

مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد العشرون

محرم ١٤٤١هـ

الجزء الثالث




www.imamu.edu.sa
e-mail: journal@imamu.edu.sa
www.imamu.edu.sa
e-mail: edu_journal@imamu.edu.sa



**تطوير أداء وكليات الأقسام الأكاديمية
بجامعة الملك سعود في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال**

د. سارة بنت عبدالله المنقاش
قسم الإدارة التربوية - كلية التربية
جامعة الملك سعود بالرياض





تطوير أداء وكليات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال

د. سارة بنت عبدالله المنقاش

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية

جامعة الملك سعود بالرياض

تاريخ قبول البحث: ٢٠/٥/١٤٣٧هـ

تاريخ تقديم البحث: ٣٠/١/١٤٣٧هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري لوكليات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود من خلال التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من حيث تحديد عدد مرات التجوال الإداري في الأسبوع، وأماكن ممارسته، والأدوات المستخدمة فيه، والغرض منه، وآليات تنفيذه، ثم التعرف على معوقاته لتقديم التوصيات المناسبة لممارسته.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي بتطبيق استبانة على مجتمع الوكليات والبالغ عددهن ٦٢ وكالة. وكانت أهم النتائج مايلي:

١. أن معظم الوكليات يمارسن الإدارة بالتجوال لمرة واحدة في الأسبوع وبشكل مفاجئ وأحيانا مخطط له.
٢. أن أكثر الأماكن تجوالاً قاعات الاختبارات ومكاتب الإداريات، أما أقلها معامل القسم، والمكتبة، ومكاتب الأعضاء، واجتماعات مناقشات الرسائل وخططها.
٣. أن أكثر الأدوات استخداماً الإنصات وإدارة الحوار، والتفهم، بينما أقلها السيطرة، وإزالة الخوف.
٤. أن أبرز أسباب التجوال التواصل الجيد، والمساعدة في اتخاذ القرارات، والتطوير والتحفيز، والمتابعة والتغذية الراجعة.
٥. أن الوكليات يمارسن آلية التجوال بدرجة متوسطة.
٦. أن أبرز عوائق ممارسة الإدارة بالتجوال عدم وجود الوقت الكافي، وقلة الدورات التدريبية. وقد تم تقديم مقترحات إجرائية مكونة من عدد من الخطوات لممارسة الإدارة بالتجوال كما ينبغي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، إدارة التعليم العالي، وكليات الأقسام، جامعة الملك

سعود، تصور مقترح.



مقدمة الدراسة

تعد الإدارة بالتجوال أحد أبرز الأنماط الإدارية الحديثة نسبياً والتي أوجدتها الحركة المتقدمة في مجال الإدارة بالعالم، فهي إدارة بسيطة في مفهومها ومتطلباتها ولكنها مفيدة في نتائجها وآثارها، فقد أصبح تطبيقها ملحاً خاصة في الدول النامية التي يتسم العمل فيها بالبيروقراطية، والانشغال بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية، والانفصال عن مواقع الحدث، حيث يعتمد مدخل الإدارة بالتجوال على تقنيات التواصل المرئي بين الإدارة والموظفين لتحقيق الرؤى والأهداف العامة.

وقد أثبتت الإدارة بالتجوال أنها مؤثرة في تحقيق النجاحات المتوالية لكثير من الشركات والمؤسسات، وبصفة خاصة تلك التي تعاني من عمليات التوسع والامتداد الجغرافي، فقد استخدمتها الكثير من الشركات الناجحة مثل الـول مارت، ثري جي، بيبسي كولا وغيرهم (Pace, 2008)، فشجعت المدير على التواجد الحي والفعال في مواقع الحدث، والاتصال بالممارسين والمنفذين، وتلمس احتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم الفعلية. كما ساعدت في توجيه النشاط ومتابعة العمل، والتحقق من سيره على الوجه الأمثل، ومنعت الاعتماد على التقارير المكتبية فقط والتي تتم بعيداً عن الواقع، مما أدى إلى تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة (العجمي، ٢٠١٠).

لذلك سعى كثير من مديري قطاع الأعمال لتبني هذا المدخل، بل أصبحت الإدارة بالتجوال وظيفة متخصصة، ومهنة يمارسها مدير محترف له مكان محدد في الهيكل التنظيمي، وليس مجرد نشاط يمارسه المدير إلى جانب مسؤولياته واختصاصاته الأخرى (الخضيرى، ٢٠٠٠). وقد انتقل المفهوم

مؤخراً إلى قطاع التعليم، وخاصة التعليم العام ولكن بشكل محدود، بينما الدراسات والأبحاث قليلة جداً في مجال التعليم العالي على حد علم الباحثة. ونظراً لأن الأقسام الأكاديمية تعتبر الأساس الذي تنطلق منه اغلب قرارات العمل الأكاديمي كتحديد الأعضاء، وإقرار الخطط الدراسية، ومنح الدرجات، وهي التي تستقبل المدخلات وتنجز العمليات الأكاديمية والتربوية، وتقرر مصير المخرجات، فإدارتها تشهد تحدياً من حيث سرعة الإنجاز، وجودته، والحاجة للخبرات الإدارية والأكاديمية الفاعلة والتدريب المستمر (محبوب، ٢٠٠٤). فمن الممكن أن تكون الإدارة بالتجوال أداة فاعلة في تطوير أداء الأقسام الأكاديمية، فقد ذكر مونتس (Mounts, 2009) أن الإدارة بالتجوال نظام فعال للمعلومات، وأداة ناجحة للتحقق من جودة البيانات ومدى إمكانية الاعتماد عليها، وتتيح للمدير الفهم العميق لما يحدث في بيئة العمل، وتطلعه على ما يدور حوله، فيكون على اتصال مباشر مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة يتعرف على حاجاتهم الحقيقية، ويستمع لوجهات نظرهم المتعددة، بما يسمح بالتشاور والمشاركة مما يدعم عملية التعليم. كما أن وجوده في مواقع العمل تشعر أعضاء الهيئة التدريسية باهتمام القسم لهم وسعيه الجاد لمعالجة مشكلاتهم، كما أنها فرصة ليشكر الرئيس الأعضاء على جهودهم وإنجازاتهم بصورة شخصية (Kachur, Stout & Edwards, 2010).

* * *

مشكلة الدراسة:

إن كفاءة أداء الأقسام الأكاديمية وبالتالي كفاءة الجامعة في تحقيق أهدافها تعتمد بالدرجة الأولى على قدرات ومهارات رؤساء أقسامها، وذلك لأن الأقسام هي الوحدة الإدارية الأولى في هياكل الجامعات، وهي التي تنفذ معظم قرارات مجلس الجامعة. ويدير الأقسام الأكاديمية في معظم الجامعات السعودية رئيس القسم في الأقسام الرجالية، ووكيلته في الأقسام النسائية حيث تؤدي مهام مشابهة لمهامه إلا أنها متعلقة بالطالبات.

وكشفت الكثير من الدراسات أن وكالة القسم تعاني من ضغوط كثيرة في إدارة القسم، منها تعدد وغموض الأدوار والواجبات والمسؤوليات، حيث تعمل في بيئة تعقدت فيها العملية الإدارية وامتدت واتسعت خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية والتنفيذية، كما تواجه تحديات عديدة يتمثل بعضها في الفجوة المتزايدة بين متطلبات التكنولوجيا الجديدة وبين مستويات الجودة المنخفضة في الأداء، وبين قلة وندرة الموارد والإمكانات ومتطلبات النمو السريعة، وضعف المهارات القيادية والإدارية، وقلة المشاركة في اتخاذ القرار (المنقاش، ٢٠٠٩؛ الميريك، ٢٠٠٦؛ الصائغ، ٢٠٠٦؛ بوبشيت، ٢٠٠٦؛ اللحام، ٢٠٠٦). فهي تعمل في الوقت الذي يزداد فيه العمل المكتبي، والتقارير والدراسات المكتبية، ويزداد معها الاعتماد على البيانات والمعلومات المخزنة والتي قد تكون غير دقيقة، مما يترتب عليه بطء في اتخاذ القرار أو اتخاذ القرار الخاطئ، وهذا لا يتناسب مع كثافة المتغيرات وتسارع الأحداث والحاجة إلى الدقة والفاعلية (الخضير، ٢٠٠٠). كما أجرت أبوخضير دراسة عن التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في

مؤسسات التعليم العالي ودور البرامج التدريبية في معهد الإدارة بتطوير مهاراتهم، حيث كشفت الدراسة أن أبرز هذه التحديات على التوالي: التحديات التنظيمية، يليها التحديات المادية والتقنية، ثم تحديات نقص التمكين، فالتحديات الثقافية، وأخيرا التحديات الذاتية. كما أوضحت النتائج أن الحلقات التدريبية أسهمت في تزويد القيادات الأكاديمية النسائية بالمعارف والمهارات الضرورية لممارسة الدور القيادي بدرجة كبيرة، إضافة إلى دورها في تمكين القيادات الأكاديمية من مواجهة تحديات الدور القيادي بفعالية (أبوخضير، ٢٠١١). وأشارت أبو العلا (٢٠١٤) أن القيادات النسائية السعودية تواجه تحديات في عملية صنع القرار في جامعة الطائف وأوصت بمشاركتها في العملية، وإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

وعلى الرغم من وجود جهود غير عادية في جامعة الملك سعود تبذل لاختصار وتقليل المستويات الإدارية، و ادخال التكنولوجيا لضمان سرعة نقل المعلومات، إلا أنها ليست كافية. فالاعتماد على التكنولوجيا أدى إلى التوسع في استخدام الإدارة المكتبية، وزيادة عدد ساعات الجلوس في المكتب، مما أدى إلى عزل الوكيلة بطريقة غير مقصودة عن العاملين معها.

ولعل مدخل الإدارة بالتجوال يساهم في تطوير العمل الإداري للوكيلة، فهو إن نُفذ على الوجه المطلوب والذي تقترحه الدراسة سيعمل على كسر حواجز العزلة، ويحقق قدر مناسب من الإحاطة الحقيقية الشاملة لما يحدث فعلا، ويساعد على التعرف على مراكز القوة والضعف في العمل، ويتنبأ بالناخ التنظيمي السائد بين الموظفين، ويقف على القيود والعقبات، ويتعرف على الآراء والأفكار الخاصة بالمنفذات ورؤيتهن لتحسين الإنتاجية. وقد

أوصت دراسة كلا من (المصري، ٢٠١٥؛ قدومي والحوالدة، ٢٠١٤؛ العليين والزهراني، ٢٠١٦؛ والضلاعين، ٢٠١٦؛ ومؤمن، ٢٠١٥؛ أبوحمور، ٢٠١٢) على تبني مدخل الإدارة بالتجوال وحث المديرين في مختلف المستويات الإدارية على ممارسته، واعتماده في الإدارة لما له من أثر في تعزيز التميز المؤسسي.

ومن هذا المنطلق تتلخص مشكلة الدراسة في وجود العديد من التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية، ومنهن وكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود، والحاجة لتطوير أدائهن الإداري بأسلوب جديد وهو ممارسة الإدارة بالتجوال كما ينبغي أن تمارس.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع ممارسة وكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود للإدارة بالتجوال من خلال: تحديد عدد مرات التجوال الإداري في الأسبوع، وأماكن ممارسته، والأدوات المستخدمة فيه، والغرض منه، وآليات تنفيذه.

٢. تحديد معوقات ممارسة وكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود للإدارة بالتجوال.

٣. تقديم مقترحات إجرائية متنوعة بخطوات عملية لتحسين ممارسة الإدارة بالتجوال لتطوير الأداء الإداري للوكيلات.

أهمية الدراسة:

انبثقت أهمية الدراسة من خلال الجانبين التاليين:

أولاً : الأهمية النظرية للدراسة :

١. تسليط الضوء على أحد المداخل الإدارية الحديثة وهو الإدارة بالتجوال ، والذي قد يعالج القصور الإداري الناتج عن الإدارة المكتبية والبيروقراطية التي تتصف بها معظم الأنظمة الإدارية العربية.

٢. إثراء المكتبة العربية في مجال الإدارة بالتجوال ، خاصة في ضوء ما لاحظته الباحثة من قلة الدراسات العربية في هذا المجال سواء التطبيقية أو النظرية وتحديدًا في المجال الأكاديمي الجامعي ، مقابل كثرة الأدبيات الأجنبية عن الإدارة بالتجوال والتي ترصد وتتابع خبرات المديرين المختلفة في الممارسة العملية للإدارة بالتجوال ، أو الدراسات والبحوث عن الأسس النظرية العامة للإدارة بالتجوال وأدواتها وأساليبها.

٣. سد النقص في الأدبيات العربية عن الإدارة النسائية وقضاياها.

ثانياً : الأهمية العملية للدراسة :

١. رصد ومتابعة خبرات وكيالات الأقسام الأكاديمية في الممارسة العملية للإدارة بالتجوال والذي يعتبر أحد المداخل الهامة في علم الإدارة ، حيث لازال الأدب العربي وخاصة السعودي يفتقد لوجود دراسات ميدانية أكاديمية لدراسة واقع التجوال الإداري ونتائجه على الأداء وخاصة في الجامعات.

٢. يؤمل أن تستفيد الوكيلات وغيرهم من المسؤولين والمسئوليات من المقترحات والتوصيات الإجرائية المقدمة في هذه الدراسة عن الإدارة بالتجوال وخطوات ممارستها، والمبنية من نتائج الدراسة الميدانية والأدب النظري لتحقيق معدلات أعلى من الأداء وبكفاءة عالية ، فمعظم الدراسات السابقة

درست درجة ممارسة هذا المدخل ، ولكنها لم تقدم الكيفية التي يجب أن يُمارس فيها ، والأدوات المستخدمة وهذا ما تحاول فعله هذه الدراسة.

٣. تحديد معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال والتي قد تساعد المسؤولين في

الحد منها.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

١. ما واقع ممارسة وكيالات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود للإدارة بالتجوال من خلال : تحديد عدد مرات التجوال الإداري في الأسبوع ، وأماكن ممارسته ، والأدوات المستخدمة فيه ، والغرض منه ، وآليات تنفيذه؟

٢. ما معوقات ممارسة وكيالات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود للإدارة بالتجوال؟

٣. ما المقترحات والخطوات الإجرائية الصحيحة لممارسة الإدارة بالتجوال بناء على نتائج الدراسة والأدب النظري عن الإدارة بالتجوال لتطوير الأداء الإداري لوكيالات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود؟

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى وكيالات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود من حيث: التعرف على عدد مرات التجوال خلال الأسبوع ، وأماكن التجوال ، والأدوات المستخدمة أثناء التجوال ، والغرض من التجوال ، وآليات تطبيق الجولات ؛ وتحديد معوقات ممارسته ، ومن ثم تقديم مقترحات إجرائية

لممارسة الإدارة بالتجوال بفعالية؛ مما ينعكس على تطوير الأداء الإداري
لوكيلات الأقسام بجامعة الملك سعود.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في جامعة الملك سعود بالرياض على
الأقسام الأكاديمية النسائية فقط.

الحدود الزمنية: جمعت بيانات هذه الدراسة في عام ٢٠١٧.

مصطلحات الدراسة:

عرض الجزء التالي أهم المصطلحات الواردة في الدراسة على النحو

التالي:

الإدارة بالتجوال:

التجوال لغة: من جال يجول جولاً، والتجوال: التطواف وجول في
البلاد، أي طوّف. وتجول المرء تجولاً في البلاد: طاف فيها متنقلاً من مكان إلى
آخر (الياس، ٢٠٠٠).

الإدارة بالتجوال اصطلاحاً: هي منظومة إدارية فلسفية تقوم على
التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ، وعدم اعتماده
على وسائل الاتصال غير المباشرة فقط، بل استخدام مهاراته ومواهبه
الشخصية وملكاته في تصميم، وتخطيط، وتنظيم، وتنفيذ اللقاءات
التجولية، وفي إدارة الحوار، وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية
أثناء التجوال الإداري، واستخدام السيناريوهات والوسائل المتاحة لاكتشاف
أوجه القصور ومعالجتها (الخصيري، ٢٠٠٠).

وعرفها كلا من تاكير وسنكير (Tucker and Singer, ٢٠١٥) أنها برنامج للقيادات الإدارية تتيح لهم الفرصة لزيارة الموظفين في الصفوف الأمامية لملاحظتهم، والتحدث معهم أثناء العمل.

ويقصد بها في هذه الدراسة: خروج وكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود من مكاتبهن بين فترة وأخرى للتجول في مواقع العمل الفعلية داخل القسم ومرفقاته، لمعينة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعية، والتعرف على الأداء الفعلي لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، والتحدث معهن لمعرفة احتياجاتهن والمؤثرات والدوافع والمحفزات التي تؤثر على سلوكهن وإنتاجيتهن، ومساعدتهن في حل المشكلات، وتحقيق الاحتياجات والرغبات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

تطوير الأداء الإداري:

هو "جهود مخططة على نطاق المنظمة تتم إدارته من أعلى المستويات؛ لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المدروس من الإدارة، وباستخدام المعارف، والعلوم السلوكية" (اللوزي، ٢٠٠٠، ص ٢٣٨).
ويقصد به في هذه الدراسة الجهود المبذولة من إدارة الجامعة لزيادة القدرات الإدارية والمهارية لوكيلات الأقسام الأكاديمية من خلال مدخل الإدارة بالتجوال.

وكيلة القسم الأكاديمي:

هي عضو هيئة تدريس مكلفة بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم، والمسئولة عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، وتقديم لرئيس القسم تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية. وتعين وكيلة

القسم من بين عضوات هيئة التدريس السعوديات المتميزات بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من معالي مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد بالتنسيق مع رئيس القسم ووكالة الكلية للطالبات ، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد (الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية والصلاحيات للكليات ومعاهد الجامعة، ٢٠١٠).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء من الدراسة مفهوم الإدارة بالتجوال ونشأته، وفوائده ومزاياه، والغرض منه، ومراحله وخطواته، ومعوقاته، ونبذة مختصرة عن تطوير الأداء الإداري، ثم استعرض أهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها.

أولاً: مفهوم الإدارة بالتجوال ونشأته:

الإدارة بالتجوال ليست علماً جديداً فقد انتهجه عمر بن الخطاب رضي الله عنه منذ زمن بعيد عندما كان يحرص أن يتجول ليل نهار ليتفقد أحوال رعيته، حيث كان يتحسس أحوال الناس ويرى كيف يعيشون. ونشأ علم الإدارة بالتجوال كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارسه قادة الجيش الذين كانوا يتفقدون الجيش ويتواجدون في صفوفه الأولى، ثم انتقل بالتدريج إلى المؤسسات والمنظمات والشركات الكبرى المتعددة الجنسيات، وفي عام ١٩٨٢ قدم الباحثان المتخصصان في الإدارة (توم بيتر، وبوب واترمان) كتابهما المشهور (البحث عن التميز) وعرضا في الكتاب مفاهيم وآليات جديدة للإدارة كان من بينها مفهوم الإدارة بالتجوال (Management By Walking Around) والذي يشير إلى حتمية خروج المدير

من مكتبه والتحرك المستمر بين الإدارات والموظفين ليشاهد ويسجل ويحلل ويوجه ويحاسب ويقرر، إلا أنهما لم يتحدثا بشكل نظري عن المفهوم، إنما عرضا نماذج متنوعة لشركات عالمية ناجحة لا يكف مديروها عن التجوال والذي كان واحدا من أسرار نجاحها (الرشيد، ٢٠١٤؛ ASQ، 2016؛ Mohan, Kumar & Subrahmanyam, 2013).

ثم بدأ الإهتمام المتزايد بمدخل الإدارة بالتجوال من جانبين: الجانب الأول الإدارة بالتجوال كعلم عن طريق رصد ومتابعة الجديد في الدراسات والبحوث، ومؤلفات مفكري الإدارة عن الأسس النظرية العامة للإدارة بالتجوال، والمناهج، والأدوات، والأساليب المطبقة والمستخدمه. أما الجانب الآخر فهو رصد ومتابعة خبرات المديرين المختلفه في الممارسة العملية للإدارة بالتجوال، ومعرفة تأثير ممارستها على العاملين، وانعكاس ذلك في زيادة الانتاجية (الخضيري، ٢٠٠٠). وبعد ذلك أصبحت نمط حياة إداري وأسلوب قائم على اليقظة والاستعداد والجاهزية، تسعى للوصول للحقائق، وتدعو للمشاركة وإبداء الرأي، والتواصل الفعال مع الموظفين. فهي ليست نوعاً من التفيتش أو الرقابة أو المتابعة بأسلوب التجسس بقدر ما هي نوع من المعايشة للواقع يتنقل فيها المدير بين المكاتب يتعرف إلى موظفيه، ويستمتع إليهم ويهتم بما يجري من حوله ويتابع أحوال مؤسسته، كما أنها لا تعني ترك المدير لمسؤولياته ليتجول عشوائيا دون هدف (الخضيري، ٢٠٠٠، Mohan et al., 2013; وأطلق عليها البعض "الإدارة بالسير على الأقدام"، وأيضا الإدارة المرئية (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣) والبعض فرق بينهما في أن الإدارة بالتجوال تحدث باستمرار حتى وأن لم يكن هناك خلل، بينما

الإدارة المرئية تطبق عند وجود مؤشرات بالخلل (Jusko, 2011). وتم اقتراح عدد الجولات لتكون ساعة أو نص ساعة يوميا يتجولها المدير عشوائيا ما بين الأقسام يتفاعل فيها مع الموظفين (ASQ, 2016؛ Fisher, 2012) وأقلها نصف ساعة في الأسبوع (FutureCents, 2000).

فوائد ومزايا الإدارة بالتجوال :

تم تلخيص فوائد ومزايا الإدارة بالتجوال من عدة مراجع ، وتصنيفها إلى فوائد خاصة بالمدير وفوائد خاصة بالعاملين معه وعرضها فيما يلي :

بالنسبة للمدير: البقاء على اتصال مباشر مع العاملين والتعرف على وجهات نظرهم واحتياجاتهم ، والحصول على تغذية راجعة غير رسمية منهم تتعلق بقضايا تم ايصالها رسميا بوسائل مختلفة ، والبحث عن نقاط الضعف الحقيقية والكشف عن أسبابها والوقوف على حقيقة الأحداث والعوامل الفاعلة فيها ، والتغلب على حالات الضيق والإحباط والقلق والتوتر النفسي المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتبية ، والتقليل من الأوراق المتبادلة في المخاطبات الكتابية وبالتالي اختصار الكثير من الوقت والجهد والتكلفة الضائعة في الحوار والنقاش من خلال الاجتماعات مع المستويات المتعددة ، وتقوية العلاقة مع العاملين ، وخلق بيئة من الثقة ، والمساعدة في تقييم الأداء بشكل أفضل بسبب التجوال وكشف القدرات ، والتعايش مع الجو السائد في موقع العمل وتحسس معوقاته ومحاوله تجاوزها ، وإتاحة الفرصة للمدير لتقديم شكره بصورة شخصية ومباشرة للعاملين على جهودهم ، و تعينه على اكتشاف المبدعين والعباقرة منهم وأصحاب الأفكار الذكية وفتح المجال لهم للنبوغ مما يساعد في حسن اختيارهم لبعض المهام ونقل آرائه واهتماماته لهم ،

وتوجهه لإعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقا لاحتياجات العمل الفعلية، وتزيد من وعيه بالأقسام وأماكن المسؤولية (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣؛ Kachur et al., 2010؛ غنيم، ٢٠٠٤؛ العجمي، ٢٠١٠؛ عماد الدين، ٢٠٠٣؛ محمد، ٢٠١٣؛ الخضير، ٢٠٠٠؛ ASQ، 2016).

بالنسبة للعاملين: الشعور باهتمام المدير والتزامه الفعلي بحل مشكلاتهم، وتوفير الخدمات لهم مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته، وإتاحة الفرصة لهم لمقابلة المسؤولين في مواقع الحدث وطرح وجهات نظرهم دون عوائق، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة وسماع ما يجري حولهم من المسؤولين أنفسهم، ومشاهدة المسؤولين أمامهم يطبقون قيم المؤسسة ويمثلونها في سلوكهم اليومي، والإنصاف في تقييمهم من خلال الملاحظة، والعدالة في توزيع الأعمال عليهم وفقا لاحتياجات العمل الفعلية، والدقة في تحديد احتياجاتهم التدريبية من خلال جولات المدير المستمرة، وتصحيح كافة المفاهيم والمعلومات والبيانات غير السليمة والمضللة عنهم التي من الممكن تم تسريبها ونشرها عن طريق التقارير والتحيز الشخصي، والاهتمام والاستنفار والترقب لزيارة أو جولة المدير مما يجبرهم على تصحيح مساراتهم والوفاء بمسؤولياتهم، وتحقيق المشاركة والشورى التعاونية (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣؛ Kachur et al., 2010؛ غنيم، ٢٠٠٤؛ العجمي، ٢٠١٠؛ عماد الدين، ٢٠٠٣؛ محمد، ٢٠١٣؛ الخضير، ٢٠٠٠؛ ASQ، 2016).

الغرض من التجول :

تشير الأدبيات إلى أن الغرض من التجول عادة للوقوف على الأتي :
أن ما يحدث فعلا هو المطلوب والمستهدف ، وأن القائمين بالتنفيذ على إلمام وفهم ومعرفة وبينة بما هو مطلوب ، وأن التعليمات قد صدرت لهم وبلغت بشكل سليم ، وللتأكد من أنه لا توجد أي أعمال معطلة أو موارد مهدرة والوقوف على أسباب ذلك ومحاسبة المسؤولين محاسبة فورية ، ولتحديد حجم الفاقد ومعرفة أسبابه الحقيقية والتدخل السريع للحد منه ومعالجة أسبابه ، وللتعرف على مناخ وظروف العمل ومعنويات العاملين ومدى رضاهم أو سخطهم ومدى استقرارهم الوظيفي وإمكانياتهم الوظيفية ، ولتحديد مدى مناسبة العمل حجما وكما ونوعا وتوزيعا على المرؤوسين بالشكل الذي يحقق التشغيل الكامل للأفراد ورفع الإنتاجية ، ولتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد عن طريق الزيارات الشخصية لمواقع العمل والالتقاء بالمنفذين والحوار معهم ، وللتحقق من مدى سلامة خطوط السلطة والاتصال والإشراف وبالتالي إعادة الهيكلة والوظائف والواجبات والمسؤوليات إذا لزم الأمر ، ولاختيار القادة والرؤساء التنفيذيين (الخضيري ، ٢٠٠٠ ؛ غنيم ، ٢٠٠٤ ؛ العجمي ، ٢٠١٠ ؛ Pace, 2008).

خطوات ومراحل التجول الإداري :

حددها البعض بحمس خطوات كالتالي :

١. النزول إلى مواقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة.
٢. الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير للوصول لجذور المشكلة.

٣. اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية لمنع المشكلة.

٤. البحث عن الأساليب الحقيقية وراء ظهور المشكلة وتشخيصها.

٥. وضع الحلول المناسبة واتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرار

أي مشكلة (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣؛ العجمي، ٢٠١٠؛ الخضير، ٢٠٠٠).

وفصلها الخضير (٢٠٠٠) في ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: المدخلات: وتختص هذه المرحلة بتوفير احتياجات الجولة ومستلزماتها التشغيلية، فهي مرحلة التصور الذهني للتجوال الإداري ووضع المخطط العام له من حيث تحديد الأماكن التي سيقوم بزيارتها، وتحديد الأفراد الذين سيقابلهم، ومجالات الحوار الذي سيدور بينهم.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة التنفيذ المادي للجولة وممارستها على أرض الواقع، ويتم فيها تشغيل البيانات التي تم الحصول عليها لتحديد الأسباب والنتائج للمشكلة، والظروف والإنجاز والدافع والحافز.

المرحلة الثالثة: مرحلة المخرجات وهي مرحلة استخلاص نتائج التجوال الإداري وتأخذ عدة أشكال: قرارات إدارية صائبة، أو سلوك إداري منضبط، أو تصرف إداري سليم.

عوائق الإدارة بالتجوال:

بعد مراجعة الأدبيات يمكن تلخيص معوقات الإدارة بالتجوال كالتالي:
عدم وجود الوقت الكافي للمدير للقيام بالتجوال الإداري، وعدم توفر المواصفات الواجب توافرها في المدير المتجول، وسوء التخطيط للجولة وعدم الإعداد لها بكفاءة، وخوفه أحيانا من مواجهة المواقف الصعبة والسيطرة

عليها أثناء التجوال، وعدم إشراكه للعاملين في الحوار والنقاش أثناء التجوال والاكتفاء بتواجههم في المكان، وتركيزه على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لمدخل الإدارة بالتجوال، وقلة وعيه بكيفية التجوال الإداري الفعال وضعف قدرته على التحرك بوعي وفعالية. كما أن الإدارة بالتجوال لا تعمل إلا إذا توفر الاتصال الفعال بين الأطراف المختلفة، ولا تنجح في بيئة يسود أفرادها الغموض والسرية والخوف من المعلوم. إضافة إلى أن كبر حجم الجامعات واتساع مجالاتها يمثل صعوبة لدى القيادات في التجول بانتظام والاتصال بجميع العاملين، واعتقاد المرؤوسين بأن الهدف من التجوال هو التفتيش وانعدام الثقة مما ينتج عنه عدم التعاون، وزيادة التكاليف إذا علم العاملون بمواعيد تجوال المدير خاصة في الفروع، بل محاولة بعض الموظفين إخفاء الحقائق أو تزييفها خوفاً من المدير والتركيز على الإيجابيات والمبالغة في إظهارها، أو افتعال الأزمات من قبل بعض الموظفين وخلق المواقف الصعبة للفت انتباه المدير المتجول، وقد يحدث تجمهر وتجمع للعاملين أمام المكان الذي يقوم المدير المتجول بزيارته مما يؤثر على نجاح عملية التجوال (الخضيرى، ٢٠٠٠؛ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣؛ غنيم، ٢٠٠٤؛ العجمي، ٢٠١٠؛ 'Management by Walking Around': 3 tips, 2014).

ثانياً: تطوير الأداء الإداري:

يقصد بالتطور في نظرية المنظمة أو الإدارة تغيير حالة المنظمة، أي الانتقال بها من حالة معينة إلى حالة أخرى، يعتقد أنها الأفضل، والأكثر فاعلية لنشاط المنظومة. والتطور نوعان تطور ارتقائي ويتصف بالتغيرات الكمية

والنوعية المتواصلة ، والتطور الجذري ويتصف بالتحوّل من حالة لأخرى (لفتة ، ٢٠١١). ويعتبر تطور الأداء الوظيفي جزء من تطور المنظمة ، فمن معايير تطوير أداء الجامعات وتقييمها كما ذكر لفتة (٢٠١١) تطوير أداء إدارة الموارد البشرية ، وتطوير القيادة ومنها الالتزام بتحقيق التميز والتحسين المستمر في الأداء والخدمات للقادة.

وأكد كل من العبادي ، الطائي ، والأسدي (٢٠٠٨) على أهمية تطوير الأداء الإداري للجامعات ورفع الكفاية الإدارية لجميع منسوبي الجامعات ومنهم القيادات وأعضاء هيئة التدريس. عن طريق الأتي :

- إقامة الدورات ووضع البرامج لغرض التطوير المستمر.
- الاهتمام برفع الكفاية الداخلية وتوفير مناخ العمل الجامعي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين وتوفير جميع المستلزمات المطلوبة لهم.
- إطلاعهم بصورة كاملة على التوجيهات المركزية والتواصل السلس مع إدارات الجامعة.
- إشراكهم في اتخاذ جميع القرارات المهمة التي تخص الدور العلمي والتربوي لهم ليدركون أهميتها وأبعادها.
- متابعة أدوارهم وأنشطتهم وتقييم أدائهم بصورة مستمرة وفق القنوات والصيغ المقررة من الجامعة.

وقد حددت الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي مجموعة من المعايير للاعتماد المؤسسي ، تضمنت القيادة الأكاديمية الفاعلة كأحد المعايير الأساسية التي يتم على أساسها الحكم على جودة الأداء المؤسسي. كما قامت وزارة التعليم بإنشاء مركز لإعداد وتنمية القادة الأكاديميين ، بهدف تطوير الكفاءات

القيادية الأكاديمية وإيجاد بيئة خصبة للتميز مما ينعكس على تطوير الجامعات، ولعل مدخل الإدارة بالتجوال وأهميته في تطوير الأداء كما اتضح سابقاً، يساعد في تطوير الأداء الإداري للقيادات ومنهم وكيلات الأقسام الأكاديمية المعنيات بهذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

عرض هذا الجزء أهم الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة مقسمة إلى قسمين: الأول تناول الدراسات العربية، أما القسم الثاني فتناول الدراسات الأجنبية مرتبة جميعها من الأقدم للأحدث، تلا ذلك التعليق عليها.

أولاً: الدراسات العربية:

- ركزت دراسة البنا (٢٠١٠) بعنوان "الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر" على عرض الإطار المفاهيمي للإدارة بالتجوال، وتقديم خبرات بعض الدول فيها، ووضع تصور مقترح لاستخدامها في تحسين العملية التعليمية. وتم استخدام المنهج الوصفي المكتبي في الدراسة. وكانت أبرز نتائجها أن التعليم الأساسي بمصر يعاني من مشكلات عديدة، وأن الإدارة بالتجوال يمكن أن تزيد من رؤية المديرين المتجولين وتفهمهم لما يدور في مدارسهم، وتساعدهم في تفويض السلطة وتحقيق رضا العاملين. واقترحت الدراسة تصوراً لتحسين العملية التعليمية تكون من فلسفة التصور، وأهدافه ومكوناته، ومعوقاته، وطرق التغلب عليها.

- وأجرى الشهري (٢٠١١) دراسة بعنوان "تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال" هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة عشوائية بلغت ١٠٧ مديراً. وتوصلت إلى أن مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة يمارسون الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة، وأن متطلبات تطوير الأداء في ضوء الإدارة بالتجوال جاءت مرتفعة جداً.

- وأجرت صباح (٢٠١٢) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها" هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المديرين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات حيث تكونت العينة من ٢١٣ مديراً ومديرة. وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية كانت عالية.

- وأجرى قدومي والحوالدة (٢٠١٣) دراسة بعنوان "الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات" وهدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء المتغيرات التالية: الجنس، المؤهل، والخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على ٣٣٥ معلماً. وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس

المهنية بشكل عام كانت متوسطة ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال تبعاً لمتغيرات الجنس ، المؤهل ، والخبرة.

- وأجرى المواضية (٢٠١٤) دراسة بعنوان " درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على ١٠٣ معلمة رياض أطفال. وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة ، وأن هناك علاقة ارتباطية إحصائية موجبة بين التجوال وتنمية كفاءة المعلمات.

- وتناولت دراسة قدومي والحوالدة (٢٠١٤) بعنوان "الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس" تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة قصدية من المعلمين بلغت ٣٣٥ معلما. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي في جميع المجالات : العلاقات الانسانية ، واتخاذ القرارات ، وإدارة الوقت ، والتحفيز ، وتحسين الاتصال ، والرقابة ، والتطوير والإبداع ، والتغذية الراجعة.

- وهدفت دراسة خمش، (٢٠١٤) بعنوان "نموذج مقترح للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان" إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وبناء نموذج يطور من ممارسة المديرين والمديرات للإدارة بالتجوال. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية من المدرء بلغ عددها ٣٠٠ مدير ومديرة و٥٠٠ معلم ومعلمة. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال للمدرين مرتفعة من وجهة نظرهم بينما كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

- أما دراسة مؤمن (٢٠١٥) بعنوان "درجة ممارسة مدرء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم" هدفت إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت ٤٢٠ معلم ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مدرء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة المدرء للإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي للمعلمين.

- وقدمت كلاً من العليين والزهراني (٢٠١٦) دراسة بعنوان "واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك" وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك في المملكة العربية السعودية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، ومعرفة أثر متغيري الدرجة العلمية، ونوع الكلية على

استجابات أفراد عينة الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بتطبيق استبانة على عينة عشوائية من عضوات هيئة التدريس بلغ عددهن ١٢٠ فردا. ووضحت الدراسة أن درجة ممارسة القيادات النسائية للإدارة بالتجوال في جامعة تبوك ضعيفة بشكل عام، بينما في مجال الاتصال متوسطة، في حين بلغت ضعيفة في المجالات التالية: اتخاذ القرارات، التغذية الراجعة، التطوير والإبداع؛ وأنه لا يوجد أثر لمتغيري الدرجة العلمية، ونوع الكلية على استجابات أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- وأجرت ماونتس (Mounts, 2009) دراسة بعنوان "العلاقة بين ممارسة المديرين للتجوال وموقف المعلمين الأمريكيين" وهدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين ممارسة المدير للإدارة بالتجوال وكفاءة المعلمين، والتزامهم، وتطويرهم المهني، ورأيهم بكفاءة المدير. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بتوزيع استبانة على عينة مكونة من ١٤٨ معلما. وأظهرت النتائج أنه لا بد للمديرين من قضاء بعض الوقت في الفصول الدراسية لدعم الثقافة وتحسين المناخ، وأن هناك علاقة بين التطوير المهني للمعلمين، ومستوى أدائهم، وكفاءتهم، والتزامهم، وبين أسلوب الإدارة بالتجوال.

- وأجرى كلا من ماكنيل وبويد (Macneill & Boyd, 2009) دراسة بعنوان "إعادة اختبار الإدارة بالتجوال" وهدفت إلى وضع استراتيجية جديدة للمدير تقوم على عنصرين هما القيادة والإدارة بالتجوال، وذلك من خلال العديد من الأنشطة المتنوعة. واشتملت العينة على ثلاث مدارس في استراليا. واستخدم الباحثان أسلوب المنهج الوصفي، حيث طبقا أسلوب المحادثات

والملاحظات غير الرسمية كأدوات للدراسة. وتوصلت النتائج إلى أن عنصري القيادة والإدارة بالتجوال لعبا دورا هاما فيما يلي : ممارسة أساليب متنوعة من القيادة، وإيجاد مناخ صحي وفعال يقوم على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية داخل المدرسة، وتعزيز الابتكار والرؤيا الإيجابية التي تطور وتثري عملية التعليم.

- أما مكلين (Mcclain, 2009) فقد ركزت في دراسة بعنوان "مدى استفادة مديري المدارس الابتدائية من التجوال للقيام بدور القيادة التعليمية" على التعرف على كيفية استخدام المديرين للإدارة بالتجوال. واستخدمت المنهج الوصفي بعقد مقابلات مقننة على عينة قصدية مكونه من خمسة مديرين من المدارس الابتدائية، و ١٥ معلما بواقع ثلاث معلمين من كل مدرسة في جورجيا، وتم تدريب المديرين على تطبيق الإدارة بالتجوال. وتوصلت الدراسة إلى أن تجوال المديرين أسهم في المحافظة على رؤية المدرسة، وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين، وأسهم في تنفيذ ١٦ وظيفة من الوظائف القيادية التعليمية.

- وناقش ميلر (Millar, 2009) في دراسته بعنوان "أثر أسلوب دوني للتجوال على الممارسات القيادية التعليمية الفعالة، والتقييم الذاتي للمعلم، وتعزيز تعليم الطلاب" أثر تجوال المدير على ممارسات المعلمين وعلى تعلم الطلاب. وتم استخدام المنهج الوصفي بعمل مقابلات على أربعة من مديري المدارس في كندا، وأربعة معلمين سبق لهم التدريب على الإدارة بالتجوال. وكانت أبرز النتائج أن الإدارة بالتجوال تعزز القيادة الفعالة، وتحقق التعلم الفعال للطلاب، وتزيد من الاتصال الايجابي والمناخ المدرسي المعزز للتعليم.

- وقام باين (Payne, 2010) بتنفيذ دراسة بعنوان "تنفيذ الجولات :
جولة مدرسية واحدة" هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق الإدارة بالتجوال
على تحسين الممارسات التعليمية في مدارس الساحل الشرقي لولاية فرجينيا
من وجهة نظر المدرء والمعلمين في تلك المدارس. وتم استخدام المنهج الوصفي
بتنفيذ الإدارة بالتجوال على مدرسة واحدة لمدة أربع سنوات ، تم خلالها عقد
مقابلات فردية وجماعية مع جميع المعلمين البالغ عددهم ٨٤ معلما و٤
إداريين بالإضافة إلى استبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة
بالتجوال تتيح للمعلمين التعبير عن توقعاتهم، وآرائهم حول التدريس. كما
اتضح أن الإدارة بالتجوال لها أثر إيجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية تركز
على جميع عناصر العملية التعليمية.

- وركز براون وكولي (Brown & Coley, 2011) في دراستهما بعنوان
"أثر الملاحظات أثناء التجوال على إدراك المعلمين في المدارس النصرانية" على
الكشف عن أثر تجوال المدير على ممارسات المعلم في الفصول الدراسية
وتحصيل الطلاب. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باستخدام
أسلوب الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة وغير الرسمية، كما تم تطبيق
استبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من ١٤٣ معلم يعملون في عشر
مدارس متفرقة في أمريكا. وكانت أبرز النتائج أن التجوال ساهم في كسر
حواجز الخوف بين المدير والمعلمين من خلال الاتصال المباشر معهم، وساعد
في بناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهم، مما حسن إنتاجيتهم ورفع
التحصيل العلمي للطلاب.

- أما لوريا وموراق (٢٠١٢، Luria and Morag) فقد أجريا دراسة بعنوان "الإدارة الآمنة عن طريق الإدارة بالتجوال: برنامج وقائي يعتمد على مشاركة المدراء والنظراء" وهدفت الدراسة إلى تبني مدخل الإدارة بالتجوال لتحقيق إدارة آمنة. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، لاكتشاف أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على تحسين الأمن في إحدى الإدارات بأمریکا. واعتمدت الدراسة على الملاحظة في جمع البيانات لمدة ثلاثة أعوام، تم فيها ربط الإدارة بالتجوال بنظام معلوماتي لتطوير الأمن الإداري والتنظيمي. وكانت أهم النتائج أن الموظفين تشجعوا لعمل جولات تفقدية خمس أضعاف جولات المدراء، واستطاعوا أن يحصلوا على معلومات مكثفة عن السلامة وشروطها، لن يتمكنوا من الحصول عليها ما لم يطبقوا الجولات الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تبين من الدراسات السابقة بقسميها العربي والأجنبي، أن جميعها دراسات حديثة لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وطبقت في قطاع التعليم في دول مختلفة. هذه الدراسات طبقت في أماكن مختلفة منها المملكة العربية السعودية، والأردن، وفلسطين، ومصر، وأمريكا، والهند، وكندا، وأستراليا، مما يعكس التنوع في خلفية الدراسة، ويزيد من مصداقية نتائجها. كما أن الدراسات الموجودة جميعها في التعليم العام ودراسة فقط في التعليم العالي في جامعة تبوك، مما يعزز مسعى هذه الدراسة في قلة الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال في التعليم العالي سواء العربية أو الأجنبية.

كما توضح معظم الدراسات السابقة أن الإدارة بالتجوال أثبتت فعاليتها، فقد كان لها أثر على الالتزام والثقة التنظيمية، وتحسين عملية التعلم، وتفويض السلطة، وتحقيق رضا العاملين، والتنمية المهنية للمعلمين، وتطوير الأداء الوظيفي، وتحقيق التميز المؤسسي، وتفعيل اتخاذ القرارات والمشاركة فيها، وإيجاد مناخ صحي وفعال، وتعزيز الابتكار والرؤيا الإيجابية، وممارسة أساليب متنوعة من القيادة، وتحسين الاتصال وكسر حواجز العزلة والخوف، والمساهمة في تعلم الطلاب، واكتشاف وحل المشكلات، مما يوحي بأن الإدارة بالتجوال قد يكون لها دورا كبيرا في تحسين عمل وكليات الأقسام الأكاديمية فيما لو طبقت بالشكل الصحيح والذي توضحه المقترحات في الدراسة.

وقد ركزت معظم الدراسات العربية السابقة على قياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال فقط ولكنها لم تبين الكيفية التي تمارس فيها، والطريقة الصحيحة التي ينبغي أن تمارس فيها، لذلك تفردت هذه الدراسة بتوضيح عدد مرات ممارستها خلال الأسبوع، وآلية ممارستها، والغرض من ممارستها، والأدوات المستخدمة في ذلك، ومعوقات ممارستها، وعلى الصعيد الآخر ركزت الدراسات السابقة الأجنبية على قياس أثر الإدارة بالتجوال على عدة عوامل، فيما تفردت الدراسة الحالية بتقديم مقترحات إجرائية لآلية ممارسة الإدارة بالتجوال، وضوابطها، ومعوقات تنفيذها، وتوصيات لنجاح ممارستها.

وعلى الرغم من وجود دراستان قدمتا تصورا مقترحا وهما دراسة البنا (٢٠١٠) ودراسة خمش (٢٠١٤)، إلا أن النموذج المقترح في دراسة البنا بُني

على أساس نظري وكان لتحسين التعليم العام وحل مشكلاته في مصر بشكل عام، أما نموذج خمش فكان لتطوير التعليم العام الحكومي في الأردن، بينما المقترحات المقدمة في هذه الدراسة تفردت بتطبيقها على المملكة العربية السعودية، وعلى التعليم العالي والتي تقل فيه الدراسات عن الإدارة بالتجوال، وأنها مبنية من نتائج الدراسة الميدانية والأدب النظري والفكري، وخاصة بالعنصر النسائي والذي له خصائص منفردة به وتقل فيه البحوث، كما أنها توضح آلية ممارسة الإدارة بالتجوال، وضوابطها، ومعوقات تنفيذها، وتوصيات لنجاح ممارستها.

كما تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج والأداة، فمعظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمسحي والاستبانة لجمع البيانات، وبعضها طبق مقابلات إلى جانب الاستبانة. كما تنوعت العينة في الدراسات السابقة ما بين مدرء مدارس ومعلمون، ومدرء جامعة وكلاء وأعضاء هيئة تدريس، وإداريون، في حين اختلفت العينة في هذه الدراسة لتشمل جميع وكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود في الرياض.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وبناء الاستبانة، وربط النتائج، وجمع المراجع، وتقديم مقترحات الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والذي يعد أنسب المناهج لهذه الدراسة التي تهدف إلى وصف واقع التجوال الإداري لوحدات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود، من حيث عدد مراته خلال الأسبوع،

وأماكن تنفيذه، والأدوات المستخدمة فيه، والغرض منه، وآليات تطبيقه، وتحديد معوقات ممارسته، باستخدام الاستبانة لتقديم مقترحات إجرائية لتحسين ممارسة الإدارة بالتجوال لتطوير الأداء الإداري للوكيلات.

مجتمع وأفراد الدراسة وخصائصها:

يشمل مجتمع الدراسة جميع وكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود وعددهن ٦٢ وكيلة في ٦٢ قسم أكاديمي. ولأن عددهن قليل، شملت الدراسة مجتمع الدراسة كاملاً أي ٦٢ وكيلة قسم أكاديمي، تم توزيع الاستبانات عليهن جميعاً، وكان عدد الاستبانات العائدة ٦٢ أي تمثل ما نسبته ١٠٠٪ من أفراد الدراسة، حيث تم توزيعها بطريقتين الكترونية وورقية بعد الحصول على الخطابات اللازمة للتوزيع، وتم متابعة جمعها هاتفياً وشخصياً للحرص على استرجاعها كاملة، واستغرقت عملية التوزيع والاستعادة قرابة الشهرين. وفيما يلي خصائص أفراد الدراسة:

جدول رقم (١): خصائص أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الكلية، وعدد سنوات

الخبرة، وعدد أعضاء هيئة التدريس في القسم من النساء

نوع الكلية		عدد أعضاء هيئة التدريس			عدد سنوات الخبرة	
الكلية	العدد	النسبة	العدد	النسبة	الفئات	العدد
كليات العلوم الإنسانية	٣١	٥٠	٢١	٣٣.٩	أقل من سنة	٩
الكليات العلمية	١٢	٣٠.٦	٢٤	٣٨.٧	من سنة إلى أقل من ٣	٢٤
الكليات الصحية	١٩	١٩.٤	١٧	٢٧.٤	من ٣ إلى ٤ سنوات	٢١
المجموع	٦٢	١٠٠	٦٢	١٠٠	أكثر من ٤ سنوات	٨

يتضح من الجدول (١) أن ٥٠٪ من أفراد الدراسة من كليات العلوم الإنسانية وهذا طبيعي لأنها أكبر الكليات، كما أن معظم الأقسام وبنسبة ٣٩٪ عدد أعضاء هيئة التدريس فيها من ١٥ إلى أقل من ٣٠ عضو أي متوسطة في أحجامها، و ٣٩٪ من الأعضاء خبرتهن من سنة إلى أقل من ٣ سنوات أي يتمتعن بخبرة لا بأس بها.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة مكونة من قسمين. يضم القسم الأول المعلومات الأولية عن وكليات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود، بينما يتألف القسم الثاني من محوري الدراسة وهما: واقع التجوال الإداري لوحدات الأقسام من حيث عدد مراته خلال الأسبوع، وأماكن تنفيذه، والأدوات المستخدمة فيه، والغرض منه، وآليات تطبيقه. بينما يمثل المحور الثاني عوائق نجاح الإدارة بالتجوال. وتم استخدام المقياس الرباعي لدرجة الموافقة (كبيرة، متوسطة، منخفضة، معدومة) وتم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة وهي: التكرارات، والنسب المئوية، والرتب، والمتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، ومعامل معادلة الوزن النسبي الفارق للحكم على درجة الموافقة. وكانت نتيجة المعادلة على النحو التالي: إذا كان المتوسط الحسابي من ١ إلى ١,٧٥ يعني أن الموافقة معدومة، ومن ١,٧٦ إلى ٢,٥٠ الموافقة منخفضة، ومن ٢,٥١ إلى ٣,٢٥ الموافقة متوسطة، ومن ٣,٢٦ إلى ٤,٠٠ فالموافقة عالية.

صدق وثبات الأداة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم قياس كلاً من :

١. صدق المحكمين، فقد عُرضت الإستبانة على عدد من المتخصصين في موضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات وعددهم ٨ محكمين لمعرفة آرائهم في مدى شمولية البنود، ووضوح العبارات، ومناسبتها للبعد الذي تنتمي إليه. وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على مقترحاتهم.
٢. الاتساق الداخلي، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، والذي أظهر أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل لجميع عبارات الاستبانة، حيث كانت $n=62$ والتي شملت جميع أفراد الدراسة. فقد تراوحت قيم المعاملات ما بين (٠.٩١٧) في حدها الأعلى لعبارة الغرض من التجوال: "لتشجيع المرؤوسات على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية أثناء التجوال" وبين (٠.٣٣٧) في حدها الأدنى لعبارة عوائق التجوال "كبر حجم بعض الأقسام الأكاديمية وتعدد مرافقها ومنسوباتها".

أما بالنسبة لثبات الاستبانة فقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة حيث كانت $n=62$. وقد بلغ مقداره الكلي (٠.٩٥) ويعتبر هذا المقدار مرتفعاً مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وبالتالي صلاحيتها للدراسة، حيث كان ثبات المحور الأول وهو الغرض من التجوال الإداري ٩70. ، أما المجال الثاني آلية ممارسة الإدارة بالتجوال فبلغ 961. ، أما المجال الثالث عوائق التجوال الإداري فكان 945.

* * *

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

عرض هذا الجزء نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها ومناقشتها

فيما يلي:

إجابة السؤال الأول: ما واقع ممارسة وكيالات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود للإدارة بالتجوال من خلال: تحديد عدد مرات التجوال الإداري في الأسبوع ونوعه، وأماكن ممارسته، والأدوات المستخدمة فيه، والغرض منه، وآليات تنفيذه؟

١. عدد مرات الجولات الإدارية في الأسبوع، ونوعها:

وكانت النتيجة في الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢): عدد مرات الجولات في الأسبوع ونوعها

النسبة	التكرار	نوع الجولات الإدارية	النسبة	التكرار	عدد مرات التجوال في الأسبوع
٢٤.٢	١٥	مفاجئة فقط	٠	٠	لا يوجد
١٩.٤	١٢	مخطط لها فقط	٦٤.٥	٤٠	مرة واحدة فقط في الأسبوع
٥٦.٥	٣٥	بعضها مفاجئ وبعضها مخطط له	١٢.٩	٨	مرتان - إلى ثلاث جولات في الأسبوع
			١٢.٩	٨	أربع - إلى خمس جولات في الأسبوع
			٩.٧	٦	أكثر من ذلك

اتضح من الجدول السابق أن أغلب وكيالات الأقسام الأكاديمية يمارسن التجوال الإداري مرة واحدة في الأسبوع وبنسبة ٦٥٪ والذي يعتبر غير كافياً، وعدد قليل جداً يمارس التجوال أكثر من خمس جولات في الأسبوع وبنسبة ١٠٪، بينما لا يوجد أي وكالة لا تمارس التجوال خلال الأسبوع، وقد يكون السبب في ذلك يعود إلى طبيعة عمل الوكالة الأكاديمية والذي يختلف عن العمل الإداري البحث الذي يتطلب جلوس المدير في مكتبه طوال اليوم،

حيث تنتقل فيه ما بين محاضراتها، ومكتبها، وغرف الاجتماعات وغيرها. في حين تشير الأدبيات في هذا الموضوع إلى اقتراح عدد الجولات لتكون ساعة أو نص ساعة يوميا يتجولها المدير عشوائيا ما بين الأقسام يتفاعل فيها مع الموظفين (ASQ, 2016 ؛ Fisher, 2012) وأقلها نصف ساعة في الأسبوع (FutureCents, 2000). وبالتالي يتضح أن نسبة كبيرة من الأفراد ٦٥٪ يتجولن بنسبة أقل من المطلوب في الأسبوع أي مرة واحدة فقط، وعدد قليل ١٣٪ يمارسها كما ينبغي أي يوميا، بينما ١٠٪ يمارسها أكثر مما ينبغي مما قد يؤثر على إنجاز الأعمال الأخرى.

أما نوع الجولات فنسبة كبيرة ٥٧٪ يمارسن جولات مفاجئة وجولات مخططة وهذا هو المطلوب لتحقيق الفائدة من التجوال وبحسب الموقف والحاجة من التجوال، في حين ١٩٪ يمارسن جولات مخططة فقط، وقد يكون السبب لإيمانهن بأن الغرض من التجوال ليس تفتيشياً ولذلك لا يمارسن جولات مفاجئة، بينما ٢٤٪ يمارسن جولات مفاجئة فقط وقد يكون هذا النوع من الوكيلات يمارسن النمط الدكتاتوري في إدارتهن وبالتالي يؤمن بأهمية الزيارات المفاجئة لغرض التفتيش.

٢. أماكن التجوال الإداري:

عرض الجدول (٣) أماكن التجوال الإداري التي ترتادها الوكيلات والنسب المئوية لها:

جدول رقم (٣): التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية

لاستجابات أفراد الدراسة حول أماكن التجوال الإداري

متوسط درجة الموافقة	المتوسط الحسابي		متوسطة	منخفضة	متوسطة	منخفضة	مرتفعة	المرتفع
	مرتفعة	منخفضة						
٣,٥٤	٤	٢٠,٨	١٦	٢٠,٥	٢٢	٢٥,٨	٢,٢٩	٢,٥٣
٦,٥	٤	٣٣,٩	٢١	٣٥,٥	٢٢	٣٨,٧	٢٤	٢٥,٨
١٢,٩	٨	٢٤,٢	١٥	١٧,٧	١١	١٦,١	١٠	١١,٣
٧٢,٦	٤٥	١٦,١	١٠	١١,٣	٧	١٩,٤	١٢	٣٣,٩
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مكاتب السكرتارية والإداريات	مكاتب أعضاء القسم في الساعات المكتوبة	مناقشات خطط الرسائل العلمية	مناقشات الرسائل العلمية	مناقشات الرسائل العلمية	اجتماعات اللجان	مناقشات الرسائل العلمية	مناقشات الرسائل العلمية	اجتماعات اللجان
منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية	متوسطة	عالية	عالية	متوسطة
٢,٣٢	١٥	٢٩	١٨	٢,٦١	٢١	٢١	١,٦	٢,٧٧
٢٤,٢	٢٠	٣٠,٦	١٩	٢٤,٢	١٥	٢٤,٢	٤	١١,٧
٣٠,٦	١٩	٢٧,٤	١٧	٢٧,٤	١٧	٢٤,٢	١٥	١٩,٤
١٢,٩	٨	١١,٣	٧	٢٧,٤	١٧	٦٧,٧	٤٢	٥٠
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
معامل القسم	مكتبه القسم	معارض وأنشطة القسم	معارض وأنشطة القسم	معارض وأنشطة القسم	القاعات الدراسية	قاعات الاختبارات	قاعات الاختبارات	القاعات الدراسية

تبين من الجدول السابق أن أكثر المرافق التي تزورها الوكيلات أثناء التجوال هي قاعات الاختبارات، ومكاتب الإداريات والسكرتارية، حيث حصلتا على موافقة بدرجة عالية؛ وقد يكون السبب لأهمية الاختبارات، وحرص الوكيلات على الاطمئنان على سير الاختبارات بأنفسهن، وكذلك تنفيذًا لتعاميم وكيل الشؤون التعليمية بهذا الخصوص. أما مكاتب الإداريات والسكرتارية فقد يكون لطبيعة العلاقة التنظيمية بينهن وبين الوكالة فهن الجهة التنفيذية لمعظم أعمال الوكالة.

في حين حصلتا زيارة القاعات الدراسية، ومعارض وأنشطة القسم، واجتماعات اللجان على موافقة بدرجة متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى أن القاعات الدراسية تعقد فيها المحاضرات باستمرار فترغب الوكالة التأكيد من سلامتها وانتظام أعضاء هيئة التدريس في الحضور من وقت لآخر. أما زيارة الأنشطة ومعارض القسم فقد يكون بسبب استدعاء الوكالة بين فترة وأخرى للحضور من قبل اللجان المنظمة، فتحرص على تمثيل القسم واثبات تواجدها وإشرافها أحيانًا. أما بالنسبة للجان فقد تكون زيارتها مفاجئة وغير مكررة هدفها الاطمئنان على انعقاد هذه الاجتماعات بصفة دورية.

وعلى الصعيد الآخر حصلت المرافق التالية على درجة موافقة منخفضة وهي على التوالي: معامل القسم، ومكاتب الأعضاء، ومناقشات الرسائل، والمكتبة، ومناقشة خطط الرسائل العلمية. وقد يعزى ذلك إلى أن اجتماعات مناقشة خطط الرسائل وكذلك الرسائل تتم من قبل أساتذة على رتبة عالية في التخصص لا تحتاج إلى زيارات متكررة، أما المعامل والمكتبة ففي الغالب تشرف عليها إداريات القسم حيث أظهرت النتيجة السابقة أن مكاتبهن من

أكثر المرافق زيارة فقد يكون من ضمن محاور النقاش مع الوكييلة هو موضوع شؤون المكتبة والمعامل ؛ فبالتالي لا تحتاج إلى زيارات متعددة.

ولم يضع أي من أفراد الدراسة أي تعليق في خانة "مرافق أخرى غير مذكورة".

٣. أدوات ممارسة التجوال الإداري :

بين الجدول (٤) أدوات التجوال الإداري التي تستخدمها الوكيلات أثناء

التجوال :

جدول رقم (٤): التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية

لاستجابات أفراد الدراسة حول أدوات التجوال الإداري

متوسط درجة الموافقة	التوسط الحسابي	درجة الموافقة				المرفق	متوسط درجة الموافقة	التوسط الحسابي	درجة الموافقة				المرفق
		معدومة	منخفضة	متوسطة	عالية				ك	معدومة	منخفضة	متوسطة	
متوسطة	٣.٠٣	١	٢٠	١٧	٢٤	ك	٣.٦٨	١	٢	١٣	٤٦	ك	الانصات والاستماع
	١.٦	٣٢.٣	٢٧.٤	٣٨.٧	%	طرح الأسئلة وإدارة النقاش	١.٦	٣.٢	٢١	٧٤.٢	%		
متوسطة	٢.٩٢	٧	١٩	٨	٢٨	ك	٣.٣٤	١	١٠	١٨	٣٣	ك	إدارة الحوار
	١١.٣	٣٠.٦	١٢.٩	٤٥.٢	%	إبراز مشاعر الصداقة والود	١.٦	١٦.١	٢٩	٥٣.٢	%		
متوسطة	٢.٨٢	٨	١٤	٢١	١٩	ك	٣.٠٥	٢	١٦	٢١	٢٣	ك	الإقناع
						الملاحظة والاستكشاف							

هيئة التدريس فقد لا يكون هناك أزمات أو أن نسبتها ضئيلة جداً، وأيضاً قد لا يتصفن بالخوف والرهبة والحجل نتيجة لطبيعة عملهن، وطبيعة علاقتهن التنظيمية مع الوكالة حيث لا يوجد رئيس ومرؤوس فمُنصب الوكالة متبادل؛ لذا لا تحتاج الوكالة إلى استخدام هاتين الأداتين بكثرة. ولم يذكر أي من أفراد الدراسة أي تعليق في خانة "أدوات أخرى غير مذكورة".

٤. الغرض من التجوال الإداري:

بين الجدول (٥) استجابات أفراد الدراسة حول الغرض من تجوالهم الإداري.

❖ جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والرتب ودرجة الموافقة لاستجابات

أفراد الدراسة حول الغرض من التجوال الإداري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة	م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
١	المحور الأول: التطوير والتحفيز: لبث الحماس ورفع الروح المعنوية للمرؤوسات	٣.٢١	٥	متوسطة	١٦	المحور الثالث: للمساعدة في اتخاذ القرارات لمتابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في مواقع العمل	٣.٢٤	٢	متوسطة
٢	لخلق بيئة من الثقة	٣.١٩	٦	متوسطة	١٧	للتأكد من مناسبة العمل حجماً وكماً ونوعاً للمرؤوسات	٢.٩٠	١٩	متوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
٣	لمعايشة الجو السائد في موقع العمل	٢٠.٢٣	٦	متوسطة
٤	للبحث عن المبدعات وأصحاب الأفكار الجريئة	٢٠.٥٩	٢٩	متوسطة
٥	لتشجيع المرؤوسات على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية أثناء التجوال	٢٠.٧٢	٢٥	متوسطة
٦	لشكر المرؤوسات على جهودهن وإنجازاتهم بصورة شخصية أثناء التجوال	٢٠.٩٨	١٨	متوسطة
٧	لمساعدة المرؤوسات في التغلب على حالات الضيق والإحباط المتعلقة بالعمل	٢٠.٥٩	٣٩	متوسطة
	العبارات <th>المتوسط الحسابي</th> <th>الترتيب</th> <th>درجة الموافقة</th>	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
٢	لاستطلاع حجم التدريب اللازم والمناسب للمرؤوسات خلال التجوال	٢٠.٦٣	٢٧	متوسطة
	العبارات <th>المتوسط الحسابي</th> <th>الترتيب</th> <th>درجة الموافقة</th>	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
١٨	لتقصي الحقائق وجمع المعلومات حول مشكلة ما	٢٠.٦	١٨	متوسطة
٢٠	للتأكد من الالتزام بالقواعد والقرارات واللوائح	٢٠.١٨	٧	متوسطة
٢١	لإيضاح وشرح قرارات وسياسات العمل	٢٠.١٨	٣٧	متوسطة
٢٢	لتوسيع نطاق المشاركة الديمقراطية في صنع القرارات	٢٠.٠٨	١٠	متوسطة
٢٣	للمساعدة في اختيار القيادات المتميزة	٢٠.٨٧	٢٠	متوسطة
المتوسط الحسابي لمحور التطوير والتحفيز = ٢٠.٩٤ ، الموافقة متوسطة				

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة	م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
٨	المحور الثاني: التواصل الجيد مع المرؤوسات لسماع اقتراحاتهن ومشاكلهن وتفهم احتياجاتهن عن طريق الحوار والمناقشة	٢.٤٠	١	عالية	المتوسط الحسابي لمحور المساعدة في اتخاذ القرارات = ٣,٠٢ الموافقة متوسطة				
٩	حضور مناسباتهن ومشاركتهن الأفراح والأحزان	٢.٠٠	١٦	متوسطة	٢٤	المحور الرابع: المتابعة والتغذية الراجعة: للتفتيش والرقابة والمتابعة	٢.٥٦	٢١	متوسطة
١٠	لتصحيح كافة المفاهيم والمعلومات المضللة	٢.٠٥	١٤	متوسطة	25	للقوف على العقبات والقيود	٢.٧٧	٢٢	متوسطة
١١	لإشعارهن باهتمام الإدارة بهن	٢.١٨	١٧	متوسطة	٢٦	للحصول على تغذية راجعة غير رسمية من المرؤوسات	٢.٠٦	١٤	متوسطة
١٢	لإتاحة الفرصة لهن لسماع ما يجري حولهن من المسؤولين	٢.٠٢	١٥	متوسطة	٢٧	لتقييم حجم وجودة الأداء بشكل أدق عن طريق الملاحظة	٢.٠٨	١٠	متوسطة
١٣	لتقوية العلاقات التنظيمية مع المرؤوسات وإزالة الحواجز	٢.٢٢	٣	متوسطة	٢٨	للمساعدة في البحث عن نقاط الضعف الحقيقية والكشف عن أسبابها	٢.٠٠	١٦	متوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة	م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
١٤	لكشف أفراد التنظيم غير الرسمي وأصحاب الأفكار السلبية	٢٠.٦٠	٢٨	متوسطة	٢٩	لتزويد المرؤوسات بنتائج الأهداف التي تم تحقيقها	٢٠.٧٣	٢٤	متوسطة
١٥	لتحديد طريقة تدفق وسير العمليات والمعلومات	٢٠.٧٩	٢٢	متوسطة	٣٠	للتأكد من عدم وجود أعمال أو موارد معطلة	٢٠.٨٢	٢١	متوسطة
					٣١	لتقديم تغذية راجعة للمرؤوسات عن أدائهن	٢٠.٦٥	٢٦	متوسطة
				المتوسط الحسابي لمحور التواصل الجيد مع المرؤوسات = ٣٠.٠٣ ، الموافقة متوسطة		المتوسط الحسابي لمحور المتابعة والتغذية الراجعة = ٢٠.٨٢ ، الموافقة متوسطة			
المتوسط الحسابي العام لمجال الغرض من التجوال الإداري = ٢٠.٩٥ ، الموافقة متوسطة									

❖ نظراً لكبير حجم الجداول لم تُعرض التكرارات والنسب المئوية للاستجابات، والانحرافات المعيارية، وتم الاكتفاء بالمتوسطات الحسابية والرتب.

يُلاحظ على الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال الغرض من التجوال الإداري حصل على درجة متوسطة في الموافقة، مما يعني أن الوكيلات يمارسن التجوال للأغراض السابقة بدرجة متوسطة. كما أن درجة جميع محاور الغرض من التجوال جاءت متوسطة وترتيبها في الممارسة كالتالي: محور التواصل الجيد مع المرؤوسات، ثم المساعدة في اتخاذ القرارات، يليه التطوير والتحفيز، وأخيراً للمتابعة والتغذية الراجعة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة

العليين والزهراني (٢٠١٦) في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال للأغراض السابقة حيث كانت تمارس بدرجة ضعيفة بشكل عام، وكانت متوسطة في مجال الاتصال مع العاملين، وضعيفة في مجال اتخاذ القرارات، والتغذية الراجعة، والتطوير والإبداع.

كما يتضح أن أعلى سبب لممارسة الوكيلات للإدارة بالتجوال هو "لسماع اقتراحات المرؤوسات ومشاكلهن وتفهم احتياجاتهن عن طريق الحوار والمناقشة" والتي حصلت على موافقة عالية، مما يدل على أن نسبة كبيرة من الوكيلات (٥٣٪) يتمتعن بالديمقراطية في نطهن الإداري، حيث أن السبب الأول لتجولهن هو لسماع اقتراحات المرؤوسات ومشاكلهن، وتفهم احتياجاتهن. أما أقل سبب لتجولهن الإداري هو للتفتيش، والرقابة، والمتابعة حيث حصلت هذه العبارة على أقل متوسط حسابي (٢٠٥٣)، وقد تكون هذه الفئة القليلة (١٨٪) من الوكيلات تتصف بالنمط الدكتاتوري في إدارتها، وقد تكون هي الفئة التي تقوم بالجولات المفاجئة فقط كما مر سابقاً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة براون وكولي (Brown & Coley, 2011) في أن الغرض من التجوال هو كسر حواجز الخوف بين الرئيس والمرؤوسين من خلال الاتصال المباشر معهم، كما أنها تساعد في بناء علاقات إيجابية معهم مما ينعكس على الإنتاجية. كما تتفق مع دراسة البنا (٢٠١٠) في أن الإدارة بالتجوال يمكن أن تزيد من تفهم المديرين لما يدور في مدارسهم، وتساعد في تحقيق رضا العاملين.

٥. آلية ممارسة الإدارة بالتجوال :

لخص الجدول (٦) الآلية التي تمارس فيها الوكيلات الإدارة بالتجوال

كالتالي :

❖ جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية ، والرتب ، ودرجة الموافقة
لاستجابات أفراد الدراسة حول آلية ممارسة الإدارة بالتجوال

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة	م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
١	المدخلات: التخطيط للتجوال الإداري: تحديد وقت الجولة	٢,٥٨	١٥	متوسطة	١٤	استخدام كافة الخبرات المكتسبة والمهارات الإدارية في كشف الحقائق وتحليل البيانات وربطها أثناء التجوال الإداري	٢,٨٢	٥	متوسطة
٢	تحديد مكان الجولة	٢,٤٨	٢١	منخفضة	١٥	الاحاطة الكاملة والواعية بكافة جوانب العمل	٢,٩٥	١	متوسطة
٣	تحديد المرؤوسات اللاتي ستم مقابلهن أثناء التجوال	٢,٥٨	١٥م	متوسطة	١٦	استخدام الأدوات المناسبة أثناء التجوال	٢,٦٩	١٠	متوسطة
٤	تحديد المنسويات اللاتي سيتم الاستعانة بهن لتنفيذ التجوال الإداري	٢,٦٢	١٢	متوسطة	١٧	مواجهة التغيرات والظروف التي تتم على الطبيعة أثناء التجوال الإداري	٢,٨١	٦	متوسطة
٥	تحديد الغرض من التجوال	٢,٨٠	٧	متوسطة	١٨	التأكد من تنفيذ الهدف من الجولة قبل انتهاء عملية التجوال الإداري	٢,٧٩	٨	متوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة	م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
٦	تحديد الأدوات التي سيتم استخدامها في التجوال الإداري	٢.٥٨	٣٥	متوسطة	المتوسط الحسابي لمحور تشغيل البيانات : تنفيذ عملية التجوال الإداري = ٢,٦٤ ، الموافقة متوسطة				
٧	جمع أي معلومات وبيانات كمية ونوعية تحتاجها الوكالة لتحقيق الهدف من التجوال	٢.٦١	١٤	متوسطة	١٩	المخرجات : استخلاص النتائج : كتابة ما دار في الجولة للرجوع له ، والاستجابة لما تم تعلمه	٢.٤٤	٢٢	منخفضة
٨	الاتصال بكافة المعنيين بالجولة للتنسيق معهن	٢.٢٨	٢٤	منخفضة	٢٠	تحليل جميع البيانات التي تم الحصول عليها قبل التجوال وبعده وفهمها واستيعابها	٢.٦٥	١٢	متوسطة
٩	توفير احتياجات الجولة ومستلزماتها	٢.٤٠	٢٣	منخفضة	٢١	ربط جميع البيانات ببعضها واستخلاص النتائج	٢.٨٤	٤	متوسطة
المتوسط الحسابي لمحور التخطيط للتجوال الإداري = ٢,٥٥ ، الموافقة متوسطة									
١٠	تشغيل البيانات : تنفيذ عملية التجوال الإداري توزيع خطابات عن الجولة توضيح وقتها ، ومكانها ، وغرضها إن لم تكن مفاجئة	١.٩٧	٢٥	منخفضة	٢٣	اتخاذ القرارات المناسبة	٢.٩٤	٢	متوسطة
١١	التأكيد للمرؤوسات بأن الغرض من التجوال ليس تفتيشيا	٢.٥٣	١٩	متوسطة	٢٤	فهم واستيعاب وتوقع شامل للنتائج التي ستحدث لاحقاً وفقاً للمعطيات الموجودة	٢.٧١	٩	متوسطة

م	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	م	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي
١٢	التفاعل مع المرؤوسات لتحقيق أهداف التجوال الإداري	٢٥	٢,٥٨	٢٥	تقييم عملية التجوال الإداري وتصحيح الانحرافات في الجولات القادمة	٢٠	٢,٥٠
١٣	تشغيل البيانات التي تم جمعها وربطها بالواقع	١١	٢,٦٦	المتوسط الحسابي لمحور المخرجات : استخلاص النتائج : = ٢,٧١ ، الموافقة متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة
المتوسط الحسابي العام لمجال آلية ممارسة الإدارة بالتجوال = ٢,٦٣ ، الموافقة متوسطة							

❖ نظرا لكبر حجم الجداول لم تعرض التكرارات، والنسب المئوية للاستجابات، والانحرافات المعيارية، وتم الاكتفاء بالمتوسطات الحسابية والرتب.

أظهر الجدول السابق أن وكيالات الأقسام يطبقن آلية ممارسة الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة، وليس بدرجة عالية كما ينبغي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (قدومي وحوالدة، ٢٠١٣؛ والمواضية، ٢٠١٤) في أن درجة الممارسة كانت متوسطة، بينما تختلف عن دراسة كل من (الشهري، ٢٠١١؛ وصباح، ٢٠١٢؛ ومؤمن، ٢٠١٥) في أنها تمارس بدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك للمعوقات التي تواجه وكيالات الأقسام في تطبيقها كما تبين في إجابة السؤال الثاني لاحقا. وبما أنها تمارس على ثلاث مراحل فيظهر أن المرحلة الأخيرة وهي استخلاص النتائج تمارس بشكل أفضل قليلا من مرحلة تشغيل البيانات وتنفيذ الجولات بالرغم من أن الفارق قليل نسبياً، وهذه

المرحلة بدورها تمارس بشكل أفضل من المرحلة الأولى وهي التخطيط للتجوال. وقد يكون السبب في ذلك لجهلهن بألية تطبيقها حيث أن الكثير من الأبحاث لم توضح آلية ممارستها، واكتفت بقياس درجة ممارستها وأثره. كما اتضح أن أكثر الآليات ممارسة هما على التوالي: الإحاطة الكاملة والواعية بكافة جوانب العمل وأبعاده، ثم اتخاذ القرارات المناسبة. أي أن الوكيلات أثناء تجولهن يكنّ على إحاطة كاملة بكافة جوانب العمل حتى يتمكنّ من معرفة ما يدور حولهن، وبالتالي يقيّمن الوضع ويتخذن القرارات المناسبة. أما أقل الآليات ممارسة والتي حصلت على موافقة بدرجة منخفضة فهي على التوالي: توزيع خطابات عن الجولة توضح وقتها ومكانها وغرضها إن لم تكن مفاجئة، ثم الاتصال بكافة المعنيين بالجولة للتنسيق معهن، يليها توفير احتياجات الجولة ومستلزماتها، ثم كتابة ما دار في الجولة للرجوع له والاستجابة لما تم تعلمه، وأخيرا تحديد مكان الجولة. وهي آليات متعلق معظمها بالتخطيط، فهن لا يوزعن خطابات عن الجولة بشكل مستمر، ولا يتصلنّ وينسقنّ مع المعنيين بها، ولا يوفرنّ احتياجات الجولة من تجهيزات مادية وبشرية، كما لا يحددنّ الأماكن التي ستشملها الجولة مما يعني أنها تتم بشكل عشوائي غالبا، وأخيرا عند الانتهاء من الجولات لا يوثقنّ ما دار في الجولة للرجوع له والاستفادة منه في الجولات القادمة، وقد يعود السبب لجهلهنّ بألية ممارسة الجولات وخاصة مرحلة التخطيط كما أظهرت النتائج.

إجابة السؤال الثاني: ما معوقات ممارسة وكيالات الأقسام الأكاديمية

بجامعة الملك سعود للإدارة بالتجوال؟

حدد الجدول (٧) أبرز المعوقات التي تحد من ممارسة الوكيلات للإدارة بالتجوال كما يلي :

❖ جدول رقم (٧) : المتوسطات الحسابية ، والترتب ، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة حول آلية ممارسة الإدارة بالتجوال

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة	م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
١	عوائق تتعلق بالوكالة نفسها : عدم وجود الوقت الكافي للوكالة للقيام بالتجوال	٣.٥٠	٢	عالية	١٠	عوائق تتعلق بالمرؤوسات : محاولة بعض المرؤوسات إخفاء الحقائق أو تزييفها خوفاً من الوكالة والتركيز على الإيجابيات	٣.١٥	٥	متوسطة
٢	عدم إدراكها لأهمية وجدوى التجوال الإداري	٢.٩٠	٨	متوسطة	١١	افتعال الأزمات من قبل بعض المرؤوسات للفت انتباه الوكالة أثناء تجوالها	٢.٨١	١٠	متوسطة
٣	قلة وعيها بأسلوب تطبيق التجوال الإداري الفعال	٢.٩٤	٧	متوسطة	١٢	حدوث تجمهر وتجمع للمرؤوسات أمام الوكالة المتجولة مما يؤثر على نجاح عملية التجوال	٢.٦٩	١٣	متوسطة
٤	ضعف الدورات التدريبية المخصصة للوكيلات عن الإدارة بالتجوال	٢.٥٦	١	عالية	١٣	اعتقاد المرؤوسات بأن الهدف من التجوال هو التفتيش وانعدام الثقة مما ينتج عنه عدم التعاون	٣.٢٣	٤	متوسطة

م	العبارات	الترتيب	التوسط الحسابي	م	العبارات	الترتيب	التوسط الحسابي
٥	عدم اختيار الوكييلة للوقت المناسب للتجوال مما يؤثر على كشف الحقائق وجمع البيانات	٩	٢,٨٢	٤	كبر حجم بعض الأقسام الأكاديمية وتعدد مرافقها ومنسوباتها	٣	٣,٢٤
٦	نقص بعض الصفات والمهارات الهامة في الوكييلة والتي تتطلبها الإدارة بالتجوال	١٥	٢,٥٠	١٥	زيادة التكاليف المالية والمادية من قبل بعض المرؤوسات إذا علمن بمواعيد جولات الوكييلة	١١	٢,٨٠
٧	خوف الوكييلة من مواجهة المواقف الصعبة والسيطرة عليها أثناء التجوال	١٥	٢,٥٠	١٦	عدم نجاح الجولات الإدارية في بيئة يسود أفرادها الغموض والسرية والخلافات	٦	٢,٩٥
٨	عدم إشراك المرؤوسات في الحوار والنقاش أثناء التجوال والاكتفاء بتواجدها في المكان	١٢	٢,٧٧	المتوسط الحسابي لمحور عوائق من المرؤوسات = ٢,٩٨ الموافقة متوسطة			
٩	تركيز الوكييلة على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لها	١٤	٢,٦٠				
المتوسط الحسابي لمحور عوائق من الوكييلات = ٢,٩١ ، الموافقة متوسطة							
المتوسط الحسابي العام لمجال عوائق الإدارة بالتجوال = ٢,٩٤ ، الموافقة متوسطة							

❖ نظرا لكبير حجم الجداول لم تعرض التكرارات، والنسب المئوية للاستجابات، والانحرافات المعيارية، وتم الاكتفاء بالمتوسطات الحسابية والرتب.

يبيّن الجدول السابق أن عوائق ممارسة الإدارة بالتجوال نوعان: النوع الأول عوائق تتسبب فيها الوكيله نفسها، والنوع الثاني عوائق تتسبب فيها المرؤوسات، وكلاهما تمت الموافقة عليهما بدرجة متوسطة، وإن كانت العوائق الخاصة بالمرؤوسات أعلى؛ وقد يعزى ذلك إلى أن الوكيلات لا يعتقدن أنهن أحيانا السبب في ضعف ممارستن للإدارة بالتجوال.

كما اتضح أن أشد العوائق التي تعيق الوكيلات عن ممارسة الإدارة بالتجوال بنجاح هي على التوالي: ضعف الدورات التدريبية المخصصة للوكيلات عن الإدارة بالتجوال، ثم عدم وجود الوقت الكافي للوكيلة للقيام بالتجوال. وهذا إلى حد ما صحيح فقلما نجد دورات عن الإدارة بالتجوال تطرح للوكيلات أو لعضوات هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وأيضا انشغال الوكيله الدائم بأعمال القسم ومتطلباته خاصة في ظل حصول معظم الكليات على الاعتماد الأكاديمي المحلي والدولي وسعيهم لتجديده. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قدومي وحوالده (٢٠١٣) في قلة الوقت المتاح لدى المدير، وعدم إدراك أهمية وجدوى التجوال في إعاقه ممارسة الإدارة بالتجوال.

وعلى الصعيد الآخر، فإن أقل عوائق ممارسة الإدارة بالتجوال بنجاح كما تراها الوكيلات هي نقص بعض الصفات والمهارات الهامة في الوكيله والتي تتطلبها الإدارة بالتجوال، وخوف الوكيله من مواجهة المواقف الصعبة

والسيطرة عليها أثناء التجوال. وقد يعود السبب لعدم رغبتهم في التصريح بعدم توفر الصفات والمهارات اللازمة فيهم، وخوفهم من مواجهة المواقف الصعبة.

إجابة السؤال الثالث: ما المقترحات والخطوات الإجرائية الصحيحة لممارسة الإدارة بالتجوال بناء على نتائج الدراسة والأدب النظري عن الإدارة بالتجوال لتطوير الأداء الإداري لوكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود؟

للإجابة عن هذا السؤال تم الاستفادة من أدبيات الدراسة، وما توصلت له من نتائج ميدانية عبر تطبيق أدواتها، لتقديم مقترحات وخطوات توضح الآلية السليمة لممارسة الإدارة بالتجوال، لأنها إذا لم تمارس بالشكل الصحيح تفقد أهميتها وتصبح مضيعة للوقت.

فقد أشارت أهم نتائج الدراسة الحالية مايلي: ممارسة معظم وكيلات الأقسام الأكاديمية للإدارة بالتجوال مرة واحدة فقط في الأسبوع، ومعظم هذه الزيارات تتم بشكل مفاجئ وأحيانا مخطط له، وأن أقل الأماكن تجوالاً هي: معامل القسم، ومكتبة القسم، ومكاتب الأعضاء في ساعاتهم المكتبية، واجتماعات مناقشات الرسائل وخطتها، وأن أقل الأدوات استخداماً أثناء التجوال هي السيطرة على قوى صانعي الأزمات، وإزالة كافة أشكال الخوف والرغبة والخجل من المرؤوسات، وأن أقل أسباب التجوال ممارسة هي للبحث عن المبدعات وأصحاب الأفكار الجريئة، وللمساعدة المرؤوسات على التغلب على حالات الضيق والإحباط المصاحبة للعمل، وللتفتيش والرقابة والمتابعة، أما الممارسات التي تمارسها الوكيلات بدرجات منخفضة فكانت:

تحديد مكان الجولة، وتوزيع خطابات عن الجولة توضح وقتها ومكانها، والاتصال بكافة المعنيين بالجولة للتنسيق معهم، وتوفير احتياجات الجولة ومستلزماتها، وكتابة ما دار في الجولة للرجوع إليها وتقييمها، في حين كانت أبرز عوائق ممارسة الإدارة بالتجوال هي عدم وجود الوقت الكافي للوكيلات للممارستها، وقلة الدورات التدريبية التي توضح آلية ممارستها.

أولاً: لا بد من ممارسة الإدارة بالتجوال على ثلاث مراحل هي: مرحلة التخطيط للجولة، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة استخلاص النتائج وتقييم الجولة، وتفصيلها فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط للجولة:

في هذه المرحلة تقوم الوكيله بالتخطيط للجولة من حيث تحديد وقت الجولة ونوعها أي هل ستكون مفاجئة أم لا، وتحديد مكان الجولة (مثل القاعات الدراسية، وقاعات الاختبارات وغيرها) بحيث تشمل واحدة أو أكثر من هذه الأماكن حسب الهدف من الجولة مع التركيز على زيارة معامل القسم، ومكتبة القسم، ومكاتب الأعضاء في ساعاتهم المكتبية، واجتماعات مناقشات الرسائل وخطتها حيث أظهرت الدراسة قلة زيارة هذه الأماكن. كما يجب في هذه المرحلة تحديد المنسوبات اللاتي ستمن مقابلتهن أثناء الجولة، وتحديد المنسوبات اللاتي سيتم الاستعانة بهن لتنفيذ الجولة، وتحديد الغرض من الجولة (مثل سماع اقتراحات المرؤوسات ومشاكلهن وتفهم احتياجاتهن، و تقصي الحقائق وجمع المعلومات حول مشكلة ما) مع الأخذ بالاعتبار أهمية البحث عن المبدعات وأصحاب الأفكار الجريئة للاستفادة منهم، ومساعدة المرؤوسات في التغلب على حالات الضيق والإحباط المتعلقة بالعمل حيث

أظهرت النتائج أن هذين الغرضان أقل ما تهدف إليه الوكيلات أثناء تجوالهن. وأخيراً على الوكيلات تحديد الأدوات التي سيتم استخدامها في التجوال الإداري (مثل الملاحظة والاستكشاف، والحوار والإقناع)، وجمع أي بيانات كمية ونوعية تحتاجها الوكالة لتحقيق هدف الجولة، وتوفير مستلزماتها. ويجب الاهتمام بهذه المرحلة (التخطيط) حيث كشفت الدراسة أنها الأقل ممارسة.

المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ الجولة:

ويتم في هذه المرحلة الاتصال بكافة المعينات بالجولة للتنسيق معهن، وتوزيع خطابات عن الجولة توضح وقتها ومكانها وغرضها إن لم تكن مفاجئة، خاصة وأن هاتين الآليتين لا ينفذان بشكل عالٍ كما بينت نتائج الدراسة. هذا بالإضافة إلى استخدام كافة الخبرات المكتسبة والمهارات الإدارية لتنفيذ الجولة وتحقيق أهدافها، وتشغيل البيانات التي تم جمعها وربطها بالواقع أثناء التجوال، والتفاعل مع المرؤوسات أثناء التجوال الإداري لكشف الحقائق وتحليل البيانات باستخدام أدوات التجوال الإداري المناسبة، ومواجهة أي متغيرات وظروف تتم على الطبيعة أثناء التجوال، والتأكد من تنفيذ الغرض من الجولة قبل انتهاء عملية التجوال، وتحديد مدى الحاجة لإجراء مزيد من الجولات لاستكمال أي أهداف لم يتم تحقيقها لضيق الوقت.

المرحلة الثالثة: مرحلة استخلاص النتائج وتقييم الجولة:

لا بد من كتابة ما دار في الجولة للرجوع له والاستجابة لما تم تعلمه فقد أظهرت النتائج أنه كلما تقوم الوكيلات بكتابة نتائج الجولة. كما ينبغي تحليل جميع البيانات التي تم الحصول عليها قبل التجوال وبعده وفهمها واستيعابها ومقارنتها، ثم ربط جميع البيانات ببعضها واستخلاص النتائج، يلي ذلك

تفسيرها ومعرفة الأسباب وتلخيصها، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة، وأخيراً تقييم عملية التجوال الإداري ومعرفة الانحرافات، وتصحيح الانحرافات في الجولات القادمة.

ثانياً: لا بد من مراعاة بعض الضوابط عند تنفيذ التجوال الإداري، أهمها ما يلي:

• عدم الحديث أثناء الزيارات مع أشخاص معينين دوماً وتجاهل الآخرين.

• الحذر من الإجابة عن أي سؤال ما لم يتم التأكد من إجابته، أو إفشاء سر لا ينبغي إفشاءه.

• تجنب انتقاد أو المسئولات المباشرات أمام العاملين معهن، وعدم التشجيع على نقد المديرات في المستوى الأقل.

• تجنب نقد المرؤوسات وتصيد أخطائهن بل اختيار الوقت والطريقة المناسبة للنقد، كما يجب تحين الفرصة التي يؤدي فيها عملهن بالشكل الصحيح.

• تنفيذ الجولة للجميع وخاصة من هن في المستويات الدنيا.

• عدم اصطحاب عدد كبير من المرافقات أثناء الزيارة.

• ممارسة الإدارة بالتجوال بانتظام وبصورة مفاجئة ومخطط لها، على أن تتراوح الزيارات ما بين زيارة واحدة على الأقل يومياً.

• السؤال عن أي مقترحات أو شكاوى، والانتباه للأفكار الجيدة.

• عدم إهمال الإجابة على الاستفسارات حتى لو كانت لاحقاً.

ثالثاً: متطلبات لا بد من توافرها لنجاح ممارسة الإدارة بالتجوال:

١. إيمان الإدارة العليا في الجامعة بأهمية الإدارة بالتجوال أو الإدارة من واقع الحدث كما يسميها البعض.

٢. تفهم المرؤوسات مدى أهمية هذا الأسلوب من الإدارة، وأن الغرض منه ليس تفتيشياً.

٣. توفر بعض الصفات الهامة في الوكيلة لتكون قادرة على التجوال الإداري منها: القدرة على الحوار والمناقشة والاستماع الجيد أثناء التجوال، توفر السلطة و التأثير الشخصي، والقدرة على المخاطبة وإبداء الاهتمام والرد على الاستفسارات، واتساع الأفق، والمتابعة الجيدة لما يجري.

٤. قيام مدير الجامعة بتشجيع الوكلاء والعمداء والرؤساء والمدراء من كلا الجنسين، وفي مختلف المستويات الإدارية على تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال؛ لأنه لا يمكن لشخص بمفرده تطبيق هذا المنهج دون مساعدة من حوله من الرؤساء.

٥. تقليل العبء الإداري على الوكيلات والقيادات بشكل عام ما أمكن حتى يتمكن من التجوال الإداري باستمرار.

رابعاً: المعوقات المحتملة لنجاح ممارسة الإدارة بالتجوال:

أظهرت نتائج الدراسة أن أكبر المعوقات لممارسة الوكيلات للتجوال قلة الدورات التدريبية المخصصة لهنّ عن الإدارة بالتجوال، وعدم وجود الوقت الكافي، وكبر حجم بعض الأقسام الأكاديمية وتعدد مرافقها ومنسوباتها مما يقلل من فرص التجوال، ومحاولة بعض المرؤوسات إخفاء الحقائق أو تزييفها خوفاً من الوكيلة والتركيز على الإيجابيات والمبالغة في إظهارها لاعتقادهنّ بأن الهدف من التجوال هو التفتيش وانعدام الثقة، كما أن الجولات لا تنجح في

بيئة يسود أفرادها الغموض والسرية والخلافات ، وعدم إدراك الوكيلة لأهمية وجدوى التجوال الإداري ، وجهلها بالأسلوب الفعال للتطبيق ؛ لذلك أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كالتالي :

توصيات الدراسة :

- ضرورة تطبيق خطوات ممارسة الإدارة بالتجوال المقترحة في هذه الدراسة ، وتعميمها على الوكيلات وجميع القيادات لممارسة الإدارة بالتجوال بفعالية.
- تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات الوكيلات في مجال الإدارة بالتجوال من حيث مفاهيمها ، وأدواتها ، وأساليب ممارستها.
- نشر ثقافة الإدارة بالتجوال في البيئة الجامعية كأسلوب إداري حديث وفعال عن طريق المحاضرات واللقاءات ، واستضافة خبراء في هذا المجال لتبادل الخبرات وعرض التجارب ، ومحاكاة نماذج عربية وأجنبية نجحت في تطبيق هذا الأسلوب.
- حث الوكيلات على ممارسة الإدارة بالتجوال باستمرار وجعلها جزء من الروتين اليومي ، وذلك بربطها بتقييم الأداء الوظيفي ، وتخفيف الأعمال الإدارية عنهن ، وحثهن على استخدام مبدأ تفويض الصلاحيات ما أمكن.
- التركيز على توافر المهارات الضرورية لممارسة الإدارة بالتجوال لتكون أحد المعايير الرئيسية عند اختيار الوكيلة.

- عقد ورش توعوية للمرؤوسات بأهمية التجوال الإداري في كشف الحقائق، ونقل المعلومات الصحيحة، والتقييم العادل والموضوعي لهنّ.
- التنوع في أماكن التجوال وعدم الاقتصار على زيارة بعضها دون البعض الآخر، وكذلك التنوع في استخدام الأدوات حسب الهدف من الجولة.
- الاستفادة من تقارير التغذية العكسية عن تطبيق الإدارة بالتجوال سواء الصادرة عن الوكالة أو المرؤوسات في تطوير وتحسين ممارسة هذا المدخل، ولا يكون ذلك إلا بتدوين جميع الجولات ونتائجها.

* * *

المراجع العربية:

- أبو حرمور، حسام (٢٠١٢). ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام والثقة التنظيميين في المستشفيات. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- أبو خضير، إيمان (٢٠١١). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، ع ٧، ص ٨٧ - ١٢٤.
- أبو العلا، ليلي (٢٠١٤). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. ٣(١٠)، ص ص ١٢٣ - ١٤٦.
- البناء، نوال (٢٠١٠). الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢ (١١)، ٢٣٣ - ٢٥٤.
- بوشيت، الجوهرة (٢٠٠٦، ٦ - ٨ مارس). مهارات إدارة أقسام الطالبات في الجامعات السعودية ومعوقات ممارستها من قبل القيادات النسائية. بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات والتحديات والطموح. الدمام: جامعة الملك فيصل.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (٢٠١٣). الإدارة المرئية والتميز الإداري. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الخضير، محسن (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال من أجل تحقيق الفاعلية الإدارية. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- خمش، سوزان (٢٠١٤). نموذج مقترح للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة، عمان. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: الأردن.

- الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية والصلاحيات للكليات ومعاهد الجامعة (٢٠١٠). جامعة الملك سعود، وكالة التطوير والجودة.
- الرشيد، صالح (٢٠١٤). الإدارة بالتجوال ما أحوجنا إليها الآن. دار اليوم للإعلام. تم استرجاعه من <http://www.alyaum.com/News/art>.
- الشهري، محمد (٢٠١١). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز.
- الصائغ، نجاة (٢٠٠٦، ٦ - ٨ مارس). الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن. بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات التحديات والطموح. الدمام: جامعة الملك فيصل.
- صباح، إيمان (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الضلاعين، علي (٢٠١٦). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (١٢) ١، ٥٩ - ٩١.
- العبادي، الطائي، الأسدي. (٢٠٠٨). إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة.
- العليين، هدية؛ والزهراني، صالح (٢٠١٦). واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر (٢٧) ١٠٥، ٢٢٩ - ٢٥١.

- عماد الدين، منى (٢٠٠٣). الإدارة بالتجوال. مجلة المعرفة. الرياض: وزارة التعليم، (٩٥)، ١١٢ - ١١٤.
- غنيم، أحمد (٢٠٠٤). مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. مصر: المكتبة العصرية.
- قدومي، منال؛ والحوالدة، تيسير (٢٠١٤). الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للتربية والبحوث النفسية والدراسات، (١) ٦، ١٤١ - ١٧٢.
- قدومي، منال؛ والحوالدة، تيسير (٢٠١٣). الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة كلية التربية بأسوان، مصر، (٢٧)، ٦٥ - ١١١.
- لفته، جواد (٢٠١١). الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- اللحام، عبيد (٢٠٠٦، ٦ - ٨ مارس). الجامعة من منظور المنظمات: بنى القوى والهيكل الإداري. بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات التحديات والطموح. الدمام: جامعة الملك فيصل.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٠). التنمية الإدارية: المفاهيم - الأسس - التطبيقات. عمان: دار وائل.
- المبيريك، وفاء (٢٠٠٦، ٦ - ٨ مارس). التنظيم الإداري في أقسام الطالبات بالجامعات السعودية. ورقة عمل مقدمة لندوة إدارة أقسام الطالبات التحديات والطموح. الدمام: جامعة الملك فيصل.
- محجوب، بسمان (٢٠٠٤). الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد، عبدالرحيم (٢٠١٣). الإدارة المرئية. تم استرجاعه من <http://dr-ama.com/?p>

- المصري، ابراهيم (٢٠١٥). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- المنقاش، سارة (٢٠٠٩). التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة. مجلة العلوم التربوية، (١٧) ٢، ج ١، ١٤٩ - ٢٠١.
- مؤمن، صالحة (٢٠١٥). درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية : غزة.
- الموازية، رضا (٢٠١٤). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، (٢) ٧، ١٣ - ٥٤.
- الياس، جوزيف (٢٠٠٠). المجاني المصور معجم مدرسي. بيروت: دار المجاني المكتبة الشرقية.

References:

- ASQ Resources (2016). Management By Walking Around. Retrieved from [http://asq.org/service/ Management By Walking Around](http://asq.org/service/Management%20By%20Walking%20Around).
- Brown, G. & Coley, K. (2011). The effect of Walkthrough Observations on Teacher Perspective in Christian Schools. Christian Perspective in Education, (4) 2, 1-24.
- Fisher, A. (2012). Management By Walking Around: 6 tips to make it work. Retrieved from <http://management.fortune.cnn.com>.
- FutureCents (2000). MWBA- Management By Walking Around: Learn How to Lead Big!. Retrieved from [http://www/futurecents.com](http://www.futurecents.com).
- Jusko, J. (2011). Management at a Glance: Visual management drives better conversation and Improved Leadership, Industry week Magazine, (260) 1, 16-17.
- Kachur, D., Stout, J. & Edwards, C. (2010). Classroom Walkthrough to Improve Teaching and Learning. New York: Eye on Education Inc.

- Luria, G. & Morag, I. (2012). Safety Management by Walking Around: A Safety Intervention Program Based on both Peer and Manager Participation. *Accident Analysis & Prevention*, (45), 248-257.
- Macneill, N. & Boyd, R. (2009). Re-Examining Management by Walking Around. *An electronic Journal for Leadership Education*. (4) 22, 65- 75.
- Management by Walking Around': 3 tips (2014). *Managing People at Work*, (1) 8.
- McClain, L. (2009). Elementary Principals' Utilization of Walkthroughs in the Role of Instructional. Doctoral Dissertation, Georgia Southern University.
- Millar, J. (2009). The Impact of the Downey Walk-through Approach on Effective Instructional Leadership Practices, Teacher self-Reflection, and on Enhancing Student Learning. M.Ed., University of Manitoba, Canada.
- Mohan, R., Kumar, S., & Subrahmanyam, G. (2013). Management by Walking Around: An Effective Tool for Day-to-Day Operations of Hospital. *The IUP Journal of Operations Management*, (12) 1.
- Mounts, S. (2009). The Relationship Between U.S. Teachers' Attitudes and Frequency of Principals' Walk Through. Unpublished Doctoral dissertation, Educational Leadership Department, University of Phoenix.
- Pace, A. (2008). Leaving The Corner Office. *Intelligence Trends T + D Journal*, (62) 8.
- Payne, E. (2010). Implementing Walkthroughs: One School's Journey. *International Journal of Academic Research*, (4) 1, 293-298.
- Stuart, D. (2015). Management by Wandering Around, not Walking Away. *Fleet Owner Exclusive Insight*, Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com>.
- Tucker, A. & Singer, S. (2015). The effectiveness of Management By Walking Around: A Randomized Field Study. *Production & Operations Management Journal*, (24), 253-271.

* * *

- 28- Al-Masri, Ibrahim (2015). Management By Walking Around Approach and its Role in Achieving Institutional Excellence: An Empirical Study on the Ministry of Interior and National Security - Civil Section. Unpublished MA Thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.
- 29- Al-Minqash, Sarah (2009). Administrative Organization of Female Student Centers in Saudi Universities: Proposed Problems and Solutions. Journal of Educational Sciences, (17) 2, c 1, 149 - 201.
- 30- Mu'min, Salihah (2015). The degree of Management By Walking Around Approach practiced by the principals of UNRWA schools and the impact of its application on the teachers' job performance from their point of view. Unpublished MA Thesis, Islamic University: Gaza.
- 31- Al-Moadia, Reza (2014). The degree of roaming management practice and its impact on the development of the efficiency of professional kindergarten teachers in Karak governorate in the Hashemite Kingdom of Jordan. Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies, (2) 7, 13-54.
- 32- Elias, Joseph (2000). Free Illustrated School Dictionary. Beirut: Dar Al Majan Eastern Library.

* * *

- schools and ways of activating it. Unpublished MA Thesis, Islamic University of Gaza.
- 14- Al-Dala'een, Ali (2016). The degree of Management By Walking Around practice and its impact on the effectiveness of strategic decisions in the Jordanian public shareholding industrial companies. Jordan Journal of Business Administration, (12) 1, 59-91.
 - 15- Abadi, Taie, Al-Asadi. (2008). University education management is a modern concept in contemporary administrative thought. Amman: Al Warraq for Publishing & Distribution.
 - 16- Ajami, Muhammad (2010). Recent trends in administrative leadership and human development. Amman: Dar Al Massira.
 - 17- Al-'Aleen, Hadiya; and Zahrani, Saleh (2016). The Reality of Management By Walking Around Approach Among Female Academic Leaders at Tabuk University. Journal of the Faculty of Education, Benha University, Egypt (27) 105, 229- 251.
 - 18- Emad Eddin, Mona (2003). Management By Walking Around Approach. Journal of Knowledge. Riyadh: Ministry of Education, (95), 112-114.
 - 19- Ghoneim, Ahmed (2004). Contemporary administrative approaches to modernizing organizations. Egypt: Al-Maktabah Al-'Asriyah.
 - 20- Qaddumi, Manal; and Khawaldeh, Tayseer (2014). Management By Walking Around Approach with the principals of vocational schools and their relationship to the performance of the teachers of those schools. Journal of Al-Quds Open University for Education, Psychological Research and Studies, (1) 6, 141-172.
 - 21- Qaddumi, Manal; and Khawaldeh, Tayseer (2013). Management By Walking Around Approach among vocational school principals and their relationship with some variables. Journal of the Faculty of Education in Aswan, Egypt, (27), 65-111.
 - 22- Laftah, Jawad (2011). Modern management of the higher education system. Amman: Dar Safaa for Publishing & Distribution.
 - 23- Allaham, Abeer (2006, March 6-8). University Perspective of Organizations: Structures of Power and Administrative Structure. The symposium of the management of students' sections: Challenges and ambitions. Dammam: King Faisal University.
 - 24- Al-Luzi, Mussa (2000). Administrative development: concepts, foundations, applications. Amman: Dar Wael.
 - 25- Al-Meberick, Wafa (2006, March 6-8). Administrative organization in the departments of female students in Saudi universities. The symposium on the management of female students' challenges and ambition. Dammam: King Faisal University.
 - 26- Mahjoub, Basman (2004). Leadership role of heads of academic departments in the Arab universities. Egypt: Arab Organization for Administrative Development.
 - 27- Mohammed, Abdul-Rahim (2013). Visual management. Retrieved from <http://dr-ama.com/?p>.

List of References:

- 1- Abu Hamour, Hussam (2012). Practice of Management By Walking Around Approach and its impact on organizational commitment and trust in hospitals. Unpublished PhD thesis, Amman Arab University, Jordan.
- 2- Abu Khudair, Iman (2011). Challenges facing women academic leaders in higher education institutions in Saudi Arabia. Saudi Journal of Higher Education, p. 7, pp. 87-124.
- 3- Abou El Ela, Laila (2014). A proposed strategy to activate the role of Saudi women leadership in educational decision-making at the Faculty of Education, Taif University. International Journal of Educational. 3 (10), pp. 123--146.
- 4- Bana, Nawal (2010). Management By Walking Around is an approach to improve the educational process in basic education in Egypt. Journal of Scientific Research in Education, 2 (11), 233-254.
- 5- Bobshit, Al-Jawharah (2006, March 6-8). The skills of managing the sections of female students in Saudi universities and the obstacles for practice by female leaders. The symposium of the management of female students' campuses: challenges and ambition. Dammam: King Faisal University.
- 6- Experts of the Arab Group for Training and Publishing (2013). Visual management and administrative excellence. Cairo: Arab Group for Training and Publishing.
- 7- Al-Khudhairi, Mohsen (2000). Management By Walking Around Approach: An integrated approach to achieve administrative effectiveness. Cairo: Etrac for Publishing & Distribution.
- 8- Khamash, Susan (2014). A Proposed Model for Management By Walking Around Approach in Public Schools in Amman, Jordan. Unpublished Ph.D. Thesis, University of Jordan: Jordan.
- 9- Guide to Organizational Tasks and Powers of Colleges and Institutes of the University (2010). King Saud University, Development and Quality Agency.
- 10- Al-Rasheed, Saleh (2014). Management By Walking Around Approach is badly needed now. Dar Al Youm Media. Retrieved from <http://www.alyaum.com/News/art>.
- 11- Al-Shehri, Mohammed (2011). Developing the administrative performance of elementary school principals in Jeddah in light of the roaming management. Unpublished Master Thesis, King Abdulaziz University.
- 12- Al-Sayigh, Najat (2006, March 6-8). The roles played by the deans of the departments of female students in Saudi universities from their point of view. The symposium of the management of students sections challenges and ambition. Dammam: King Faisal University.
- 13- Sabah, Iman (2012). The degree to which school district administrators practice Management By Walking Around Approach in UNRWA

Developing the Performance of Departments Vice Chairs in King Saud University Based on the Management By Walking Around Approach

Dr. Sarah Abdullah Almengash

Associate Professor in Educational Administration Department
College of Education- King Saud University

Abstract:

The study aims to improve the performance of departments vice chairs at King Saud University (KSU) through applying the Management By Walking Around approach (MBWA). The researcher uses the descriptive survey approach by conducting a survey on (62) participants.

The main results are as follows:

Most of the participants practice the MBWA once a week, which is sometimes planned or sudden.

The most visited places are the exam rooms and the secretaries' offices. However, the least visited are the labs, library, faculty offices, and the meeting rooms.

The most tools used are listening, understanding, and managing speeches.

The MBWA approach used are: good communications, help in decision making, improvement and incentive, and follow up and feedback.

The degree of practicing the MBWA is moderate.

The most noticeable obstacles are shortage of time and training.

The study ended with some suggestions to improve the way participants practice the MBWA approach.

Key words: Management by Walking Around, higher education management, vice chairs, King Saud University, a suggested perspective.