

مدى تطبيق الإدارة الجواله لدى القيادات
الجامعية من وجهة نظر رؤساء الاقسام
العلمية في كليات جامعات (محافظة بغداد)
ا.م.د. منتهى عبد الزهرة محسن*

الملخص :

تكمن مشكلة البحث في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة لم تعد الإدارة عملاً مكتئباً فقط ولم يعد القيادات الجامعية اصحاب السلطة والتسلط متواجدين في مكاتبهم يعتقدون الاجتماعات ويقرؤون التقارير المرفوعة إليهم بل على القيادات ان يعيشوا مرؤوسهم بالحوار والاتصال المباشر معهم والمتابعة الفعلية لما يقومون به ، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال اساليب واليات ادارية يستطيع استخدامها الا وهو الإدارة بالتجوال، من خلال التواجد للقيادات الجامعية في المواقع التنفيذية، والتعرف على المشكلات وكيفية التعامل ، وهو ماتصوب إليه الحاجه في هذا البحث من خلال ايجاد الحلول والتعرف على مستوى ادارة التجوال لدى القيادات الادارية في المؤسسات التعليمية والتي هي بمثابة مشكلة حقيقية تمثل ضعفا في هذه الاداة لدى المعنيين فيها والقائمين في هذه الكليات، وتأتي اهمية هذا البحث كونه يركز على احد المفاهيم الادارية الحديثة، وهو مفهوم الإدارة بالتجوال ذلك ان الإدارة بالتجوال بوصفها مفهوماً وعاملاً ، ترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية ، كما تتجاذب معها اثرا وتأثيراً الكثير من المفاهيم والعوامل الاخرى ، والتي تسهم جميعها وبصورة متفاعلة في تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية .

اذ تحدد البحث بجميع المعلمين الرؤساء الاقسام العلمية مما يعملون في كليات جامعات محافظة بغداد (٣٢٣) فرداً للعام الدراسي (٢٠١٧-٢٠١٨) . حيث قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المصطلحات الخاصة بالبحث ، في الجانب النظري التي لها علاقة بالموضوع والتطرق إلى مجموعة من الدراسات المتعلقة بالموضوع البحث، وقد اتبعت مجموعة من الاجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته حيث تم الحصول على عينة مؤلفة من (١٦٦) فرداً وهو نسبة (٥١.٣٩) ال المفتوح حيث تم اجراء الصدق والثبات على الاداة ثم خرج البحث بعدد من النتائج ثم عرضها وتفسيرها . ثم وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث،

الكلمات المفتاحية : تطبيق – الإدارة الجواله – القيادات – الجامعية – رؤساء الاقسام – جامعات

*جامعة المستنصرية / كلية التربية ، Email: muntaha51@yahoo.com

، www.uomustansiriyah.edu.iq

Abstract:

In the light of contemporary administrative trends, administration is no longer an office work, and the university leaders who have power and authority are no longer present behind their offices. They hold meetings and read the reports presented to them, but the leaders have to live with their subordinates through dialogue and direct contact with them. That can be accomplished through the administrative methods and mechanisms that can be used, namely, management by wandering around (MBWA), through the presence of university leaders in the operational sites who identify the problems and point out how to deal with them. This paper tries to shed light on solutions and to identify the level of management of roaming MBWA leaders in educational institutions. The need for the study lies in the weakness in this tool for those in charge and those concerned in these colleges poses a real problem. The importance of this study is focused on one of the concepts of modern management, the concept of The management by wandering around (MBWA) because it is both a concept and a factor that is linked to many organizational and behavioral variables. It also has an impact on many other concepts and factors, all of which contribute to the development of the institution's ability to achieve the desired goals efficiently and effectively.

The research community consisted of all teachers and head of scientific departments who are working in the colleges of the universities in the Governorate of Baghdad amounted to (323) individuals for the academic year (2017-2018). The researcher determined the group of terms related to the subject of study. She followed a group of procedures in terms of describing the research community and sample. A total 166 persons were selected from the total community in a percentage of %51.39. the instrument's validity and stability was verified. The researcher came up with a number of findings which she discussed and then explained. Finally, the researcher put up a number of conclusions, recommendations and suggestions.

مشكلة البحث:

لقد ظهرت خلال السنوات الاخيرة موجات متتالية من الافكار والاتجاهات الادارية الهادفة إلى تطوير الاداء من بينها الإدارة بالتجوال ، وتقوم عملية الإدارة بالتجوال على وضع الفرد في المقام الاول ودعم التكامل الوظيفي والمشاركة الكاملة والإدارة المرنة من اجل خلق بيئة عمل مناسبة حتى تتكامل الادوار وتتفاعل المشاركة وتتم الاستجابة السريعة والملائمة لمتطلبات ومتغيرات العمل وتزول الحواجز العازلة بين القيادات والعاملين وتعمق الاحساس بالمسؤولية.

فالإدارة تعد بمختلف عملياتها الادارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المتعددة في المجتمع سواء كانت هذه الإدارة صناعية أو تجارية أو تربوية أو تعليمية ، اذ إنها المسؤولة عن ادارة دقه التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الاهداف من خلال ادخال التحسينات الضرورية في التنظيم الاداري أوفي سلوك العاملين ، أو في الوسائل والاساليب الادارية ، أوفي كل هذه النواحي مجتمعة ، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة الجامعية سلباً أو ايجاباً ، لذا يمكن القول ان الإدارة الجواله هي الاساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتغير والتطوير والتقدم.(فلر ، ١٩٩٩ : ٥).

وتعد الإدارة المحور الاساسي في العملية التعليمية والتي تعمل على تطويرها وير تطويرها وتحسينها في المؤسسة الجامعية من خلال توفير الظروف والامكانات المادية والمعنوية وتحسين الاداء للعمل الاداري لجميع العاملين والتدريسيين الذين يعدون مرتكزا اساسيا لتطوير عملية التعليم والتعلم (Brager,1992:٣٢).

ان تلبية احتياجات العاملين الوظيفي والشخصي ، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها تعزيز اواصر الالفة والانتماء لدى كافة العاملين نحو مؤسساتهم ، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الاساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من اجله الا وهو تطوير العملية التعليمية التعليمية ، وتقديم الخدمات لجميع العاملين في اقسام الكليات ووحداتها وشعبها، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية ، وتحسين المناخ التنظيمي المؤسسي ليساعدهم على تحسين ادائهم وفعاليتهم التعليمية ، وبالتالي لم تعد الإدارة هي عملية روتينية تقليدية تعتمد على تنفيذ الأوامر ضمن منهج واحد وثابت ، بل اصبحت عملية انسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة الملائمة لعملية التعليم والتعلم (عطوي ، ٢٠٠١).

تطور تطبيق اتجاه الإدارة بالتجوال من خلال الاستراتيجيات الادارية المختلفة والتي استخدمت في العديد من المؤسسات في جميع انحاء دول العالم المتقدمة ، بخاصة مؤسسات التعليم العالي والجامعي ، حيث جاءت الإدارة بالتجوال كأسلوب وفلسفة مغايرة لاسلوب الإدارة التقليدية ، حيث كسرت حواجز العزلة بين الرؤساء والمرءوسين في هذه المؤسسات ، من خلال ترك الرؤساء لمكاتبهم ونزولهم إلى مواقع العمل ليتعرفوا على المناخ والاداء الفعلي للعاملين وما يترتب على ذلك من معوقات ، ومن ثم تحولت العملية الادارية من مجرد

انجاز الاعمال إلى الاهتمام باحتياجات ورغبات العاملين من خلال التعايش معهم بحيث أصبح الكل شركاء في انجاز الاعمال لتحقيق الاهداف المرجوة (مصطفى ، ٢٠٠٧ : ١٢٣). تمثل الإدارة بالتجوال منظومة ادارية متكاملة ، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الاداري في مواقع التنفيذ والفعل ، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الاخرى اعتمادا كاملاً ، بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجولية ، وادارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم اثناء التجوال الاداري واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف اي قصور ومعالجته . اذ يحرص القادة الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي ، يعتبرون لقاءاتهم المنتظمة مع الفرق العاملة معهم عاملاً حيوياً لنجاح اعمالهم ، وتعد الإدارة بالتجوال انموذجاً حقيقياً لتحقيق ذلك الهدف ، وفرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مؤسساتهم وفي مواقع العمل الميداني ، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم ، والمشكلات التي تعترضهم ، وانجازاتهم الفردية وما يمتلكه كل منهم من قدرات ، وانجازات الجماعية (الخضير ، ٢٠٠٠ : ٦٩).

والإدارة بالتجوال نوع متميز من انواع الإدارة طبقت في الشركات ، وتعني ان يترك المدير كرسي المكتب بل يغلق المكتب ، ويفوض الاعمال الكتابية التي تأخذ من وقته الكثير ، وينطلق في ارجاء العمل لا للمراقبة وانما ليتحسس احتياجات العاملين ويشاركهم في حل المشكلات التي تواجههم وفي الحال . لان بعضهملا يذهبون لقائد الاداري الا نادراً وهم في امس الحاجة إليه ، لذلك يجب على القيادات ان يذهب إليهم في مكاتبهم ، يسألهم ويشجعهم لابل ويشاركهم بالرأي ، ويساعد هذا في الوصول إلى حل مشكلة ادارية أو اجتماعية ، ويشاركهم افراحهم واتراحهم ، ويرى ما يجري بدون ان يشعروا انهم مراقبون (peters&waterman,1994:75).

وفي الوقت نفسه تتيح الإدارة بالتجوال ، الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لقيادات ، وتمكنهم من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف عن كثب على العمليات اليومية وخطوات العمل ، باعتبارهم مسؤولين عن متابعة انجازها ، لضمان الارتقاء بفاعلية اتخاذ القرار السليم (عماد الدين ، ٢٠٠٤ : ٨).

واكدت (الزهري ، ٢٠٠٢) إلى ان الإدارة بالتجوال كأسلوب اداري ديناميكي ، تشكل اسلوباً ادارياً وقائياً من مساوئ الإدارة البيروقراطية والتي منها الجمود والاستاتيكية وقلة الاهتمام بالعلاقات الانسانية والضغط الذي يمارسه النظام البيروقراطي على الفرد ليلتزم بالقواعد والاجراءات وما يترتب على ذلك من الانشغال الدائم بالوسائل المستخدمة في سبيل الوصول إلى الاهداف لدرجة ان تصبح الوسائل اكثر اهمية من النتائج أو الاهداف نفسها وهذا ما له اثار سلبية على الحالة المعنوية للعاملين في المؤسسة. (الزهري ، ٢٠٠٢ : ١٢١)

فالدور الاداري للقيادات الجامعية في ضوءها لا يقتصر على الحصول على البيانات والمعلومات ، أو الوقوف على ما يحدث داخل المؤسسة ، بل إنها لتشعر العاملين بقيمتهم وتزيد من انتمائهم إلى العمل وجماعة العمل وترفع من انتاجيتهم وروحهم المعنوية (تشارلي ، ٢٠٠١ : ٥٧) .

ان اداء العاملين لوظائفهم يمثل عصب التطور الاداري لأية مؤسسة تعليمية، اذ انه من خلال متابعة اداء العاملين يتم التطوير والتحديث والتغيير وبالتالي تحسين قدرات العاملين ، وان عملية متابعة اداء العاملين ذات تأثير كبير في سلوك العامل وفي سلوك فرق العمل ، وبالتالي استكشاف الطاقات والعناصر المترتبة على الاداء من حيث الكفاءة والانتاجية، الامر الذي ينعكس على الفاعلية الكلية للمؤسسة (الذنيبات، ٢٠٠٣ : ٩٥) . لذا يمكن القول ان على ادارة التعليم وقياداتها في مؤسسات الجامعة ان تعتمد على ادارة بالتجول لتعميق مفهوم المشاركة بين جميع القائمين على العمل داخل المؤسسة الجامعية وقيام القيادات بتوجيه النشاط والعمل ومتابعته والتحقق من انه يسير وفقاً لما هو مطلوب ومخطط له واقامة المناقشات والحوار مع العاملين بما يجعل مؤسسات الجامعة قادرة على التجدد والانطلاق وازافة الجديد والمثمر لاشباع احتياجات ورغبات رؤساء الاقسام العلمية والتدريسيون وكافة العاملين والطلبة فيها .

لذا فقد تحسست الباحثة بمشكلة من خلال ما تم ذكره وفي ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة لم تعد الإدارة عملاً مكتئباً فقط ولم يعد القيادات الجامعية اصحاب السلطة والتسلط متواجدين في مكاتبهم يعقدون الاجتماعات ويقرؤون التقارير المرفوعة إليهم بل على القيادات ان يعايشوا مرؤوسيهن بالحوار والاتصال المباشر معهم والمتابعة الفعلية لما يقومون به ، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال اساليب واليات ادارية يستطيع استخدامها الا وهو الإدارة بالتجوال، لذا يمكن القول انه لا بد من الاعتماد على اسلوب اداري يقوم على التجوال الاداري والمتابعة الميدانية الحديثة لكل ما يحدث في المؤسسة الجامعية وتشكيلاتها الادارية والتربوية الاخرى، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال التواجد للقيادات الجامعية في المواقع التنفيذية، والتعرف على المشكلات وكيفية التعامل معها ، وهو ما تصبو إليه الحاجة في هذا البحث من خلال ايجاد الحلول والتعرف على مستوى ادارة التجوال لدى القيادات الادارية في المؤسسات التعليمية والتي هي بمثابة مشكلة حقيقية تمثل ضعفا في هذه الاداة لدى المعنيين فيها والقائمين في هذه الكليات.

اهمية البحث:

تأتي اهمية البحث كونه يركز على احد المفاهيم الادارية الحديثة، وهو مفهوم الإدارة بالتجوال ذلك ان الإدارة بالتجوال بوصفها مفهوماً وعاملاً ، ترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية ، كما تتجاذب معها اثرا وتأثيراً الكثير من المفاهيم والعوامل الاخرى ، والتي تسهم جميعها وبصورة متفاعلة في تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية .

فان الإدارة بالتجول تساعد المؤسسة الجامعية على معرفة الظروف الحقيقية لها والتأكد من الاتصال بجميع العاملين بها ، ومهما يكن الموقع الاداري للقائد الجامعي سواء رئيس قسم أو عميد كلية أو مساعد رئيس الجامعة أو رئيس الجامعة عليه مقابلة العاملين في اماكن عملهم والاحساس بظروفهم الخاصة وزيادة وعي القادة بمن حولهم من الطلاب واعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والاداريين الآخرين يجعل الرؤية واضحة امامهم ، ويمكن توضيح خبرة بعض القادة الجامعيين في عملية التجوال الاداري .

وهذه الممارسات البسيطة تسهم في ايجاد جو من الثقة التي تسمح بوجود الحوار البناء حول الظروف داخل الكليات الجامعة واقسامها، وتجعل من القيادات الجامعية دائماً على اتصال بالثقافة التنظيمية للكليات واقسامها، وتمكنهم من توصيل ونقل الاتجاهات بدقة إلى الآخرين والتفاعل بثقة مع التغيرات المقترحة في مؤسسات الجامعة والكلياتها . وتتجلى اهمية هذا البحث على النحو الاتي:

١. يعتبر هذا البحث من اول البحوث وفق مفهوم الإدارة الحديثة (حسب علم حد الباحثة) ،وبذلك فإنها يمثل اضافة نوعية لرفد مكتبات في كليات جامعات العراقية.
 - ٢- يامل ان هذا البحث يوفر معلومات تغذية عكسية للقيادات في مؤسساتنا التعليمية عن مستوى ممارسة القيادات الإدارة الجامعية للإدارة بالتجوال وما لهذه الممارسة من اثار في متغيرات هامة للارتقاء باداء العاملين في مؤسساتهم من اجل وضع أو تعديل بعض الخطط والبرامج ذات العلاقة بالإدارة الجامعية ان كان هناك ما يستدعي ذلك.
 ٣. اهمية الفئة التي تتناولها البحث وهم القيادات الجامعية ورؤساء الاقسام العلمية ، فهم التنفيذيون الاكثر قربا من الطلبة الذين يشكلون محور العملية التعليمية والتربوية.
 ٤. قد تساعد نتائج هذا البحث فيما يمكن ان تقدمه من معلومات بتوجيه البحوث المستقبلية ، ومن خلال جذب اهتمام الباحثين لاجراء دراسات ذات علاقة بمتغيرات هذه البحث وتوصياتها.
- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على:-

- ١- مدى تطبيق الإدارة التجوال لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعات محافظة بغداد.
- ٢- الفروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء الاقسام العلمية بحسب متغير التخصص(علمي إنساني) في نظرهم مدى تطبيق الإدارة التجوال لدى القيادات الجامعية في كليات جامعات محافظة بغداد.

حدود البحث: يقتصر البحث الحالي بالروؤساء الاقسام علمية مما يعملون في كليات جامعات محافظة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٧-٢٠١٨)

تحديد المصطلحات:

اولا - الإدارة بالتجوال : عرفه كل من :

- ١- (الخضيرى ، ٢٠٠٠)"اسلوب اداري يقوم على اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية بالحضور الفعال في مواقع الاحداث ، بالمعايشة الحقيقية المتزامنة ، وتحقيق المشاركة والشورى مع قوى العمل ، وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام القائد الاداري بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الحقيقي للخطط والبرامج الموضوعية لمعرفة ومتابعة طبيعة سير العمل وانتظامه ". (الخضيرى ، ٢٠٠٠ ، ص ٣١).
- ٢- (تشارلي ، ٢٠٠١) "بانه قدرة القائد الاداري على الابتعاد عن مكتبه والخروج منه لمسرح العمل والتفاعل مع العاملين وجها لوجه وذلك لاتخاذ القرار الاداري الصحيح وبناء علاقات انسانية وادارة الوقت واكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والرقابة وتحفيز العاملين والتطوير والابداع والحصول على التغذية الراجعة" (تشارلي ، ٢٠٠١ ، ص ٣٢٩). وتبنت الباحثة تعريف (تشارلي ، ٢٠٠١) "تعريفا نظريا لعلاقته بالبحث الحالي. وتعرف الباحثة مفهوم الإدارة بالتجوال اجرائيا بأنها مدى ممارسه القيادات الجامعية ورؤسائهم في كليات الجامعات العراقية في تطبيق للإدارة بالتجوال بحيث يتم تفاعل القيادات الجامعية مع رؤساء اقسامهم مباشرة من خلال التجوال بينهم والتحدث إليهم بهدف كسر الحواجز الرسمية وليس المراقبة فحسب، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات اداة البحث التي اعدة لهذا الغرض.

ثانيا: القيادة: عرفها من :

- ١- (Hersey &Planchard,1988)"على إنها عملية التأثير في أنشطة فرد ما، أو جماعة ما في اتجاه تحقيق الهدف في موقف محدد. (Hersey &Planchard ,1988 :86)
 - ٢- (Jacobs & Jacques,1990) "على إنها عملية وضع هدف أو غاية (تعليمات ذات معنى) لجهود مشتركة تستحث طوعية العمل لتحقيق ذلك الهدف أو الغاية". (Jacobs & Jacques,1990 :281)
 - ٣- (الجبوسي وجادالله ، ٢٠٠٠)" قدرة الفرد على التأثير على الآخرين لبذل جهود تتجاوز المستويات العادية من اجل تحقيق الأهداف". (الجبوسي و جادالله ، ٢٠٠٠ : ١٣١)
 - ٤- (ستراك، ٢٠٠٤) بأنها العملية التي تتعلق بالتوجيه والتأثير في أنشطة المهام التي يقوم بها الأعضاء في العمل. (ستراك، ٢٠٠٤ : ٥٣٤)
- ثالثا :القيادات الجامعية:" بأنها تعني كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد انه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر افرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمه الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة. (العتابي ، ٢٠١٠ : ٢٢) .

رابعاً : رؤساء الأقسام العلمية :

"هم" تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناء على توصية من عمداء الكليات وتحدد صلاحياتهم بموجبة النظام الجامعي " (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قانون رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨).

خامساً : الجامعة:

" بإنها حرم آمن ومركز إشعاع حضاري وفكري وعلمي وتقني في المجتمع يزدهر في رحابها العقول وتلغو فيها قدرة الإبداع والابتكار وجودة متميزة لصياغة الحياة، وعليها تقع المسؤولية المباشرة في تحقيق الأهداف الموكلة إليها. (وزارة التعليم العالي، ١٩٨٨، ٢٣) الجانب النظري ودارسات سابقة:

مفهوم الإدارة بالتجوال :

قدم المنظرين وجهات نظر متقدمة في التعبير عن مفهوم الإدارة بالتجوال وسيتم توضيح ذلك بهدف إجلاء محتوى المفهوم بالقدر المناسب.

(اشار مصطفى ٢٠٠٢) " هو اختصار المسافات الجغرافية واختصار المسافات الزمنية وتحقيق التواجد الفعال في موقع الاحداث وتحقيق المعاشية الحقيقية المتزامنة وتحقيق المشاركة والشورى والتعاونية مع قوى العمل. (مصطفى ، ٢٠٠٢ : ٤٦)، " في حين يرى ((الغضائون ، ٢٠٠٠). "بان الإدارة التجوال تعني داخل المعمل والمعاشية الواقعية لما يحدث فعلاً والتعامل مع الموظفين والتحدث معهم وتحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المؤسسة".

لذا ترى الباحثة الإدارة بالتجوال تعني خروج القيادات على مستوى الجامعة وكلياتها من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية للتعرف على اداء العاملين الفعلي والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حل هذه المشكلات وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم من اجل تحقيق الاهداف المرجوة في المؤسسة الجامعية.

مبادئ الإدارة بالتجوال :

يمكن توضيح اهم المبادئ والاسس التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال على النحو الاتي::

- ١- ادارة العمل الجامعي بالتجوال في كافة ارجاء المؤسسة المختلفة .
- ٢- ملاحظة اداء العاملين في مواقع العمل الفعلية .
- ٣- التفاعل غير الرسمي اساس التعامل مع العاملين .
- ٤- التحدث مع العاملين والاستماع إلى كل واحد منهم .
- ٥- عقد مقابلات وعمل مراجعات دورية في مجال العمل مع كافة العاملين .
- ٦- الحرص على عمل المقابلات مع الآخرين في مكاتبهم أواماكن عملهم .

- ٧- تقييم القيادات الادارية على اساس تقييم العاملين لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار وبشكل جيد .
- ٨- توزيع الجهد في التجوال داخل العمل بين القيادات الادارية الجامعية .
- ٩- إعطاء التغذية الراجعة للبناء للعاملين فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل .
- ١٠- مشاركة العاملين في المناقشات الحل المشكلات التي تواجههم في العمل .
- ١١- البدء بعشوائية في الدخول فجأة إلى مواقع العمل المختلفة وسؤال العاملين .
(اشبول، ١٩٩٩ : ٤٥)

أهداف الإدارة بالتجوال :

- ١- ادارة عمليات اعادة الهيكلية حتى يتغير المناخ الذي تعمل في ظلها .
- ٢- معالجة حالات وامراض الضيق والاحباط والقلق والتوتر واليأس الاداري المصاحب للإدارة المكتبية .
- ٣- اعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الافراد وكسر جمود الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي .
- ٤- التحفيز للابداع والارتقاء بمستويات التنفيذ حيث تستطيع القيادات الادارية الجامعية من خلال تفاعلها في جولاتها في مواقع العمل المختلفة تذكية عوامل الرغبة والتفوق والتميز لدى العاملين .
- ٥- تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الاداري الناتج عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل ومن ثم فإن الزيارات الميدانية التي تقوم بها القيادات تعمل على التفكير في التغيير إلى الافضل .
- ٦- ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير وتنمية القدرات والامكانيات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالطلاب والعاملين والتمويل .
- ٧- ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية التي لم تذكر للإدارة العليا لسبب أوآخر وتشجيع جميع العاملين في الجامعة على قول الحقيقة كاملة وبشكل واضح وعدم تغييرها وتحقيق التقارب والتواصل مع مختلف العاملين . (مصطفى، ٢٠٠٧ : ١٢)

خصائص الإدارة بالتجوال للقائد الاداري :

تتوقف الإدارة بالتجوال على حسن اختيار القائد المتجول القادر على معرفة حاجات العاملين، والمسؤول عن حسن استغلال الفرص المتاحة ، والمستخدم لاسلوب التفويض ليتمكن العاملين من اعطاء افضل ما لديهم ، ذات تأثير ايجابي على العاملين وعلى العمل الجامعي وبذلك تعتمد الإدارة بالتجوال على تأثير القائد الجامعي المتجول وبراعته من حيث الاسلوب والواقعية والقدرة على استخدام طرق تتناسب مع الحاجات الفعلية للتجوال ، من اجل ذلك ينبغي ان يتحلى القائد الجامعي المتجول بعدة صفات ، وخصائص يمكن توضيحها فيما يلي :

- ان يكون نزيهاً ، وهي صفة تعني التوازن في الشخصية والبعد عن الهوى ، أو التناقض بين الكلمة والفعل ، وبين الظاهر والباطن ، ومن ثم تسمح بوجود روابط الثقة بين القائد الجامعي والعاملين والمستفيدين من خدماتهم .
- أن يكون مخلصاً ، وهي صفة تعني الصدق مع العاملين والتمسك بما تعهد به من امور لا يتأخر عن الخدمة ، وان يتصف بالامانة ، وان يعمل كل ما في وسعه لتحقيق افضل عائد وفائدة للجامعة في حدود القانون والقواعد الاخلاقية .
- ان يكون مستقيماً ، وهي صفة تعني عدم اذلال العاملين ، والا ينتهز الفرص على حسابهم ، ويرفض ان ينحني امام ذوي النفوذ أو الضغوط الخارجية ، والا يصطدم بالقيم والمبادئ الحميدة .
- ان يكون منصفاً ، يؤكد قيم ومبادئ العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستجابة الفورية لمطالب العاملين والاستماع الجيد لشكواهم ، لا يتهاون مع الفساد رحيماً في عقابه ، يحكم بالعدل فيما يعرض عليه من قضايا .
- ان يحافظ على كرامة العاملين وحقوقهم الكامل في الحياة الكريمة ، وفي الحرية المستقلة ، وفي تأمين مستقبلهم ، وضمان استقرارهم الوظيفي ، وعدم تعرضهم لاي موقف يؤدي مشاعرهم أو يجرح كرامتهم ، والحفاظ على توازنهم النفسي . (قطب، ١٩٩٥ : ٥٦)
- ان يكون صبوراً حليماً واسع الصدر لديه القدرة على التحمل ومواجهة المواقف الصعبة وان يتحقق من المعلومات والبيانات الغامضة المصاحبة للاداءات التي يمر بها العمل ، ويتيح الصبر والتفهم للقائد الجامعي المتجول اكتساب سمعة طيبة تساعد على اكتساب ثقة العاملين واحترامهم وتقديرهم له واخباره بدقائق الامور .
- ان يمتلك تشجيع العاملين وتحفيزهم معه على مواجهة الفساد كما يشجعهم ايضاً على ابداء آرائهم بصراحة تامة ووضوح من دون خوف ، مما يسهم في زيادة كفاءة وفعالية العمل في الجامعة .
- ان يكون قادراً على ضبط نفسه متحكماً في ذاته وانفعالاته وذلك ما يمكنه من الاحاطة بالشاكلة بكل ما يحدث حوله في الجامعة ، وان تكون لديه القدرة على التأثير على الآخرين لصالح العمل .
- ان تكون لديه القدرة على الحوار والمناقشة اثناء تجواله في الجامعة ، وان يهتم بالافراد ويفجر طاقات الابداع والابتكار الكامنة في دواخلهم ليستفيد بآرائهم ومقترحاتهم بهدف زيادة كفاءة العمل الجامعي .
- ان تكون لديه القدرة على التحليل والاستنباط والاستدلال للمواقف المختلفة ، والقدرة على صنع واتخاذ القرار في الوقت المناسب والقدرة على ايجاد البدائل لحل المشكلات .

- ان يمتلك المبادرة والاخذ بزمام الامور والطموح والرؤية المستقبلية وبعد النظر ، وان يتمتع بثقة ذاتية عالية وقدرة على تحمل المسؤولية وادراك القصور في المواقف والنظم واللوائح والقوانين والقرارات .
- ان يتمتع بقوة الارادة وحب البحث والاطلاع على الجديد في مجال عمله ، صاحب رؤية وحكمة ، شجاع ومرن في التعامل مع الآخرين ، موجه بالقيم الاخلاقية في عمله . (عاشور: ١٩٩٦ : ١٨)

مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال في مؤسسات التعليمية :

الإدارة بالتجوال هي طريقة مفيدة لبقاء التعامل مع الموظفين واحتياجاتهم وتساعدهم على ممارسة ما يوكل إليهم من اعمال بطريقة مباشرة ، وما ينبغي عليهم استخدامه لانجاز اعمالهم وفقاً لما يقول القادة ، وذلك عن طريق الاتصالات داخل الجامعة وهي اتصالات تتعلق بجميع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات ، وبتحويل الرؤية إلى شيء محسوس ، وبارساء الالتزام والمخاطر ، وبالاهتمام بأناس يعانون من الروتين الاداري، وبذلك فإن اتجاه الإدارة بالتجوال يحقق العديد من المزايا اهمها :

١- التفويض الفعال للسلطة :

التفويض يعني توزيع السلطات على الآخرين ، وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم إلى قبول المخاطر والابتكار والابداع واكتساب المزيد من الخبرات ، والتعود على تحمل المسؤوليات والثقة بالنفس والتحرر من الخوف ، ويمنح تفويض السلطة الحرية لعاملين في التصرف عند تحملهم المسؤولية ، ويجعلهم يستثمرون امكاناتهم بأقصى درجة لصالح الجامعة التي يعملون فيها ، وينبغي على القيادات من خلال الجولات التي يقومون بها تحديد مجالات تفويض السلطة وحسن اختيار الافراد الذين تفوض إليهم السلطة من اجل تحقيق السرعة والكفاءة .

٢- تقييم اداء العاملين بشكل افضل :

يمكن الرؤساء من خلال تجوالهم من التعرف الكامل على حقيقة قدرات وامكانات وظروف كل فرد من العاملين في الجامعة ، الامر الذي يمكنهم من تقييم ادائهم تقييماً سليماً ، وبذلك يتمكنون من تطوير نظم ملائمة لتحفيز هؤلاء العاملين والاشراف عليهم ، ومن ثم ترتبط نظم التحفيز بمستحقها من خلال ما يللمسه الرئيس فعلا، حيث يمكنه بذلك ارساء قواعد عادلة بين هؤلاء العاملين .

٣- اعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية :

تكتشف القيادات من خلال جولاتها التي تقوم بها تحديد النوعيات والمهارات المطلوبة وتحديد الاعداد ، ومدى وجود زيادة في العمالة في بعض الوحدات أو مدى وجود نقص في العمالة في الوحدات الاخرى ، واعادة توزيع الافراد على الاعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل الفعلية في الوحدات المختلفة ، الامر الذي يترتب عليه حسن استغلال لهذه الموارد البشرية المتاحة .

٤-زيادة كفاءة وفعاليات عمليات التدريب في الجامعة :

تقوم القيادات اثناء تجوالها بتحديد الاحتياجات التدريبية سواء على المستوى الفردي أو على مستوى مجموعات العمل ، ثم اعداد برامج التدريب بالشكل الذي يشجع الافراد على الاقبال على التدريب عن رغبة صادقة وقناعة اكيدة بضرورة الاستفادة منه من اجل تطوير معلوماتهم وصقل مهاراتهم وتعديل انماط سلوكياتهم واتجاهاتهم ، الامر الذي يترتب عليه زيادة كفاءة العاملين والجامعة . (فليه وآخرون ، ٢٠٠٩ : ٦٧)

٥-تحسين عمليات الانجاز والتنفيذ في الجامعة :

تساعد الإدارة بالتجوال على تحسين عمليات التنفيذ والانجاز في الجامعة ، حيث تسهم مشاركة الإدارة العليا في التجول على الاقسام المختلفة ليضمن اداء العمل بصورة صحيحة لا يؤدي اي عمل بطريقة خاطئة ، بالإضافة إلى بحث احتياجات الطلاب والعاملين باستمرار والوقوف على حجم الانجاز والتنفيذ الذي تحقق فعلاً ، ولذلك تسمى الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة حيث لا تجعل الإدارة العليا تعود إلى العمل لمراقبة عملياتها وموظفيها وانتاجها .

٦- اعادة هيكلة الجامعة بشكل افضل :

تتمكن القيادات الادارية من خلال الجولات التي يقومون بها من تحديد المجالات التي تتطلب اعادة هيكلة سواء اكانت ادارية أو بشرية أو مالية أو تنظيمية أو أكاديمية أو مهام العمل ، وتعتمد اعادة الهيكلة على قدرة القيادات على رؤية الواقع والتحرك منه نحو المستقبل ، والتخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية ، ومن ثم فإن إعادة ترتيب الاوضاع الداخلية تتطلب من القيادات معرفة الموارد والامكانيات البشرية وغير البشرية ، وبذلك فإن الإدارة بالتجوال تساعد على تحقيق فعال لاعادة الهيكلة . (العجمي ، ٢٠٠٨ : ٢٩)

٧- زيادة الاحساس بالمسؤولية لدى العاملين :

ويأتي ذلك من خلال مناقشات وحوارات القيادات مع العاملين والسماح لهم بابداء الرأي والاقتراح ، والاخذ بهذه الاراء والاقتراحات في اعمالهم ، الامر الذي يعمق من احساسهم بالمسؤولية ويزيد من فعالية مشاركتهم في التعرف على مشكلات العمل ومواجهتها ، كذلك في اعداد الخطط ووضع الاهداف وضورة تنفيذ هذه الخطط وتحقيق الاهداف الموضوعية ، وبذلك فإن الإدارة بالتجوال تعمل على تعميق الاحساس بالمسؤولية الذاتية والولاء والانتماء لدى الجميع من القيادات والعاملين للجامعة التي يعملون بها .

٨- ربط مكافأة العاملين بالانجاز الفعلي :

تعمل الإدارة بالتجوال على ربط المكافآت بالانجاز الفعلي للعاملين من خلال قيام القيادات بالتجول وملاحظة العاملين على الطبيعة والاستماع إليهم ، والتحدث معهم عن انفعالاتهم وهواياتهم واهتماماتهم واسرهم ، ومحاولة قضاء وقت متساوية العاملين في جميع القطاعات ، وتمييز العاملين الذي يؤدون عملهم بطريقة صحيحة، وسرعة الاستجابة لأسئلتهم واهتمامهم ، وتشجيعهم على العمل الحقيقي ، بالإضافة إلى المزايا السابقة تعمل

الإدارة بالتجوال على القضاء على الهدر في الوقت والجهد المبذول وادخال عنصر السرعة والكفاءة في ادارة الجامعة من خلال التواجد في مواقع الاحداث بصفة مستمرة ووضع الحلول المناسبة للقضاء على المشكلات التي تظهر ، وتقوية الاتصالات بين القيادات والعاملين .(الصرايره، ٢٠٠٥، ١٦٢)

(ج)عيوب تطبيق الإدارة بالتجوال :

على الرغم من المزايا العديدة السابقة لاتجاه الإدارة بالتجوال ، الا انه توجد ايضاً بعض العيوب التي تظهر مع استخدام هذا الاتجاه في الجامعة ، يمكن توضيحها فيما يلي :

- ارتفاع التكاليف بالجامعة ، حيث قد يتجه بعض العاملين اذا ما عرفوا مواعيد وصول القيادات إليهم إلى اصفاء نواح جمالية على اماكن الزيادة كإعداد اللافتات التي ترحب بها ، مما قد يسهم في رفع التكاليف الخاصة بالجامعات مع تكرار مثل هذه الزيارات بصفة مستمرة .

- التركيز على الشكل الظاهري للجولات ، قد يقوم بعض القادة الجامعيين بجولاتهم بشكل ظاهري لمجرد التأكيد على انهم يمرون في مواقع العمل دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال ، ومن ثم تكون الزيارات من دون فائدة تعود على العاملين أو الجامعة .

- قلة كفاءة وفعالية بعض القيادات ، قد لا تتوفر لشروط والمواصفات الواجب توفرها في المدير المتجول الفعال ، الامر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق هذا الاتجاه لكل المزايا المرجوة منه .

- تفشل الإدارة بالتجوال عندما لا تجد القيادات الوقت الكافي للتجوال والتحدث والاستماع لاستجابات العاملين واعطائهم الاسئلة الصحيحة .

- لا تعمل ادارة بالتجوال الا اذا توفر الاتصال الفعال بين الاطراف المختلفة في الجامعة .
(الجندي، ٢٠٠٢: ٥)

متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال :

يعتمد التطبيق الفعال لاتجاه الإدارة بالتجوال على وجود القيادات الادارية الجامعية المؤهلة والمدربة على عملية التجوال والقادرة على القيادة بالقوة للعاملين ، والتي تستخدم خبراتها في عمليات التخطيط والتقييم البناء والمكافئة الملائمة للعاملين على ادائهم والتي يمكن تحويل الرؤى إلى اشياء محسوسة وارساء الالتزام داخل الجامعة ، والاهتمام بالعاملين (الجبالي ، ٢٠٠٥: ٦٤) ، وفي ضوء ذلك فإن هناك مجموعة من المتطلبات التي قد تسهم في نجاح تطبيق الإدارة بالتجوال ، ومن ابرز تلك المتطلبات ما يلي:

١- الاهتمام الصادق بالعاملين :

ينبغي على القيادات اظهار اهتمام صادق بأداء العاملين لاعمالهم والتعرف على طموحاتهم ازاء الجامعة، وتوجيه الاسئلة التي تجعل العاملين يستفيضون في عرض وجهات

نظرهم ، ومثل هذا الاهتمام مفيد للطرفين ، فإذا استطاعت القيادات ان تساعد العاملين على انجاز غاياتهم فيكونون اكثر انتاجاً ، لذلك فإن هدف المحادثات المبكرة التي يقوم بها القائد الجامعي المتجول جعل العاملين يعملون انه يهتم بهم كأفراد وانه موجود في موقعه ليساعدهم على انجاز غاياتهم وحل اية مشكلة قد تواجههم في العمل ، وايجاد مجال مريح يستطيعون ان يتعاملوا معه في اطاره وان يتأكد من ان العاملين لديهم حوافز صحيحة للعمل وانهم يكافؤون على النحو الملائم عندما يؤدون عملهم بشكل جيد .

٢- تسهيل الامور وليس اصدار الاوامر :

تتطلب الإدارة بالتجوال ان تدرك القيادات ان عليهم استثارة توجيه اقصى مساهمة ممكنة لكل عضو في الجامعة ، يدارون بالمبادئ وليس بالاوامر لانهم يرون في تنمية روح المبادرة أن الآخرين يملكون عملياتهم ، حيث ان الإدارة بالمبادئ تعمق التزام العملية بنتائج جامعتهم وتشعرهم بأنهم موضع ثقة ، ويمكنهم تعديل ما يرون اه يعطل العمل ، ان مهمة القائد الجامعي المتجول تسهيل الامور ويبين للعاملين انه فعل كل ما في وسعه لتوفير مناخ خال من الاكراه أو الخصومة يؤدون فيه اعمالهم .

٣-الاتصال المنتظم الفعال :

تتطلب الإدارة بالتجوال ان تفتح القيادات قنوات الاتصال مع العاملين بخاصة الجدد منهم ، وان تحرص على ان تجتمع بهم بشكل متكرر ، وان تكون متواجدة معهم في مواقع العمل عندما يحتاجون إليهم، والاستماع إليهم باهتمام عندما يتحدثون ، ومعاملة كل فرد كما لو كان اهم العاملين ، والاهتمام بالابتسام والمديح للعاملين ، ومن الطرق التي يستخدمها القائد الجامعي المتجول للاتصال بالعاملين : مشاركة العاملين في وضع اهداف العمل ، اعطاء تقدير معنوي مستمر للعمل الجيد، التفاعل مع العاملين بشكل غير رسمي ، التواجد في مواقع العمل ، التحدث معهم والاستماع إليهم ، اعطاء المعلومات للعاملين بعد الانتهاء من الاجتماعات ، المدح واعطاء التغذية الراجعة بشكل خاص ، بناء الجسور والروابط وتحقيق التواصل مع العاملين .

٤- تحقيق مستوى ارقى من التعاون :

ان التزام القيادات بتحقيق التعاون الداخلي بينهم وبين العاملين في الجامعة يمكن ان يغير من المواقف السلبية للعاملين هو اجراء المناقشات وتبادلها فيما بينهم، مما يؤدي إلى نوع افضل من علاقات العمل ، والتعارض مع بعضهم البعض على اساس المصلحة العامة وليست المصلحة الفردية يمكنهم من الوصول إلى مستوى متميز من الاداء .

٥-المشاركة بمصداقية :

تعمل القيادات على مشاركة العاملين في مناقشة ما سوف ينجزونه من العمل والوقت اللازم لانجازه حتى تتيح لهم الفرصة في اختيار العمل الذي يتناسب مع مهاراتهم واحتياجاتهم ، وتطلب من العاملين ابداء آرائهم إزاء ما قد يعتقدون انه طريقة افضل لاداء

العمل ، وتطلب منهم ايضاً فحص وتقييم عملهم بأنفسهم ، واشعارهم بأن الانجاز الذي تحققه الجامعة ما هو الا نتيجة جهود كل الافراد متجمعة .

٦- التطهير من المعوقات :

وهي استراتيجية تستوجب النزول إلى ارض الواقع لتشخيص المشكلات واسبابها بدقة حتى لا يمكن توصيف علاجها المناسب ، وبالطبع قد يكون ضمن اساليب العلاج ابعاد بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل الجامعي ، ولا يقف التطهير عند هذا الحد بل يمتد إلى الادوات والمعدات والاساليب والقوانين والاجراءات والقواعد المنظمة للعمل الجامعي ، ومـ=حيث ان التغيير وسيلة لتطهير فيجب ان يكون التغيير احدى القيم الثقافية اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل ، والاداء بالتجوال تهدف إلى التحسين المستمر ، وعليه فهي ادارة الحاضر لاكتشاف اوجه القصور وادارة المستقبل لتطوير الاداء .

٧- حسن اختيار القيادات :

تتطلب الإدارة بالتجوال ان يتم اختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءة والانجاز والتمكن من مهارات الاتصال الجيد ، وطرق التعامل الذكي مع العاملين ، وتطوير تنمية كفاءاتهم الادارية بما يتناسب واحتياجات عملية التجول ، واستمرار برامج التدريب على مهارات الإدارة بالتجوال ، والعمل على تنمية معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم التي تتعلق باتجاه الإدارة بالتجوال ، وعملية تنفيذها لدى جميع العاملين بالجامعة سواء اعضاء هيئة التدريس أوالاداريين أوالطلاب ، وبذلك تصبح القيادات من العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق الإدارة بالتجوال .

٨- بناء الثقة في الجامعة

ينبغي على القيادات ان تساعد العاملين ليشعروا بمزيد من الثقة في انفسهم وفي قدراتهم على تحقيق النجاح ، وكذلك مزيد من الثقة في القيادات وزملائهم من العاملين في الجامعة ، ان العاملين بحاجة إلى مناخ تسوده الثقة ، وان يؤمنوا بأن العمل سوف يساعدهم على تحقيق اهدافهم واهداف الآخرين ، فضلاً عن تنمية الالتزام والانضباط لدى العاملين من خلال الاقتداء بالقيادات في الصدق والامانة والنزاهة والكفاءة والعلم ، وبناء الثقة بين القيادات والعاملين يؤدي إلى صدق الحقائق والمعلومات والبيانات اللازمة للعمل الجامعي ، وهذا المطلوب يعد من اهم متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال وزيادة فعاليتها . (السلمي، ٢٠٠٢ : ٤)

ويتضح مما تقدم ان الإدارة بالتجوال تقوم بمساعدة القيادات الادارية الجامعية على تحقيق ويجاد البيئة الصحية المناسبة في الجامعة ، من خلال البعد عن مكاتبهم وتوجيه الجزاءات واللوم للعاملين، والتجول في مواقع العمل المختلفة بهدف ان يسمعوها ويروا افضل الطرق لاداء العمل ، وعلى الرغم من ان اتجاه الإدارة بالتجوال قد حقق للمؤسسات جامعية التي طبقتها الريادة والنجاح واكسبها ميزة تنافسية قوية ، وساعدها في التغلب على العديد من

جوانب القصور فيها ، نتيجة لما حققه من تطوير فعلى هذه الجماعات والارتقاء بمستوى ادائها.

دارسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال في مجال تخصص الإدارة التربوية لم تعثر على الدراسات وفق هذا المفهوم

١- دراسة (Macneill& Boyd, 2006)

(التصور الاستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها بالمزج والقيادة والإدارة بالتجوال) هدفت الدراسة إلى وضع تصور استراتيجي التي تقوم على مزج القيادة والإدارة في عمل مديرو ذلك من خلال العديد من الأنشطة وهذه الاستراتيجية إذ تشمل القيادة والتجوال ، استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، تم اختيار ثلاث مدارس استرالية ، تم تنفيذ جولات للقيادة فيها حيث قام بملاحظة ومراقبة ومقابلات لفترة كافية مع المعلمين والمديرين فيها ومراجعة الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة .

واهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان القيادة والإدارة الجواله كان لها دور كبير في نمط القيادة المستخدمة كما توصلت النتائج إلى ان الإدارة بالتجوال نظام مستمر لتقويم اداء العاملين في المدرسة فردياً بتزويد المعلمين بتغذية عكسية مناسبة في وقتها .

٢-دراسة (العبيدي ، ٢٠١٠)

(اثر ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية الرسمية)

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر ممارسة الإدارة بالتجوال عن فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الاردنية الرسمية وتحقيق الهدف ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، تكونت الاداة من (٣٥) فقرة لقياس ابعاد الإدارة بالتجوال و(٢٠) فقرة فيما يخص اداة فاعلية عملية اتخاذ القرارات وتكونت عينة البحث من (٣٦١).

وتوصلت نتائج الدراسة ان تصور المدراء في الجامعات الاردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية اتخاذ القرارات كانت بدرجة عالية كما تبين من النتائج إلى وجود اثر دلالة احصائية بأبعاد لممارسة الإدارة بالتجوال .

إجراءات البحث:

اولاً: مجتمع البحث:

ولقد أمكن الحصول على المعلومات الخاصة بمجتمع البحث على الإحصائيات من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة/ قسم الإحصاء حيث تألف مجتمع البحث من (٣٣٠ ض) فردا يمثلون جميع رؤساء الأقسام العلمية ممن يعملون في كليات جامعات محافظة (بغداد) حصراً للعام الدراسي (٢٠١٧-٢٠١٨) و يتوزعون بين (٩١) كلية من الكليات العلمية والإنسانية إذ بلغ عدد رؤساء الأقسام من الكليات العلمية

(١٧٢) رئيس قسم علمي بينما بلغ عدد رؤساء الأقسام الإنسانية (١٥٨) رئيس قسم أنساني، كما موضح في الجدول (٢).

توزيع أفراد مجتمع البحث

المجموع الكلي	رئيس القسم التخصص		الجامعة
	الإنساني	العلمي	
١٣٦	٧٠	٦٦	بغداد
٦٣	٣٨	٢٥	المستنصرية
٤٣	/	٤٣	التكنولوجية
٦٠	٣٩	٢١	العراقية
٢٨	١١	١٧	النهرين

ثالثاً: عينة البحث :

اتبعت الباحثة الأسلوب الطبقي العشوائي في اختيار عينة البحث الحالي إذ تم سحب عينة بنسبة (٥١.٣٩%) من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية، وتعد هذه العينة ممثلة للمجتمع وفيما يأتي وصف عينة البحث على

لقد اختير عينة البحث من متمثلة بالرؤساء الأقسام العلمية ممن يعملون في كليات جامعات (محافظة بغداد)، بفرعها (العلمي والإنساني) فبلغ عددهم (١٦٦) فرداً منهم (٨٦) رئيس قسم علمي و (٧٩) رئيس قسم أنساني والجدول (٣) يوضح توزيع العينة بحسب تخصص الكليات العلمية والإنسانية.

توزيع أفراد العينة الأساسية

المجموع الكلي	رئيس القسم التخصص		الجامعة
	الإنساني	العلمي	
٦٨	٣٤	٣٤	بغداد
٣١	١٥	١٦	المستنصرية
٢٢	/	٢٢	التكنولوجية
٢٦	١٤	١٢	العراقية
١٩	٩	١٠	النهرين
١٦٦	٧٢	٩٤	المجموع الكلي

ثالثاً: أداة البحث وكيفية إعدادها:

لغرض تحقيق هدف البحث فقد تطلب ذلك بناء أداة لمعرفة مدى تطبيق القيادات الجامعية للإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية في كلياتهم من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعات (محافظة بغداد)، ولقد قامت الباحثة بإعداد أداة البحث ومن خلال ما يلي:

١- الإطلاع على الأدبيات والمصادر المتعلقة بموضوع البحث الحالي ومن مختلف الاختصاصات.

٢- توجيه سؤال مفتوح إلى عدد من رؤساء الأقسام ومن المتخصصين في مجال الإدارة والعلوم التربوية والنفسية والتربية لغرض معرفة واقع ومستوى مفهوم الإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية في جامعاتهم وكلياتهم.

٣- الإطلاع على عدد من الدراسات والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث والاستفادة من فقرات الأدوات والمقاييس المستعملة.

ومما تقدم فقد حصلت الباحثة على مجموعة من الفقرات للأداة بصورتها الأولية وكان عددها (٣٥) فقرة توزعت على سبع مجالات المتعلقة بالإدارة التجوال، وهي (اتخاذ القرارات الإدارية، الرقابة الإدارية، العلاقات الانسانية، عملية الاتصال الاداري، التحفيز الاداري، الابداع الاداري، التغذية العكسية).

واعتمدت الباحثة مقياس خماسي أمام كل فقرة وهي بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وتتميز هذه الطريقة بكونها سهلة التصحيح وتسمح بأكثر تباين بين الإجابات بعد إعطاءها أوزان وكما يلي (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

رابعاً: الصدق الاداة:

أن الصدق يمثل إحدى الوسائل المهمة في الحكم على صلاحية الاداة، إذ ان الصدق من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستخدم الاداة التأكد منه، إذ يشير الصدق إلى قدرة الاداة على قياس ما وضعت أصلاً لقياسه. (الظاهر، ٢٠٠٤: ١٣٢).

إذ يشير (Ebell) إلى أنه يجب عرض الاداة على مجموعة من المحكمين للحكم على مدى صلاحية الاداة لقياس ما وضعت من أجله. (Ebell, 1992 : 555)

ولغرض التعرف على صدق أداة البحث تم استخدام الصدق الظاهري عن طريق عرض الاداة على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (١٧) محكمين من المتخصصين في مجال الإدارة العامة والقياس والتقويم وعلم النفس والإدارة التربوية، وفي ضوء آراء المحكمين ثم إجراء التعديلات على عدد من الفقرات وتم دمج البعض منها فضلاً عن حذف عدد من الفقرات التي أشار إليها المحكمين، وبهذا فقد استقرت فقرات الاداة بصيغتها النهائية على (٣٢) فقرة بعد أن كانت (٣٥) فقرة، حيث أعتمدت الباحثة نسبة اتفاق (٨٠ %) فأكثر في آراء المحكمين للفقرة المقبولة، حيث أشار (بلوم وآخرون) إلى أن الباحث يشعر بالارتياح في حالة حصوله على نسبة اتفاق ٧٥ % وأكثر بين تقديرات المحكمين.

خامسا: ثبات الأداة:

يقصد بالثبات أن يعطي الاختبار النتائج ذاتها أونتائج متقاربة عند تطبيقه على نفس الأشخاص وتحت الظروف ذاتها أوظروف مختلفة. (علام، ٢٠٠٠ : ١٣١) (Anastasi and Susana, 1988: 84)

حيث استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادته (T-test) إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة مؤلفة من (٥٠) رؤساء الاقسام العلمية من (غير عينة البحث) موزعين على الاقسام كلياتهم وجامعاتهم ، وتم إعادة التطبيق على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول، وتم إيجاد معامل الارتباط ما بين التطبيقين وتبين أنه بمقدار (٠,٨٧) وهو معامل ارتباط جيد وحسبما أشار إليه (جابر، ١٩٧٣ : ٣١٢) .

سادسا: التطبيق :

بعد التأكد من الصدق والثبات للأستبانة أصبحت جاهزة للتطبيق على عينة البحث، حيث طبقت على أفراد العينة البالغة (١٦٦) فرداً وبمدة زمنية تراوحت (٨٠) يوماً.

عرض النتائج وتفسيرها :-

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الأهداف ومن ثم تفسيرها وتقديم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات بذلك.

الهدف الأول:- التعرف على مدى ممارسة تطبيق الإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعات محافظة بغداد .

ولتحقيق الهدف الأول طبقت الأداة على عينة البحث البالغة (١٦٦) فقد استخرج المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على الاستبانة لكل فبلغ (٩٦,٧٥) درجة وبانحراف معياري مقداره (٩,٥٣٨) درجة ، وعند حساب دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط النظري للاستبانة الذي بلغ (٩٩) درجة ، وباستعمال لاختبار التائي لعينة واحدة (T.test one-sample) ، وجد إن الفرق دال لصالح المتوسط النظري، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (٣,٠٣٤) اعلى من القيمة الجدولية (١,٩٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) درجة وبدرجة حرية (٣٩٩) والجدول (٣) يبين ذلك

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة الاستبانة

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
١٦٦	٩٦,٧٥	٩,٥٣٨	٩٩	٣,٠٣٤	٠,٠٥	١,٩٦	دال لصالح المتوسط الفرضي

يتضح من هذه النتيجة بحسب اجابات أفراد العينة ان مدى ممارسة تطبيق الإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية كانت بمستوى متدني، وهذا مما يدل على ان القيادات الجامعية لم تواكب التطورات والاتجاهات الادارية المعاصرة.اذ ان الإدارة لم تعد عملاً مكتبياً فقط ولم يعد القيادات الجامعية اصحاب السلطة والتسلط متواجدين في مكاتبهم يعقدون الاجتماعات ويقرؤون التقارير المرفوعة إليهم بل على القيادات ان يعيشوا مرؤوسيههم بالحوار المباشر معهم والمتابعة الفعلية لما يقومون به وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال اساليب واليات ادارية يستطيع استخدامها ومن بينها مفهوم شق طريقه في الفكر الاداري الحديث الا وهو الإدارة بالتجوال.لذا ترى الباحثة انه لا بد ان يتطلب من الاعتماد على اسلوب اداري يقوم على التجوال الاداري والمتابعة الميدانية الحثيثة لكل ما يحدث في المؤسسة الجامعية وكيالاتها، وهذا ما يمكن ان يتحقق من خلال تواجد القيادات الجامعية في المواقع التنفيذية يعايش كافة العاملين ويتعرف على مشكلاتهم يوجههم إلى كيفية التعامل معها ويعمل على تطوير الاعمال وانجازها في صورة افضل.

الهدف الثاني :-إيجاد الفروق بين رؤساء الاقسام العلمية بحسب متغير التخصص(علمي - إنساني) في نظرتهن لمدى ممارسة تطبيق الإدارة التجوال لدى القيادات الجامعية في كليات جامعات محافظة بغداد.

لتحقيق هذا الهدف طبقت الأداة علىعينة البحث البالغة (١٦٦) ،فقد بلغ متوسط درجات اقسام العلمية للأداة (١٠٠,٢١) درجة، وبانحراف معياري قدره(٩,٣٠٠) درجة، وبلغ متوسط درجات اقسام الانسانية للأداة (٩٨,٦١) درجة،

وبانحراف معياري قدره(٨,٢١٦) درجة، واستعملت الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة(١,١٦٩) درجة، وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) والجدول (٤)يوضح ذلك.

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين في التعرف على دلالة الفروق بحسب متغير التخصص(علمي ، انساني)

المتغير	النسب	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		المتغير
					المحسوبة	الجدولية	
الإدارة التجوال	العلمي	٤٤	١٠٠,٢١	٩,٣٠٠	١,١٦٩	١,٩٦	غير ادال
	الانسلبي	٧٢	٩٨,٦١	٨,٢١٦			

وتشير النتيجة بحسب إجابات أفراد العينة انه لا يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة تطبيق الإدارة التجوال لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية في الجامعات العراقية وكانت نظرتهم نظرة متساوية ومقاربة وفق التخصص (العلمي والانساني). لذا يمكن القول لابد من القيادات الجامعية وادارات كلياتهم ان يتبنوا ادوار او يطوروا شكل الاداء الجامعي من خلال التجوال الاداري فكل مؤسسة جامعية فيها معلومات واحصائيات عن الطلاب واعضاء هيئة التدريس والمدة الزمنية لها وغير ذلك من المعلومات التي تمثل الخلفية المعلوماتية المطلوبة كأساس لتقويم البناء للعمل الجامعي ولذلك تحتاج القيادات الجامعية ان يكونوا على اتصال دائم بالعاملين على كل المستويات وان يتفاعلوا معهم سواء بشكل رسمياً وغير رسمي ،ومحاولة معرفة اتجاهات العاملين وادراكاتهم ولا يتم ذلك الا من خلال الإدارة بالتجوال.

وبناء على ماتقدم ان متطلبات تحقيق يعتمد التطبيق الفعال لاتجاه الإدارة بالتجوال على وجود القيادات الجامعية المؤهلة والمدرّبة على عملية التجوال والقادرة على القيادة بالقُدوة للعاملين والتي تستخدم خبراتها في عمليات التخطيط والتقييم البناء والمكافئة الملائمة للعاملين على ادائهم والتي يمكن تحويل الرؤى إلى اشياء محسوسة وارساء الالتزام داخل مؤسسة الجامعية والاهتمام بالعاملين.

الاستنتاجات :

في ضوء نتائج البحث تم التوصل للاستنتاجات على النحو الآتي :

- ١- تبين من النتائج وبحسب اجابات أفراد العينة في مدى ممارسة تطبيق الإدارة التجوال لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية في الجامعات العراقية كانت بمستوى متدني.
- ٢- تبين من النتائج وبحسب إجابات أفراد العينة انه لا يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة تطبيق الإدارة التجوال لدى القيادات الجامعية العراقية وكانت نظرتهم نظرة متساوية ومقاربة بحسب لمتغير التخصص (علمي -انساني).
- ٣- ان تطبيقا لإدارة بالتجوال الفعال يعتمد وبشكل فعال على وجود القيادات الجامعية مؤهلة والمدرّبة والقادرة على ذلك من خلال القيادة الفعالة للعاملين.
- ٤- ان الإدارة بالتجوال تقوم بمساعدة القيادات الادارية الجامعية على تحقيق وايجاد البيئة الصحية المناسبة في الجامعة ، من خلال البعد عن مكاتبهم وتوجيه الجزاءات واللوم للعاملين، والتجول في مواقع العمل المختلفة.

التوصيات :

في ضوء نتائج البحث ،توصي الباحثة بالآتي:

١- ضرورة اجراء دورات وبرامج تدريبية وورش عمل وندوات علمية لكافة القيادات الجامعية في مؤسساتهم لتعزيز وتطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في ضوء مجالات مفهوم ثقافة الإدارة بالتجوال.

٢- العمل على تحقيق القيادات الجامعية على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق وتحديد المعوقات وتحسين عملية الاتصال وتحفيز المرؤوسين وتحقيق الابداع الاختيار لانسب من القرارات لمعالجة الازمات التي تحدث في المؤسسات.

٣- ضرورة ربط مفهوم الإدارة بالتجوال في إليه تفعيل الاداء الوظيفي التي تحقق الانسجام مع الاهداف الاستراتيجية الموضوعية والمراد تحقيقها في المؤسسة.

المقترحات:

في ضوء نتائج البحث فقد وضعت الباحثة مجموعة من المقترحات وعلى النحو الاتي:

١. إجراء دراسة مماثلة في كليات الجامعات العراقية تبعاً لمتغيرات (التخصص – وسنوات الخدمة).

٢. إجراء دراسة مماثلة في كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظراءعضاء الهيئة التدريسية وموظفي الموارد البشرية .

٣. إجراء دراسة مماثلة بناء برنامج تدريبي وفق مفهوم الإدارة بالتجوال وعلاقته بادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية.

الاستبانة النهائية

رئيس القسم.....المحترم .

تحية طيبة :

تروم الباحثة القيام بدراسة ميدانية بعنوان "مدى تطبيق الإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعات محافظة بغداد"، ولما تعهده الباحثة فيكم من خبرة وسعة اطلاع ،نود ان نستعين بأرائكم السديدة في الإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة لوصف مدى ممارسة تطبيق الإدارة التجوال لدى القيادات الجامعية.

وذلك بوضع علامة (✓) أمام الفقرة التي ترونها مناسبة علما بان الابدائل التي ستستخدم هي المدرج الخماسي في إجابات عينة البحث بدرجة (كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا). وإذ تقدر الباحثة تعاونكم لايسعني الا ان اكون شاكرة لكم لخدمة للبحث العلمي ومن الله التوفيق.

الرقم	الفقرة	درجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١-	يعمل القيادة الجامعية على تشجيع من خلال ممارسة التجوال النقاش المفتوح بتقبل اي فكرة وتحفيزها.					
٢.	يتخذ والقرارات من خلال التمسك به المباشر بالعمل مع كافة العاملين في المؤسسة الجامعية.					
٣.	يقوموا بجولات تفقدية تؤدي إلى تحديد المشكلات بشكل دقيقا.					
٤	يتخذ قرارات في ضوء نظرة شاملة في المؤسسة الجامعة					
٥-	يقوم بمتابعة تنفيذ القرارات الادارية بعد اتخاذه					
٦-	ياثر على المروسين لتحقيق اهداف المرجوه.					
٧-	يسعى إلى التعرف على احتياجات كافة العاملين في المؤسسة الجامعية.					
٨..	يعمل الاتصال مع كافة العاملين عن طريق التواصل المباشر.					
٩.	يهتم بفريق العمل الجماعي والتشاركي.					
١٠	يحرص بالاطلاع على اوضاع بيئة العمل لكافة العاملين في مؤسسة الجامعة.					
١١.	يبتح فرصة لكافة العاملين الالتقاء به في اي وقت ممكن.					
١٢	يعمل على متابعة سير اداء العمل بحسب مواقعه..					
١٣..	يسهم على تصحيح بادارة جولته التفقدية جوانب مهما من المعلومات الواردة إليها.					
١٤.	يسعى إلى تطوير اساليب المتابعة في المؤسسة الجامعة.					
١٥-	لديه ايمان بنظم المتابعة ولاطلاع عن بعد.					
١٦-	يقوم بالتقويم وفقا لما يراه من اداء المنجزا.					
١٧-	يقضي اكثر وقته خارج مكتبه الخاص.					

الرقم	الفقرة	بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١٨.	يعمل على تحديد موعد عقد الاجتماعات مع المروؤسين مراعي الوقت.					
١٩.	يقدر الوقت الانجاز المهام الملقاه على عاتقه.					
٢٠.	يحرص على كسب ود وثقة كافة العاملين في المؤسسة.					
٢١.	يحرص على عقد اجتماعات مفتوحة مع كافة العاملين لمناقشة وجهات نظر حول طبيعة بيئة العمل في المؤسسة.					
٢٢.	يسعى إلى تهيئة الفرص امام العاملين للتعرف على بعضهم.					
٢٣.	يتجول بين اقسام الكليات لتحفيز كافة العاملين على العطاء المتميز احسن.					
٢٤.	يعمل على متابعة كافة العاملين ومتطالبتهم.					
٢٥.	يحرص على تعميم احساسيس العاملين بانهم شركاء في وضع اهداف المؤسسة.					
٢٦.	يشجع على الابداع والابتكار في العمل المؤسسي.					
٢٧.	يسعى من خلال متابعته المدانية للمروؤسين افكارا جديدة من اجل التطوير.					
٢٨.	يطور العلاقات التنظيمية بين كافة المروؤسين في المؤسسة.					
٢٩.	يتجول بين كافة اروقة كليات الجامعة واقسامها على الهام العاملين بالحلول المبدعة.					
٣٠.	يعمل على مساعدة كافة العاملين في معرفة قدراتهم ومهاراتهم. ويطورها.					
٣١.	يوضح مكامن القوة والضعف في اداء العاملين في المؤسسة.					
٣٢.	يشاهد اثناء تجوال نوع التدريب المطلوب للعاملين.					
٣٣.	يعمل على تقديم من خلال تجواله للعاملين في عملهم ملاحظات عن ادائهم.					

المصادر

١. تشارلي . س (٢٠٠١) : المدير الفوري ، الرياض : ترجمة مكتبة جرير .
٢. جابر عبد الحميد (١٩٧٣) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار الكتب ، القاهرة. الظاهر ، قحطان
٣. جابر عبد الحميد (١٩٧٣) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار الكتب ، القاهرة. الظاهر ، قحطان أحمد
٤. الجبالي ، عبد المجيد (٢٠٠٥) : اسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور في ادارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلوان ، القاهرة .
٥. الجندي ، عمر عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٢) : انماط الإدارة المدرسية – دراسة مقارنة بين مصر ودولة فرنسا ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، مصر .
٦. الجيوسي، محمد رسلان، جار الله، جميلة (٢٠٠٠)، الإدارة علم وتطبيق، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. حسن، ماهر محمد صالح (٢٠٠٤): القيادة – أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط١، دار الكندي للنشر والتوزيع، أربد- الأردن.
٨. الخضري ، محسن (٢٠٠٠) الإدارة بالتجوال ، القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع .
٩. الذنبيات ، حسام (٢٠٠٣) ، العلاقة بين نظم المعلومات الادارية المحسوبة وادار العاملين في المؤسسات المالية الحكومية المتخصصة بالاقرض في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك .
١٠. الزهيري ، رائدة (٢٠٠٢) . الابداع الاداري وفق مفهوم الإدارة التشاركية ، عالم الفكر ، المجلد ٣٠ ، العدد ٢٤ ، ص ٢٣٩-٢٤٠ .
١١. ستراك ، رياض بدري (٢٠٠٤) دراسات في الإدارة التربوية ، ط١، دار الأوائل ، عمان ،
١٢. السلمي ، علي (٢٠٠٢) . ادارة التميز ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
١٣. الشبول ، محمد (١٩٩٩) . العوامل الاقتصادية والاجتماعية والمهنية واثرها في الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي محافظة اربد ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، اربد .
١٤. الصرايرة ، خالد (٢٠٠٥) . التماثل التنظيمي لاعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الهاشمية ، وعلاقته بشعورهم بالامن وبأدائهم الوظيفي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان .
١٥. عاشور ، احمد (١٩٩٦) . السلوك الانساني للمؤسسات التعليمية ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية.

١٦. العبيدي ، امل (٢٠١٠) . اثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية القرارات في الجامعات الاردنية الرسمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك .
١٧. العنابي ، عبد الرحمن حسين مال الله ، (٢٠١٠) الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى المدراء العاملين في المديریات العامة للتربية في محافظات العراق الوسطی ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية ، جامعة بغداد .
١٨. العجمي ، لامحمد حسين (٢٠٠١) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ؟؟؟؟؟ البشرية ، ط ١ ، دار الميسرة، عمان .
١٩. عطوي ، عزت (٢٠٠١) ، الإدارة التعليمية والاشراف التربوي اصولها وتطبيقاتها ، عمان ، الار العلمية الدولية.
٢٠. علام، صلاح الدين (٢٠٠٠) القياس والتقويم التربوي والنفسي/ أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر.
٢١. علام، صلاح الدين (٢٠٠٠) القياس والتقويم التربوي والنفسي/ أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر.
٢٢. عماد الدين ، منى (٢٠٠٤) . الإدارة بالتجوال ، مجلة المعرفة ، العدد ٩٥ ، ص ١١٢-١١٤
٢٣. عودة ، أحمد سلمان خليل يوسف (١٩٨٨) ، الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنشائية ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .
٢٤. عودة ، أحمد سلمان خليل يوسف (١٩٨٨) ، الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنشائية ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .
٢٥. الغضاونة ، سوسن (٢٠٠٠) . درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين واثرها في اساليب معالجتهم لمشكلات الطلبة السلوكية داخل الصف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك .
٢٦. فليه وعبد المجيد ، فاروق عبده والسيد محمد، (٢٠٠٩) ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط ٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
٢٧. فولر ، جورج (١٩٩٩) ، المدير المتجول ، الرياض ، ترجمة مكتبة جرير .
٢٨. قطب ، يوسف صلاح الدين (١٩٩٥) ، تطوير التعليم وتحديات العصر ، القاهرة ، رابطة التربية الحديثة .
٢٩. مصطفى ، احمد سيد (٢٠١٢). ادارة البشر ، الاصول والمهارات ، القاهرة ، الدار الجامعية .
٣٠. مصطفى ، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٧) ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر ، الرياض ، دار المريخ للنشر .

٣١. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (١٩٨٨) قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ٤٠، لمادة ١٢، بغداد.
٣٢. F.,
(1999), "Quality in higher education", Paper at Swedish quality conference. , "
٣٣. Anastasi, Anne and Susana Urbina (1988) Psychological Testing, Sixth Edition, Prentice Inc, USA.
٣٤. Broq, W (1981) Aplling Education Research a Practical Guide For Teacher, New York.
٣٥. Ebell (1972) Essentials of Educational Measurement, Printed in Hall, New Jersey, USA.
٣٦. Howard, Mcaylisle, (1988). " Management Essentials science Research associates Inc" .
٣٧. Marvinphilip ; Executive Time management (1999) , ??????, Henry; clses to Executive time control Amtcom.
٣٨. Brager, J. (1992) . Effective Leadership Practices for Managery: BalacingIntersepenceBalacing Inter Dependences and Autonomy. Disseration Abstract International, 52 (7). 721-A.
٣٩. Macneill, N. & Boyed, R. (2006). Re-Examining Management By walking Around, An Electronic Journal for leader in Education vol.4, Issue.22.
٤٠. Peters, J. & Waterman, J. (1994). In search of Excellence Lessons from America's Best Runcompanines, New York: Harper and Row.