مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين
اسم الكاتب: د. محمد عبد اشتيوي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/1632
تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 20:43 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على
info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

واقع تطبيق الإدارة بالتجوال
من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين *

د. محمد عبد اشتيوي **

* تاريخ التسليم: 4/ 4/ 2015م، تاريخ القبول: 25/ 5/ 215م.
** أستاذ إدارة الأعمال المساعد/ فرع غزة/ جامعة القدس المفتوحة.

ملخص:

يهدف البحث إلى التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة مكونة مِن (58) فقرة لقياس اتجاهات العاملين نحو تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة، وقد طُبقت مفردات البحث على عينة عشوائية قوامها (140) من العاملين الإداريين والأكاديميين بالجامعة، ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث: أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة كان متوسطاً، حيث حصلت الدرجة الكلية للاستبانة على وزن نسبي (78.74%) ، كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال المتمثلة في: (اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وتحسين عملية الاتصال، والعمل الجماعي، وتحفيز العاملين المميزين، والدفع باتجاه عمليات التطوير والإبداع، وتعزيز مبدأ التغذية الراجعة) كان متوسطاً، حيث تراوح الوزن النسبي لهذه الأبعاد بين (76.73 – 79.75) كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة بين فئات العمر من (20 – أقل من 35) ، وبين الفئتين من (35 – أقل من 45) ، ومن (45 – أقل من 60) ، وكانت النتيجة لصالح كل من الفئة (35 – أقل من 45) ، والفئة من (45 – أقل من 60) ، ولم تتضح فروق في المتغيرات الأخرى. ويوصي البحث بأن تتجول الإدارة بين العاملين لتحفيز المميزين وتمنحهم علاوات تشجيعية أمام أقرانهم.

The fact of applying walking around management in the point of view of workers in Palestine University

Abstract:

The research aims to identify the reality of the application of roaming management from the point of views of the employees in the University of PalestineIn order to achieve the objectives of the research, the researcher had used the descriptive approach and applied a questionnaire that consist of (58) items to measure the trends of employees towards the implementation of the management roaming in the UniversityThe terms of research had been applied on a random sample consist of (140) participant from administrative and academic staff in UniversityThe most important research results was the level of application of roaming management in the University of Palestine was averageHence, the total value for all questionnaire was of relative weight (78.74%) The results showed that the level of the application of roaming management of dimensions (discovery of the facts and information collection, improve and teamwork, motivate discerning workers, pushing toward development and creativity, and promote the principle of feedback) was moderate, with a relative weight of those dimensions was ranging between (79.75 - 76.73) The results also showed that there is a statistical significant differences between the age categories (20 - <35) and between age categories of (35 - <45) and age categories of (45 - <60) in favor to the categories (35 - <45) , and categories (45 - <60) , while there is no clear differences between other variablesResearch recommends that the administration must roam among workers to motivate those discerning ones and gives them incentive bonuses in front of their peer's workers.

مقدمة:

أضحى واضحاً التطور الكبير لكثير من المفاهيم الإدارية التي تسعى لمناغمة حالة الحداثة والمعاصرة التي تعيشها المنظمات، لا سيما في إطار ما فرضته تعاليم عولمة العمل وإفرازاتها، والخروج من دائرة البلد أو الإقليم إلى دائرة العالم بأسره، والتي أفرزت العديد من أنماط العمل المتنوعة وأساليبه، خاصة في إدارة عمل تلك المنظمات، والمعتمدة على ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، وما تحويه من أدوات ووسائل متنوعة، ولكن المتتبع لفعالية تلك الأساليب والأدوات يجد أنها لا يمكن أن تحل مكان عمل الإنسان بشكل تام، ولا سيما أنها جعلت بينه وبين الواقعية حائلاً، حيث يُدار الواقع من خلالها، وجعلت إدارة الأعمال تتم عن بعد، وبشكل يمكن أن نطلق عليه «غير مباشر»، وهذا ما لا يحقق النتائج المرجوة دائماً، فالإدارة بالتجوال كمفهوم علمي يشير إلى ضرورة احتكاك الإدارات والقادة بواقع العمل مباشرة دون وجود أي من الحوائل، كي تكون قادرة على ممارسة مهاراتها وقدراتها الشخصية في تقويم الواقع الحقيقي بدقة وتعمل على إدارته بكل مكوناته الحقيقية وصولاً إلى أفضل النتائج في الأداء، وذلك اعتماداً على أسلوب الملاحظة المباشرة والحل الفوري للمشكلاتولما كانت الجامعات، ولا سيما الخاصة منها من المنظمات المهمة في تكوين واقع المجتمع وصياغته وتشكيله، كان لا بد لإدارتها أن تلاحظ وتتعرف على التفاصيل والمعلومات المتعلقة بإتمام الأعمال فيها كافة عبر تجوالها الميداني بين أروقة العمل المختلفة، لتمكنها من اتخاذ القرارات الدقيقة والصحيحة.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

من خلال احتكاك الباحث بالجامعة كعضو هيئة تدريس غير متفرغ لاحظ أن العديد من العاملين بالجامعة يعملون إلى حد ما بعيداً عن إدارة الجامعة، وأن عمل إدارة الجامعة يعتمد على التقارير ونتائج الأعمال بعيداً عن متابعتها بشكل مباشر، الأمر الذي دفع الباحث بالقيام بعمل دراسة استطلاعية تمثلت في صياغة استبانة شملت خمسة أبعاد ممثلة بخمسة أسئلة مفتوحة، تشكل مضمونها حول الأبعاد الرئيسة المكونة بمفهوم الإدارة بالتجوال، وهي (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال والعمل الجماعي، والتحفيز، والتطوير والإبداع، التغذية الراجعة) وهي الأبعاد التي تبناها الباحث، والتي ركزت عليها دراسة (الحوامدة والعبيدي، 2013: ص 68) وقد وُزِّعت بشكل عشوائي على (20) من العاملين بالجامعة من الأقسام والإدارات المختلفة، حيث اتفقت نتائج تحليل مضامين استجابات

أفراد العينة الاستطلاعية مع شعور الباحث، والتي تتمثل في بُعد إدارة الجامعة عن ميدان العمل، وعدم متابعتها لتفاصيل إنجاز العمل بشكل ميداني والاكتفاء بالمتابعة غير المباشرة المبنية على التقارير ونتائج الأعمال، وهو ما يتنافى مع تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال، وما يحمله من مضامين وأبعادفي ضوء ذلك يمكن أن تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس: **ما واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين؟ وللإجابة عن السؤال الرئيس لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:**

1. هل تتجول إدارة الجامعة ميدانياً سعياً وراء اكتشاف الحقائق المتعلقة بإتمام الأعمال؟
2. هل تتجول إدارة الجامعة ميدانياً سعياً لتحسين عملية الاتصال والعمل الجماعي مع العاملين؟
3. هل تتجول إدارة الجامعة ميدانياً لتقوم بتحفيز العاملين المميزين في أعمالهم بالجامعة؟
4. هل تتجول إدارة الجامعة ميدانياً لتدفع باتجاه عمليات التطوير والابداع عند العاملين؟
5. هل تتجول إدارة الجامعة ميدانياً لتطبق مبدأ التغذية الراجعة عند تعاملها مع العاملين؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة البحث تجاه واقع تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة فلسطين تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والدرجة الوظيفية) ؟

أهداف البحث ـ يهدف البحث إلى ما يأتي:

1. التعرف إلى واقع تجول إدارة الجامعة بين أروقة العمل، وسعيها نحو اكتشاف الحقائق والحصول على المعلومات المتعلقة بإتمام الأعمال.
2. بيان مدى سعي إدارة الجامعة نحو تحسين عمليات الاتصال والعمل الجماعي بين العاملين من خلال تجولها بين أروقة العمل بالجامعة.
3. استكشاف مدى تحفيز إدارة الجامعة للعاملين المميزين عند تجولها الميداني بالجامعة.

4. التعرف إلى واقع دفع إدارة الجامعة باتجاه عمليات التطوير والابداع من خلال تجولها الميداني بالجامعة.

5. التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجامعة لمبدأ التغذية الراجعة من خلال تجولها الميداني بين أروقة العمل بالجامعة.

6. قياس الفروق في وجهات نظر العاملين تجاه واقع تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة فلسطين تبعاً للمتغيرات: (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والدرجة الوظيفية) ؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في جانبين:

♦ **اولاً – الجانب العلمي:**

ويتمثل في كون البحث:

- يشكل إطاراً نظرياً مرجعياً حول مفهوم «الإدارة بالتجوال» يمكن للباحثين الاستعانة به عند إتمام البحوث المشابهة.

- الأول من نوعه –على حد علم الباحث – الذي يعزز مضامين مفهوم الإدارة بالتجوال ويضعه في إطار مفاهيمي مطبق على جامعة فلسطينية خاصة بقطاع غزة.

- يمثل إضافة للفكر الإداري الحديث في مجال عمل الجامعات، ولا سيما في ضوء قلة الدراسات العربية التي أجريت حول مفهوم الإدارة بالتجوال.

♦ **ثانياً – الجانب العملي:**

ويتمثل في كون البحث:

- يصف واقعاً حقيقياً لممارسة إدارة الجامعة لمفهوم الإدارة بالتجوال، وطبيعة انعكاسات ذلك من وجهة نظر العاملين بالجامعة.

- سيضع إدارة الجامعة أمام العديد من الحقائق التي يمكن في ضوئها اتخاذ بعض القرارات التي تدعم باتجاه تطبيق الإدارة بالتجوال فيها.

- سيعكس مفهوم الإدارة بالتجوال حالة اتصال حقيقي بين إدارة الجامعة والعاملين فيها تحمل في طياتها مضامين رقابية وإشرافية لمتابعة مجريات العمل بالجامعة.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية**: ركز الباحث على أربعة أبعاد رئيسة سعى من خلالها للتعرف إلى واقع تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة فلسطين وهي: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال والعمل الجماعي، والتحفيز والتطوير والابداع، والتغذية الراجعة).
- **الحدود البشرية**: تمثل الحد البشري في العاملين بجامعة فلسطين الخاصة.
- **الحدود الزمانية**: طبقت مفردات البحث خلال العام الجامعي 2014/2015.

مصطلحات البحث:

◄ **الإدارة بالتجوال**: بحسب ما أورد (الحوامدة، والعبيدي، 2013: ص 66) فإن هذا المفهوم يُشير إلى قدرة المدير في الابتعاد عن مكتبه والخروج منه لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجهاً لوجه؛ وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة.

التعريفات الإجرائية للباحث:

◄ **الإدارة بالتجوال**: هي تعبير عن حالة انتقال الإدارة العليا من مكاتبها إلى ميدان العمل المباشر بهدف الاحتكاك المباشر والملاحظة والتعرف إلى تفاصيل إتمام المهمات، والتفاعل المباشر مع حاجات العاملين المادية والمعنوية ورغباتهم.

◄ **اكتشاف الحقائق**: تعرف إدارة الجامعة على المعلومات وكشف التفاصيل المتعلقة بالعمل والعاملين بشكل ميداني، كي تكون قادرة على حل المشكلات وتوفير ما يلزم من احتياجات.

◄ **تحسين الاتصال والعمل الجماعي**: قدرة إدارة الجامعة على تفعيل سبل الاتصال بينها وبين العاملين بالجامعة بشتى الوسائل بهدف تعزيز الثقة، وتبادل الآراء بينهم ونشر ثقافة التعاون في العمل الجماعي.

◄ **التحفيز**: قيام إدارة الجامعة بتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً بهدف دفعهم نحو أداء أفضل.

◄ **التطوير والإبداع**: تَعَرُف إدارة الجامعة عبر تجوالها الميداني على العناصر المبدعة، وتوفير البيئة الإبداعية، وتوفير الأفكار والحلول وبرامج التدريب اللازمة لتطوير أساليب العمل وطرقه.

◄ **التغذية الراجعة**: إشعار العاملين من قبل إدارة الجامعة عبر تجوالها الميداني بنتائج أعمالهم وتعزيز شعورهم بقيمة ما أنجزوه، وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بعملهم وبيان نقاط القوة ونقاط الضعف فيه، وتحديد نوع التدريب اللازم لتقوية نقاط الضعف عندهم .

الدراسات السابقة:

أجرى الباحث مسحاً للعديد من مصادر المعلومات سواء على مستوى المكتبات أم المصادر الإلكترونية، ووجد أن القليل من الكتاب والباحثين العرب من ركزوا على مفهوم الإدارة بالتجوال، ولقد زاد الإطار المعرفي لدى الباحث من خلال ما توافر لديه من دراسات، ويمكن له أن يعرضها على النحو الآتي مرتبة بحسب التسلسل الزمني:

قامت (**المواضية**: **2014**) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً في محافظة الكرك بالأردن، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تشكل مجتمع الدراسة من (130) معلمة رياض أطفال، واستخدمت العينة العشوائية البسيطة لتشمل جميع مفردات المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً كانت بدرجة متوسطة، وبينت كذلك وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً. أما (**قدومي، والخوالدة**: **2014**) فأجرت دراسة هدفت إلى التعرف إلى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة قصدية من (335) مفردة، وشكلت ما نسبنه (79%) من مجتمع الدراسة الكلي البالغ (422) مفردة، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين ودرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس. كما أجرى (**الحوامدة، والعبيدي**: **2013**) دراسة هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث تكونت عينة الدراسة من (361) مفردة مثلت نسبة (51.35%) من مجتمع الدراسة المكون من جميع المديرين ومساعديهم العاملين بالجامعات الأردنية الرسمية، وهي: (الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة آل البيت، وجامعة البلقاء التطبيقية،

وجامعة الحسين بن طلال، وجامعة الطفيلة التقنية، والجامعة الألمانية الأردنية) والبالغ عددهم (703) .وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها: (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والابداع والتغذية الراجعة) على فعالية اتخاذ القرارات. كما أجرى **(AL Shra'ah&other: 2013)** دراسة هدفت إلى إظهار دور ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الأردنية بين الأطباء والممرضاتتكونت عينة الدراسة من (106) أطباء ذكور وإناث، و (440) ممرضات من الذكور والإناث الذين يعملون في القطاعين العام والمستشفيات الخاصة في الأردنوأُعدت استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج: أن ممارسة الأطباء والممرضات للإدارة بالتجوال كان متوسطاًوكان مستوى الالتزام التنظيمي للأطباء والممرضات متوسط، ويوجد تأثير كبير بشكل ثابت لممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي من الأطباء والممرضات في المستشفيات الأردنية. أما **(Gil & Ido: 2012)** فأجرى دراسة هدفت إلى إظهار تكييف ممارسة الإدارة بالتجوال مع إدارة السلامة، وصفت الدراسة حالة طويلة لمدة ثلاث سنوات حيث جُمعت البيانات التجريبية التي مورست على الإدارة بالتجوال والتعديل من أجل تحسين السلامة في منشأة تصنيع أشباه الموصلات، حيث تشارك التعديل الرئيس لدمج المعلومات مع أسلوب الإدارة بالتجوال من أجل خلق ممارسة من شأنها توليد تنمية المهارات القيادية للسلامة وآلية التعلم للسلامة التنظيمية، وفي الوقت نفسه تعزيز مشاركة سلامة الموظفين، ومن نتائج دراسة الحالة: أن ممارسة الإدارة بالتجوال سهلت الآلاف من الجولات التي كانت تمارس سلوكيات قيادة السلامة من قبل المديرين والموظفين، حيث خرجت الدراسة بتقديم نموذج جديد في إدارة السلامة التنظيمية مبني على الإدارة بالتجوال. كما قام (**جودي، عبد الرحمن**: **2011**) بدراسة هدفت إلى التعرف على تأثير الإدارة بالتجوال على الإدارة الالكترونية، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات، حيث وزعت على (10) من مديري أقسام في مديرية المرور العامة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وصولاً للإجابة عن أسئلة الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة: عدم وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال في الإدارة الالكترونية بسبب عدم تخصص مديري الأقسام في مجال الإدارة الالكترونية. كما أجرى **(Beil - Hildebrand: 2006)** دراسة هدفت إلى معرفة الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية في إحدى المستشفيات الألمانية، حيث استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وطبقت الدراسة الميدانية لفترة ستة شهور على عينة عشوائية مثلت جميع مفردات المجتمع

الكلي للدراسة من خلال متابعة الحياة اليومية للعاملين في قسم التمريض بالمستشفى، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية بالمستشفى.

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء الدراسات التي اطلع عليها الباحث، يتضح أن أغلب الدراسات أشارت إلى منهجية فكرية متقاربة حول مفهوم الإدارة بالتجوال، رغم اختلاف مجتمعات الدراسة فيها، كما أن أغلبها ركز على العلاقة الإيجابية بين الإدارة بالتجوال والعديد من المتغيرات مثل الأداء الوظيفي في (قدومي، والخوالدة: 2014) ، وفعالية اتخاذ القرارات كما في (الحوامدة، والعبيدي: 2013) ، والالتزام التنظيمي كما في (AL Shra'ah&other: 2013) ، وتطبيق سلوكيات قيادة السلامة كما في (Gil & Ido: 2012) ، وتنمية الكفاءة كما في (المواضية: 2014) ، وذلك باستثناء (جودي، عبد الرحمن، 2011) التي أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الإدارة بالتجوال وبين الإدارة الالكترونية. وقد ارتكز هذا البحث في كينونته الفكرية والتطبيقية على جوانب عديدة من التي بينتها الدراسات السابقة سواء من حيث أداة الدراسة أو المنهجية أو أسلوب اختيار العينة أو غير ذلك، ولكن ما يميزه عن الدراسات السابقة أن مفرداته طبقت في مجال الجامعات ولا سيما العاملة في قطاع غزة، وهو ما لم يحدث في الدراسات المذكورة، كما يتميز بأنه بحث استكشافي يسعى للتعرف إلى واقع تطبيق الإدارة بالتجوال دون التطرق والربط بين المتغيرات

الإطار النظري:

ماهية الإدارة بالتجوال:

يرتكز مضمون مفهوم الإدارة بالتجوال على عملية التجوال، والتجوال في اللغة وبحسب ما ورد في (المعجم الوسيط، 1985، ص 145) تعني الطَوَفان في البلدان كثيراً.

وفي إطار التعرف على مفهوم الإدارة بالتجوال رجع الباحث إلى العديد من الأطر النظرية التي أشارت إلى هذا المفهوم، حيث أشار (الحوامدة والعبيدي، 2013، ص74) بأن (peters & waterman) هما أول من كتبا عن الإدارة بالجوال في كتابهما: "البحث عن التميز" وذلك في أوائل الثمانينيات، وبينا أن ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع على مواجهة المشكلات في العمل، وكذلك إبقاء التواصل بين المدير والموظفين، وهنا يشعر العاملون أن مديرهم قريب منهم، وتمنع الشعور بأن المدير لا يهتم بهم، وأنه لا يتصل بالعمل الحقيقي في المؤسسة، وبينا أن ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع على مواجهة المشكلات

في العمل وإبقاء التواصل بين المدير والموظفين، وبينا أن فحوى الإدارة بالتجوال تتضمن أن تخلص نفسك من الأعمال الكتابية والانطلاق خارج المكتب لمتابعة العمل ميدانياً. كما نقل عن (الخضيري، 2000) أن الإدارة بالتجوال هي علم تفعيل الآخرين، وزيادة كفاءتهم، وتحفيز رغباتهم وتنميتها، ورفع قدرتهم على تنفيذ تلك الأهداف وتحقيقها، وذلك بالاعتماد على قيام المدير بجولات تفقدية على أرض الواقع؛ لمتابعة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعة، ومعرفة سير العمل، وانتظامه على أرض الواقع، والوقوف على عوامل وأسباب الضعف الداخلي المؤثر على الإنتاج والإنتاجيةأما (جودي، وعبد الرحمن، 2011، ص324) فقد عرف الإدارة بالتجوال على أنها حالة من المشاركة التنظيمية، والالتزام بروح العمل الجماعي وانطلاق عنصري الملاحظة والحل الفوري بخصوصية جديدة للتعامل مع الموارد البشرية لتحقيق الإنتاجية الأفضلفي الإطار نفسه اعتبر (العايد، 2010، ص1) بأن الإدارة بالتجوال ما هي إلا نموذج يقوم بشكل أساسي على إتاحة الفرصة للقادة الإداريين على الاطلاع بشكل مباشر على كل ما يجري داخل منظماتهم، وفهم تطلعات الموظفين لديهم ومناقشتهم في إنجازاتهم ومشكلاتهم، في جو من الألفة غير الرسمية. وهو ما عززه (القضاة، 2012) الذي انطلق من مبدأ: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته "عندما عرف الإدارة بالتجوال على أنها استراتيجية ترتكز على التواصل الشخصي والمباشر بين القائد والعاملين كافة في المنظمة من خلال نزول القادة إلى الميدان بهدف إيجاد الانسجام والتعاون بين الإدارة والعاملينوفي مجال منفصل من حيث مجتمع الدراسة بينت (البنا، 2010، ص236) بأن الإدارة بالتجوال في مجال عمل المدارس ما هي إلا تعبير عن قيام المدير ونوابه بممارسة العمل الإداري في أي مكان بالمدرسة لتحقيق الاتصال والتواصل الفعال مع العاملين بالمدرسة، ومتابعة العديد من مجالات العمل المدرسي اليومي مثل: الالتقاء بالعاملين والاستماع لوجهة النظر المتعددة بشكل يدعم ويحقق الأهداف المرجوة، والتأكد من الاستخدام الأمثل لأوقات العمل الرسمية، والتعرف عن قرب إلى الأنشطة المدرسية، وطريقة أدائها ومتابعة أنجازها، والوقوف على المعوقات التي تحول دون فاعليتها، والاتصال بالتلاميذ ومتابعة تقدمهم وانضباطهم داخل المدرسة وحل المشكلات التي يعانون منها، والعمل على حلها. وفي إطار نفسه مجال التطبيق جاء (قدومي والخوالدة، ص148) ليعرف مفهوم الإدارة بالتجوال في ضوء عمل مديري المدارس وعلاقتهم بالمعلمين، حيث أشار إلى أن الإدارة بالتجوال ما هي إلا حالة من التفاعل لمديري المدارس مع المعلمين مباشرة من خلال التجوال بينهم، والتحدث إليهم، وقضاء بعض الوقت معهم بهدف كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين المديرين والمعلمين، وتعزيز العلاقة الشخصية مع المستويات المختلفة، ليس بهدف المراقبة فحسب،

وإنما بهدف أساسي وهو رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاكهم بهم وإشعارهم بالاهتمام لما يقومون به. وأخيراً يقول (Pat Brans،2013،p249) بأن الإدارة بالتجوال ليست علاجاً لجميع إدارة المشروع، وإنما هي ببساطة وسيلة جيدة لفتح خطوط الاتصال في كلا الاتجاهين، وجعل العمال يشعرون بالاحترام للأشياء التي سوف تأتي بيدين مدير المشروع عند حدوث الأزمات، وعندما يصبح المشروع بحاجة للعمالفيتضح من التعريفات المتعددة المذكورة أن مفهوم الإدارة بالتجوال مفهوم إداري معاصر يلامس في مضمونه الجانب العملي من حيث ممارسة العملية الإدارية داخل المنظمة وبين أروقة العمل المتعددة والتي تهدف بمجملها إلى تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الفعالية للأداء، ويمكن للباحث استخلاص العديد من المرتكزات التي يبنى على أساسها مفهوم الإدارة بالتجوال مثل: تفعيل وتحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية مما ينمي رغبتهم في العمل، الوقوف على عوامل الضعف وتحديد المعوقات التي تحد من تحقيق الأهداف، تنمية روح الفريق والاتصال التنظيمي، إيجاد الحلول الفورية لمشكلات العمل، ومناقشة العاملين حول إنجازاتهم وسماع وجهات نظرهم المتنوعة، خلق جو من الألفة وبناء العلاقات التنظيمية غير الرسمية وكسر الحواجز النفسية والوظيفية بين العاملين والإدارة، ممارسة العمل الإداري في أي مكان في المنظمة، وليس قاصراً على المكتب فقط، وممارسة مبدأ التغذية الراجعة تجاه نتائج أداء العاملين مما يحقق حالة من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائهم، التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المتنوعة من قبل العاملين.

أهمية الإدارة بالتجوال:

حسب ما أورد (الحوامدة والعبيدي، 2013، ص75) نقلاً عن (Hilde – rand،2006) الذي ركز على أهمية الإدارة بالتجوال ووصفها على أنها تكنولوجيا الاتصال غير الرسمي، وأن الفكرة الرئيسية وراء هذا المنهج هو لامركزية الإدارة، وهو أن يكون الجميع على علم ونشاط، ومستوى ثقة عالية تحث الموظفين على طرح أفكار جديدة بلا تردد، وهذا بدوره يسهل لهم القيام بعملهم بشكل جماعي، فالأشخاص الموهوبون يحتاجون دائماً إلى الدعم والعناية من مديريهموفي إطار ما أورده العديد من الكتاب حول مفهوم الإدارة بالتجوال، يبرز العديد من الجوانب التي تعطي هذا المفهوم أهمية كبيرة سواء على مستوى الإدارات أم على مستوى العاملين، وهذا ما أكده (الزهراني، 2014) حيث أشار إلى أن المدير قد يتمكن من معرفة ما يجري حيث يظل على اتصال مباشر مع العاملين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المتعددة، مما يدعم العمل ويحقق أهدافه، كما أن مثل هذه الزيارات تكسر الحواجز التي قد تعوق اتصال العاملين

مع المدير من خلال تواصله معهم والاجتماع الدائم بهم، وتبادل الحديث معهم، الأمر الذي يوحي للعاملين باهتمام المدير والتزامه، مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته، أيضاً تكون الزيارات فرصة مناسبة لكي يعبر المدير عن شكره بصورة شخصية ومباشرة للعاملين على جهودهم وإنجازاتهم، كذلك فإن المدير يقدم من خلال الإدارة بالتجوال دليلاً واقعياً وملموساً على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي والتزامها الفعلي إزاء العاملين، وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم في أثناء عملهم. كما أن الإدارة بالتجوال تحقق العديد من الفوائد للعاملين، تشمل؛ إتاحة الفرصة أمامهم لمقابلة المسؤولين عن صنع القرار وطرح وجهات نظرهم دون عوائق، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة، وإتاحة الفرصة أمامهم للاستماع إلى ما يجري في مواقع العمل من قبل المسؤولين أنفسهم، وإتاحة الفرصة أمامهم لمشاهدة المسؤولين وهم يطبقون القيم الإدارية والتنظيمية السائدة في سلوكياتهم اليومية، وكسر الحاجز النفسي بينهم وبين صانعي القرار، التدريب على التعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم للمديرين، والتوقع الدائم لزيارة المدير، مما يحفزهم للعمل بجد وإتقان دائمينأما (البنا، 2010، ص8 – 10) فقد أوردت عدداً من مميزات تطبيق الإدارة بالتجوال حيث تبرز أهميتها من خلال تحقيقها للجوانب الآتية: (تفويض للسلطة، تحسين الإنجاز وتنفيذ الخطة الموضوعة، إعادة توزيع العمل في الواقع الفعلي، الاتصال الشفهي الفعال، اكتشاف المشكلات وأوجه القصور) .

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ البحث، ومن ذلك تعريف منهج البحث، ووصف مجتمع البحث، وتحديد عينة البحث، وإعداد أداة البحث، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات البحث، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً ـ منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذا البحث.

ثانياً ـ مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بجامعة فلسطين، والبالغ عددهم (230) موظفاً من الأكاديميين والاداريين، حيث اختيروا بطريقة قصدية باعتبارها أحد أبرز الجامعات الخاصة العاملة في قطاع غزة، وذلك اعتماداً على اعتقاد الباحث بأن الجامعات الخاصة تحرص على عنصر المتابعة والرقابة المتنوعة التي من شأنها أن تحقق لها أكبر عائد.

ثالثاً ـ عينة البحث:

اعتمد البحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تمثل مجتمع البحث بعينة مسحية شملت جميع العاملين في جامعة فلسطين من أكاديميين وإداريين والبالغ عددهم (230) عاملاًحيث وُزِّعت أداة البحث على أفراد العينة جميعهم، والبالغ عددهم (230) ولكن الباحث لم يتحصل سوى على (140) منها أي بواقع (60.8%) من مجموع العينة الكلية.

أداة البحث:

أعد الباحث أداة «الاستبانة» لمعرفة «واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين». وفي إطار الأدب التربوي الحديث، وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث التي تم الاطلاع عليها، صمَّم الباحث الاستبانة.

صدق الاستبانة:

ويقصد بصدق الاستبانة: أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس بتطبيق الاستبانة على عينة البحث، وحُسب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك حُسب معامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

وتبين من ذلك أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، مما يطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة البحث. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأبعاد، حسب الباحث معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والمعاملات الأخرى، كذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة. كما اتضح أن جميع المعاملات ترتبط ببعضها بعضاً وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة:

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد عينة استطلاعية عددها (20) من العاملين بالجامعة من الإداريين والأكاديميين باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

ثبات الاستبانة Reliability: أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين هما: التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

1. **طريقة التجزئة النصفية Split - Half Coefficient**:

أُستخدمت درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمأن براون (Spearman – Brown Coefficient) ، حيث كان معامل الارتباط بين نصفي كل بعد من الأبعاد قبل التعديل (0.946) ، أما بعد التعديل فكان (0.950) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث لتطبيقها على عينة البحث.

2. **طريقة ألفا كرونباخ**:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل، فقد تراوح معامل الثبات الكلي تراوح ما بين (0.920 – 0.962) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة البحث، وكانت الدرجة الكلية للاستبانة (0.985) .

نتائج البحث:

سيتم عرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها، وتفسيرها ومناقشتها بالإجابة على تساؤلات البحث، **ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الباحث النسب المئوية الخاصة بالأوزان النسبية كما يأتي**:

- أقل من 60% مستوى منخفض لتجول إدارة الجامعة بين أروقة العمل.
- 60% – 79.9% مستوى متوسط لتجول إدارة الجامعة بين أروقة العمل.
- 80% – 100% مستوى مرتفع لتجول إدارة الجامعة بين أروقة العمل.

الإجابة عن سؤال البحث الرئيس الذي ينص على: «**ما واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين**؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (6)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	البعد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	الإدارة بالتجوال سعياً إلى اكتشاف الحقائق	6661	47.579	6.876	79.30	3
2	الإدارة بالتجوال سعياً إلى تحسين الاتصال والعمل الجماعي	8352	59.657	10.183	79.54	2
3	الإدارة بالتجوال سعياً إلى تحفيز العاملين	5908	42.200	9.225	76.73	5
4	الإدارة بالتجوال سعياً إلى التطوير والإبداع بالعمل	4466	31.900	5.959	79.75	1
5	الإدارة بالتجوال سعياً لتعزيز مبدأ التغذية الراجعة	6031	43.079	7.897	78.32	4
	الدرجة الكلية للاستبانة	31418	224.414	36.645	78.74	

يتضح من الجدول (6) أن بعد « الإدارة بالتجوال سعياً وراء التطوير والإبداع بالعمل « حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.73%) ، يلي ذلك بعد «الإدارة بالتجوال سعياً إلى تحسين الاتصال والعمل الجماعي» حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (79.54%) ، تلى ذلك بعد «الإدارة بالتجوال سعياً إلى اكتشاف الحقائق» حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (79.30%) ، يلي ذلك بعد «الإدارة بالتجوال سعياً إلى تعزيز مبدأ التغذية الراجعة» حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (78.32%) ، يلي ذلك بعد: «أدوار الإدارة بالتجوال في تحفيز العاملين» حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (76.73%) ، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (78.74%) وهو مستوى متوسط لممارسة الإدارة بالتجوال بالجامعة، يعزو الباحث هذه النتيجة للأعباء الكبيرة الملقاة على عاتق الإدارة، والتي قد تؤثر على ممارستها للإدارة بالتجوال، ولا سيما أن الجامعة تركز جهدها للحصول على اعتمادات للعديد من البرامج وتسعى لتطبيق استراتيجياتها المتعلقة بالتوسع سواء في الجوانب الأكاديمية أم المرافق أو الفروع.

ولتفسير النتائج المتعلقة بواقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، **كان لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية المتعلقة بأبعاد الاستبانة**:

◄ الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث الذي ينص على: «**هل تتجول إدارة الجامعة ميدانياً سعياً وراء اكتشاف الحقائق المتعلقة بإتمام الأعمال**

بالجامعة؟ » وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (7)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الأول وكذلك ترتيبها (ن =140)

الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتفقد الإدارة أحوال العمل والعاملين باستمرار	569	4.064	0.626	81.29	2
2	يحدد تجوال الإدارة صعوبات ومشاكل العمل بدقة وواقعية	554	3.957	0.718	79.14	6
3	يسهم تجوال الإدارة في تقييم أداء العاملين باستمرار	560	4.000	0.720	80.00	4
4	يسمح تجوال الإدارة بالتحقق من الشائعات	545	3.893	0.879	77.86	9
5	يتيح تجوال الإدارة النقاش مع العاملين حول مشاكل العمل	553	3.950	0.713	79.00	7
6	تحرص الإدارة على جمع المعلومات من مصادرها الرئيسية	539	3.850	1.017	77.00	12
7	تتوافر الجاهزية لدى الإدارة لمواجهة عقبات العمل	540	3.857	0.870	77.14	11
8	تعالج الإدارة بتجوالها الإشكالات الحاصلة بشكل سريع	567	4.050	0.780	81.00	3
9	تتعرف الإدارة على حقيقة المشكلات في مكان حدوثها	586	4.186	0.663	83.71	1
10	تتفقد الإدارة مدى مطابقة الأداء مع معايير الجودة	550	3.929	0.837	78.57	8
11	تحكم الإدارة على نتائج العمل عبر ملاحظتها المباشرة	557	3.979	0.985	79.57	5
12	تتجول الإدارة بين العاملين للتحقق من المعلومات الواردة	541	3.864	0.875	77.29	10
	الدرجة الكلية	6661	47.579	6.876	79.30	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت: الفقرة (9) التي تنص على: «تتعرف الإدارة على حقيقة المشكلات في مكان حدوثها» واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.71%) وهو مستوى مرتفع لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً يعزوه الباحث إلى أن إدارة الجامعة تتجول حرصاً على متابعة الإشكالات التي قد تواجه العمل ميدانياً، والتغلب عليها بسرعة بهدف التقليل من أي فاقد، ومحافظةً على سمعتها بين الجامعات

وأن أدنى فقرة في البعد كانت: الفقرة (7) التي نصت على: «تتوافر الجاهزية لدى الإدارة لمواجهة عقبات العمل» احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي قدره (77.14%)

وهو مستوى متوسط لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً يعزوه الباحث إلى أن إدارة الجامعة قد تمتلك أساليب متنوعة لمواجهة عقبات العمل سواء كانت مباشرة في ميدان العمل أم غير مباشرة أي بعد الانتهاء من التعرف إلى العقبة بدقة لدراستها

أما الدرجة الكلية للبعد فحصل على وزن نسبي (79.30%) وهو مستوى متوسط لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً سعياً وراء اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات المتعلقة بإتمام الأعمال. يعزوه الباحث إلى أن إدارة الجامعة قد تعتمد على تقارير ونتائج الأعمال بجانب المعلومات المحصلة جراء تجوالها الميداني بين أروقة العمل بالجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع مضمون دراسات كل من (الحوامدة، والعبيدي: 2013) ، (المواضية: 2014) بذلك يتحقق الهدف الأول للبحث

◄ الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث الذي ينص على: «**هل تتجول إدارة الجامعة ميدانياً سعياً وراء تحسين عملية الاتصال والعمل الجماعي مع العاملين بالجامعة**؟ » وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (8)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثاني وكذلك ترتيبها (ن =140)

الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعزز الإدارة ثقافة العمل الجماعي عند العاملين	564	4.029	0.822	80.57	5
2	تكسر الإدارة الحواجز النفسية بينها وبين العاملين	546	3.900	0.939	78.00	10
3	يشارك العاملون بعضهم عند أنجاز مهماتهم	588	4.200	0.788	84.00	1
4	تعزز الإدارة الثقة بينها وبين العاملين	546	3.900	0.939	78.00	11
5	تشجع الإدارة النقاش والحوار المفتوح بينها وبين العاملين	546	3.900	0.939	78.00	9
6	يوجد اتصال تلقائي وفعال ومباشر بين الإدارة والعاملين	559	3.993	0.985	79.86	6
7	تجتمع الإدارة بالعاملين أثناء تجولها في بيئة العمل	558	3.986	0.831	79.71	7
8	تتشارك الإدارة والعاملين في أنجاز مهمات العمل	574	4.100	0.842	82.00	3
9	تسمح الإدارة لأي عامل بالتواصل معها أثناء تجوالها	544	3.886	0.990	77.71	12
10	تهتم الإدارة بالأعمال الجماعية مقابل الأعمال الفردية	543	3.879	0.852	77.57	13

الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
11	تتوافر الإدارة كل الإمكانات التي تنجح العمل الجماعي	571	4.079	0.720	81.57	4
12	تتواصل الإدارة وجهاً لوجه مع العاملين في أماكن عملهم	577	4.121	0.694	82.43	2
13	تستمع وتستوعب الإدارة بذكاء آراء العاملين المتنوعة	542	3.871	0.872	77.43	14
14	تناقش الإدارة القرارات الصادرة بشكل جماعي ومستوعب	541	3.864	0.976	77.29	15
15	تتيح الإدارة للعاملين الالتقاء بها في أي وقت	553	3.950	0.969	79.00	8
	الدرجة الكلية	8352	59.657	10.183	79.54	

يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في البعد كانت: الفقرة (3) والتي نصت على»يشارك العاملون بعضهم عند إنجاز مهماتهم» احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.00%) وهو مستوى مرتفع لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً يعزوه الباحث إلى أن إدارة الجامعة حريصة على دفع العاملين نحو التفاعل المشترك عند إنجاز مهماتهم الوظيفية للمحافظة على مستوى الأداء وإبداء صورة حسنة عن الجامعة؛ ولأن أعمال الجامعة تكاملية

وأن أدنى فقرة في البعد كانت: الفقرة (13) والتي نصت على: » تستمع وتستوعب الإدارة بذكاء آراء العاملين المتنوعة « احتلت المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي قدره (77.43%) وهو مستوى متوسط لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً يعزوه الباحث إلى أن إدارة الجامعة تعتمد إلى حد كبير على المراسلات المكتوبة عند تقديم أفكار أو مقترحات لها من قبل العاملين

أما الدرجة الكلية للبعد فحصل على وزن نسبي (79.54%) وهو مستوى متوسط لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً سعياً وراء تحسين عملية الاتصال والعمل الجماعي مع العاملين بالجامعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الجامعة تعتمد إلى أساليب متنوعة عند عملية الاتصال مع العاملين بجانب التواصل الميداني مثل عقد الاجتماعات، ونظم التواصل الالكتروني عبر شبكة الأنترانت الداخلية للجامعة، وغيرها من الأساليب الأخرىوهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Beil – Hildebrand: 2006) ، ودراسة (المواضية: 2014) وبذلك يتحقق الهدف الثاني

◄ الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث الذي ينص على: «**هل تتجول إدارة الجامعة ميدانياً لتقوم بتحفيز العاملين المميزين في أعمالهم بالجامعة؟** »
وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول

الآتي يوضح ذلك:

الجدول (9)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثالث وكذلك ترتيبها (ن =140)

الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توزع أدوار القيادة على العاملين بشكل عادل	548	3.914	0.917	78.29	4
2	تشجع العاملين معنوياً عند نجاحهم في العمل	545	3.893	1.030	77.86	6
3	تمنح علاوات مالية تشجيعية للعاملين المميزين	510	3.643	1.106	72.86	10
4	تمنح فرصاً للترقية للناجحين من العاملين	539	3.850	1.112	77.00	7
5	تعتمد نظاماً للحوافز مبني على قدرات العاملين	505	3.607	1.155	72.14	11
6	تتجول الإدارة بين العاملين لتشجعهم لإتمام مهامهم	546	3.900	0.999	78.00	5
7	يشعر تجوال الإدارة العاملين بأنهم جزء من المنظمة	550	3.929	0.870	78.57	2
8	تزيل الإدارة الخوف والرهبة تحفيزاً للتعامل مع العاملين	548	3.914	0.978	78.29	3
9	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	527	3.764	1.029	75.29	9
10	تفوض الإدارة العاملين في إنجاز بعض مهامها	555	3.964	0.901	79.29	1
11	تتعرف الإدارة على متطلبات الشخصية للعاملين	535	3.821	0.984	76.43	8
	الدرجة الكلية	5908	42.200	9.225	76.73	

يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في البعد كانت: الفقرة (10) والتي نصت على: «تفوض الإدارة العاملين في أنجاز بعض مهماتها « احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.29%) وهو مستوى متوسط لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً، ويعزوه الباحث إلى أن إدارة الجامعة تعتمد نظماً محددةً للتحفيز، وأن تفويض العاملين عند تجولها ميدانياً هو جزء من تلك الأنظمة.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت: الفقرة (3) التي نصت على: » تمنح علاوات مالية تشجيعية للعاملين المميزين « احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي قدره (72.86%) وهو مستوى متوسط لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً يعزوه الباحث إلى أن إدارة الجامعة تعتمد نظاماً محدداً للتحفيز مبنياً على نظم التقويم المعروفة بالجامعة، وأن الحوافز المادية محكومة بتلك الأنظمة والقوانين ولا تستخدمها الإدارة عند تجوالها بحرية مطلقة

أما الدرجة الكلية للبعد فحصل على وزن نسبي (76.73%) وهو مستوى متوسط لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً لتقوم بتحفيز العاملين المميزين في أعمالهم بالجامعة، ويعزوه الباحث إلى أن نظم التحفيز المعتمدة بالجامعة لا تطلق الأمر في يد إدارة الجامعة لتحفيز العاملين المميزين بشكل مفتوح، وإنما تحفيزهم يجب أن يعتمد من مجلس الجامعة بقرار رسمي. وهو ما يتفق مع مضمون نتائج دراسة (ALShra'ah&other: 2013)، (المواضية: 2014) بذلك يتحقق الهدف الثالث.

◄ الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة الذي ينص على: » **هل تتجول إدارة الجامعة ميدانياً لتدفع باتجاه عمليات التطوير والابداع عند العاملين بالجامعة**؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (10)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

لكل فقرة من فقرات البعد الرابع وكذلك ترتيبها (ن =140)

الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعتمد الإدارة أحدث الأساليب لتطوير قدرات العاملين	562	4.014	0.952	80.29	3
2	تعزز الإدارة ثقافة التطوير والابداع في أداء العاملين	552	3.943	0.973	78.86	5
3	يستثير تجوال الإدارة القدرات الكامنة عند العاملين	535	3.821	0.923	76.43	8
4	تتشارك الإدارة مع العاملين في تطوير أساليب العمل	553	3.950	0.876	79.00	4
5	تقدم الإدارة أفكاراً جديدة خلال تجوالها بين العاملين	546	3.900	0.851	78.00	7
6	تهتم الإدارة بأي أفكار جديدة يطرحها العاملون	551	3.936	0.875	78.71	6
7	تساهم الإدارة بالتجوال بالاستفادة بمقترحات العاملين	583	4.164	0.853	83.29	2
8	يؤثر تجوال الإدارة إيجابا على الابداع وتطوير العمل	584	4.171	0.795	83.43	1
	الدرجة الكلية	4466	31.900	5.959	79.75	

أن أعلى فقرة في البعد كانت: الفقرة (8) التي تنصُّ على: «يؤثر تجوال الإدارة إيجاباً على الابداع وتطوير العمل» احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.43%) وهو مستوى مرتفع لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً يعزوه الباحث إلى أن إدارة الجامعة عند تجولها بين العاملين ميدانياً تتيح لهم فرصة إبراز مهاراتهم وقدراتهم الكامنة التي لا

يمكن رؤيتها من خلال الإدارة المكتبية، وهو ما يدفعهم للإبداع

وأن أدنى فقرة في البعد كانت: الفقرة (5) التي نصت على»تقدم الإدارة أفكاراً جديدة خلال تجوالها بين العاملين» احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (78.00%) وهو مستوى متوسط لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً يعزوه الباحث إلى أن إدارة الجامعة قد تعتمد أساليب متعددة عند طرح أفكارها الجديدة مثل عقد الاجتماعات أو المراسلات الورقية، ومن ضمنها تقديم الأفكار للعاملين عند التجوال الميداني.

أما الدرجة الكلية للبعد فحصل على وزن نسبي (79.75%) وهو مستوى متوسط لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً لتدفع باتجاه عمليات التطوير والإبداع عند العاملين بالجامعة. ويعزوه الباحث إلى أن إدارة الجامعة تتبع أساليب متعددة لدفع العاملين نحو الإبداع وتطوير العمل، إلى جانب اهتمامها الواضح بالتجوال الميداني كأسلوب لتشجيع العاملين للتطوير والإبداع. وهو ما يتفق مع دراسة (قدومي، والخوالدة: 2014) ، (Gil & Ido: 2012) ، (المواضية: 2014) بذلك يتحقق الهدف الرابع.

◄ الإجابة عن السؤال الخامس الذي ينص على: «**هل تتجول إدارة الجامعة ميدانياً لتطبق مبدأ التغذية الراجعة عند تعاملها مع العاملين بالجامعة**؟» وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (11)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي
لكل فقرة من فقرات البعد الخامس وكذلك ترتيبها (ن =140)

الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يساعد تجوال الإدارة بإشعار العاملين بنتائج أعمالهم فوراً	566	4.043	0.872	80.86	2
2	تقدم الإدارة النصح والإرشاد للعاملين باستمرار	558	3.986	0.813	79.71	3
3	تسمح الإدارة برؤية ومعرفة العاملين للمشاكل التي تواجههم	556	3.971	0.952	79.43	4
4	يساعد تجوال الإدارة العاملين بإدراكهم لقدراتهم ومهاراتهم	554	3.957	0.889	79.14	5
5	تقيم الإدارة أداء العاملين تبعاً لأهوائها الخاصة	534	3.814	0.926	76.29	9
6	تعزز الإدارة ثقة العاملين بأنفسهم لرفع روحهم المعنوية	533	3.807	0.936	76.14	10
7	تُشعر الإدارة العاملين بنتائج أعمالهم	540	3.857	0.902	77.14	8

الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
8	تمنح الإدارة العاملين أكثر من فرصة للنجاح في أعمالهم	545	3.893	0.895	77.86	6
9	تعدُّ الإدارة أن نهاية الخطأ هي بداية الصواب	532	3.800	1.005	76.00	11
10	يحدد تجوال الإدارة نقاط القوة الضعف في أداء العاملين	542	3.871	0.872	77.43	7
11	يسهم تجوال الإدارة بتقديم ملاحظات للعاملين عن أدائهم	571	4.079	0.982	81.57	1
	الدرجة الكلية	6031	43.079	7.897	78.32	

أن أعلى فقرة في البعد كانت: الفقرة (11) التي نصت على: «يسهم تجوال الإدارة في تقديم ملاحظات للعاملين عن أدائهم» احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.57%) وهو مستوى مرتفع لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً يعزوه الباحث إلى أن إدارة الجامعة حريصة على تقديم الملاحظات باستمرار للعاملين حول أدائهم كي لا تتراكم الأخطاء وتفقد السيطرة عليها ومن باب الرقابة والمتابعة المستمرة

وأن أدنى فقرة في البعد كانت: الفقرة (6) التي نصت على: «تعزز الإدارة ثقة العاملين بأنفسهم لرفع روحهم المعنوية « احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي قدره (76.14%) وهو مستوى متوسط لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً يعزوه الباحث إلى أن إدارة الجامعة بجانب مهماتها الرقابية عند تجوالها ميدانياً تعمد إلى تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم ورفع روحهم المعنوية دفعاً نحو إنجاز أفضل لأدائهم

أما الدرجة الكلية للبعد فحصل على وزن نسبي (78.32%) وهو مستوى متوسط لتجوال إدارة الجامعة ميدانياً لتطبق مبدأ التغذية الراجعة عند تعاملها مع العاملين بالجامعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الجامعة تهتم بجانب مهماتها الرقابية التي تمارسها من خلال تجوالها الميداني بتعزيز مبدأ التغذية الراجعة المتعلقة بأداء العاملين بهدف تعزيزهم ودفعهم نحو أداء أفضلوهذا ما يتوافق مع مضمون دراسة كل من (Gil&Ido: 2012) ، (المواضية: 2014) بذلك يتحقق الهف الخامس

◄ الإجابة عن السؤال السادس الذي ينص على: **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) بين متوسطات إجابات عينة البحث تجاه واقع تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة فلسطين تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والدرجة الوظيفية)** ؟

وللإجابة عن هذا السؤال صاغ الباحث الفرضيات الآتية:

- **الفرض الأول** من فروض البحث والذي ينص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة البحث في واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين تعزى لمتغير العمر. وللإجابة عن هذا الفرض استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

الجدول (12)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التجوال سعياً إلى اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	1432.882	2	716.441	19.099	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	5139.254	137	37.513			
	المجموع	6572.136	139				
التجوال سعياً إلى تحسين الاتصال والعمل الجماعي	بين المجموعات	3100.479	2	1550.239	18.773	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	11313.064	137	82.577			
	المجموع	14413.543	139				
التجوال سعياً إلى تحفيز العاملين	بين المجموعات	2039.470	2	1019.735	14.272	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	9788.930	137	71.452			
	المجموع	11828.400	139				
التجوال سعياً إلى التطوير والإبداع بالعمل	بين المجموعات	958.976	2	479.488	16.515	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	3977.624	137	29.034			
	المجموع	4936.600	139				
التجوال سعياً إلى تعزيز مبدأ التغذية الراجعة	بين المجموعات	2096.308	2	1048.154	21.850	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	6571.828	137	47.970			
	المجموع	8668.136	139				

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	46274.652	2	23137.326	22.579	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	140387.320	137	1024.725			
	المجموع	186661.971	139				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،137) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.75

ف الجدولية عند درجة حرية (2،137) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.06

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين بالجامعة تختلف فئات أعمارهم، ولا سيما أن عينة البحث شملت الإداريين والأكاديميين

الجدول (13)

يوضح اختبار شيفيه في أبعاد المقياس تعزى لمتغير العمر/ * دالة عند 0.01

البعد الأول: الإدارة بالتجوال سعياً إلى اكتشاف الحقائق	**من 20 - اقل من 35**	**من 35 - اقل من 45**	**من 45 - اقل من 60**
	45.840	51.739	55.636
من 20 - اقل من 35 (45.840)	0		
من 35 - اقل من 45 (51.739)	*5.900	0	
من 45 - اقل من 60 (55.636)	*9.797	3.897	0
البعد الثاني: الإدارة بالتجوال سعياً إلى تحسين الاتصال والعمل الجماعي	**من 20 - اقل من 35**	**من 35 - اقل من 45**	**من 45 - اقل من 60**
	57.160	65.130	72.273
من 20 – اقل من 35 (57.160)	0		
من 35 – اقل من 45 (65.130)	*7.970	0	
من 45 – اقل من 60 (72.273)	*15.112	7.142	0
البعد الثالث: الإدارة بالتجوال سعياً إلى تحفيز العاملين	**من 20 - اقل من 35**	**من 35 - اقل من 45**	**من 45 - اقل من 60**
	40.236	46.087	53.000
من 20 – اقل من 35 (40.236)	0		

البعد الأول: الإدارة بالتجوال سعياً إلى اكتشاف الحقائق	من 20 - اقل من 35	من 35 - اقل من 45	من 45 - اقل من 60
	45.840	51.739	55.636
من 35 – اقل من (46.087) 45	*5.851	0	
من 45 – اقل من (53.000) 60	*12.764	6.913	0
البعد الرابع: الإدارة بالتجوال سعياً إلى التطوير والإبداع بالعمل	**من 20 - اقل من 35**	**من 35 - اقل من 45**	**من 45 - اقل من 60**
	30.481	35.261	38.545
من 20 – اقل من (30.481) 35	0		
من 35 – اقل من (35.261) 45	*4.780	0	
من 45 – اقل من (38.545) 60	*8.064	3.285	0
البعد الخامس: الإدارة بالتجوال سعياً إلى تعزيز مبدأ التغذية الراجعة	**من 20 - اقل من 35**	**من 35 - اقل من 45**	**من 45 - اقل من 60**
	40.981	48.043	52.909
من 20 – اقل من (40.981) 35	0		
من 35 – اقل من (48.043) 45	*7.062	0	
من 45 – اقل من (52.909) 60	*11.928	4.866	0
الدرجة الكلية للمقياس	**من 20 - اقل من 35**	**من 35 - اقل من 45**	**من 45 - اقل من 60**
	214.698	246.261	272.364
من 20 – اقل من (214.698) 35	0		
من 35 – اقل من (246.261) 45	*31.563	0	
من 45 – اقل من (272.364) 60	*57.666	26.103	0

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة في أبعاد الإدارة بالتجوال الخمسة بين فئة (20 – أقل من 35) وبين (35 – أقل من 45) ، وكانت النتيجة لصالح الفئة (35 – أقل من 45) ، كما ظهرت فروق ذات دلالة بين فئة (35 – أقل من 45) ، وبين الفئة (45 – أقل من 60) وكانت النتيجة لصالح (45 – أقل من 60) ولم يتضح فروق في الأعمار الأخرىوهذا يعني أنه كلما كان العمر أكبر، كانت استجابات العاملين تجاه تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة أكثر. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما كان عمر العامل متقدماً، رأى ضرورة لتطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال بالجامعة، وهو دليل على حالة النضج الفكري والوظيفي عند العاملين، ويعبر عن مدى حاجتهم لممارسة هذا النوع من الإدارة، ليتناغم مع ما يرونه مناسباً لتحقيق أهداف الجامعة

- **الفرض الثاني** من فروض البحث الذي ينص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة البحث في واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللإجابة عن هذا الفرض استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

الجدول (14)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة «ف» ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: الإدارة بالتجوال سعياً إلى اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	276.721	4	69.180	1.484	0.211	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6295.414	135	46.633			
	المجموع	6572.136	139				
البعد الثاني: الإدارة بالتجوال سعياً إلى تحسين الاتصال والعمل الجماعي	بين المجموعات	603.565	4	150.891	1.475	0.213	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	13809.977	135	102.296			
	المجموع	14413.543	139				
البعد الثالث: الإدارة بالتجوال سعياً إلى تحفيز العاملين	بين المجموعات	645.990	4	161.498	1.950	0.106	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	11182.410	135	82.833			
	المجموع	11828.400	139				
البعد الرابع: الإدارة بالتجوال سعياً إلى التطوير والإبداع بالعمل	بين المجموعات	316.580	4	79.145	2.313	0.061	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4620.020	135	34.222			
	المجموع	4936.600	139				
البعد الخامس: الإدارة بالتجوال سعياً إلى تعزيز مبدأ التغذية الراجعة	بين المجموعات	541.499	4	135.375	2.249	0.067	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	8126.636	135	60.197			
	المجموع	8668.136	139				

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	9149.914	4	2287.479	1.740	0.145	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	177512.057	135	1314.904			
	المجموع	186661.971	139				

ف الجدولية عند درجة حرية (4،135) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.44

ف الجدولية عند درجة حرية (4،135) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.43

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تجوال إدارة الجامعة ميدانياً يشمل جميع وحدات العمل بالجامعة سواء كانت إدارية أو أكاديمية، ومهما كان العاملون فيها حاصلين على مؤهلات علمية، فتجوال الإدارة يتمثل في سلوك عام شامل لجميع المؤهلات والمستويات العلمية بالجامعة.

الفرض الثالث من فروض البحث الذي ينص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة البحث في واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين تعزى سنوات الخدمة. وللإجابة عن هذا الفرض استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

الجدول (15)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: الإدارة بالتجوال سعياً إلى اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	341.565	4	85.391	1.850	0.123	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6230.570	135	46.152			
	المجموع	6572.136	139				
البعد الثاني: الإدارة بالتجوال سعياً إلى تحسين الاتصال والعمل الجماعي	بين المجموعات	926.135	4	231.534	2.317	0.060	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	13487.408	135	99.907			
	المجموع	14413.543	139				

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الثالث: الإدارة بالتجوال سعياً إلى تحفيز العاملين	بين المجموعات	31.631	4	7.908	0.090	0.985	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	11796.769	135	87.383			
	المجموع	11828.400	139				
البعد الرابع: الإدارة بالتجوال سعياً إلى التطوير والإبداع بالعمل	بين المجموعات	167.097	4	41.774	1.182	0.321	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4769.503	135	35.330			
	المجموع	4936.600	139				
البعد الخامس: الإدارة بالتجوال سعياً إلى تعزيز مبدأ التغذية الراجعة	بين المجموعات	171.760	4	42.940	0.682	0.605	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	8496.375	135	62.936			
	المجموع	8668.136	139				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	6088.307	4	1522.077	1.138	0.341	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	180573.664	135	1337.583			
	المجموع	186661.971	139				

ف الجدولية عند درجة حرية (4،135) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.44

ف الجدولية عند درجة حرية (4،135) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.43

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في الأبعاد جميعها، والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تجوال إدارة الجامعة ميدانياً يشمل أروقة العمل ووحداته جميعها، والعاملين جميعهم فيها دون النظر إلى سنوات خدمتهم بالجامعة باعتبار أن عملية التجوال تأتي في سياق الرقابة والمتابعة للأداء بالجامعة.

- **الفرض الرابع** من فروض البحث الذي ينص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة البحث في واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. وللإجابة عن هذا الفرض استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

الجدول (16)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة «ف» ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: الإدارة بالتجوال سعياً إلى اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	336.971	3	112.324	2.450	0.066	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6235.164	136	45.847			
	المجموع	6572.136	139				
البعد الثاني: الإدارة بالتجوال سعياً إلى تحسين الاتصال والعمل الجماعي	بين المجموعات	721.143	3	240.381	2.388	0.072	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	13692.400	136	100.679			
	المجموع	14413.543	139				
البعد الثالث: الإدارة بالتجوال سعياً إلى تحفيز العاملين	بين المجموعات	174.558	3	58.186	0.679	0.566	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	11653.842	136	85.690			
	المجموع	11828.400	139				
البعد الرابع: الإدارة بالتجوال سعياً إلى التطوير والإبداع بالعمل	بين المجموعات	177.471	3	59.157	1.691	0.172	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4759.129	136	34.994			
	المجموع	4936.600	139				
البعد الخامس: الإدارة بالتجوال سعياً إلى تعزيز مبدأ التغذية الراجعة لدى العاملين	بين المجموعات	182.264	3	60.755	0.974	0.407	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	8485.872	136	62.396			
	المجموع	8668.136	139				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	6656.639	3	2218.880	1.676	0.175	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	180005.332	136	1323.569			
	المجموع	186661.971	139				

ف الجدولية عند درجة حرية (3،136) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.91

ف الجدولية عند درجة حرية (3،136) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.67

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اعتبار إدارة الجامعة تجوالها الميداني سلوكاً عاماً يشمل جميع المستويات والدرجات الوظيفية بعيداً عن متابعتها لمستوى دون الأخر

استنتاجات البحث:

توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات كانت على النحو الآتي:

1. حصلت الدرجة الكلية للاستبانة على وزن نسبي (78.74%) وهو مستوى متوسط بحسب وجهة نظر العاملين واستجابات أفراد العينة مرتبة تصاعدياً على النحو الآتي: الإدارة بالتجوال سعياً وراء التطوير والإبداع بالعمل، الإدارة بالتجوال سعياً إلى تحسين الاتصال والعمل الجماعي، الإدارة بالتجوال سعياً إلى اكتشاف الحقائق، الإدارة بالتجوال سعياً إلى تعزيز مبدأ التغذية الراجعة، أدوار الإدارة بالتجوال في تحفيز العاملين.

2. تتجول إدارة الجامعة ميدانياً سعياً وراء اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات المتعلقة بالعمل بمستوى متوسط حيث حصلت على وزن نسبي قدره (79.30%) .

3. تتجول إدارة الجامعة ميدانياً سعياً وراء تحسين عملية الاتصال والعمل الجماعي مع العاملين بالجامعة بمستوى متوسط حيث حصلت على وزن نسبي قدره (79.54%) .

4. تتجول إدارة الجامعة ميدانياً لتقوم بتحفيز العاملين المميزين في أعمالهم بالجامعة بمستوى متوسط حيث حصلت على وزن نسبي قدره (76.73%) .

5. تتجول إدارة الجامعة ميدانياً لتدفع باتجاه عمليات التطوير والإبداع عند العاملين بالجامعة بمستوى متوسط، حيث حصلت على وزن نسبي قدره (79.75%) .

6. تتجول إدارة الجامعة ميدانياً لتطبق مبدأ التغذية الراجعة عند تعاملها مع العاملين بمستوى متوسط، حيث حصلت على وزن نسبي قدره (78.32%) .

7. وجود فروق ذات دلالة بين فئات العمر من (20 – أقل من 35) والعمر من (35 – أقل من 45) لصالح الأعمار من (35 – أقل من 45) ، والأعمار من (45 – أقل من 60) لصالح الأعمار من (45 – أقل من 60) ، ولم يتضح فروق في المتغيرات الأخرى.

الجدول (17)

يبين مدى تحقيق البحث للأهداف الموضوعة

رقم	الهـــــــــــــــدف	النتيجـــــــــــــــة
1 -	التعرف إلى واقع تجول إدارة الجامعة بين أروقة العمل، وسعيها نحو اكتشاف الحقائق والحصول على المعلومات المتعلقة بإتمام الأعمال.	تتجول إدارة الجامعة ميدانياً سعياً وراء اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات المتعلقة بالعمل بمستوى متوسط، حيث حصلت على وزن نسبي (79.30%) .
2 -	بيان مدى سعي إدارة الجامعة نحو تحسين عمليات الاتصال والعمل الجماعي بين العاملين من خلال تجولها بين أروقة العمل بالجامعة.	تتجول إدارة الجامعة ميدانياً سعياً وراء تحسين عملية الاتصال والعمل الجماعي مع العاملين بالجامعة بمستوى متوسط، حيث حصلت على وزن نسبي (79.54%) .
3 -	استكشاف مدى تحفيز إدارة الجامعة للعاملين المميزين عند تجولها الميداني بالجامعة.	تتجول إدارة الجامعة ميدانياً لتقوم بتحفيز العاملين المميزين في أعمالهم بالجامعة بمستوى متوسط، حيث حصلت على وزن نسبي (76.73%) .
4 -	التعرف إلى واقع دفع إدارة الجامعة باتجاه عمليات التطوير والإبداع من خلال تجولها الميداني بالجامعة.	تتجول إدارة الجامعة ميدانياً لتدفع باتجاه عمليات التطوير والابداع عند العاملين بالجامعة بمستوى متوسط، حيث حصلت على وزن نسبي (79.75%) .
5 -	التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجامعة لمبدأ التغذية الراجعة من خلال تجولها الميداني بين أروقة العمل.	تتجول إدارة الجامعة ميدانياً لتطبق مبدأ التغذية الراجعة عند تعاملها مع العاملين بمستوى متوسط، حيث حصلت على وزن نسبي (78.32%) .
6 -	قياس الفروق في وجهات نظر العاملين تجاه واقع تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة فلسطين تبعاً للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والدرجة الوظيفية) ؟	وجود فروق ذات دلالة بين فئات العمر من (20- أقل من 35) والعمر من (35- أقل من 45) لصالح الأعمار من (35- أقل من 45) ، والأعمار من (45- أقل من 60) لصالح الأعمار من (45- أقل من 60) ، ولم يتضح فروق في المتغيرات الأخرى.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي ظهرت عند تحليل فقرات الاستبانة، والتي حصلت على أوزان نسبية متدنية يوصي الباحث **أولاً**: أن تستغل الإدارة تجوالها الميداني بين العاملين في تحفيز المميزين منهم ومنحهم علاوات تشجيعية أمام أقرانهم لدفع الجميع نحو التميز في العمل.

ثانياً: أن تكرس الإدارة مبدأ «نهاية الخطأ هي بداية الصواب» بعيداً عن المغالاة في العقاب عند حدوث الخطأ واعتبار ممارسة الإدارة بالتجوال أسلوباً لتوجيه العاملين نحو العمل الصحيح.

المصادر والمراجع:

أولاً - المراجع العربية:

1. البنا، نوال فهيم (2010) «الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر»، مجلة البحث العلمي في التربية – مصر، ع 11، ج 2، ص 233 – 254.
2. جودي، حيدر حمزة، وعبد الرحمن، فؤاد يوسف (2011) «تأثير الإدارة بالتجوال في عمل الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة»، مجلة الإدارة والاقتصاد – كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية – العراق، س 34، ع 90، ص 321 – 338.
3. الحوامدة، نضال صالح، والعبيدي، أمل محمد (2013) «أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية عملية اتخاذ القرارات»، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية، مجلة دراسات إدارية – العراق، مج16، ع11، ص 62 – 100.
4. الزهراني، بخيت عبد القادر (17 يونيو2014) «الإدارة بالتجوال – دعوة للتطبيق»، مكتبة منهل الالكترونية – الثقافة التربوية، متوفر في
http:// www.manhal.net/ index.php
5. العايد، سري إبراهيم. (2010) «الإدارة بالتجوال»، مجلة التنمية الإدارية – تصدر عن إدارة العلاقات العامة والاعلام بمعهد الإدارة العامة، العدد 98 متوفر في
http:// www.tanmia - idaria.ipa.edu.sa/ Search.aspx
6. قدومي، منال عبد المعطي، والخوالدة، تيسير محمد (2014) «الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس»، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية – فلسطين، مج 2، ع 6، ص ص 141 – 172.
7. القضاة، عبد الله محمد. (2012) «الملك ومبدأ الإدارة بالتجوال»، الحقيقة الدولية، العدد 250، متوفر في
http:// factjo.com/ pages/ morearticle.aspx?id2=0
8. المعجم الوسيط. (1985) «معجم اللغة العربية»، الطبعة الثالثة، مطابع الأوفست، القاهرة، مصر.

9. المواضية، رضا (2014) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة لأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 2، العدد 7، ص13 – 54

ثانياً ـ المراجع الأجنبية:

1. *Al Shra'ah, Ata E.M,& Abu Rumman, Mohammed& Abu Hamour, Husam M. (2013) ." Practicing Management By Walking Around and Its Impact on the Organization Commitment in the Jordanian on Hospitals", Journal of Management Research, Issn 1941 - 889x,Vol.5, No.1.*
2. *Beil - Hildebrand, Margitta. (2006) ."the implications of management by walking around: a case study of the German Hospital", and leadership in health services, Emerald Group Publishing Limited, Vol19 International Space Station: 4.*
3. *Gil& Ido, Morag. (2012) ." Safety management by walking around (SMBWA) : A safety intervention program based on both peer and manager participation", Accident Analysis & Prevention Volume 45, March 2012, Pages 248–257.*