان Robert H. Waterman والذان أشار إليها في كتابهما "في البحث عن التميز"، إذ لا حظا أن عزلة المديرين عن مرؤوسيهم بسبب انتشار التقنيات

المستخدمة في التنظيمات المعاصرة كان لها انعكاس سلبي على مستوى أداء العاملين، وأثبتوا بتحليلهم لأداء عدد من الشركات الأمريكية الكبرى الناجحة، أن تطبيق الإدارة بالتجوال يعتبر أساسا للقيادة والتميز، ذلك أن من أسباب نجاح تلك الشركات هو تجول المديرين بين موظفيهم وتبادلهم الحوار والمرح معهم، والاصغاء لمقترحاتهم والسماع لشكواهم، مما أحدث نقلة نوعية في الفكر الإداري بالنظر إلى العاملين على أنهم جزء فاعل ومكون رئيسي في الإدارة التنظيمية (Jamal & Soomro, 2011, P. 68)

وقد انتقل مفهوم الإدارة بالتجوال إلى المؤسسات التعليمية على يد كل من توني الفارادو Tony Alvarado وإلين فينك Elaine Fink، إذ تبين لهما أثناء قيادتهما لأحد المؤسسات التعليمية بمدينة نيويورك، أن الإدارة بالتجوال تولي اهتماما كبيرا بالاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وأنها تشكل فرصة للتطوير المهني للعاملين، حيث تساعد الرؤساء على معرفة احتياجات المعلمين ومشاركتهم معهم في اتخاذ القرار (Elmore & Burney, 1997, P.17).

وعلى مستوى التعليم العالي، تُعد الجامعة والكليات التابعة لها مؤسسات قيادية فكرية ومهنية، تعتمد في تنفيذ وظائفها وتحقيق أهدافها على كفاءة قياداتها، بدء من القيادات العليا بالجامعة وحتى رؤساء الأقسام الذين يقومون بأدوار متعددة لإنجاح العمل الأكاديمي والإداري. ذلك أنه إذا ما كانت سياسات مؤسسات التعليم العالي تتشكل على أسس مركزية، فإن ترجمة تلك السياسات ووضع الإجراءات التي تجعلها موضع التنفيذ يتولاها قادة هذه المؤسسات (Tyagi. et al. 2017, P.286)، وهو ما يقود إلى القول بأن فاعلية تلك المؤسسات التعليمية مرهون بفاعلية إدارة القائمين عليها.

وعلى مستوى الأقسام الأكاديمية بالكليات، أشارت لو هيغريسون (2006، ص ١٩) إلى أن رؤساء الأقسام يواجهون مهمة صعبة في تحقيق كل من الاحتياجات المختلفة للقسم من ناحية، وأولويات الجامعة وتطلعاتها المستقبلية من ناحية أخرى، ولكي يكون رؤساء الأقسام على مسافة متساوية بين كلا الطرفين، فإن ذلك يتطلب منهم أن يتواصلوا بشكل فعال داخل القسم وخارجه. وهو ما تحققه الإدارة بالتجوال

إذ أكد كل من الحبيب واليامي (٢٠١٦، ص ١٩٥) على أن رئيس القسم يعاني الكثير من ضغوط العمل والمتمثلة في الأعمال الإدارية الرتبية، واضطراره للتعامل مع شخصيات متباينة، إضافة إلى انتشار سوء الفهم غير المقصود نتيجة للاعتماد على الاتصالات المكتتبية بينه وبين منسوبيه، الأمر الذي أدى إلى انغلاق كل منهم على تصوراتهم الخاصة، بما انعكس سلباً على الأداء، في حين أن الإدارة بالتجوال تعتبر أسلوباً إدارياً وقائياً من تلك المشكلات.

مشكلة البحث.

تُعد الجامعات أداة حيوية في مجتمعاتها الإنسانية، لذا تعد قيادات هذه الجامعات عنصراً محورياً في تحقيق ما أُنيطت به الجامعات من أهداف، الأمر الذي يفرض على تلك القيادات امتلاك قدرات ومتطلبات خاصة؛ بحيث تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار (العتيبي، ٢٠١٧، ٣٨٣).

ونظراً لضخامة التحديات التي تشهدها الجامعات من كافة المجالات؛ فقد أضحت الإدارة التقليدية بالجامعات بعملياتها، ووسائلها، وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة الاضطراب البيئي، الذي يُعدّ السمة المميزة لتلك التحديات؛ الأمر الذي فرض اللجوء إلى مدخل إدارية حديثة. وبالنظر إلى واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لأدوارهم، نجد أن هناك بعضاً من أوجه القصور في أداء تلك القيادات، فقد أشارت عالية العتيبي (٢٠١٧، ص ٣٨٧) إلى أن إدارات الجامعات السعودية تعاني بمستوياتها المختلفة من جوانب قصور عديدة، منها: مركزية الإدارة التي ما زالت تهيمن على الإدارات، كما أن التوسع في كليات الجامعات لم يصاحبه سرعة في تطوير أداء القيادات وتدريبها؛ الأمر الذي أدى بدوره إلى ظهور كثير من المشكلات، نتيجة ضعف قدرتها على مواكبة التغيرات العالمية التي تتناولها المفاهيم الإدارية الحديثة.

وتؤكد أميرة المنيعير (٢٠١٧، ص ٣٤٦) أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية تواجه العديد من المشكلات، وتؤثر في فعالية أدائهم لعملمهم، مما يُقلل فرص

الإبداع والتنافسية بين وحدات الجامعة نفسها والجامعات المختلفة، وأيضًا قلة الخبرة الإدارية الشخصية؛ مما يؤثر في المهارات المهنية لبعض القيادات الأكاديمية.

وبالرغم من أهمية القادة الأكاديميين من مديري الجامعات، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام؛ كونهم يؤدون أدوارًا ومسؤوليات بالغة الأثر، وعليها يتوقف نجاح الجامعة وتميزها؛ إلا أن من يتولون هذه المناصب بالجامعات السعودية يتم اختيارهم أو بعضهم وفق معايير فردية وشخصية، ومن ثم قد يكون أدواهم قائمًا على فلسفة إدارية تقليدية عاجزة عن مواجهة التحدّيات والمشكلات الحالية والمستقبلية (الشهري، ٢٠١٧، ص ٣).

ولقد جاء في الخطة الاستراتيجية الثالثة لكلية التربية بالزلفي التابعة لجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، إلى أن من بين أهدافها الاستراتيجية تطوير الأداء المؤسسي والمنظومة الإدارية لكلية من خلال عدد من الأهداف التفصيلية كان منها، تأهيل وتمكين القيادات الأكاديمية وتطوير مهاراتهم عن طريق مبادرات تطوير الأداء المؤسسي بتفعيل تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة. (الخطة الاستراتيجية الثالثة ٣٧-١٤٤٠ هـ، ص ١٥) ولما كانت الإدارة بالتجوال من الاتجاهات الإدارية المعاصرة ذات الأثر الإيجابي على الأداء المؤسسي، حيث أشار كلا من الحوامدة والعيدي (٢٠١٣) إلى أن مديري الجامعات الأردنية يرون أن ممارسة الإدارة بالتجوال تؤدي إلى فاعلية عملية اتخاذ القرارات. كما أوصى العليين والزهراني (٢٠١٦) بنشر ثقافة الإدارة بالتجوال في البيئة الجامعية من خلال عمل برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية في مجالات اتخاذ القرارات والاتصال الفعال والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة.

ولما كانت رؤية كلية التربية بالزلفي تؤكد على سعي الكلية لتحقيق التميز التربوي والأكاديمي والمهني، لذا فإن مشكلة البحث تتلخص في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي في ضوء

الإدارة بالتجوال؟

والإجابة عن هذا السؤال، تتطلب الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس الفكرية التي يقوم عليها كلا من الإدارة بالتجوال والفعالية الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي للإدارة بالتجوال بأبعادها (العلاقات الإنسانية، والاتصال، والتحفيز والابداع واتخاذ القرار) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٣. ما درجة تحقيق رؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي للفعالية الإدارية بأبعادها (إدارة المهام - النتائج المؤسسية-التأثير القيادي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٤. ما طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي للإدارة بالتجوال بأبعادها وتحقيقهم للفعالية الإدارية بأبعادها، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٥. هل يوجد فرق دال إحصائيا بين ممارسة رؤساء الأقسام المختلفة بالكلية للإدارة بالتجوال؟
٦. ما الإجراءات المقترحة لتفعيل الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي في ضوء الإدارة بالتجوال؟

أهداف البحث.

يهدف البحث إلى تفعيل الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي في ضوء الإدارة بالتجوال، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١. الوقوف على الأسس الفكرية التي يقوم عليها كلا من الإدارة بالتجوال والفعالية الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر
٢. الكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية للزلفي للإدارة بالتجوال، وانعكاس ذلك على الفعالية الإدارية لهم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. الوصول لعدد من الإجراءات المقترحة لتفعيل الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي في ضوء الإدارة بالتجوال؟

أهمية البحث.

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١. أنه يساعد إدارة الكلية في الوقوف على مدى تطبيق رؤساء الأقسام للاتجاهات الإدارية المعاصرة التي لها انعكاسات إيجابية على الأداء الأكاديمي والبحثي والخممي للكلية.
٢. أنه يقدم عددا من الإجراءات المقترحة لتنفيذ الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي في ضوء الإدارة بالتجوال، بما يدعم رؤية الكلية ورسالتها في تحقيق تميزها التربوي.

حدود البحث.

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١. الحدود المكانية: كلية التربية بمدينة الزلفي - جامعة المجمع بالمملكة العربية السعودية.
٢. الحدود الموضوعية:
 - أبعاد الإدارة بالتجوال وهي: الاتصال والعلاقات الإنسانية والتحفيز واتخاذ القرار والابداع.
 - أبعاد فعالية الأداء الإداري وهي: إدارة المهام، النتائج المؤسسية، التأثير القيادي.
٣. الحدود البشرية: رؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي.
٤. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ الموافق ٢٠١٧/٢٠١٨ م

مصطلحات البحث.

١. الإدارة بالتجوال **Management by Walking**.

تُعرف الإدارة بالتجوال بأنها أسلوب إداري يقوم على اختصار المسافات الجغرافية والزمنية، وتحقيق التواجد الفعّال للمدير في مواقع الأحداث، وتحقيق المعيشة الحقيقية المتزامنة، والمشاركة والتعاونية مع قوى العمل؛ إذ تعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المدير بجولات تفقدية على أرض الواقع، لمعاينة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعية، ومعرفة ومتابعة سير العمل وانتظامه. (الخصيري، ٢٠٠٠، ص ٣١).

كما تُعرّف بأنها: قدرة المدير على الابتعاد عن مكتبه والخروج منه لمسرح العمل والتفاعل مع العاملين وجها لوجه، وذلك لاتخاذ القرار الإداري الصحيح، وبناء علاقات

إنسانية، وإدارة الوقت، واكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال والرقابة، وتحفيز العاملين، والتطوير والابداع، والحصول على التغذية الراجعة (تشاري، ٢٠٠١، ص ٣٢٩). ويعرفها العجمي (٢٠٠٨، ص 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 رغباتهم واحتياجاتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".

وعرفت إيمونز (Emmons, 2006) الإدارة بالتجوال على أنها النمط أو الاستراتيجية التي تحافظ على التواصل بين الرئيس ومرؤوسه، وذلك عن طريق التجوال أثناء العمل والتحدث إلى المرؤوسين ومشاركتهم العمل ومراقبتهم، ولكن دون أن يكون الرئيس ناقدًا، فإذا قام الرئيس بذلك مع جميع الموظفين بانتظام، فإنه سيتمكن وبسرعة من تحديد نقاط النجاح، ومواطن الضعف والصراع، والمواطن التي يحتاج فيها الموظف إلى المساعدة. وفي دراستهما عرفها الحوامدة والعتيبي (٢٠١٢، ص ٦٢) بأنها منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد في مواقع التنفيذ والفعل، مقلًا من اعتماده على ما يصله من تقارير، واستخدام مهاراته ومواهبه في وتخطيط وتنفيذ لقاءات تجوالية، وتنظيم مقابلات شخصية فردية وجماعية مع منسوبيه أثناء تجواله، واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف مواطن القصور والضعف ومعالجتها.

ويعرفها البحث إجرائيًا بأنها أسلوب إداري يقوم على أساس المعايضة الفعلية للواقع، يقوم من خلاله رئيس القسم بالانتقال من التعرف على واقع قسمه عبر التقارير المكتوبة، إلى الملاحظة الفعلية، وذلك للبحث عن المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وعلاجها، والاستماع إليهم بشكل مباشر داخل القاعات الدراسية وخارجها لتلقي مقترحاتهم والتعرف على وجهات نظرهم بما يحفزهم ويدفعهم نحو الإبداع في عملهم، الأمر الذي يزيد من فاعلية أدائه الإداري فيكون التخطيط مبنياً على رؤية حقيقة للإمكانات، ورصد حقيقي للمعوقات.

٢. الفعالية الإدارية *Managerial Effectiveness*

يُعرف معجم المصطلحات الإدارية الفعالية *Effectiveness* بأنها القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الغايات المخططة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ١٤٦) كما يعرف العمل الإداري بأنه تخطيط وتنظيم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ٣٣٠) ويرى تياجي وآخرون بأن الفعالية الإدارية بأنها مفهوم يهتم بالنتائج، يضع في اعتباره كلا من الأنشطة والوظائف التي تؤثر في صياغة الأهداف وتحقيق النتائج، لذا فعلى المدير أن يفهم الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأشخاص الذين يعملون معه للعمل على تحقيقها. (Tyagi. *et al.* 2017, 288)

ويعرفها البحث إجرائيا بأنها قدرة رئيس القسم على إنجاز المهام المرتبطة بوظيفته، وتحقيق الأهداف الخاصة بقسمه، محققا الاستثمار الأمثل للقدرات التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس العاملين معه، في القيام بالعمليات الإدارية المختلفة المرتبطة بالقسم. الدراسات السابقة.

فُسمت الدراسات السابقة تبعا لمتغيري البحث إلى محورين، المحور الأول ويتناول الدراسات المتعلقة بالإدارة بالتجوال، والمحور الثاني ويتناول الدراسات المتعلقة بالفعالية الإدارية، وقد تم ترتيب الدراسات زمنيا من الأحداث للأقدم على النحو التالي.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالإدارة بالتجوال

أجرت العنوم (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الدمام للإدارة بالتجوال وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي، وفي سبيل ذلك طبقت الدراسة استبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددها ٣٢٥ عضو، وتكونت الاستبانة من جزئين، الأول لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، والثاني لقياس أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الأقسام للإدارة بالتجوال بأبعادها جاءت

متوسطة، وأن درجة إسهام رؤساء الأقسام في تحسين الأداء الوظيفي جاءت متوسطة، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة.

وأجرى العليين، والزهراني (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك، مستخدمة المنهج الوصفي، على عينة مكونة من (١٢٠) من عضوات هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت إلى ضعف ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية للإدارة بالتجوال، وأنه لا توجد فروق بين عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع أو الدرجة الأكاديمية في درجة الممارسة.

كما أجرى الحوامدة والعبيدي (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى الوقوف على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات بالجامعات الأردنية الرسمية، مستخدمة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة مكونة من (٣٥) فقرة لقياس درجة ممارسة أبعاد الإدارة بالتجوال، على عينة مكونة من (٣٦١) فرد من القيادات الإدارية، وانتهت إلى أن المديرين بالجامعات الأردنية يرون أن هناك ارتباطاً بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرار.

وعلى مستوى التعليم قبل الجامعي، أجرى قدومي والخوالدة (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس بفلسطين، مستخدمين للمنهج الوصفي، على عينة قصدية، مطبقين استبانتين واحدة لكل محور، وتوصلا لعدد من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين موجبة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين ودرجة الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

وعلى مستوى رياض الأطفال، أجرى مواضيه (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى الوقوف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، مستخدمة المنهج الوصفي، ومطبقة لاستبانة على عينة عشوائية من معلمات رياض الأطفال في محافظة الكرك الأردنية، وانتهت إلى وجود أثر لممارسة الإدارة

بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيا، وأن لهذه الممارسة أثر ملحوظ انعكس على فروقات التنمية المهنية بين معلمات رياض الأطفال.

ويتضح مما سبق مدى فاعلية الإدارة بالتجوال في تحسين الأداء الوظيفي للقيادات على مستوى التعليم الجامعي وقبل الجامعي؛ حيث أكدت الدراسات فاعليتها في تحسين الأداء الوظيفي وتفعيل عملية اتخاذ القرار للقيادات، بل وامتد أثرها إلى تنمية كفاءات المعلمات نتيجة للتواصل الإيجابي والمرن الذي تحثه الإدارة بالتجوال بين القائد ومنسوبيه.

وبعيدا عن المجال التربوي، أجرى الرويشدة Alrawashdeh (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى الوقوف على أثر الإدارة بالتجوال (MBWA) على التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية، مستخدمة المنهج الوصفي، ومطبقة لاستبانة على عينة عشوائية من موظفي الشركة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لأبعاد الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي. وهو ما يؤكد إلى فاعلية هذا المدخل الإداري في تجويد العمل الإداري وانعكاساته الإيجابية

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالفاعلية الإدارية.

أجرى دراسة تياجي Tyagi آخرون (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى قياس أثر ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية على أربعة أبعاد الفعالية الإدارية لشاغلي المناصب الإدارية بمؤسسات التعليم العالي في إقليم دلهي بالهند، مستخدمة المنهج الوصفي، وقد طبقت الدراسة استبانة على عينة مكونة من ١٠٧ إداري، وتوصلت الدراسة إلى أن تصور أعضاء هيئة التدريس عن العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، كان له تأثير إيجابي كبير على الفعالية الإدارية، في حين أن تصوراتهم عن العدالة الإجرائية لم تكن لها تأثير إيجابي ملحوظ على الفعالية الإدارية للرؤساء في مؤسسات التعليم العالي.

أما سموتني Smutny وآخرون (٢٠١٦) فأجروا دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المهارات الإدارية والفاعلية الإدارية، وذلك بقياس الفعالية الإدارية في ضوء أربعة أبعاد مختلفة، من خلال تقييم أداء ٩٦ من كبار المديرين لعدد من الشركات الافتراضية، من قبل (١٧٤٦) من الطلاب الجامعيين باستخدام أسلوب المحاكاة الإدارية،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج ارتباط مؤشرات الفعالية الإدارية المختلفة بعدد من المهارات الإدارية؛ حيث ارتبط مؤشر أداء المجموعة بالمهارات التحفيزية، وارتبط مؤشر الفعالية المُدركة بالمهارات التنظيمية والمهارات التحفيزية، وفي نفس الوقت ارتبطت المهارات التنظيمية والتواصلية والتعاونية بمؤشر الفعالية القيادية، في حين اعتبرت المهارات الإشرافية والتقييمية هي المهارات الوحيدة التي يمكن من خلالها التنبؤ بمؤشر الكفاءة الذاتية للقيادة.

هذا وقد أوصت الدراسة بالتركيز على المهارات التحفيزية للمديرين من أجل تعزيز أداء الفريق، والمهارات التنظيمية للمديرين لتعزيز مكانة المديرين.

كما أجرى رانا Rana وآخرون (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى قياس أثر الأبعاد المختلفة للقيم الوظيفية على الجوانب المختلفة للفعالية الإدارية في المنظمات الهندية، مستخدمة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة استبانة على عينة قوامها ٣٠٠ مدير من العاملين بالمنظمات الهندية المختلفة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيم الوظيفية والفعالية الإدارية.

أما مادان وجاين Madan & Jain (٢٠١٥) فقد أجريا دراسة هدفت إلى الوقوف على أثر الثقافة والمناخ التنظيمي على الفعالية الإدارية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من ١٠٠ مدير بالمنظمات الحكومية والخاصة في دلهي بالهند، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير كبير للمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية على الفعالية الإدارية لمديري مؤسسات القطاع الخاص والعام، وأن هناك فروق دالة إحصائية بين مديري مؤسسات القطاع الخاص والعام في ضوء المتغيرات التي تم قياسها.

وأجرت رانا Rana (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين العدالة الإجرائية والفعالية التنظيمية في ضوء أبعاد ثلاث للفعالية الإدارية، ومن خلال تطبيق مسح على عينة مكونة من (١٥٠) فرد من الذين يشغلون الوظائف الإدارية بالعديد من المؤسسات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة الإجرائية والفعالية الإدارية.

ومن استعراض الدراسات المتعلقة بالفعالية الإدارية، يمكن القول إن الفعالية الإدارية تتأثر بالعدالة التنظيمية ببعديها التوزيعي والتفاعلي كما أشار تياجي وآخرون (٢٠١٧)، كما تتأثر بالعدالة الإجرائية كما أشارت دراسة رانا (٢٠١٤)، وبنظرة تحليلية للإدارة بالتجوال يمكن القول إنها تساهم في تحقيق الفعالية الإدارية بدعمها لقدرة القادة على تحقيق العدالة التنظيمية، وذلك برويتهم للأمر على أرض الواقع وتواصلهم الأقوى مع منسوبهم بشكل يعزز قراراتهم في تفاعلهم مع منسوبهم وفي توزيعهم للأعمال المختلفة. كما أن تجوال القائد وانصاته لمنسوبه ودعمهم وتذليله لما يعترضهم من صعوبات يساهم في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي يتحفز فيه العاملين نحو الإنجاز بما يزيد من الفعالية الإدارية، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة سموتتي وآخرون (٢٠١٦)، ودراسة مادان وجاين Madan & Jain (٢٠١٥).

منهج البحث.

اتباع البحث المنهج الوصفي، وتحديد أسلوب دراسة العلاقات Interrelationship Studies باعتباره أحد أساليب المنهج الوصفي الملائمة لطبيعة وضوح البحث؛ ذلك أن البحث يدرس العلاقة بين متغيرين هما الإدارة بالتجوال والفعالية الإدارية لرؤساء الأقسام، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يمكن من الوصول لفهم أعمق للمتغيرات وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، سواء أكانت ارتباطية أو تأثير وتأثر (عبيدات، ٢٠٠٥، ٣١٠-٣١١).

الإطار النظري للبحث.

يتناول الإطار النظري عرضاً تحليلياً لكل من الإدارة بالتجوال والفعالية الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وكذا رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بالزلفي، وبناء عليه انقسم الإطار النظري إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الإدارة بالتجوال (Management By Walking (MBW).

تمثل الإدارة بالتجوال أسلوباً عصرياً للتعامل مع المرؤوسين؛ ذلك أنها تدعم دور القائد في التواصل مع مرؤوسيه وبناء العلاقات الإنسانية الطيبة بينهم في إطار مناخ من

الالتزام التنظيمي، كما أنها تعد وسيلة طيبة لاكتشاف القدرات والتعبير عن الذات واغتنام الفرصة للتحفيز المعنوي.

وهي بذلك تؤدي إلى تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي بتغيير حالة القائد الذي كان دائما ما يظل في موقعه في أعلى الهرم الوظيفي، إذ تؤدي الإدارة بالتجوال إلى التواصل بين قمة الهرم وقاعدته، والوصول إلى التنسيق الأفضل والتوجيه الأمثل لجهود العاملين، فبعيدا عن أساليب الرقابة التي ترصد الأخطاء، أضحت الإدارة بالتجوال وسيلة للتعاون للتغلب على مشكلات العمل بجهد يساهم فيه كلا من الرئيس والمرؤوس.

(١) ماهية الإدارة بالتجوال.

تمت الإشارة فيما سبق إلى أن نشأة الإدارة بالتجوال ترجع إلى أوائل الثمانينيات من القرن العشرين، عندما استشرع كلا من توم بيترز وروبرت ووترمان Tom Peters and Robert Waterman، أن المديرين أصبحوا معزولين عن مرؤوسيه، ومن هنا جاء البحث عن أسلوب إداري يكون فيه القادة قريبين من مرؤوسيه، وعلى دراية عملية لما يدور في مؤسساتهم، وهي الفلسفة التي قامت عليها الإدارة بالتجوال.

وبرؤية تحليلية لهذا المفهوم الإداري والذي سبقت الإشارة إليه في مصطلحات البحث، يمكن استخلاص أبرز المقومات التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال وهي:

- أنها تقوم على التواجد الفعّال للمدير في مواقع الأحداث.
- أن هذا التواجد يتطلب أن يقوم المدير بجولاته على أرض الواقع وليس عبر التقارير التي تصل إليه، مما يتطلب منه الابتعاد عن مكتبه والخروج منه لمواقع الأحداث.
- أن الهدف من تجوال المدير هو المرور بمرؤوسيه لمشاركتهم أفكارهم حول تطوير العمل وتحقيق الأهداف والوقوف على المشكلات، دون أن يكون الرئيس ناقدا.
- أن للإدارة بالتجوال انعكاسات إيجابية في تحسين الاتصال والمتابعة، وتحفيز العاملين، والتطوير والابداع، والحصول على التغذية الراجعة

لذا فالإدارة بالتجوال تتطلب من المدير أن يكون قادرا على فهم احتياجات مرؤوسيه، وأن يكون على درجة من الثقة في النفس لمواجهة موظفيه ومناقشة مشكلاتهم دون خوف من ألا يتمكن من تقديم الحلول المناسبة أو تقبل وجهات النظر المخالفة لرأيه أو فلسفته في العمل.

(٢) أهمية الإدارة بالتجوال.

إن تطبيق الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري من شأنه أن يدعم إدارة المديرين لمؤسساتهم بشكل أفضل من ناحية، ويفتح مجالا أوسع للتواصل بين المدير ومرؤوسيه من ناحية أخرى، حيث أشار العرمان (٢٠٠٨، ص ٤٠) إلى أن للإدارة بالتجوال فوائد عدة لكل من المدير والعامين معه، فعلى مستوى المدير تتجلى هذ الفوائد في معرفته ما الذي يجري بالعمل والبقاء على اتصال مباشر مع العاملين معه، وتعرّف حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المختلفة، ونقل آرائه واهتماماته للعاملين معه بما يدعم العمل ويحقق أهدافه، بالإضافة إلى كسر الحواجز التي قد تعيق اتصال العاملين مع مديرهم من خلال تواصله معهم والاجتماع الدائم بهم، ومعايشة الجو السائد في موقع العمل وتحسس معوقاته ومحاولة تجاوزها، والحصول على تغذية راجعة غير رسمية من العاملين، تتعلق بقضايا تم إيصالها رسميا بوسائل مختلفة.

أما فيما يتعلق بالعاملين، فتبرز هذه الفوائد في إتاحة الفرصة للعاملين لمعرفة ما يجري بالمؤسسة من المسئول ذاته، ومشاهدته وهو يطبق القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ويتمثلها في سلوكه اليومي، كما تؤدي الرؤية المتكررة للعاملين لرؤسائهم في مواقع العمل والتحاور معهم، إلى بناء جسور من الثقة والتفاهم بينهم تجعلهم قادرين على عرض مشكلاتهم بمنتهى الحرية ودون خوف، وطرح وجهات نظرهم وإبداعاتهم دون تردد.

(٣) متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال وضوابطها.

حتى تُحقق الإدارة بالتجوال أهدافها فهي بحاجة إلى شخص يُجيد الاندماج مع الآخرين والاستماع إليهم بشكل جيد، ولديه قناعة بأن معظم العاملين في المنظمة يرغبون

المشاركة في تحقيق أهدافها، وهو أمر لن يكون أبدا بالقهر والإجبار وإنما بالكياسة وحسن المعاملة وإشعار الموظفين بأنهم محل اهتمام، وهو ما يتطلب من المدير: (Serrat, 2009, P.2)

- أن يمر على مرؤوسيه بصفة دائمة وليكن ذلك يوميا إن استطاع.
 - أن يكون مرنا في جولاته وألا ينشر التوتر بين المرؤوسين.
 - أن يشارك مرؤوسيه الأخبار الجيدة ويستمتع إليها.
 - أن يتواصل اجتماعيا مع مرؤوسيه بالسؤال عن الأسرة والإنجازات الشخصية للمرؤوسين.
 - أن يبحث مرؤوسيه على اطلاعه على ما لديهم من أفكار وآراء من شأنها تحسين جودة العمل.
 - أن يُبدي اهتمامه بما يُخبره به مرؤوسه من مشاكل واهتمامات.
 - أن ينتبه إلى الممارسات الجيدة التي يقوم به مرؤوسه، ويعلن عنها أمام الجميع.
 - أن يتجول بين مرؤوسيه بعين الموجه والمدرّب وليس المراقب والمفتش.
 - أن يقدم المساعدة الفورية لمن يحتاجها.
 - أن يغتنم فرصة تجواله لينقل لمرؤوسيه قيم المنظمة من خلال تصرفاته.
- ويضيف سميث Smith إلى ما سبق بأن تحقيق الإدارة بالتجوال لأهدافها يتطلب أن يقوم المدير بعدد من الأمور منها: (Smith, 2002, P. 59-60)
- أن يُظهر وعيا بما يحدث: فليس من المنطقي أن يقوم المدير بجولاته على مرؤوسيه ليتقدمهم، فيصادف أمرا من أمورهم في العمل، يقف عاجزا عن فهمه، أو تقديم المساعدة بشأنه.
- فإذا كان المدير لا يملك المعرفة أو الخبرة حول ما يتم فعله أن يتعلمه، ذلك أنه إذا كانت الإدارة بالتجوال تقوم على مهارة الملاحظة، فإن على المدير أن يفهم تماما ما الذي يراه أو يسمعه، ويتمكن من مخاطبة مرؤوسيه حول إنجازهم، ويكون جاهزا لسماع شكواهم وتقديم المعونة لهم، ذلك أن الحل السريع والفعال لمشكلات المرؤوسين هو الجزء الأهم في الإدارة بالتجوال.

- أن يكون متاحاً: بمعنى أن يجده دائماً عند الحاجة إليه، وذلك إما قريباً منهم في مواقع العمل، أو بجوار هاتفه للرد على استفساراتهم وتذليل صعوباتهم، وعندما تتجلى أمامه الفوائد الفورية للإدارة بالتجوال، سيقوم وبشكل تلقائي بترتيب جدول أولوياته ليمارس الإدارة بالتجوال بشكل أكبر.
 - أن ينسق الجهود ويزيل المخاوف: وذلك بان يتواصل الرئيس مع رؤساء الأقسام ليطلعهم بأن مروره على القاعات والمكاتب والإدارات لن يكون من أجل التدخل في اختصاصاتهم أو الكشف عن القصور في أدائهم، فهو يؤمن تماماً بخبرة كل منهم بعمله، وإنما مروره من أجل تقديم الدعم لهم في علاج ما قد يلاحظه من مشكلات، وذلك إما بالتعاون معهم والتشاور حول آليات الحل، أو بالتدخل المباشر إن كان ذلك ممكناً، في هذه الحالة قطعاً سوف لن يتأفف رؤساء الأقسام من جولات الرئيس على مرؤوسيه.
- ونخلص مما سبق إلى أن نجاح رئيس القسم في تطبيق الإدارة بالتجوال يتطلب منه بناء الثقة بينه وبين أعضاء هيئة التدريس والإداريين بقسمه، كما يحتاج نجاح الإدارة بالتجوال إلى أن يمتلك رئيس القسم المعرفة والدراية والخبرة بطبيعة العمل بما يمكنه من فهم ما يسمعه ويشاهده أولاً، وتقديم النصح والمشورة ثانياً، والتدخل بشكل مباشر عند الحاجة أخيراً، كما تتطلب منه أن يكون ذا ذهن متفتح لتقبل الأفكار والآراء ووجهات النظر، وألا ينسب الفضل في ذلك كله لنفسه وإنما لفريقه الذي يعمل معه، وهو الأمر الذي ستكون له انعكاساته الإيجابية على انسيابية العمل وكفاءة الأداء وجودة المخرج، ومن ثم الفعالية الإدارية.
- ويضيف العرمان (٢٠٠٨، ص ٤١) إلى أنه على المدير أثناء تجواله أن ينتبه لعدد من النقاط الهامة إن أراد لجولاته أن تكون ناجحة ومنها:
- عدم الحديث مع أشخاص معينين بشكل دائم في كل زيارة أو الانفراد بأحاديث ذات طابع شخصي مع بعضهم دون الآخرين.

- ألا يجيب عن أسئلة تتعلق بقضايا تتطلب بحثا من القنوات الرسمية حتى لا يفقد مصداقيته إذا ما كانت إجابته خاطئة، كما يجب عليه ألا يجيب عن سؤال يضطره لإفشاء سر هو مؤتمن عليه.
- ألا يكون في حواراته متصيذا لأخطاء الآخرين، فهدف التجوال الدعم وليس الترويع.
- ألا ينتقد المسؤولين (قادة الصف الثاني) مباشرة أمام العاملين معهم، فيفقد دعمهم ويهدم قيمة الاحترام بين القائد ومرؤوسيه في العمل.

(٤) أبعاد الإدارة بالتجوال

تتعدد أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال كمدخل إداري وسوف يتم عرض تلك الأبعاد في ضوء حدود البحث، وهي على النحو التالي: (العجمي، ٢٠٠٨، ص ٢٦٩)، (الشهري، ٢٠١١، ص ٥٦)، (٢٠٠٠، ص ٤٤-٥٧)

أ. الاتصال:

يمثل الاتصال بين الرئيس والعاملين معه، حلقة مهمة في نجاح العمل الإداري، لما لهذا الاتصال من انعكاس إيجابي ليس على العمل وحده وإنما على طبيعة العلاقات بين الرئيس والعاملين معه، وتتوقف كفاءة عملية الاتصال على كفاءة نظام الاتصال الذي يتبعه الرئيس في توجيه العاملين معه نحو تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها، وتأتي الإدارة بالتجوال لتعزز من نظام الاتصال الذي يتبعه الرئيس؛ حيث تسمح له بالتعبير عن شكره بصورة شخصية ومباشرة للعاملين معه أثناء تجواله على جهودهم وإنجازاتهم، كما أنها تساعده في التعرف على المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم.

ب. اتخاذ القرار.

إن اتخاذ رئيس القسم لقراراته المختلفة المتعلقة بالعمل في القسم، تتطلب منه أن يقف على واقع العمل الفعلي بصورة مباشرة بحيث يتمكن من تحديد أبعاد القضية التي يتخذ القرار بشأنها، كما أن صياغتها للبدائل المقترحة والموازنة بينها لا بد وأن يتم في ضوء نظرة شاملة لأبعاد الموقف من ناحية، والاستماع للمختصين ومشاورتهم من ناحية أخرى.

لذا ومن خلال الإدارة بالتجوال يستطيع الرئيس أثناء جولاته أن يجمع معلومات شاملة عما يتم على أرض الواقع، ويتعرف على المشكلات التي تواجه القائمين بالتنفيذ ويجمع المعلومات ويشارك العاملين معه في صنع القرار، ويتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية.

ج. التحفيز والإبداع.

أشار الخضيرى إلى أن من بين أبعاد الإدارة بالتجوال التحفيز، والذي يعبر عن قدرة الرئيس على حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف المنظمة. أما الإبداع فهو يشير إلى قدرة الرئيس على إضافة الجديد والمبتكر وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية.

(٥) القدرات التي يحتاجها القائد لممارسة الإدارة بالتجوال.

إن تطبيق الإدارة بالتجوال لا يقتصر على قيام المدير بجولاته في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، وإنما بقدرته على تحقيق التواصل مع العاملين معه وحثهم على إخراج ما لديهم من أفكار، والحديث عما يواجههم من عقبات، والسعي الحثيث لحل هذه المشكلات واستثمار تلك الأفكار، وهو ما يتطلب منه أن يمتلك عددا من القدرات، منها: (الخضيرى، ٢٠٠٠، ص ١٥٦)

أ. الإثارة والتحفيز.

وذلك بأن يعمل على تحفيز مرؤوسيه نحو الابتكار والابداع والتطوير والتحسين، وامتلاك مزايا تنافسية فائقة، من خلال الحوار والمناقشة أثناء تجواله، وحتى يتحقق ذلك فلا بد وأن يملك القائد توليفة خاصة قائمة على إعطاء المزيد من الحرية لمرؤوسيه وفقا لضوابط معينة للحد من الانفلات في الأوضاع وتحويل الحرية إلى فوضى.

ب. الإصغاء الذكي.

إن القائد الناجح هو الذي يُحسن الإصغاء لما يقوله العاملون معه، والمُحلل الجيد لما يبدر منهم من سلوكيات، بما يمكنه من تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وآمالهم

والموجهات وأهداف المدير في تحسين ظروف العمل، محققا من كل ذلك توليفة مشتركة تضمن الوصول بالمنظمة إلى مصاف المنظمات المعاصرة.

ج. إدارة الحوار.

إن تنوع المواقف التي يمر بها المدير أثناء تجواله، تمثل فرصة ذكية يجب انتهازها ليس فقط للحصول على معلومة، ولكن أيضا لإعطاء معلومة، من خلال القدرة على إدارة الحوار عبر الأسئلة الذكية التي تحفز العاملين على الحديث دون خوف، واستخدام التعليقات الباعثة على الطمأنينة والفكاهة التي لا تنقده احترامه، بل تساهم في قربه من قلوب العاملين.

د. الدعم المعنوي.

بأن يحرص القائد على الاستماع بتعاطف إلى مشاكل العاملين ومشاكل العمل، ويعمل ما في وسعه لحلها مظهرا رغبته الأكيدة في ذلك، مما يولد عنصر الولاء والانتماء لروح الجماعة في المنظمة من خلال زيادة انتاجهم.

هـ. اكتشاف المبدعين.

لا تخلو أي منظمة من أصحاب العقول الذكية والمبدعة والمواهب التي ربما تعمل في الظل نتيجة محاربة بعض الرؤساء لهم، ومن ثم فإنه على القائد أن يبحث عن تلك العقول أثناء تجواله والكشف عنها وتبنيها، والاستفادة منها مع ضمان تلك الحقوق. وبرؤية تحليلية للقدرات الخمس السابق الإشارة إليها نجد أنها ترتبط بأبعاد الإدارة بالتجوال التي أشارت إليها الدراسات المختلفة؛ حيث ترتبط قدرة القائد على الإثارة والتحفيز ببعده التحفيز، كما ترتبط قدرته على الاصغاء الذكي والاستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش ببعده الاتصال، في حين ترتبط قدرته على تحقيق الدعم المعنوي ببعده العلاقات الإنسانية، وترتبط قدرته على اكتشاف المبدعين ببعده الابداع الإداري، فإذا ما أراد القائد أن يكون ممارسا جيدا للإدارة بالتجوال فعليه أن يمتلك تلك القدرات.

المبحث الثاني: الفعالية الإدارية.

يتناول هذا المحور من الباحث تحليلا لماهية الفعالية الإدارية ومؤشراتها وأبعادها، وذلك حتى ينتسى للبحث الوقوف على كيفية تفعيلها في ضوء الإدارة بالتجوال

(١) ماهية الفعالية الإدارية (ME) Managerial Effectiveness

تتعدد التعريفات الخاصة بالفعالية الإدارية، خاصة عندما يُعبر عنها في ضوء فعالية الرئيس، ذلك أن هناك من يحكم على فعاليته في ضوء فعالية المجموعة التي يديرها، ومنهم من يحكم عليها من خلال الانطباع الذي يكونه العاملون معه عنه، أو من خلال تقييم الأقران له، أو عندما يتمكن من تحقيق معايير القيادة الفعّالة (Smutny. et al. 2016, P.12) ويتفق ذلك مع ما أشار إيغلي وآخرون *Eagly et al* (1995) إلى أن الطرق الأكثر انتشارا لقياس الفعالية الإدارية هي التقييم الموضوعي لأداء الرؤساء من خلال تقييم رؤسائهم ومرؤوسيهم وأقرانهم لهم وتقييمهم هم لأنفسهم. أي أنه ينظر إلى فعالية في ضوء محصلة التقييم الموضوعي له والنتائج عن تقييم الرؤساء العاملين معه والنظراء له. ويرى ويليام *William* (1970) أن الفعالية الإدارية يمكن النظر إليها من خلال الوقوف على درجة ما يُحققه الرئيس من متطلبات الموقف الإداري أو مخرجاته المتوقعة. وهو ما يعني أنه على الرئيس حتى يكون فعالا أن يكون منجزاً، وذلك بأن يقوم بممارسات تحقق الأهداف على المستوى الشخصي وعلى المستوى الجماعي للمنظمة التي يديرها. ويؤكد ذلك ما أشار إليه داف وراستوجي من أن الفعالية الإدارية لا تتوقف على السمات الشخصية للرئيس، وإنما تمتد إلى الأداء والنتائج التي حققها المدير. (Rastogi and Dave, 2004, 81) ولذا فإن تحقيق الفعالية الإدارية مرهون بقدرة الرئيس على التواصل الإيجابي مع رؤسائه ومرؤوسيه، وإنجازه لمهامه بما يقود في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة. ومما سبق يمكن تعريف الفعالية الإدارية بأنها هي قدرة الرئيس على إنجاز المهام المرتبطة بوظيفته، وتحقيق الأهداف الخاصة بمؤسسته، والتفاعل الإيجابي مع المواقف الإدارية المختلفة، محققا الاستغلال الأمثل للقدرات التي يتمتع بها العاملون معه، في ظل أداء جماعي متناغم.

(٢) مؤشرات الفعالية الإدارية.

يتطلب الحكم على مدى توافر الفعالية الإدارية للمؤسسات المختلفة، الوقوف على المؤشرات الدالة على توافرها، ولقد أشار سموتني وآخرون إلى أنه يمكن الحكم على توافر الفعالية الإدارية من خلال قياس مؤشرات أربع هي: (Smutny. et al. 2016, P.12-14)

- إنتاجية فريق العمل: فإنتاجية الفريق تُعد مقياسا موضوعيا للحكم على الفعالية الإدارية للرئيس؛ إذ يرى البعض أن الرئيس هو المسؤول عن الإنتاجية العالية للفريق.
 - التقييم الموضوعي للرئيس: ويتم ذلك من قبل الرؤساء والمرؤوسين أو الأفراد الذين لا تربطهم علاقة بالرئيس أو المؤسسة التي يعمل بها، ويعتمد هذا التقييم بشكل كبير على الجوانب الشخصية للرئيس، بحيث يأخذ في حسابه سلوكه الذي يؤثر على الأداء الحالي والمستقبلي للفريق.
 - التقييم الذاتي: إذ يرى البعض أن الفعالية الإدارية يمكن الاستدلال عليها من خلال التقييم الذاتي للرئيس لقدرته على إدارة فريق العمل، وذلك فيما يُعرف بالإيمان بالذات.
 - التأثير القيادي: وهو ما يمكن قياسه من خلال الوقوف على مدى قناعة المرؤوسين أو الزملاء في العمل الرئيس كقائد لهم، وقدرته على التأثير فيهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف؛ فإذا كان الرئيس يتعامل مع مرؤوسيه من منطلق السلطة الرسمية الممنوحة له، فإنهم في هذه الحالة سيطيعونه بحكم أنه مديرهم المكلف وليس قائدهم الملهم، أما إذا نظر المرؤوسون إليه على أنه شخص ذا سلطة حقيقة (بحكم ممارساته) فإنهم في هذه الحالة سيتبعونه، إيمانا منهم به لما يمتلكه من تأثير قيادي. وجدير بالذكر أن هذه المؤشرات الأربع للفعالية الإدارية ليست مستقلة عن بعضها البعض، ومن ثم فإن الجمع بينها عند تقييم الفعالية الإدارية سيكون له أثره الإيجابي في التغلب على أخطاء التقييم، والتي قد تحدث نتيجة تدخل عوامل خارجية أو للتحيز في القياس.
- أما وانج Wang فحدد ثمان مؤشرات لقياس الفعالية الإدارية للرئيس تتمثل في قدرته على تقديم الدعم، وتحقيق الرعاية، والعدالة، والانخراط بين المرؤوسين، والانضباط

الذاتي، وعدم الأنانية، والقدرة على تحمل المسؤولية، والقدرة على اكتساب المعرفة.
(Rana. G, et al. 2016).

(٣) أبعاد الفعالية الإدارية.

برؤية تحليلية لماهية الفعالية الإدارية والتي سبقت الإشارة إليها، يمكن القول بأن
الفعالية لإدارية تتوقف على قدرة الرئيس على:

- تحقيق الأهداف التنظيمية والغايات المخططة، وذلك بأن يقوم بممارسات تحقق الأهداف على المستوى الشخصي وعلى المستوى الجماعي للمنظمة التي يديرها.
- فهم الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون معه، بما يقود إلى التواصل الإيجابي مع رؤسائه ومرؤوسيه، ويحقق فعالية المنظمة التي يديرها.
- إنجاز المهام المرتبطة بوظيفته، وهو ما يعتمد على درجة ما يُحققه من متطلبات الموقف الإداري أو مخرجاته المتوقعة.

وهو ما يتفق مع ما أشار إليه تياجي وآخرون إلى أن هناك أربع أبعاد تقوم عليها
الفعالية الإدارية للمدير وهي: (Tyagi. et al. 2017, P. 288-289)

▪ إدارة الأفراد **People Management**

حيث تتوقف فعالية المدير على قدرته على اكتساب ثقة العاملين معه، وبناء
الصورة المثالية لهم من واقع أدائه، وضرب الأمثلة، وتبادل المعرفة، وإشاعة جو من
الألفة، وحل النزاعات، ومناقشة القضايا المتعلقة بسياسة العمل، وتشجيع مشاركة العاملين
معه، والعمل على توفير الرفاهية لهم، والتوزيع العادل للعمل، والتحديد الجيد للأدوار،
فذلك كله سيكون له الأثر الإيجابي على الفعالية الإدارية للمؤسسة.

▪ إدارة المهام **Task Management**

وهنا تتجلى فعالية المدير في قدرته على إدارة مهام العمل، من خلال قيامه
بعمليات تفويض المهام والتخطيط والتنسيق والتحفيز والتقدير والمكافأة وخلق ظروف

العمل الموازية للفريق، واستخدام التكتيكات اللازمة لإنجاز المهام، وفي قدرته على تمييز الاختلافات في الآراء، وإتاحة الفرصة لكل فرد لإظهار مواهبه.

▪ الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

ويتجلى ذلك من خلال امتلاك المدير للرؤية مستقبلية للأمور، والسيطرة على الأداء داخل المؤسسة، من خلال السيطرة على العمل وليس العاملين، وامتلاكه لأساليب فعالة لتحديد مدى حاجة الأعضاء للتدريب، وإيجاد فرص التدريب المناسبة لتنميتهم وتطويرهم.

▪ إدارة العلاقات Relationship Management

إن الإداري الفعّال هو ذلك الذي يتمكن من التأثير في أتباعه، وذلك بامتلاكه القدرة على الانتقال بالسلوك ما بين الوظيفي والعلائقي والعكس بناء على طبيعة الموقف الذي يمر به. ومما هو جدير بالذكر أن الأبعاد الأربع التي حددها تياجي وآخرون، يمكن الاستدلال عليها من خلال المؤشرات التي أشار إليها سموتني وآخرون؛ فبعد إدارة الأفراد يرتبط بمؤشر بالتأثير القيادي؛ فكلاهما يتناول قدرة المدير على التفاعل الجيد مع مرؤوسيه، كما أن الإدارة الاستراتيجية ترتبط بمؤشر أداء فريق العمل، فكلاهما يتناول البعد المستقبلي للمؤسسة وقدرة المدير على التعامل معه بفاعلية، كما يرتبط مؤشر التقييم الموضوعي للقائد والذي يعتمد على الجوانب الشخصية له بمؤشر قدرته على إدارة المهام. ومما سبق يمكن تلخيص أبعاد الفعالية الإدارية للقائد في الجوانب الثلاثة التالية:

أ. إنجاز المهام الوظيفية Activities of Position فيما يُعرف بإدارة المهام، ويرتبط بهذا الجانب ممارسات تتعلق ب: تفويض المهام، والتخطيط والتنسيق والتحفيز، الخ. والإبداع الوظيفي والكشف على الرؤى والأفكار المتميزة.

ب. تحقيق النتائج المؤسسية Achieving the Results فيما يُعرف بإنتاجية فريق العمل، ويرتبط بهذا الجانب ممارسات تتعلق ب: صياغة الرؤى المستقبلية وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها وتوفير فرص التنمية المهنية المناسبة للعاملين.

ج. دعم القدرات الوظيفية Developing Further potentials فيما يُعرف بالتأثير القيادي، ويرتبط بهذا الجانب ممارسات تتعلق ب: اكتساب ثقة العاملين، وتبادل المعرفة، تشجيع مشاركة العاملين، ومناقشة القضايا المتعلقة بسياسة العمل.

المبحث الثالث: رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بالزلفي.

يتناول هذا المبحث تعريفاً بالكلية ونشأتها وتطورها التاريخي، وتعريفها بأقسامها واختصاصات رؤساء الأقسام بها

(١) نشأة كلية التربية بالزلفي وتطوره.

تُعد كلية التربية بالزلفي واحدة من بين ثلاثة عشر كلية تضمها جامعة المجمعة والتي تقع كلياتها في خمس أقاليم جغرافية هي: المجمعة والزلفي والغات وحوطة سدير ورماح، وقد نشأت الكلية في عام ١٤١٣هـ، تحت مسمى الكلية المتوسطة للبنات بالزلفي، وكانت تمنح دبلوم الكلية المتوسطة لتدريس المرحلة الابتدائية، وفي عام ١٤٢١هـ، صدر القرار بتطوير الكلية وتحويل مسماها إلى كلية التربية للبنات بالزلفي، لتمنح درجة البكالوريوس في التربية لتدريس المرحلتين المتوسطة والثانوية، في عام ١٤٢٨هـ، تم ضم الكلية لإشراف جامعة الأميرة نورة بنت عبد العزيز، في عام ١٤٣٠هـ انتقلت تبعيتها إلى جامعة الملك سعود، وقبل انتهاء هذا العام صدر القرار الملكي بإنشاء جامعة المجمعة لتتضم الكلية إلى تبعيتها، وبموجب هذا القرار تحول مسمى الكلية من كلية التربية للبنات بالزلفي، إلى كلية التربية بالزلفي، وأضحى بها قسماً للبنين إلى جانب قسم البنات (الموقع الرسمي لكلية التربية بالزلفي-نبذة عن الكلية).

(٢) ماهية رئيس القسم واختصاصاته.

تضم كلية التربية بالزلفي أربعة أقسام هي: الدراسات الإسلامية واللغة العربية واللغة الإنجليزية والعلوم التربوية.

وقد حدد الدليل التنظيمي لجامعة المجمعة (٢٠١٤، ص ٩٦-٩٧) تعريف رئيس القسم بأنه هو "المشرف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود

السياسة التي يرسمها مجلسي القسم والكلية، وأنه يرتبط مباشرة بعميد الكلية"، أما اختصاصات رئيس القسم فتتمثل فيما يلي:

- رئاسة مجلس القسم والإشراف على تنظيم شؤونه، وتنفيذ قراراته.
- تنفيذ قرارات مجلس الكلية المتعلقة بالقسم بما يتوافق مع اختصاصات مجلس القسم.
- الإشراف على إعداد الخطة التشغيلية للقسم ومتابعة تنفيذها.
- الإشراف على إدارة شؤون القسم التعليمية والبحثية والإدارية والمالية والثقافية، وتوفير متطلباته.
- الإشراف على تطوير القسم إداريا وأكاديميا وبحثيا، وتنسيق وتطوير علاقاته داخل الجامعة وخارجها.
- تطبيق معايير الجودة، وتوفير متطلبات الاعتماد الأكاديمي واستقطاب أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- متابعة سير العملية التعليمية وتنفيذ خططها، ومراقبة أداء الامتحانات وضبط النظام داخل القسم.
- التواصل الدائم مع وكلاء الكلية ورؤساء الأقسام العلمية الأخرى فيما يُحقق أهداف الكلية.
- التنسيق مع الوحدات الأكاديمية والإدارية المناظرة بالجامعة في كل ما يُساعده في أداء مهامه وتحقيق أهداف القسم.

إجراءات الدراسة الميدانية.

١. مجتمع البحث وعينه.

في سبيل الوقوف واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي للإدارة بالتجوال، تم استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث بكل قسم من أقسام الكلية الأربع، حيث تكونت عينة البحث من كامل أعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (١٨٠) خلال العام الجامعي (٢٠١٧/٢٠١٨م)، حيث تم إعداد أداة البحث (الاستبانة) في صورة إلكترونية وذلك بعد تحكيمها والحصول على الموافقة الرسمية لتطبيقها، وتم نشر الرابط (<http://soo.gd/siev>) بين جميع أعضاء هيئة التدريس من خلال رؤساء الأقسام. بعد انتهاء المدة الزمنية المحددة للاستجابة، كانت نسبة استجابة الأعضاء (٢٣ %) والجدول التالي يوضح بيان توزيع عينة البحث.

جدول (١) بيان توزيع أعداد ونسب المستجيبين لأداة البحث بأقسام الكلية الأربعة من

المجتمع الكلي

القسم	العلوم التربوية	اللغة العربية	اللغة الإنجليزية	الدراسات الإسلامية	الإجمالي
العدد	٢٢	٦	٦	٧	٤١
النسبة	%٥٣,٦	%١٤,٦	%١٤,٦	%١٧,١	%١٠٠

٢. أداة البحث.

تمثلت أداة البحث في استبانة مقدمة إلى أعضاء هيئة التدريس، تم بناؤها بالاعتماد على ما ورد في الأدب النظري وبالاطلاع على ما جاء في الدراسات السابقة، ففيما يتعلق ببناء محور الإدارة بالتجوال أفاد البحث من دراسة العتوم (٢٠١٧) ودراسة العليين والزهراني (٢٠١٦) ودراسة قديمي والحوالدة (٢٠١٤) والحوامدة والعبيدي (٢٠١٣)، أما فيما يتعلق بمحور الفاعلية الإدارية، فقد أفاد البحث من دراسة سموتي (٢٠١٦) وتياجي وآخرون (٢٠١٧).

ولقد جاءت الاستبانة في محورين أساسيين الأول يقيس درجة ممارسة رئيس القسم للإدارة بالتجوال في ضوء خمسة أبعاد هي: الاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية والتحفيز والإبداع، ويضم (١٨) عبارة، والثاني الفعالية الإدارية لرئيس القسم في ضوء ثلاثة أبعاد هي: إدارة المهام والنتائج المؤسسية والتأثير القيادي، وضم (٢٣) عبارة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، لقياس درجة للممارسة.

أ. صدق الاستبانة

تم التحقق من صدق الاستبانة بأسلوبين وذلك على النحو التالي:

- الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد المحكمين من أساتذة الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقييم التربوي، بجامعة المجمعة والملك سعود والقصيم بالمملكة العربية السعودية، وعين شمس بالقاهرة، كما تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالزلفي، وذلك لقراءة فقرات الاستبانة وإبداء الملاحظات عليها من حيث وضوح العبارات

واتساقها مع محاور الاستبانة، وقد قام الباحث بجمع ملاحظات المحكمين وتنفيذ ما اتفق عليه المحكمون، لتخرج الاستبانة ي صورتها النهائية.

▪ الصدق التجريبي (الاتساق الداخلي): تم حساب الصدق التجريبي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة وبين محاورها، وبين كل محور والعبارات الخاصة به، وتوضح نتائج الجدول (٢)، قيم معاملات الارتباط فيما بينها.

جدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاستبانة وكل مجال على حدة

قيم معامل الارتباط	عدد العبارات	محوري الاستبانة
**٠,٩٤٣	١٨	المحور الأول: الإدارة بالتجوال
**٠,٧٣٤	٤	▪ الاتصال
**٠,٦٧٧	٤	▪ اتخاذ القرار
**٠,٨٥١	٤	▪ العلاقات الإنسانية
**٠,٧٤١	٣	▪ التحفيز
**٠,٨٠٥	٣	▪ الإبداع
**٠,٩٦٦	٢٣	المحور الثاني: الفعالية الإدارية
**٠,٨٤٤	٨	▪ إدارة المهام
**٠,٩٥٩	٨	▪ النتائج المؤسسية
**٠,٨٩٦	٧	▪ التأثير القيادي
**٠,٩٧٦	٤١	المقياس ككل

تشير نتائج الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط التي تقيس ممارسات الإدارة بالتجوال والفاعلية الإدارية تراوحت ما بين (٠,٦٧٧) و (٠,٩٧٦) وهي جميعها تعبر عن قيم ارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ب. ثبات الاستبانة:

قام الباحث بالتحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار التجزئة النصفية، وفيه تم تقسيم الاختبار إلى نصفين أحدهما يعبر عن العبارات الفردية والآخر يعبر عن العبارات الزوجية، وبحساب الارتباط بين النصفين باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS تبين أنه يساوي (0.88)، وباستخدام معامل التصحيح Spearman Brown

Coefficient فإن قيمة معامل الثبات تساوي (0.937) وهي قيمة مرتفعة؛ حيث أن معامل الثبات المناسب هو (0.7) فأكثر.

٣. أساليب المعالجة الإحصائية.

في سبيل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، وتحليل التباين، وذلك بإدخال جميع القيم التي تم الحصول عليها وترميزها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار ٢٠. نتائج الدراسة الميدانية:

قام الباحث بإدخال استجابات عينة البحث إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار (٢٠) لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للوقوف على نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلة البحث التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي للإدارة بالتجوال بأبعدها (العلاقات الإنسانية، والاتصال، والتحفيز والابداع واتخاذ القرار) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد محور الإدارة بالتجوال، كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموع الممارسات لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ككل، والجدول (٣) يبين تلك النتائج

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة بالتجوال وأبعدها

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	العلاقات الإنسانية	٣,٦	٠,١٧	٢
٢	الاتصال	٣,٦	٠,١٥	٢
٣	اتخاذ القرار	٣,٨	٠,١٦	١
٤	التحفيز	٣,٣	٠,١٨	٣
٥	الابداع	٣,١	٠,١٨	٢
	الإدارة بالتجوال	٣,٥٨	٠,١٥	

تشير قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالجدول (٣) إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي للإدارة بالتجوال متوسطة؛ إذ جاء متوسط ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال بقيمة (٣,٥٨)، وفيما يتعلق بأبعاد الإدارة بالتجوال، جاء متوسط ممارسة رؤساء الأقسام لبعْد اتخاذ القرار في المرتبة الأولى بقيمة (٣,٨)، تلى ذلك بُعدي العلاقات الإنسانية والاتصال في المرتبة الثانية بقيمة (٦,٣)، في حين جاء بُعْد التحفيز في المرتبة الثالثة بقيمة (٣,٣) يليه بُعْد الإبداع في المرتبة الرابعة بقيمة (٣,١). وبرؤية تحليلية لقيم تلك المتوسطات، يُلاحظ أن أبعاد اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية والاتصال تقع في فئة الممارسة (غالبا)، والتي تمثل المستوى الرابع من مستويات الإجابة، وتُعد على مقياس قوة الممارسة قوية، بينما يقع بُعدي التحفيز والإبداع في فئة الممارسة (أحيانا)، والتي تمثل المستوى الثالث من مستويات الإجابة، وتُعد على مقياس قوة الممارسة متوسطة.

وبمقارنة قيمة متوسط ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال بأبعادها في البحث الحالي والتي جاءت بقيمة (٣,٥٨)، مع ما توصلت إليه دراسة العتوم (٢٠١٧) من أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الدمام للإدارة بالتجوال بأبعادها جاءت متوسطة بمتوسط قيمته (٣,١٥)، وما توصلت إليه دراسة العليين، والزهراني (٢٠١٦) من ضعف ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك للإدارة بالتجوال بمتوسط قيمته (١,٥٨)، يلاحظ أن هناك تفاوت لممارسة في طبيعة تلك الممارسة من جامعة لأخرى فبينما جاءت قوية في البحث الحالي، جاءت متوسطة في دراسة العتوم، وضعيفة في دراسة العليين والزهراني.

ويُعزي الباحث - والذي هو أحد أفراد عينة البحث- ارتفاع قيم متوسطات أبعاد اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية إلى وجود بيئة مشجعة ومحفزة على التواصل بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالزلفي. حيث أشارت لو هيغريسون (٢٠٠٦، ص ١٠٢) إلى أن توفير القادة للبيئة السليمة داخل الأقسام يؤدي إلى تبادل فعال للآراء

والأفكار بين كل أفراد القسم، ونبذ العزلة، وتلقي جميع الأعضاء للمعلومات المناسبة التي تمكنهم من جعل العمل أكثر فاعلية وقابلا للتحقيق، وفي هذه البيئة يكون سوء الفهم - العائد إلى ضعف الثقة أو الارتياب - نادرا، وذلك لأن القسم الأعظم من الأفراد صريحون وقادرون على مناقشة الأمور والقضايا ذات الحساسية، كما أنه في البيئة السليمة تصبح هيئة التدريس أكثر تقبلا للاقتراحات البناءة التي تجعل من إنجاز المهمات الصعبة أمرا سهلا.

ويتسق ارتفاع قيمة متوسط بُعد اتخاذ القرار بقيمة (٣,٦) عن باقي مع ما أشارت إليه دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٣) من المديرين بالجامعات الأردنية يرون أن هناك ارتباطا بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرار.

السؤال الثاني: ما درجة تحقيق رؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي للفاعلية الإدارية بأبعادها (إدارة المهام - النتائج المؤسسية - التأثير القيادي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد الفعالية الإدارية، كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموع الممارسات لقياس درجة الفعالية الإدارية ككل، والجدول (٤) يبين تلك النتائج.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفاعلية الإدارية لرؤساء الأقسام وأبعادها

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	إدارة المهام	٣,٦	٠,١٤	٣
٢	النتائج المؤسسية	٣,٦	٠,١٧	٢
٣	التأثير القيادي	٣,٨	٠,١٥	١
	الفاعلية الإدارية	٣,٦٢	٠,١٥	

تشير قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالجدول (٤) إلى ارتفاع الفعالية الإدارية لرؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي؛ إذ جاء متوسط الفعالية الإدارية بقيمة (٣,٦٢)، وبالنسبة لأبعاد الفعالية الإدارية، جاء بُعد التأثير القيادي لرؤساء الأقسام في المرتبة الأولى بمتوسط قيمته (٣,٨) تبعه فاعلية رؤساء الأقسام في تحقيق النتائج المؤسسية، وإدارة المهام بمتوسط قيمته (٣,٦).

وجميع هذه القيم يقع في فئة الممارسة (غالبا)، والتي تمثل المستوى الرابع من مستويات الإجابة، وتُعد على مقياس قوة الممارسة قوية.

ويفسر هذه النتيجة ما أشارت إليه دراسة سموتني Smutny وآخرون (٢٠١٦) من ارتباط مؤشرات الفعالية الإدارية المختلفة بعدد من المهارات الإدارية منها التحفيزية والتواصلية، وهي مهارات جاءت قيمها مرتفعة في حساب أبعاد الإدارة بالتجوال مما انعكس إيجابا على الفعالية الإدارية لرؤساء الأقسام

السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي للإدارة بالتجوال بأبعادها وتحقيهم للفعالية الإدارية بأبعادها، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذه السؤال تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال والفعالية الإدارية لهم.

جدول (٥)

قيم معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال والفعالية الإدارية

م	أبعاد الإدارة بالتجوال	قيمة معامل الارتباط	الرتبة
١	العلاقات الإنسانية	٠,٧٢ **	٥
٢	الاتصال	٠,٨٠٦ **	٤
٣	اتخاذ القرار	٠,٨٢٦ **	٢
٤	التحيز	٠,٨١١ **	٣
٥	الابداع	٠,٨٣٢ **	١
	الإدارة بالتجوال	٠,٨٨ **	

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال والفعالية الإدارية هي (٠,٨٨**)، وهي تدل على ارتباط موجب قوي دال إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، هو ما يعني أنه كلما زادت ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال زادت فعاليتهم الإدارية.

ولعل ما يُفسر هذه النتيجة ما أظهرته نتائج السؤالين السابقين من ارتفاع متوسط ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال والفعالية الإدارية لهم، مما أوجد ارتباطا قويا بينهما.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة عتوم ٢٠١٧، ودراسة قدومي والخالودة ٢٠١٤ من وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي، كما تتفق أيضا مع دراسة Alrawashdeh ٢٠١٢ من وجود علاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز التنظيمي، فإذا ما نظرنا إلى الأداء الوظيفي والتميز التنظيمي سنجد أن كلا منهما يرتبط بمتغير البحث الحالي وهو الفعالية الإدارية، وهو يشير إلى قوة العلاقة بين الإدارة بالتجوال وجوانب العمل الإداري سواء أكانت الفعالية الإدارية أم التميز التنظيمي والذي يكونان انعكاسا لجودة الأداء الوظيفي للعاملين

وللوقوف على طبيعة هذا الارتباط وتحديد أي أبعاد الإدارة بالتجوال كان لها التأثير الأقوى على تحقيق الفعالية الإدارية لرؤساء الأقسام، تم حساب انحدار أبعاد الإدارة بالتجوال على الفعالية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد القياسي Enter Multiple Regression والجدول (٦) يوضح النتائج التي تم الوصول إليها من التحليل.

جدول (٦)

نتائج تحليل انحدار أبعاد الإدارة بالتجوال على الفعالية الإدارية

أبعاد الإدارة بالتجوال	B	Beta	قيمة t
الإبداع	٠,٢٤٠	٠,٢٩٦	١,٩٨
الاتصال	*٠,٣٥٠	٠,٣٥٤	*٢,١٨
اتخاذ القرار	*٠,٣٥٣	٠,٣٨٣	*٢,٠٥
العلاقات الإنسانية	٠,٠٢٢	٠,٠٢٥	٠,١٨
التحفيز	٠,٠٧١	٠,٠٨	٠,٣٩

يتضح من نتائج الجدول (٦)، أن أبعاد الإدارة بالتجوال التي كان لها تأثير دال في تحقيق الفعالية الإدارية لرؤساء الأقسام هي الاتصال واتخاذ القرار، بينما لم يكن لأبعاد الإبداع والعلاقات الإنسانية والتحفيز أثر دال، حيث جاءت قيمة t وقيمة B لهما غير دالة إحصائيا. ويتضح أيضا من نتائج الجدول السابق أن أكثر أبعاد الإدارة بالتجوال تأثيرا على تحقيق الفعالية الإدارية هو اتخاذ القرار بنسبة تصل إلى (٣٥,٣%)، يليه الاتصال بنسبة (٣٥,٠%).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسة الحوامدة والعبيدي ٢٠١٣، من أن مديري الجامعات الأردنية الرسمية يرون أن هناك ارتباط بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرار، وهو ما يؤكد على ما أشار إليه البحث من أن اتخاذ القرار هو أقوى أبعاد الإدارة بالتجوال تأثيراً

ونظراً لما أشارت إليه النتيجة السابقة، بأن أكثر أبعاد الإدارة بالتجوال تأثيراً على تحقيق الفعالية الإدارية هما اتخاذ القرار يليه الاتصال، يمكن القول بأن الفاعلية الإدارية لرؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي هي الفاعلية القائمة على الكفاءة الفردية؛ فوفقاً لما أشار إليه بارتول ومارتين (Bartol & Martin, 1991) يمكن النظر إلى الفعالية الإدارية من ثلاثة توجهات هي التوجه التقليدي الذي يؤكد على القدرة على تحديد الأهداف والوصول إليها، والتوجه التنظيمي الذي يركز على الرؤية المستقبلية طويلة المدى بتحليل التأثيرات الداخلية والخارجية للمنظمات، وتوجه الكفاءة الفردية، الذي يبحث في كفاءة الفرد أكثر من كفاءة المنظمة.

ونظراً لأن أكثر أبعاد الإدارة بالتجوال تأثيراً هما بعدي الاتصال واتخاذ القرار، والذي يتوقف كل منهما بدرجة كبيرة على الكفاءة الذاتية للفرد، يمكن القول بأن الفعالية الإدارية لرؤساء الأقسام هي الفاعلية القائمة على الكفاءة الفردية للقائد.

أما فيما يتعلق بضعف تأثير أبعاد الإبداع والعلاقات الإنسانية والتحفيز بشكل منفصل على الفعالية الإدارية، فيمكن إرجاع ذلك إلى ضعف الفاعلية الإدارية لرؤساء الأقسام بتوجهها التنظيمي؛ حيث أشارت دراسة سموتني Smutny وآخرون ٢٠١٦، إلى وجود ارتباط بين الفعالية الإدارية والتحفيز كمهارة إدارية، لما له من أثر على أداء المجموعات.

ونظراً لأن الأداء الفاعل للمجموعات يعبر عنه إنتاجية فريق العمل وهي إنتاجية ترتبط -كما تمت الإشارة في الإطار النظري- بصياغة الرؤى المستقبلية وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها وتوفير فرص التنمية المهنية المناسبة للعاملين وهي المكونات الأساسية للفاعلية بتوجهها التنظيمي بحسب ما أشار إليه بارتول ومارتين.

السؤال الرابع: هل يوجد فرق دال إحصائياً بين ممارسة رؤساء الأقسام المختلفة بالكلية للإدارة بالتجوال؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب دلالة الفروق بين ممارسة رؤساء الأقسام المختلفة بالكلية (الدراسات الإسلامية واللغة العربية واللغة الإنجليزية والعلوم التربوية) للإدارة بالتجوال، عن طريق تحليل التباين الأحادي ANOVA ولقد أظهرت نتائج التحليل وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبتطبيق اختبار هوكي للمقارنات البعدية، تبين أن المسؤول عن الفرق الدال هو قسم اللغة الإنجليزية والذي أظهر انخفاضاً في متوسط ممارسة رئيس القسم للإدارة بالتجوال بقيمة (٥٦)، في حين جاءت متوسطات ممارسة رؤساء أقسام الدراسات الإسلامية واللغة العربية والعلوم التربوية (٧٨، ٧٦، ٧٤) على التوالي.

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى انخفاض عدد سنوات خبرة بالعمل الإداري لرئيس قسم اللغة الإنجليزية مقارنة برؤساء الأقسام الأخرى والذي عمل أحدهم مديراً للإشراف ثم وكيلاً للشؤون الإدارية بالكلية قبل توليه رئاسة قسمه، بينما تولى الأخران رئاسة القسم لعدد من الفترات، وهو الأمر الذي أكسبهم خبرة إدارية في التواصل مع الآخرين والمشاركة في صنع القرار.

نتائج البحث.

- في ضوء كل من الدراسة النظرية والميدانية، يمكن تلخيص نتائج البحث فيما يلي
- أن الإدارة بالتجوال أسلوب إداري يقوم على التواجد الفعلي لرئيس القسم في مواقع الأحداث، من خلال القيام بجولاته بين مكاتب أعضاء هيئة التدريس والقاعات التدريسية، ليس من أجل التفتيش عليهم وإنما من أجل مشاركتهم أفكارهم حول تطوير العمل وتحقيق الأهداف، والوقوف على المشكلات، دون أن يكون ناقداً، وأن للإدارة بالتجوال انعكاسات إيجابية في تحسين الاتصال بين رئيس القسم والأعضاء، والتحفيز، والتطوير والابداع، والحصول على التغذية الراجعة
 - أن نجاح رئيس القسم في تطبيقه للإدارة بالتجوال يتطلب منه أن يكون واعياً بما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من مهام تدريسية وبحثية وخدمية، وأن يعمل جاهداً على إزالة مخاوفهم من أن جولاته الغرض منها التفتيش عليهم، وأن ذلك لكي

يتحقق، ينبغي ألا يشعر الأعضاء بميل رئيس القسم جانب دون آخر أو استئثار البعض بالجزء الكبر من نقاشاته أو جولاته.

- أن من بين القدرات التي ينبغي أن يمتلكها رئيس القسم لتطبيق الإدارة بالتجوال، القدرة على إثارة أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم نحو بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف القسم، والإصغاء الجيد لهم، وإقامة حوار بناء بينه وبينهم ليتمكن من اكتشاف المبدعين منهم.
- أن الفعالية الإدارية لرئيس القسم، يُنظر إليها من أكثر من جانب، وأن هذه الجوانب منها ما يتعلق بفاعليته هو في القيام بالمهام المنوطة به، ومنها ما يتعلق بنجاح أعضاء هيئة التدريس في قسمه كفريق عمل.
- أن للفعالية الإدارية لرئيس القسم أبعاد مختلفة منها: قدرته على إدارة المهام الخاصة به، وقدرته على تحقيق النتائج المتعلقة بالقسم الذي يديره، وقدرته على اكتساب ثقة العاملين معه
- أن رؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي يمارسون الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة، حيث جاء متوسط ممارستهم لها بقيمة (٣,٥٨).
- أن أكثر أبعاد الإدارة بالتجوال ممارسة من قبل رؤساء الأقسام، هو بُعد اتخاذ القرار، يليه بُعدي العلاقات الإنسانية والاتصال في المرتبة الثانية، ثم بُعد التحفيز في المرتبة الثالثة يليه بُعد الابداع في المرتبة الرابعة.
- أن رؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي يحققون الفعالية الإدارية في إدارة أقسامهم بدرجة متوسطة، حيث جاء متوسط تحقيهم لها بقيمة (٣,٦٢).
- أن أكثر أبعاد الفعالية الإدارية تحقيقا من قبل رؤساء الأقسام هو بُعد التأثير القيادي في المرتبة الأولى يليه بُعدي النتائج المؤسسية، وإدارة المهام.
- أن هناك علاقة ارتباط قوية بين ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال وفعاليتهم الإدارية؛ حيث جاءت قيمة معامل الارتباط بينهما بقيمة (٠,٨٨**).

- أن الفعالية الإدارية لرؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي ترتبط بدرجة كبيرة بالخصائص التي يمتلكها القائد فيما يعرف بالكفاءة الفردية.
 - أنه يوجد فرق دال إحصائيا بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي للإدارة بالتجوال.
- المقترحات الإجرائية للبحث.**

في إطار ما انتهى إليه البحث من نتائج، فإن الباحث يقترح ما يلي لتفعيل الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التربية بالزلفي في ضوء الإدارة بالتجوال:

١. أن يكون من معايير اختيار رؤساء الأقسام معرفتهم بطبيعة البرامج التي يقدمها القسم، ومقرراتها وطبيعة بناء الجداول وتنظيم المحاضرات والمراقبات والساعات المكتبية والإشراف الأكاديمي والإرشاد الطلابي وغيرها من الأمور الإدارية والأكاديمية المرتبطة بتحقيق أهداف القسم، ذلك أنه لا يصح أن يقوم رئيس القسم بالتجوال على أعضاء هيئة التدريس دون أن يمتلك المعرفة أو الخبرة بما يقومون به، ذلك أنه على القائد التجوالي أن يفهم ما يراه أو يسمعه.
٢. أن يكون من معايير تقييم أداء رؤساء الأقسام تخصيصهم جزءا من وقتهم لتفقد أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وألا يكون هذا الوقت ثابتا يوميا، وإنما يختلف من يوم لآخر ليتمكن من رؤية الأعضاء في أوقات مختلفة، مما يتيح له اللقاء بأكثر عدد منهم والاستماع لرؤاهم ومشاهدة مشاكلهم التي يعانون منها في مواقع العمل، ومناقشة ما قد يتخذ من قرارات تتعلق بطبيعة العمل، وتقديم الدعم لهم أمام طلابهم وغيرها من الجوانب التي تدعم فاعليته الإدارية كقائد
٣. العمل تعزيز مهارات رؤساء الأقسام في الكشف المبدعين والموهوبين من أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم لتقديم مبادرات إبداعية ذات مردود أكاديمي وبحثي ومجتمعي طيب، من خلال تنظيم سلسلة من الورش التدريبية لرؤساء الأقسام لتعزيز تلك المهارات

٤. أن يستمع رؤساء الأقسام أثناء تجوالهم ولقاءاتهم بأعضاء هيئة التدريس إلى كل ما يُقال لهم بعقلية المحلل وبحس المشارك، وأن ينصتوا لمن يستمعون إليه، وأن يتقبلوا كل ما يرد إليهم من الأعضاء بصدر رحب ووجه طلق.
٥. أن يحرص رؤساء الأقسام على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل القسم بمشاركة الأعضاء في انجازاتهم المختلفة والاحتفاء بها، وكذلك مواساتهم فيما قد يعترضهم من أمور سيئة.
٦. تعزيز مهارات رؤساء الأقسام في تفويض بعض مهامهم لمن يمتلكون الجدارات من مرؤوسيهم وتحفيزهم على العمل من خلال فتح قنوات جيدة للتواصل معهم.

قائمة المراجع

- تشارلي، سي. (٢٠٠١)، المدير الفوري، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.
- جامعة المجمعة (٢٠١٤)، الدليل التنظيمي لجامعة المجمعة-الإصدار الثاني، جامعة المجمعة.
- الحبيب، عبد الرحمن محمد علي & الياحي، هادية علي محمد (٢٠١٦)، "واقع ممارسة وكليات أقسام كليات إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرات والمعيدات"، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، ٣(٦٣)، ١٩٠-٢٣٢.
- الحوامدة، نضال صالح & العبيدي، أمل محمد (٢٠١٣)، "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية"، مجلة دراسات إدارية، العراق، ٦(١١)، ٦٢-١٠٠.
- الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٠)، الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية: مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح ٥٠٠ شركة علمية، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- الخطة الاستراتيجية الثالثة ١٤٣٧ - ١٤٤٠ هـ. كلية التربية بالزلفي - جامعة المجمعة، الزلفي -المملكة العربية السعودية.
- الشهري، علي. (٢٠١٧م)، "مدى توافر مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في جامعة أم القرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشهري، محمد (٢٠١٠)، تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى جامعة الملك عبد العزيز.
- عبيدات، ذوقان (٢٠٠٥)، البحث العلمي: مفهومه أصوله أساليبه، الرياض، مكتبة الشقري.
- العتوم، يمنى أحمد (٢٠١٧ م)، "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام"، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض، ع(٥٨)، ٢٥-٥٠.

- العتيبي، عالية. (٢٠١٧م)، "تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، *مجلة العلوم التربوية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. ١(١١)، ٣٧٩-٤٧٤.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨) *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العرمان، عبد الرحمن سعد (٢٠٠٨)، "الإدارة بالتجوال"، *مجلة الأمن والحياة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية*. الرياض. ٢٧(٣٠٩)، ٤٠-٤١.
- العليين، هدية محمد سليمان & الزهراني، صالح بن علي (٢٠١٦) "واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك"، *مجلة كلية التربية بينها*، ع (١٠٥)، ٢٢٩-٢٥١.
- قدومي، منال عبد المعطي & الخوالدة، تيسير محمد (٢٠١٤)، "الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، فلسطين، ٢(٦)، ١٤١-١٧٢.
- لو هيغريسون، ماري (٢٠٠٦)، *مهارات التواصل لرؤساء الأقسام الجامعية*، ترجمة هاني الصالح، مكتبة العبيكان، الرياض.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧)، *معجم المصطلحات الإدارية*، القاهرة
- المنيعير، أميرة. (٢٠١٧م) "تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء نظرية رينترز للنمطية المعيارية استراتيجية مقترحة، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية بكلية التربية جامعة الملك سعود، الرياض.
- مواضيه، رضا (٢٠١٤)، "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءات معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، فلسطين، ٢(٧)، ١٣-٥٤.
- الموقع الرسمي لكلية التربية بالزلفي -نبذة عن الكلية. <http://cutt.us/yVWPv>

- Alrawashdeh, Eyad Taha (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 (JETEMS)*, 3(5), 523–528.
- Bartol, K. M and Martin D.C. (1991), *Management*, McGraw – Hill Inc., New York, USA.
- Buckner, T.M, (2008), “Is Managing By Wandering Around Still Relevant?”, *Exchange Magazine*, 86– 88.
- Eagly, et al (1995), “Gender and the effectiveness of leaders: a meta–analysis”, *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145
- Emmons, J, (2006), *Managing By Walking Around*, Information Technology, Project Management.
- Jamal, S. & Soomro, M., (2011), “Management Styles and Employee Performance: A Study of a Public Sector Company (SSGC)”, *South Asian Journal of Management Sciences*, 5(2), 65 – 71.
- Madan, M., & Jain, E. (2015), “Impact of Organizational Culture & Climate on Managerial Effectiveness: an Empirical Study”, *Delhi Business Review*, 16(2), 47–57
- Mounts, Samia Sayegh (2009), *The Relationship between U.S. teacher’s attitudes and frequency and of principles’ Walk – Through*, Doctor of Education in Educational Leadership, UNIVERSITY OF PHOENIX.

- Rana, G. (2014), “A Relationship Study between Procedural Justice and Managerial Effectiveness”. *Prestige International Journal of Management & IT- Sanchayan*, 3(2), 70–76
- Rana, Geeta. Et al. (2016), “Work values and its impact on managerial effectiveness: A relationship study in Indian context”, *Vision*, 20(4), 300–311.
- Rastogi, Renu and Dave, Vandana (2004) “Managerial Effectiveness: A Function of Personality Type and Organizational Components”, *Singapore Management Review*, 26(2), 79 – 87.
- Schachter, D. (2006), “The learning organization”, *Information Outlook*, 10(12), 8–9.
- Serrat, Olivier (2009), “Managing by Walking Around”, *Knowledge Solution*, April 37. 1–3.
- Smith. Francis D. (2002). *Management by Walking Around. SSM. Pro Quest Central*. October. 8(5), 59–60
- Smutny, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). The relationship between managerial skills and managerial effectiveness in managerial simulation game. *Innovate*, 26(62), 11–22.
- Tucker, A. L., & Singer, S. J. “The effectiveness of management–by–walking–around: A randomized field study”, *Production and Operations Management*, 24(2), 253–271.

- Tyagi, Navnees, et al. (2017), "Influence of organizational justice on managerial effectiveness in institutions of higher learning", *Productivity*, 58(3), 286-299.
- William J. Reddin. (1970), *Managerial effectiveness: series in management*. McGraw-Hill

الرقم: ٥٦٧٥٦٣١ التاريخ: ١٤٣٩/٠٩/١١ عدد المرفقات: 1

kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Majmaah University
Deanship of Scientific Research

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة المجمعة
عمادة البحث العلمي

جامعة المجمعة
Majmaah University

الباحث / د. يحيى مصطفى كمال الدين

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
بالإشارة إلى طلبكم بشأن الحصول على السماح الأخلاقي لاستبانة بحثكم بعنوان:
(واقع معاصرة رؤساء الأقسام الأكاديمية للإدارة بالتقويم وانعكاس ذلك على الفعالية الإدارية لهم)
نود الإفادة بما يلي:

1. تمت مراجعة الاستبانة (وفق المرفق) ، وعليه قررت العمادة الموافقة على السماح الأخلاقي لتطبيقها.
2. بترك التقويم العلمي للاستبانة للجهة ذات الاختصاص.
3. ضرورة الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات ذات العلاقة لتوزيع الاستبانة على الفئة المستهدفة.

والله الموفق ...

عميد البحث العلمي
د. ثامر بن شليح الحربي

الرقم: التاريخ: / / ١٤٣٢ هـ

المملكة العربية السعودية - ص. ب: ٦٦ المجمعة ١١٩٥٢ - هاتف: ٠١٦٤٠٤١٥٠٣ - فاكس: ٠١٦٤٠٤١٥٠٠
Kingdom of Saudi Arabia - PO. Box 66 Almajmaah 11952 Tel: 06 4041503 - Fax: 016 4041550
Email: dsr@mu.edu.sa www.mu.edu.sa

**Activating the administrative performance of the
academic department chiefs at Az Zulfi faculty of education in
the light of management by walking around**

Dr. Yahia Mostafa Kamal El-Din El Sayed

Associate Professor

Faculty of Education, Ain Shams University –A.R.E, Faculty of
Education, Majmaah University– Kingdom of Saudi Arabia

Abstract: The research aimed at activating the administrative performance of the academic department chiefs at Az Zulfi Faculty of Education –Majmaah University, in the light of management by walking around. Through recognizing the intellectual basis of both management by walking around, and the administrative efficiency in the light of the contemporary administrative thought. And by exploring the reality of department chiefs' practices for management by walking around, and was reflected on their administrative efficiency from staff members point of views, then reaching some suggested procedures to activate the administrative performance of the academic department chiefs at Az Zulfi's faculty of education in the light of management by walking around. The research used the descriptive methodology (the relations studies technique) to achieve this aim. It also applied a questionnaire, which consisted of two main axis, the first one was to measure the degree of department chief's practices in

management by wandering about, and the second one was to measure the administrative efficiency of them. Then it sent electronically to all staff members at the faculty, who estimated for about 180 members. The research reached that the degree of department chiefs practices in management by walking around and the administrative efficiency of them, are at the moderated level. There is a magnificent proportional relation at level (0.1) between management by walking around and administrative efficiency for department chiefs. The most practicable dimension of management by walking around by department chiefs is decision taking, then communication. The most effective administrative efficiency dimension of management by walking around is the leadership affect, the research finally reached some suggested procedures to activate the administrative performance of department chiefs at Az Zulfi faculty of education, Majmaah University in the light of management by walking around.

Keywords: Management by Walking, Managerial Effectiveness, Heads of Departments, College of Education in Az Zulfi