

درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة بالتجوال بالجامعات الفلسطينية

أ. أشرف إسماعيل سمور

رئيس قسم تنمية الموارد البشرية عمادة التخطيط والتطوير وضمان الجودة - جامعة الأقصى

أ.د. عليان عبد الله الحولي

أستاذ أصول التربية - الجامعة الإسلامية بغزة

(تاريخ الاستلام 2022/09/22، تاريخ القبول 2023/02/09)

The Degree of Practicing the Universities' Leaders of Management by Walking in Palestinian Universities

Mr. Ashraf Ismail Samour

Head of Human Resources Development Department, Deanship of Planning, Development and Quality Assurance – Al-Aqsa University

Prof. Aliyan Abdullah Al-Hawli

Professor of Foundations of Education – Islamic University of Gaza

(Received 22/09/2022, Accepted 09/02/2023)



E-mail address: ai.samor@alqsa.edu.ps البريد الإلكتروني: أ. أشرف سمور - جامعة الأقصى

E-mail address: aeholy@iugaza.edu.ps البريد الإلكتروني: أ.د. عليان الحولي - أستاذ التربية - الجامعة الإسلامية

الملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى تقديرات عينة من القيادات الجامعية الفلسطينية لممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الجامعية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (جامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر)، والبالغ عددهم (٤٠٤) موظفاً وموظفة، وتمثلت عينة الدراسة الفعلية من (٢٠١) موظفاً وموظفة من القيادات الجامعية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، أي ما نسبته (٤٩.٧%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد العينة لممارسة الإدارة للتجوال من وجهة نظرهم كانت كبيرة عند وزن نسبي (76.47%). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي)، باستثناء متغير الجامعة فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعة الإسلامية، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها أهمية ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل القيادات الجامعية الفلسطينية من خلال مجالاتها المختلفة (التطوير والإبداع، الاتصال الفعال، التحفيز، الرقابة والمتابعة). والاستمرار في مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من أجل الرقى والنهوض بمؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: القيادات الجامعية، الإدارة بالتجوال، الجامعات الفلسطينية

ABSTRACT:

The study aimed to identify estimates of a sample of the Palestinian university leaders for the practice of management by traveling from their point of view. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as a tool for data collection. The study population consisted of Palestinian university leaders in the southern governorates (Al-Aqsa University, the Islamic University, and Al-Azhar University), and their number is (404) male and female employees, and the actual study sample consisted of (201) male and female employees from the Palestinian university leaders in the southern governorates, which is its ratio (49.7%) of the study population. The results show that the estimation's level of management by walking, was great at a relative weight (76.47%). And that there are no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) between the mean scores of the study sample's assessments of the degree of Palestinian university leaders practicing management by walking around due to the variable (sex, academic qualification), except for the university variable, where there are statistically significant differences in favor of the Islamic University. The study came out with a set of recommendations, including the importance of practicing management by walking around by Palestinian university leaders through its various fields (development and creativity, effective communication, motivation, control and follow-up). And continue to keep pace with scientific and technological development in order to improve and advance higher education institutions.

Keywords: university leaders, management by walking around, Palestinian universities

المقدمة :

قلل من تواجد القيادات في ميادين الأعمال، وأصبح هناك نوع من الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمؤسسة الواحدة وبين القيادات والعاملين أيضاً، (الخصيري، ٢٠٠٠، ٥-٦)

وفي الزمن القريب برزت مفاهيم ومداخل جديدة للإدارة الحديثة، بما يتلاءم مع احتياجات مؤسسات التعليم العالي وتعد الإدارة بالتجوال أحد هذه المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تعتبر ذات طابع فلسفي والذي من الممكن أن يؤدي ممارسة هذا النوع من المفاهيم الإدارية الحديثة إلي تطور ورقي كبير بالمؤسسات بشكل عام، ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص (حتاملة، ٢٠١٩م، ٢٠)

وتعد الإدارة بالتجوال من أهم مداخل تحقيق التمييز والابداع، وتحسين عملية الاتصال والتواصل، دون أية عوائق، حيث تعتبر إدارة مؤسسات التعليم العالي من أهم الأنشطة التي تقوم بها القيادات الجامعية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها وذلك لأنها تؤثر تأثيراً إيجابياً على حياة الفرد والمجتمع على حد سواء (سليمان، والزهراني، ٢٠١٤م، ٢٣٠).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى مؤسسات التعليم العالي دائماً للنهوض والرقي بالمجتمع، وتقديم أفضل الخدمات المعرفية والعلمية، فهي تعمل بشكل مستمر من أجل البحث عن أساليب واتجاهات إدارية حديثة كالإدارة بالتجوال للوصول لتحقيق أهدافها.

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة والأدب التربوي، وجد أن عدداً من الدراسات أجمعت على أهمية الإدارة بالتجوال، ومنها دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠م) والتي أوصت بأهمية حث إدارة الجامعة بأقسامها ووحدتها المختلفة على تطبيق الأسلوب العلمي

إن ما يحدث اليوم في العالم من تقدم سريع في جميع الاتجاهات والأنظمة سواء الاقتصادية والتكنولوجية والتعليمية والإدارية، يحتاج إلي قيادات إدارية لديها من القدرة والخبرة ما يؤهلها للقيام بالمهام الموكلة إليها بطريقة علمية وصحيحة، وقد يتوقف نجاح المؤسسات أو فشلها على عدة عوامل منها، القيادات الإدارية والممارسات الإدارية، كما وتختلف هذه الممارسات وإمكانية تحقيقها لأهدافها المرجوة، من قيادة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى، ويرجع هذا التباين والاختلاف بين القيادات والمديرين حسب طبيعة الأنماط الإدارية وطبيعة المنهج والأسلوب المتبع في تنفيذ هذه الأنماط، ومدى الكفاءة والخبرة لدى هذه القيادات في توظيف هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة في مؤسساتهم، فالقيادات الملهمة هي التي تكتشف الطاقات الكامنة وتدفع بالعاملين للعمل بأقصى طاقتهم الإنتاجية.

وقد تميزت المنظومة التعليمية بالصدارة على المستوى الفكري والتطبيقي الفعلي في جميع الدول، ولكي يحدث تقدم حقيقي ملموس في أداء المؤسسة لا بد من اجراءات تطويرية شاملة لعناصر منظومة العمل بالكامل من مدخلات وعمليات ونتائج تؤدي إلى النهوض بالعملية التعليمية. (الحيص، ٢٠١٥م، ٦) واليوم أصبحت مقاصد الإدارة هو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بوجود قيادات جامعية ناجحة قادرة على تحمل المسؤولية اتجاه المؤسسة والعاملين فيها (اشتيوي، ٢٠١٥م، ١١)، ومع زيادة الأعباء والمهام الموكلة للقيادات الجامعية زاد عدد ساعات جلوسهم في المكاتب، وفي الوقت الذي أصبحت وسائل الاتصالات سهلة وموفرة وبكفاءة عالية، مما سهل الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية، وهذا

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر).

أهداف الدراسة:

1. الوقوف على درجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظرهم للإدارة بالتجوال.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الجامعة).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة في حث موضوعها، والوقوف على درجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية

المدرّوس للإدارة بالتجوال، ودراسة الفهد (2020م) حيث أكدت على أهمية ممارسة الإدارة بالتجوال، وأن هناك بعض الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء ورؤساء الأقسام أبرزها كثرة المهام الموكلة إليهم، وقلة الوعي بأهمية الجولات التفقدية، ودراسة عتوم (2017م) التي أكدت أن ممارسة الإدارة بالتجوال لها أثر إيجابي على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، ودراسة شتيوي (2015م) التي أكدت على ضرورة تطوير الأداء الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين من خلال تطبيق الإدارة بالتجوال، Tucker & Singer ودراسة (2013م) التي توصلت إلى أن تجول الإدارة العليا بين الموظفين في الخطوط الأمامية له تأثير إيجابي على تحسين أداء الموظفين، ومن خلال عمل الباحث في عمادة التخطيط والتطوير وضمان الجودة في جامعة الأقصى، واستكمالاً للجهود السابقة، ونظراً لأهمية الإدارة بالتجوال في تحقيق أهداف الجامعات كان من الضروري تسليط الضوء على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظرهم.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن

الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الجامعة)؟

الإشراف والتوجيه والمتابعة والاتصال والتفاعل المباشر مع العاملين والتحدث إليهم وتحفيزهم ومعرفة الحقائق وأخذ التغذية الراجعة من الميدان مباشرة، وفقاً للمجالات التالية (التطوير والإبداع، الاتصال الفعال، التحفيز، الرقابة والمتابعة)، وهذا ما سيتم التوصل إليه من خلال أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

الجامعات الفلسطينية:

هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح الدرجة العلمية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج الدراسات العليا، تنتهي بمنح الدبلوم العالي أو الماجستير والدكتوراه، ويجوز لها تقديم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم العالي، وفق أنظمة الدبلوم (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ١٩٩٨، ١٢).

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في التالي:

- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال في المجالات التالية: (التطوير والإبداع، الاتصال الفعال، التحفيز، الرقابة والمتابعة).
 - **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على الجامعات التالية (الإسلامية، الأقصى، الأزهر).
 - **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من القيادات الجامعية (عميد، مدير، رئيس قسم).
 - **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المحافظات الجنوبية لفلسطين.
 - **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٨-٢٠١٩ م.
- الدراسات السابقة

للإدارة بالتجوال، لما لها من دور بارز ومهم في تعزيز العلاقات الإنسانية ونشر روح التفاهم والتعاون بين العاملين، واستشعار الرقابة على العمل وأداء العاملين بشكل مستمر، مما يسهم بشكل فاعل في تحقيق أهداف المؤسسة.

الأهمية العملية:

يتوقع أن ترسخ نتائج هذه الدراسة مفهوماً شاملاً لتعزيز الإدارة بالتجوال في الجامعات الفلسطينية بمحافظات فلسطين الجنوبية، وأن تساعد في الكشف عن الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية الفلسطينية في ممارسة الإدارة بالتجوال وأن تتمكن القيادات الجامعية من تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تظهرها نتائج هذه الدراسة.

وقد يستفيد من هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والقائمون على عمليات التحسين والتطوير والجودة في الجامعات الفلسطينية، طلبة العلم والباحثون.

مصطلحات الدراسة:

القيادات الجامعية:

وهم "رئيس الجامعة، ونوابه، وعمداء الكليات، والعمادات المساندة، ووكلاؤهم، ورؤساء الأقسام العلمية" (أبو خضير، ٢٠١٢ م، ٩٨).

الإدارة بالتجوال:

يعرفها (العجمي، ٢٠١٠ م، ٣٥٨) "التجول داخل العمل والمعايشة الواقعية لما يحدث فعلاً والتعامل مع الموظفين والتحدث معهم وتحفيزهم وفتح قنوات الاتصال الفعال داخل المنظمة".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها إحدى الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تركز إلى أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية من خلال ترك القيادات الجامعية الفلسطينية لمكاتبها والنزول إلى ميادين العمل بهدف

تحقيق السرعة والكفاءة، في إنجاز الأعمال المطلوبة، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجة إسهام رؤساء الأقسام المؤسسية، في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي ٦٧٪، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المتغيرات لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الكلية في جميع المتغيرات، وجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية.

أجرى اشتيوي دراسة (٢٠١٥)، هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة فلسطين، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية والبالغ عددهم (١٤٠)، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة كان متوسطاً، حيث حصلت الدرجة الكلية للاستبانة على وزن نسبي (٧٨.٧٤٪)، كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق مجالات الإدارة بالتجوال المتمثلة في (اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وتحسين عملية الاتصال، والعمل الجماعي وتحفيز العاملين المديرين، والدفع باتجاه عمليات التطوير والإبداع، وتعزيز مبدأ التغذية الراجعة) كان متوسطاً، حيث تراوح الوزن النسبي لهذه الأبعاد بين (٧٦.٧٣٪ - ٧٩.٧٥٪).

أجرى Tucker & Singer دراسة (٢٠١٣) هدفت إلى التعرف على نتائج اختبار برنامج يهدف إلى تتبع وملاحظة تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، والقدرة على حل النزاعات اليومية، من خلال ممارسة المدراء في الإدارة العليا للإدارة بالتجوال في (١٩) مستشفى تم

وبعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي وجد مجموعة من الدراسات السابقة، تم تصنيفها إلى دراسات عربية وأجنبية وحسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أجرى الفهد دراسة (٢٠٢٠)، هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الوكلاء ورؤساء الأقسام في المركز الرئيس لجامعة المجمعة بمحافظة المجمعة والبالغ عددهم (٦٣) فرداً، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة جاءت عالية، وأن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء ورؤساء الأقسام أبرزها: كثرة المهام الموكلة إليهم وقلة الوعي بأهمية الجولات التقييمية.

أجرى عتوم دراسة (٢٠١٧)، هدفت التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام من وجهة نظرهم، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الدمام، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (٣٢٥)، وقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام، جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي ٦٣٪ ويعزى ذلك لتقارب أبعاد الإدارة بالتجوال المذكورة (إدارة الوقت، الاتصال، العلاقات الإنسانية، التحفيز، اتخاذ القرار، الإبداع) وذلك من خلال التفويض للصلاحيات من أجل

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي كدراسة الفهد (٢٠٢٠) ودراسة عتوم (٢٠١٧)، ودراسة اشتيوي (٢٠١٥) ودراسة تاكر وسينجر (٢٠١٣)، ودراسة باين (٢٠١٠)، ومن حيث أداة الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة كدراسة الفهد (٢٠٢٠)، ودراسة عتوم (٢٠١٧)، ودراسة اشتيوي (٢٠١٥)، ودراسة تاكر وسينجر (٢٠١٣)، واختلفت مع دراسة باين (٢٠١٠)، حيث استخدمت المقابلة والاستبانة كأدوات للدراسة، ومن حيث مجتمع وعينة الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة من خلال طريقة اختيار العينة وهي عينة عشوائية طبقية نسبية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب ومنها الاطلاع على الإطار النظري المتعلق بالإدارة بالتجوال، و اختيار المنهج المناسب، المتمثل بالمنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستفادة في بناء وتصميم الاستبانة، وتحديد فقراتها ومجالاتها، لجمع المعلومات بسرعة وسهولة، بالإضافة إلى اختيار مجتمع وعينة الدراسة، والتعرف إلى الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسطات والانحرافات، واختبارات T، ومعاملات الارتباط، وفحص معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة)، وقد تميزت الدراسة الحالية أنها تسلط الضوء على أحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة المتمثلة بالإدارة بالتجوال لدى القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية.

اختيارها بشكل عشوائي على مدار (١٨) شهراً في الولايات المتحدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المستشفيات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وبالبلغة عددها (٩٢) مستشفى، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية على شكل استبانة قبلية قبل البدء بالاختبار واستبانة بعدية بعد انتهاء الاختبار، واستخدمت أيضاً الملاحظة المباشرة لجمع المعلومات، وتسجيلها خلال ١٨ شهراً، تشير أهم نتائج هذه الدراسة إلى أن تجول الإدارة العليا بين الموظفين في الخطوط الأمامية له تأثير إيجابي على تحسين أداء الموظفين، ولكن بشرط أن يشارك المدراء المتجولون في حل المشاكل والنزاعات اليومية.

أجرى Payne دراسة (٢٠١٠) هدفت إلى استطلاع الآراء حول أثر الإدارة بالتجوال على تحسين الممارسات التعليمية من خلال اختيار مديرية المنطقة الغربية في فرجينيا (virginia)، للمدرسة المتوسطة الغربية من أجل تطبيق منهج التجوال التعليمي داخل المدرسة لمدة أربع سنوات متتالية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٨٣) معلماً و(٤) من الموظفين الإداريين حيث اعتمد أسلوب المقابلة الشخصية للموظفين الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الإدارة بالتجوال لها أثر إيجابي في توفير بيئة تعليمية اشرافية تركز على جميع مكونات العملية التعليمية المتمثلة (بالمعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والأساليب التربوية)، أيضاً الإدارة بالتجوال تخلق جو من التفاعل وتبادل الأفكار بحرية، ومن النتائج أن الإدارة بالتجوال تؤدي دوراً مهماً في تحديد احتياجات العاملين وتوفير فرص النمو لهم.

الأدب النظري:

مفهوم الإدارة بالتجوال:

عرفها الخضيرى (٢٥، ٢٠٠٠م) أنها "منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشر اعتماداً كاملاً بل استخدام مهاراته وموهبته الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم اللقاءات التجولية".

ويعرفها العجمي (٣٥٨، ٢٠١٠م) أنها "علم يتم من خلاله التعرف على احتياجات ورغبات العاملين بالمنظمة ككل، وبصفة خاصة التعرف على اتجاهات ورغبات العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا، وذلك لتحقيق تلك الاحتياجات والرغبات، بهدف زيادة فعاليتهم وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة".

وعطفاً على ما سبق يرى الباحث أن الإدارة بالتجوال تتمثل في قدرة القيادات الجامعية على ترك مكاتبتهم، وقضاء الوقت الكافي في التجوال في ساحات العمل بين الموظفين والكليات والأقسام والطلبة؛ لمتابعة تنفيذ المهام الموكلة إليهم، من أجل توفير بيئة عمل يتم من خلالها معرفة نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها، لتحسين وتطوير جودة أداء العاملين في المؤسسة، واستمرارية عملية الاتصال والتواصل بين الرئيس والمرؤوسين.

أهداف الإدارة بالتجوال:

برزت أهداف الدراسة من خلال إدارة عمليات إعادة الهيكلة بالشكل الذي يعيد تخصيص مجالاتها وأنشطتها، ومن هنا تقوم الإدارة بالتجوال بدور مهم من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة لذلك، كما تسهم بشكل فاعل

في إطلاق الطاقات في التفكير والإبداع والتجديد والابتكار لدى العاملين، فهي تساعدهم على إدراك ذاتهم، ومعرفة جوانبهم الإيجابية، (الحبيب، واليامي 2016م، ٢٠٠)، (٢٠١).

ويرى الوادي (٢٠١٣م) أن من أهداف الإدارة بالتجوال غرس رؤية ورسالة المؤسسة التي تتبناها القيادة في العاملين، وزيادة الثقة بين القائد والعاملين في المؤسسة، وكذلك رفع معنويات العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم واهتمام المسؤولين بما يقومون به من أعمال. (الوادي، ٢٠١٣م، ٨٣).

أهمية الإدارة بالتجوال:

تكمن أهمية الإدارة بالتجوال من خلال دورها البارز في تعزيز العلاقات الإنسانية ونشر روح التفاهم والتعاون بين العاملين والعمل على بناء جسور الثقة والاحترام بينهم، وتحقيق التجانس الفكري والسلوكي بين العاملين، كما تعد ذات أهمية للعاملين من خلال مقابلة المسؤولين عن العمل وطرح وجهة نظرهم دون عوائق وبصدق، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بطريقة مباشرة

تجعل العاملين يتسموا بالصراحة والصدق وممارسة عملهم وسلوكهم الطبيعي دون تكلف أو نفاق (ضحيك، ٢٠١٦م، ٢٣)، ومن ناحية أخرى يصبح لدى القادة تغذية راجعة فورية عن كل ما يدور بالمؤسسة من الميدان مباشرة. (صباح، ٢٠١٢م، ٢٩)

مبادئ الإدارة بالتجوال:

أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال:

- التحدث مع جميع العاملين بحرية ودون حواجز والاستماع لأرائهم جميعاً.

المجال الثالث: التحفيز

يعد التحفيز من أهم الوظائف القيادية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين وتجويد الأداء لدى العاملين في المؤسسة، ويعتبر التحفيز أداة من أدوات التنمية، التي تهدف إلى التطوير والإبداع، والتحفيز الفعال يسهم في دافعية الأفراد وإشباع حاجاتهم وميولهم، ويعزز انتمائهم للعمل، (أرحومة، وكسكاس، ٢٠١٤م، ص ١٤٣).

المجال الرابع: الرقابة والمتابعة

تعد الرقابة من أهم الوظائف الإدارية بالنسبة للمؤسسة، وتبلورت الرقابة كفكرة وعلم منظم وذو ملامح محددة وواضحة، ابتداءً من حركة الإدارة العلمية (تايلور) في أواخر القرن الثامن عشر في عصر النهضة في أوروبا، ولقد تعددت مفاهيم الرقابة منذ ذلك الحين، واختلفت النظرة إليها من جانب المديرين والعاملين على حد سواء، (عبد الرزاق، ١٩٩٠م، ص ١٤١).

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي، لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الجامعية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (جامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر)، الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م، والبالغ عددهم (٤٠٤) موظفاً وموظفة.

والجدول (٣) يوضح توزيع مجتمع الدراسة:

جدول (٣): مجتمع الدراسة الكلي

الجامعة	أعداد القيادات الجامعية
الأقصى	١٤٥
الإسلامية	١٤٤

• عقد مقابلات وعمل مراجعات دورية

في مجالات العمل المختلفة مع العاملين.

• مشاركة جميع العاملين في الحوارات

والمناقشات لحل المشكلات التي تواجههم في العمل (جاد، ٢٠١٨، ٣٦٢، ٣٦٣).

مجالات الإدارة بالتجوال:

المجال الأول: التطوير والإبداع:

ويعتبر الإبداع من المصطلحات الذي له مرادفات قد تكون متشابهة في جوهر الإبداع مثل الابتكار والاختراع، الذكاء، العبقرية، التجديد وهذه مشكلة واجهت الباحثين في تحديد تعريف بعينه للإبداع ويرى بعض الباحثين مثل عبد الحميد (١٩٩٥م) إن تحديد أو محاولة الوصول إلى الإجماع على تعريف بعينه لمصطلح الإبداع، قد يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها (عبد الحميد، ١٩٩٥م، ص ١).

المجال الثاني: الاتصال الفعال:

تتمثل أهمية الاتصال الفعال في الوصول إلى الهدف المنشود بطريقة حضارية وفعالة لتحقيق التفهم والتبليغ والتقرير والإقناع، وتوفير الوقت والجهد حيث يتم إيصال الرسالة أو المعلومة بوقت وجهد أقل مما يساعد في إعطاء مرونة للعمل، بالإضافة إلى توسيع قاعدة الإدراك والفهم والخبرة عند ممارسة عملية الاتصال. (ضيف الله، زيان، ٢٠١٦م، ص ١٢٨).

الأزهر	١١٥
المجموع الكلي	404

المصدر: (دائرة شؤون الموظفين في الجامعات الفلسطينية
بالحافظات الجنوبية)

١. العينة الاستطلاعية (عينة التقنين):

تم اختيار عينة استطلاعية قوامها (٣٠) موظفاً وموظفة من القيادات الجامعية بالمحافظات الجنوبية، من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم تطبيق أداة الدراسة على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على المجتمع الكلي للدراسة، وذلك من خلال حساب معامل الصدق والثبات بالطرق الإحصائية المناسبة.

العينة الميدانية للدراسة:

بلغت العينة الميدانية للدراسة الفعلية (٢٠١) موظفاً وموظفة من القيادات الجامعية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، والتي تم احتسابها حسب قانون اختيار العينة (عفانة، ١٩٩٧م، ص٣٢٥)، كالتالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{MN}{1 + (MN * 2\alpha)}$$

واختيار الباحث عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية، والتي تكونت من موظفي القيادات الجامعية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، حيث قسم الباحث مجتمع الدراسة حسب الجامعة (الأقصى، والإسلامية، والأزهر)، وحساب نسبة كل منهم حسب

المعادلة الآتية: (صافي، ٢٠١٧م، ص١٦)

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n, i = 1, 2, \dots$$

حجم العينة الطبقية لجامعة الأقصى = ni

$$72 \approx 72.1 = 201 \times (404/145)$$

حجم العينة الطبقية للجامعة الإسلامية = ni
 $72 \approx 71.6 = 201 \times (404/144)$

حجم العينة الطبقية لجامعة الأزهر = ni
 $57 = 201 \times (404/115)$

وبناءً على هذه النسبة قام الباحث بتوزيع (٢٢٠) استبانة على أفراد عينة الدراسة، واسترداد (٢٠١) استبانة بنسبة (٩١.٣%)، وتعدُّ هذه النسبة ممتازة لإجراء التحليل الاحصائي بهدف الوصول إلى أفضل وأدق النتائج.
أدوات الدراسة:

الاستبانة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة كأداة رئيسة كونها الأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات الميدانية، وقد قام الباحث بتقسيم أداة الدراسة إلى قسمين رئيسيين وهما:

١- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية، وتكون من (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة).

٢- القسم الثاني: يتكون من الاستبانة، والمتعلقة بتقدير درجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال، وتكونت من أربعة مجالات رئيسة هي:

المجال الأول: التطوير والإبداع، وتكون من (٩) فقرات.

المجال الثاني: الاتصال الفعال، وتكون من (١١) فقرة.

المجال الثالث: التحفيز، وتكون من (١١) فقرة.

المجال الرابع: الرقابة والمتابعة، وتكون من (٩) فقرة.

صدق وثبات أدوات الدراسة:

صدق الاستبانة:

- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): قام

الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال التربية من أعضاء هيئة التدريس بقسم أصول التربية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وبعض المختصين التربويين في مجالات العمل المختلفة.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: قام

الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، من خلال تطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية (عينة التقنين) البالغ عددها (٣٠) من العاملين بالجامعات الفلسطينية، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة، والدرجة الكلية للمجال التابعة له، والجدول (٤) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية له.

جدول (٤): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية له

المجال الأول		المجال الثاني		المجال الثالث		المجال الرابع	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	.823**	١	.903**	١	.844**	١	.864**
٢	.644**	٢	.750**	٢	.637**	٢	.719**
٣	.527**	٣	.428*	٣	.756**	٣	-.031//
٤	.550**	٤	.665**	٤	.582**	٤	.676**
٥	.593**	٥	.554**	٥	.659**	٥	.624**
٦	.713**	٦	.782**	٦	.676**	٦	.662**
٧	.678**	٧	.715**	٧	.625**	٧	.389*
٨	.565**	٨	.679**	٨	.469**	٨	.792**
٩	.873**	٩	.609**	٩	.639**	٩	.894**
		١٠	.629**	١٠	.660**		
		١١	.888**	١١	.841**		

** الارتباط دال إحصائياً عند $(0.01 \geq \alpha)$ * الارتباط دال إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$ // غير دالة إحصائياً

يوضح الجدول (٤) معامل الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي دالة إحصائياً عند $(0.01 \geq \alpha)$ ، وعند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، بينما لوحظ أن الفقرة (٣) من المجال الرابع غير دالة إحصائياً؛ وقد تم استبعاد هذه الفقرة، وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

◀ ثبات الاستبانة: تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، ويبين الجدول (٥) النتائج التالية:

جدول (٥): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١.	التطوير والإبداع	٩	0.907
٢.	الاتصال الفعال	١١	0.933
٣.	التحفيز	١١	0.941
٤.	الرقابة والمتابعة	٩	0.867
	الدرجة الكلية		0.973

الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (٥)، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبانة حيث تتراوح بين (0.867، 0.9٤١)، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية لجميع فقرات الاستبانة تساوي (0.9٧٣)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما طمأن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

المحك المعتمد في الدراسة: لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت

جدول (٦): المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من ١ - ١.٨٠	من ٢٠٪ - ٣٦٪	صغيرة جداً
أكبر من ١.٨١ - ٢.٦٠	أكبر من ٣٧٪ - ٥٢٪	صغيرة
أكبر من ٢.٦١ - ٣.٤٠	أكبر من ٥٣٪ - ٦٨٪	متوسطة
أكبر من ٣.٤١ - ٤.٢٠	أكبر من ٦٩٪ - ٨٤٪	كبيرة
أكبر من ٤.٢١ - ٥	أكبر من ٨٥٪ - ١٠٠٪	كبيرة جداً

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لمجالات الدراسة ككل وفقاً لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، والجدول (٧) يوضح ذلك:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيراتها:
ما درجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية بمحافظات فلسطين الجنوبية للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم؟

جدول (٧): تحليل مجالات الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	التطوير والإبداع	3.81	.64952	76.17	2
2	الاتصال الفعال	3.98	.75472	79.60	1
3	التحفيز	3.72	.77083	74.33	3
4	الرقابة والمتابعة	3.70	.73174	74.03	4
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.82	.62040	76.47	

(٨): فقرات الأول الفعال

جدول تحليل المجال الاتصال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يستمتع المرؤوسين بتركيز واهتمام.	4.00	.81854	80.00	1
2	يمنح المرؤوسين فرصة كافية للتعبير عن آرائهم.	3.91	.92521	78.11	5
3	يدعو المرؤوسين للاجتماع لاحقاً إذا كان هناك حاجة لذلك.	3.77	.81243	75.32	9
4	يحترم آراء الآخرين ووجهات النظر المختلفة.	3.83	.88952	76.62	7
5	يراعي تعابير الوجه وحركات الجسم في فهم رسالة المرؤوسين.	3.69	.96145	73.83	11
6	يستمتع بصبر وأناة لآراء وأفكار المرؤوسين.	3.79	.95714	75.82	8
7	يتفاعل اجتماعياً أثناء تواصله مع المرؤوسين.	3.85	.87613	77.01	6
8	يشجع على التواصل الايجابي بين المرؤوسين.	3.99	.77453	79.80	2
9	يحرص أن يكون الاتصال وسيلة للحصول على آراء وأفكار جديدة.	3.92	.72362	78.41	4
10	يهتم بالحصول على التغذية الراجعة وتوظيفها لمصلحة العمل.	3.74	.84424	74.83	10
11	يحرص أن تكون رسالته للمرؤوسين واضحة ومفهومة.	3.96	.82366	79.20	3

زيادة ثقة المرؤوسين بقياداتهم، من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، وإشراكهم في تحمل المسؤولية.

-اهتمام القيادات الجامعية بجمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية، مما يساعد في عملية صنع القرار. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شتيوي (٢٠١٥م) حيث حصلت هذه الفقرة على درجة كبيرة بوزن نسبي (٧٩.٨٦%).

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العليين وزهراني (٢٠١٦م) حيث حصلت هذه الفقرة على درجة متوسطة (٦٥%).

تبين من الجدول (٨) أن أعلى فقرتين في هذا المجال هما:

الفقرة (١) والتي نصت على: "يستمتع للمرؤوسين بتركيز واهتمام" احتلت المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (80%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

-اهتمام القيادات الجامعية بآراء العاملين، وأفكارهم التي تسهم بشكل إيجابي، وفعال في تقديم كل ما هو جديد للمؤسسة، وأن ما يقدمونه من أفكار له الأثر الكبير في التقدم والرقي والازدهار وتوجه القيادات الجامعية نحو

القيادات الجامعية لديها من الوعي والقدرة على فهم لغة الجسد، والتي تعد أحد العناصر الهامة في تعزيز عملية الاتصال والتواصل.

الفقرة (10) والتي نصت على: "يهتم بالحصول على التغذية الراجعة وتوظيفها لمصلحة العمل" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (74.83%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

اهتمام القيادات الجامعية بمحافظة فلسطين الجنوبية، بعملية المتابعة لسير العمل لتقويم عملية التخطيط وعلى الرغم من احتلال الفقرة (10) للمرتبة قبل الأخيرة إلا أن ذلك لا يقلل من أهميتها، ولكن هناك اهتمام ببعض الوظائف الإدارية بشكل أكبر من اهتمامهم بالتغذية الراجعة.

وجاء تركيز القيادات الجامعية على التغذية الراجعة لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ومساعدة العاملين على تكرار السلوك الذي يزيد من كفاءة وإنتاجية المؤسسة.

تحليل فقرات مجال "التطوير والإبداع":

يبين الجدول (9) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني:

جدول (9): تحليل فقرات المجال الثاني التطوير والإبداع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يشجع على طرح الأفكار الإبداعية الخاصة بأداء العمل.	3.93	.67463	78.61	2
2	يقترح أفكاراً تطويرية تُسهم في تحسين الأداء.	3.94	.67882	78.71	1
3	يقدم أفكاراً جديدة تتعلق بطرق أداء العمل.	3.86	.68123	77.11	3

كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عتوم (2017م) حيث حصلت هذه الفقرة على درجة متوسطة (63.55%).

الفقرة (8) والتي نصت على: "يشجع على التواصل الايجابي بين المرؤوسين" احتلت المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (79.8%)، ويعزو الباحث ذلك إلى: -سعي القيادات الجامعية بمحافظة فلسطين الجنوبية، لخلق مناخ إيجابي في بيئة العمل مما يسهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم بسهولة ويسر.

-التعاون المشترك بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد ومن خلال منظومة متكاملة والالتزام بالمهام الوظيفية الموكلة لكل فرد في المؤسسة، يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شتيوي (2015م) حيث حصلت هذه الفقرة على درجة كبيرة (78%).

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عتوم (2017م) حيث حصلت هذه الفقرة على درجة متوسطة (57.43%).

وأن أدنى فقرتين في المجال هما:

الفقرة (5) والتي نصت على: "يراعي تعابير الوجه وحركات الجسم في فهم رسالة المرؤوسين" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (73.83%)، فعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى:

4	76.22	.75105	3.81	4 يناقش الاحتياجات التدريبية مع المرؤوسين.
8	73.33	.83267	3.67	5 يسعى إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين صفوف المرؤوسين.
5	76.12	.80447	3.81	6 يعزز نقاط القوة لدى المرؤوسين.
6	75.12	.78439	3.76	7 يقوم بمساعدة المرؤوسين على تطوير قدراتهم الإبداعية.
9	71.94	.76275	3.60	8 يشجع على النظر إلى الأشياء المألوفة بطرق مبتكرة في وسائل وأساليب العمل.
7	73.73	.82841	3.69	9 يمنح المرؤوسين الصلاحيات اللازمة لتطوير العمل.

-القيادات الجامعية بمحافظة فلسطين الجنوبية، تولى اهتماماً كبيراً في مواكبة تطورات العصر، وذلك من خلال التشجيع على طرح الأفكار الإبداعية الخاصة برفع القدرات وتطوير المهارات لدى العاملين.

-الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي تنص على تبني الأفكار الإبداعية، التي من خلالها يتم التطوير الدائم لجميع مكونات المؤسسة، وهذا يدل على وجود منهجية لدى القيادات الجامعية الفلسطينية على تبني الأسلوب العلمي والإبداعي، لتطوير أداء العاملين في المؤسسة وتحقيق التنمية المستدامة.

وأن أدنى فقرتين في المجال هما:

الفقرة (٨) والتي نصت على: "يشجع على النظر إلى الأشياء المألوفة بطرق مبتكرة في وسائل وأساليب العمل" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (71.94%)؛ فعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

يتوفر لدى القيادات الجامعية صفات الابتكار والتجديد في العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيز العاملين على الابتكار والتجديد، وطرح الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وتبني أفكار ووسائل، وأساليب إبداعية تؤدي إلى تقدم ونهوض المؤسسة.

تبين من الجدول (٩) أن أعلى فقرتين في هذا المجال هما: الفقرة (٢) والتي نصت على: "يقترح أفكاراً تطويرية تُسهم في تحسين الأداء" احتلت المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (78.71%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

-المنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي، تدفع بهم إلى استقبال جميع الأفكار والانتقاء منها الإبداعية والتطويرية.

-صعوبة الظروف تحتم على المؤسسات الاستمرارية في عملية التطوير والتحسين.

-مؤسسات التعليم العالي بمحافظة فلسطين الجنوبية، على قدر كبير من الوعي بأهمية تبني، وتقديم الأفكار والمقترحات التطويرية التي من شأنها العمل على تحسين الأداء، وزيادة الميزة التنافسية لها.

-مؤسسات التعليم العالي تعمل باتجاه التطوير المستمر، وترجمته واقعاً عملياً من خلال إعداد برامج تدريبية تشرف عليها القيادات الجامعية من خلال تحديد، وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.

الفقرة (١) والتي نصت على: "يشجع على طرح الأفكار الإبداعية الخاصة بأداء العمل" احتلت المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (78.61%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

القدرة على تقديم إجابات نوعية وفريدة وحلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل واستثمار الفرص بطريقة تؤدي إلى تقدم ونهوض المؤسسة. كون الإبداع يهدف إلى تطوير ثقافة المؤسسة ومبادئها وتجديد رؤيتها ورسالتها وتحسين قدرتها وجعلها تتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وزيادة فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية.

تحليل فقرات مجال "التحفيز":

يبين الجدول (١٠) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثالث:

جدول (١٠): تحليل فقرات المجال الثالث التحفيز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يستخدم التحفيز الإيجابي كأولوية للقيام بالمهام الموكلة للمرؤوسين.	3.80	.87761	76.02	3
2	يملك الصلاحية الكافية لمنح الحوافز للمرؤوسين.	3.45	.92114	68.96	11
3	يشرك المرؤوسين في صناعة القرار.	3.61	.92664	72.24	10
4	يراعي دور المرؤوسين في صياغة رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.	3.67	.90091	73.43	8
5	يحفز المرؤوسين على تحقيق رسالة وأهداف الجامعة.	3.82	.90606	76.32	2
6	يغتنم لقاء المرؤوسين لرفع روحهم المعنوية.	3.80	.91279	75.92	4
7	يبلغ المرؤوسين بالملاحظات الإيجابية عن أدائهم.	3.78	.90809	75.52	5
8	يضع المرؤوسين في صورة أهم الإنجازات التي تحققت الجامعة.	3.76	.85748	75.12	6
9	يبرز باستمرار دور الوظائف والمهام التي يؤديها المرؤوسون في نجاح الجامعة.	3.69	.80391	73.73	7
10	يشجع المرؤوسين على مقترحاتهم الإيجابية بخصوص العمل.	3.83	.83338	76.52	1
11	يخبر المرؤوسين بالاستجابة تجاه حقوقهم الوظيفية.	3.63	.88531	72.64	9

تبين من الجدول (١٠) أن أعلى فقرتين في هذا المجال هما:

حصول هذه الفقرة على درجة كبيرة، إلا أنها تقترب كثيراً من الدرجة المتوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

-وجود لوائح وأنظمة وقوانين داخلية في المؤسسة، قد تحول دون إعطاء القيادات الجامعية صلاحيات كافية في منح الحوافز للمرؤوسين.

-الظروف المادية والاقتصادية الصعبة التي تمر بها المؤسسات الجامعية بمحافظة فلسطين الجنوبية، مما أثر على عملية منح الحوافز.

الفقرة (3) والتي نصت على: "يشرك المرؤوسين في صناعة القرار" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (72.24%)، فعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على المرتبة قبل الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

-اعتماد أسلوب التشاركية لدى القيادات الجامعية واهتمامهم بأراء العاملين، يجعلهم يشاركون العاملين في صنع القرار.

-العمل بروح الفريق الواحد، وتجسيدها لمبدأ الشورى في صنع القرار، بما يخدم المؤسسة ويدفع بالقيادات الجامعية لمشاركة العاملين في صناعة القرار.

تحليل فقرات مجال "الرقابة والمتابعة":

يبين الجدول (11) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الرابع:

جدول (11): تحليل فقرات المجال الرابع الرقابة والمتابعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يعمل ضمن معايير محددة وواضحة لقياس الأداء.	3.69	.86387	73.73	8
2	يقوم بمتابعة أداء العاملين وفقاً لأنظمة الجامعة.	3.74	.85014	74.83	4

الفقرة (10) والتي نصت على: "يشجع المرؤوسين على مقترحاتهم الإيجابية بخصوص العمل" احتلت المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (76.52%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

تشجيع القيادات الجامعية للمرؤوسين على تقديم المقترحات الإيجابية التي تسهم في تطوير وتجويد العمل المؤسسي، والذي بدوره يؤدي إلى تحفيز العاملين على الابتكار والتجديد، وطرح الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وتبنى أفكار ووسائل، وأساليب إبداعية تؤدي إلى تقدم ونهوض المؤسسة.

الفقرة (5) والتي نصت على: "يحفز المرؤوسين على تحقيق رسالة وأهداف الجامعة" احتلت المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (76.32%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

إدراك القيادات الجامعية بمحافظة فلسطين الجنوبية، لأهمية رسالة المؤسسة في تبرير وجودها، وأنه لا يمكن لأي مؤسسة أن ترتقي بمستوى أفرادها بدون مشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة التنموية.

وأن أدنى فقرتين في المجال هما:

الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "يملك الصلاحية الكافية لمنح الحوافز للمرؤوسين" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (68.96%)، فعلى الرغم من

5	74.93	.78122	3.75	يرى بأن الرقابة مدخلا للتطوير وتحسين الأداء.	٣
1	76.32	.80681	3.82	يعزز الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين.	٤
2	75.52	.80289	3.78	يمارس الرقابة للتأكد من نجاح الأعمال التي قام بتفويضها.	٥
6	74.83	.75679	3.74	يمارس الرقابة قبل وأثناء وبعد القيام بالمهام الموكلة للمرؤوسين.	٦
3	75.52	.81525	3.78	يمارس الرقابة من أجل التأكد من تنفيذ القرارات.	٧
7	74.33	.77729	3.72	يراعي ممارسة الرقابة بالحد المطلوب.	٨

عملية التفويض، وإدراكهم بأن المسؤولية لا تفوض، وإنما ما يفوض فقط الصلاحيات.

وأن أدنى فقرتين في المجال هما:

الفقرة (١) والتي نصت على: "يعمل ضمن معايير محددة وواضحة لقياس الأداء" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (73.73%)، فعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وجود معايير واضحة ومحددة لقياس الأداء، مما زاد من ثقة المرؤوسين بتطبيق المعايير بشكل دقيق أثناء عملية القياس.

الفقرة (٨) والتي نصت على: "يراعي ممارسة الرقابة بالحد المطلوب" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (74.33%)، فعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على المرتبة قبل الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ارتباط الرقابة بالأنظمة والقوانين داخل المؤسسة يؤدي إلى الحد من ممارستها بشكل مفرط.

- قلة وعي القيادات بمفهوم الرقابة، والإفراط في ممارستها قد تتحول إلى المنحى السلبي وتفهم من قبل العاملين على أنها نوع من أنواع التفتيش وتصيد الأخطاء.

تبين من الجدول (١١) أن أعلى فقرتين في هذا المجال هما: الفقرة (٤) والتي نصت على: "يعزز الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين" احتلت المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (76.32%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم من خلال الرقابة الذاتية التي تعبر عن التشاركية بين الرئيس والمرؤوسين وتمثل الدور الإيجابي وتعمل على تحفيز العاملين وتشجيعهم على تحسين أدائهم.

- إدراك القيادات الجامعية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية أن الرقابة الذاتية هي أفضل أنواع الرقابة، وأن الرقابة ليست وظيفة إدارية منفصلة عن باقي الوظائف الإدارية، وإنما هي ملازمة ومكملة لكل الوظائف الإدارية للوصول لأفضل الإنجازات.

- الرقابة الذاتية تقلل الهدر وتوفر الجهد والوقت. الفقرة رقم (٥) والتي نصت على: "يمارس الرقابة للتأكد من نجاح الأعمال التي قام بتفويضها" احتلت المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (75.52%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

أن القيادات الجامعية الفلسطينية بمحافظة فلسطين الجنوبية، تدرك أهمية وظيفة الرقابة، لنجاح

تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس (نكر، أنثى).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T-Test لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس (نكر، أنثى)، والنتائج مبينة في الجدول (١٢):

جدول (١٢): نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test)

الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
غير دالة	.466//	.731	.63579	3.8259	158	ذكر	التطوير والإبداع
			.70180	3.7442	43	أنثى	
غير دالة	.195//	1.311	.70337	4.0222	158	ذكر	الاتصال الفعال
			.91211	3.8256	43	أنثى	
غير دالة	.397//	.849	.77114	3.7405	158	ذكر	التحفيز
			.77223	3.6279	43	أنثى	
غير دالة	.055//	1.932	.73525	3.7532	158	ذكر	الرقابة والمتابعة
			.69427	3.5116	43	أنثى	
غير دالة	.134//	1.503	.61843	3.8576	158	ذكر	الدرجة الكلية للاستبانة
			.61856	3.6977	43	أنثى	

لمتغير الجنس (نكر، أنثى)، وكذلك باقي مجالات الدراسة.

وقد يعزى السبب في ذلك أن القيادات الجامعية بمحافظات فلسطين الجنوبية، سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً يخضعون لنفس الأنظمة واللوائح والقوانين داخل المؤسسة، وأن الجامعات تتعامل مع الذكور والإناث على حد سواء دون تمييز، وتشابه ظروف العمل وبيئة المؤسسة الجامعية التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيراتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الجامعة)؟ للإجابة على هذا السؤال تم التحقق من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات

//غير دالة احصائياً عند 0.05

تبين من الجدول (١٢) أن القيمة الاحتمالية (sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.134) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على عدم رفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى

الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه). وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، ويتضح ذلك حسب الجدول (١٣) التالي:

جدول (١٣): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجال
غير دالة	.642//	.445	.189	2	.377	بين المجموعات	التطوير والإبداع
			.424	198	83.998	داخل المجموعات	
				200	84.376	المجموع	
دالة	.001	٦.٩٦٥	3.744	2	7.488	بين المجموعات	الاتصال الفعال
			.538	198	106.432	داخل المجموعات	
				200	113.920	المجموع	
دالة	.017	٤.١٤٢	2.386	2	4.772	بين المجموعات	التحفيز
			.576	198	114.064	داخل المجموعات	
				200	118.836	المجموع	
دالة	.012	٤.٥١٠	2.333	2	4.666	بين المجموعات	الرقابة والمتابعة
			.517	198	102.424	داخل المجموعات	
				200	107.090	المجموع	
غير دالة	.074//	٢.٦٣٨	.999	2	1.998	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
			.379	198	74.982	داخل المجموعات	
				200	76.980	المجموع	

الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال

وتختلف نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة عتوم (٢٠١٧م) والتي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال، لدى رؤساء الأقسام المؤسسية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. <الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات

//غير دالة احصائياً عند 0.05

تبين من الجدول (١٣) أن القيمة الاحتمالية (sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.074) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على قبول

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر)، ويتضح ذلك حسب الجدول (١٤) التالي:

تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وقد يعزى السبب في ذلك أن تخصص القيادات الجامعية ومؤهلم العلمي لا علاقة له بتقديرهم لمستوى ممارسة القيادات الجامعية للإدارة بالتجوال، حيث أن هذا الأمر متعلق بقدرة الأفراد في الحكم على الأشياء بغض النظر عن المؤهل العلمي، مستندين في ذلك على قدراتهم وخبراتهم في تقدير الأمور.

وتتفق نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة العليين والزهراني (٢٠١٦م) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية لواقع الإدارة بالتجوال بجامعة تبوك تعزى للمؤهل العلمي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة شتيوي (٢٠١٥م) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (١٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجال
دالة	.009	4.818	1.958	2	3.916	بين المجموعات	التطوير والإبداع
			.406	198	80.460	داخل المجموعات	
				200	84.376	المجموع	
دالة	.032	3.514	1.953	2	3.905	بين المجموعات	الاتصال الفعال
			.556	198	110.015	داخل المجموعات	
				200	113.920	المجموع	
غير دالة	.471//	.755	.450	2	.899	بين المجموعات	التحفيز
			.596	198	117.937	داخل المجموعات	
				200	118.836	المجموع	
دالة	.049	3.072	1.612	2	3.223	بين المجموعات	الرقابة والمتابعة
			.525	198	103.866	داخل المجموعات	
				200	107.090	المجموع	
دالة	.006	5.249	1.938	2	3.876	بين المجموعات	

			.369	198	73.104	داخل المجموعات	الدرجة
				200	76.980	المجموع	الكلية للاستبانة

متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر)، ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار **Scheffe**، كما هو موضح في الجدول (١٤):

//غير دالة احصائياً عند 0.05
تبين من الجدول (14) أن القيمة الاحتمالية (sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.006) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على رفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

جدول (١٤): اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق

Sig.	الخطأ المعياري	متوسط الفروق (I-J)	الجامعة (J)	الجامعة (I)
.141	.10127	.20139	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية
.007	.10773	.34393*	جامعة الأزهر	
.141	.10127	-.20139	الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى
.418	.10773	.14254	جامعة الأزهر	
.007	.10773	-.34393*	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر
.418	.10773	-.14254	جامعة الأقصى	

من أهمية بالغة في تقدم ورقي الجامعة، وإدراكاً منها بأهمية تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، كما أن توزيع القيادات الجامعية بين أكثر من حرم جامعي لجامعتي الأزهر والأقصى وكثرة المباني في الجامعتين أدى إلى انخفاض درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تلك الجامعتين.
التوصيات:

١. العمل على تفعيل مبدأ الحوافز من خلال اكتشاف الطاقات والإبداعات والتميز لدى

يتبين من الجدول (١٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجامعة، لصالح الجامعة الإسلامية، يليها جامعة الأقصى، ثم جامعة الأزهر، وقد يعزى السبب في ذلك أن الجامعة الإسلامية تعمل بشكل مستمر على تطوير وتحسين ورفع قدرات العاملين لديها من خلال توظيف الأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة ومواكبة التطورات المعرفية والفكرية المعاصرة، لما لها

٤. عقد ورش عمل مشتركة تشارك فيها الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية كي تسهم في نشر ثقافة الإدارة بالتجوال.
٥. العمل على إعداد برامج تدريبية، لتطوير وتعزيز وتنمية مهارات وخبرات وقدرات القيادات الجامعية في ممارسة الإدارة بالتجوال.
٦. تزويد القيادات الجامعية بالمعايير اللازمة لقياس جودة الأداء.
- العاملين بناءً على نتائج الجولات الإدارية التي تمارسها القيادات الجامعية الفلسطينية.
٢. الإيعاز للجامعات الفلسطينية بضرورة العمل على تعزيز الاتجاهات الإدارية الحديثة لدى القيادات الجامعية، والتي تسهم في بناء المؤسسات الجامعية بشكل أفضل وتساعد على التحسين والتطوير المستمرين.
٣. ضرورة إشراك العاملين من قبل القيادات الجامعية الفلسطينية في عملية صنع القرار.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو خضير، ايمان بنت سعود. (٢٠١٢م). التحديات التي تواجه القيادات المؤسسية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، ع(٧)، ٨٧-١٢٤.
- أرحومة، مفتاح عمار، وكسكاس، فتحى ابراهيم. (٢٠١٤م). التحفيز ودوره في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة - دراسة تطبيقية على مدارس مرحلتى التعليم الأساسي والثانوي بمكتب الخدمات التعليمية الفرع الغربي بمدينة زلين، مجلة الأستاذ، ع ٦، جامعة طرابلس، نقابة أعضاء هيئة التدريس
- اشتيوي، محمد عبد. (٢٠١٥م). واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، ١(٤)، ٤١-٧٤
- الحوامدة، نضال صالح، والعبودي، أمل محمد. (٢٠١٣م). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عمليات اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، ٦(١١).
- الحيص، مختار عبد النور. (٢٠١٥م). مدخل لرفع مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٨(٢٠)
- الخضيري، محسن. (٢٠٠٠م). الإدارة بالتجوال (منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر ٥٠٠ شركة عالمية، الطبعة الأولى، دار ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- الفهد، زهوة، (٢٠٢٠م). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعمة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٠م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العليين، هداية، والزهراني، صالح. (٢٠١٦م). واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك، ٢٧(١٠٥)، جامعة بنها - كلية التربية ٢٢٩-٢٥١.
- الوادي، محمود حسين. (٢٠١٣م). التمكين الإداري في العصر الحديث، ط ١، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جاد، غادة رياض عبد الحكيم، وآخرون. (٢٠١٨م). دور مديري المدارس في تطبيق الإدارة بالتجوال في التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية، المجلد والعدد ١٨(١٢٧)، جمعية الثقافة من أجل التنمية.
- حاتمة، حابس محمد، دراوشة، نجوى عبد الحميد. (٢٠١٩م). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميون، العلوم التربوية، ٤٦(٢)، ٥٢٣-٥٣٧.
- سليمان، صالح بن علي، والزهراني، هدية محمد. (٢٠١٤م). واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات المؤسسية النسائية بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية (جامعة بنها) مصر ٢٧(١٠٥).

- شاهين، ياسر أحمد. (٢٠١٣م). واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيه، مج ٣٣، ع ١، اتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة.
- صافي، سمير. (٢٠١٧م). الإحصاء التربوي استخدام SPSS. مكتبة آفاق، غزة، فلسطين.
- ضيف الله، نسيم، وزيان، إيمان. (٢٠١٦م). فرق الاتصال الجماعي الملائمة لتحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة برنامج الماجستير لكلية العلوم الاقتصادية بجامعة باتنة الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٩(٢٤)، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- ضحك، نعمة حسني. (٢٠١٦م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الرزاق، ناجي محمد. (١٩٩٠م). القرآن والرقابة الإدارية، مجلة قاريونس العلمية، مج ٣، ع (٤)، جامعة قاريونس.
- عبد الحميد، عبد المطلب. (١٩٩٥م). القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عبد العزيز، عبد المعطي حلقان أحمد، (٢٠٢٠م)، الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن، (دراسة ميدانية)، كلية التربية - المجلة التربوية، ع (٧٢). ٢٢٤ - ٢٩٤
- عتوم، يماني أحمد. (٢٠١٧م). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام المؤسسية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام، رسالة التربية وعلم النفس، السعودي (٥٨)، ٢٥-٤٩.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (١٩٩٨)، الوقائع الفلسطينية، قانون التعليم العالي رقم (١١)، المادة العاشرة لسنة (١٩٩٨).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Emmons, J, (2006). Managing by Walking Around, Information Technology, Project Management, Website: <https://www.lifeaftercoffee.com> , PP. (3)..
- Tucker, Anita L & Singer, Sara J (2013). The Effectiveness of Management-By-Walking Around: A Randomized Field Study. Working Paper. Harvard Business School, September
- Payne, E. (2010). Implementing walkthroughs ؛ one schools journey, (Doctoral Desertions) polytechnic Institute and State University.