

واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها

هديل بنت أحمد الداود*

إشراف

الدكتور: الأدهم بن خليفة اللويش**

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة تطبيق الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية، واقتراح سبل لتطوير ممارستها بجامعة حائل في المملكة العربية السعودية. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم اختيار عينة مكونة من (192) فرد من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٢٦١) من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة حائل. وتم توزيع الاستبانة على المجتمع. وحصلت الباحثة على (١٩٢) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو مجالات اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق والتغذية الراجعة والدرجة الكلية لصالح أفراد الدراسة. وأظهرت أيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو جميع مجالات ممارسات القيادات الأكاديمية، وكذلك الدرجة الكلية لها تُعزى لمتغيري طبيعة العمل وعدد سنوات الخدمة، كما جاءت موافقة أفراد الدراسة لممارسة جميع عمليات الإدارة بالتجوال بمعدل (٤,٨ من ٥). في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج التحفيز المادية والمعنوية المساهمة في زيادة الدافعية للقادة الأكاديميين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال، وتكثيف اللقاءات العلمية وورش العمل والدورات التدريبية في هذا المجال وربط منهجية الإدارة بالتجوال مع الأهداف.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، القيادات الأكاديمية، الإدارة التربوية، أساليب إدارية حديثة، الإدارة بالتجوال.

المقدمة:

يشهد العالم نهضة علمية عامة في مختلف الأصعدة والمجالات، وفي مجال الفكر الإداري التربوي خاصة، مما أسفر عن ظهور نظريات حديثة في الإدارة، والتي تشكل إحدى الركائز المهمة التي تركز عليها محاور العملية القيادية، حيث ساهم الفلاسفة والمفكرون على مر العصور في استحداث النظريات وتطبيقها على الشركات والمؤسسات، سواء أكانت عامة أم خاصة، في محاولة لإيجاد بيئة محفزة من خلال نشاط يقوم به أحد الأفراد العاملين في تنظيم معين مصدرًا أوامر من نوع خاص، وموجهًا الفريق نحو تحقيق هدف ما. وفي ظل ما تشهده المؤسسات التربوية من توسع في المجال المعرفي نشأت نظريات

* باحثة ماجستير إدارة تربوية - كلية التربية - جامعة حائل.

** أستاذ الإدارة التربوية المشارك وعميد القبول والتسجيل ب كلية التربية- جامعة حائل- المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: hadeel.a7mad@gmail.com

الإدارة التربوية، والتي ساهمت بشكل مباشر في تشكيل فلسفة ورؤى مؤسسات التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص، وشاركت في بقائها وسعت لتطويرها من خلال دراسة درجة الفلسفة السائدة للمنظمات، وحللت نتائجها للوصول إلى أساليب ومهارات حديثة جمعت بين الجانبين الإنساني والتربوي، ونجحت في إيجاد تواصل فعال بين أفراد المؤسسات الأكاديمية وقادتها، وعززت من طرق التفاعل المباشر لمعرفة النظام الأنسب لتسيير الأعمال، وساهمت في سبل تطويرها (عريف، ٢٠٠١). وهذا ما ربط مفهوم الإدارة بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً، كما ربط الإدارة بنمط الشخصية الذي يتوقف عليها درجة قيام الفرد بدوره القيادي، إلى جانب ذلك فهناك مهارات إدارية ضرورية لكل مشغلي الوظائف الإدارية الأكاديمية للنجاح في عملهم، وهذا كله يرتبط بطريقة اختيار القادة التربويين (كمال، ٢٠١٥).

وفي عصر التطور التكنولوجي المتسارع، وتدفق المعلومات والنقلة المعرفية التي شهدتها المنظمات وتطور أساليب وآليات العمل الإداري وبرغم مساهمته في خدمة العمل الإداري؛ إلا أنه أصبح سبباً في القيادات عن واقع منظماتهم، مما زاد من الحاجة إلى تطبيق هذا الأسلوب (الإدارة بالتجوال) الذي يقوم على كسر الحواجز التي قد تعوق اتصال الموظفين مع المدير من خلال تواصله معهم وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم وإيجاد المناخ الإيجابي للعمل، ودفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة (جاب الله، ٢٠١٧).

وتحتل الجامعات طليعة المؤسسات المعنية بنشر ثقافة التغيير، إذ يتوقع منها أن تعمل على بناء ثقافة الوعي المجتمعي وتعريف المؤسسات والأفراد بالآثار الإيجابية لهذا الأسلوب الإداري، وذلك لا يقتصر على تقبل المجتمع التغيير المنشود فقط، بل يتعدى إلى نقل أفراد المجتمع ومؤسساته من دائرة الرفض أو القبول إلى دائرة التبني، كما يتوقع من الجامعات أيضاً تأهيل الكوادر البشرية تأهيلاً يتوافق مع الاحتياجات التنموية المتغيرة، مما يمكن الأفراد - على اختلاف فئاتهم - من التعامل مع المعطيات الجديدة والأساليب الإدارية المتجددة، والإسهام في نجاحهم في تحقيق رؤية المؤسسة التي ينتمون لها (آل الشيخ، ٢٠١٨).

وفقاً لذلك فإن الإدارة بالتجوال أسلوب إداري حديث يعتمد على الحركة والتغيير، ويتطلب قيادة فاعلة تقوم على التواصل المباشر مع العاملين، والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل صحيح، وتكوين علاقات إنسانية، تتخللها رقابة داخلية يُحسن فيها إدارة الوقت، ليحقق اتصالاً جيداً بين الجميع، مما يؤدي إلى تميز الأعضاء وتقديرهم لقائدهم.

بناءً على ما سبق فقد وجدت الباحثة دافعاً للبحث في هذا المجال، بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الحاجة إلى تقديم إطار موضوعي يحقق ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة حائل للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها، حيث يلاحظ بأن القيادات أصبحت تلازم المكاتب لتتمكن من إنجاز الأعمال الروتينية البيروقراطية المنوطة بها، والتي تبعد القادة - بشكل أو بآخر - عن دورهم الميداني وهو ما يؤدي إلى إضعاف التفاعل مع الأعضاء ضمن ما لاحظته الباحثة بوجود فجوة بين القيادات الأكاديمية والأعضاء. وفي الوقت الذي زاد فيه عدد ساعات جلوس المدير في مكتبة، برزت

اتجاهات فكرية إدارية تدعو إلى الاهتمام بالإدارة ونظم المتابعة عن بُعد، حيث أن سهولة الاتصالات وكفاءتها أدت إلى زيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية مما أدى إلى حدوث نوع من الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمؤسسة الواحدة وباعد بين المدير والعاملين (الخصيري، 2000).

وبناءً على ما سبق من حديث حول أهمية الإدارة بالتجوال أجريت هذه الدراسة للوقوف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل لهذا الأسلوب، وسبل تطويره من وجهة نظرهم.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: كيف يمكن تطوير ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال؟

ولمعرفة الإجابة عن السؤال الرئيس السابق لابد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1/ ما الأسس الفكرية للإدارة بالتجوال في الجامعات؟
- 2/ ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال؟
- 3/ ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال؟
- 4/ ما السبل المقترحة لتطوير ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة حائل للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1/ التعرف على الأسس الفكرية للإدارة بالتجوال في الجامعات
- 2/ التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل.
- 3/ التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل.
- 4/ اقتراح سبل لتطوير ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال العديد من الاعتبارات، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1/ أنها تُعد دراسة تتناول أسلوب الإدارة بالتجوال، والذي يُعد من أبرز وأهم الأساليب الإدارية في تفعيل الإدارة التربوية بصورة ناجحة لدى مؤسسات التعليم العالي، بهدف الكشف عن درجة استخدامه في جامعة حائل من قبل قادتها من وجهة نظرهم خاصة في الطرف الحالي وهو انتشار وباء فيروس كورونا الذي يحتم استخدام الإدارة بالتجوال للقيام بالعديد من المهام الضرورية.
- 2/ تساعد إدارة مؤسسات التعليم العالي من خلال تفعيل الأساليب الإدارية الحديثة لرفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي في المملكة العربية السعودية، ومن خلال تقويم المخرجات وضمان تعليمها بالطريقة المثلى، وبالتالي تحقيق النهضة في المجالات كافة، ومن بينها المجال الأكاديمي، وهذا ما تنتشده رؤية المملكة ٢٠٣٠.

3/ تساهم في تقديم مجموعة من السبل لتفعيل الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية واقتراح سبل لتطويرها، وحلول عملية قد تستفيد منها بقية المؤسسات في الدولة.

4/ تدعم تشخيص المعوقات من خلال استكشاف الواقع الميداني.

5/ تساعد الموظفين ليشعروا بمزيد من الثقة في أنفسهم وقدراتهم على تحقيق النجاح.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، نظراً لملاءمة هذا المنهج للدراسة والذي يعرف بأنه "منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها". (العساف، ٢٠١٦).

حدود الدراسة:

• **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة درجة تطبيق الإدارة بالتجوال لدى القائد الأكاديمي والمكونة من الأبعاد التالية: (تحسين الاتصال، اكتشاف الحقائق، التحفيز، التطور والإبداع، التغذية الراجعة) وسبل تطويرها.

• **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية حائل (عمداء الكليات، والعمادات المساندة، ووكلائهم والوكيلات، ورؤساء الأقسام، ومشرفات الأقسام والفروع) والذين هم على رأس عملهم في الفصل الدراسي الأول في عام ١٤٤٠هـ وعدددهم التكراري (٢٦١) قائداً وقائدة، وفقاً لسجلات عمادة القبول والتسجيل في الجامعة (إحصائية عمادة القبول والتسجيل، ١٤٤٠).

• **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة وتوزيع الاستبانة في جامعة حائل بمدينة حائل من المملكة العربية السعودية.

• **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الأكاديمية: مجموعة الأنشطة التي يمارسها رئيس القسم الأكاديمي في التخطيط مستخدماً قدراته ومواهبه ومهاراته الوظيفية وغير الوظيفية في التصرف والحركة والمناقشة والإقناع بإحداث التغيير الإيجابي في سلوك الأفراد (سليم، 2012).

القيادة الأكاديمية (إجرائياً): بأنها النشاط الذي يمارسه القادة الإداريين في الجامعة في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

الإدارة بالتجوال: أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، إذ يتفاعل رؤساء الأقسام مع الأعضاء مباشرة من خلال التجوال بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الأوقات معهم بهدف الحد من الحواجز الرسمية والسلطوية بين الرؤساء والموظفين وتعزيز العلاقات الاجتماعية (الوادي، 2012).

الإدارة بالتجوال (إجرائياً): بأنها أسلوب إداري يعتمد على ابتعاد القيادات الأكاديمية في جامعة حائل - محور الدراسة - عن أسلوب الإدارة عن بُعد، واعتماد إدارة الموظفين من خلال المكاتب فقط، وإنما حثهم بأكبر قدر ممكن على الاحتكاك بأعضاء الهيئة التدريسية مباشرة لمعرفة حاجاتهم، وظروفهم

المعيشية، وقدراتهم الشخصية، ومؤهلاتهم العلمية، بحيث يتم توزيع العمل بالطريقة الأكثر مناسبة مع إمدادهم ببعض التوجيهات والتغذية الراجعة المباشرة التي تخدم الهدف وترشدكم لكيفية التعامل مع المشكلة إن وجدت وتنمي دوافعهم للعمل والإنتاج، مما يحقق الرؤية والرسالة بشكل استراتيجي.

الإطار النظري

مفهوم الإدارة بالتجوال:

يستند مفهوم الإدارة بالتجوال إلى إطار اجتماعي واضح يرتبط بدرجة اتصال القائد بأعضائه بشكل مباشر، ويتعرف من خلال هذا الاتصال على أحوالهم واحتياجاتهم وقدراتهم، فيوظف هذه المعلومات فيما يخدم عملية التعليم الجامعي ويرقى بمخرجاتها للمستوى المطلوب، لذلك نجد اهتمام الدارسين بها وتعريفها بتعريفات متعددة من ذلك ما ورد عن أبو سعدة (٢٠١٥) أن الإدارة بالتجوال هي نموذج حقيقي لتحقيق الاتصال الفعال بين المؤسسة والعاملين في القطاعات المختلفة، من خلال لقاءات منظمة تنفذ من قبل القادة الناجحين ليبقوا قريبين من ميادين العمل الفعلية، من أجل المساهمة في إنجاح المؤسسة وتحقيق معدلات قياسية وتنافسية من الإنتاجية.

مبادئ الإدارة بالتجوال:

تقوم الإدارة بالتجوال على العديد من المبادئ التي أوجزها الضالعين (٢٠١٦) على النحو الآتي:

- إدارة العمل المؤسسي بالتجول في أرجائه المختلفة، وهي عبارة عن أحد التجمعات المنظمة التي تهدف بصورة مباشرة إلى رفع كفاءة الأداء الخاص بالعمل وتحسين فعاليته، وذلك لغرض تحقيق جملة من الأهداف والغايات، وعلى رأسها الرقي بالمخرجات.
- ملاحظة أداء العاملين في مواقع العمل الفعلية، حيث يتوجب على المدير التواصل المباشر مع موظفيه للاطلاع على سير العمل بنفسه، وتقديم التوجيهات والنصائح الفردية والجماعية.
- التفاعل غير الرسمي أساس التعامل مع العاملين، لذلك نجد أن العلاقات غير الرسمية القائمة بين المدير والموظف وفق ضوابط محددة تُحقق نتائج أفضل من غيرها.
- التحدث مع العاملين والاستماع إلى كل واحد منهم، ليتمكن كل عامل من التعبير عن همومه واحتياجاته الخاصة، وتقديم ملاحظاته التي تُنمي العمل وترتقي به.
- عقد مقابلات عمل ومراجعات دورية في مجال العمل مع العاملين، وإدارة النقاش مع منح كل شخص فرصة الحديث والتعبير، بهدف التعرف على المبدعين وإتاحة الفرص لهم.
- الحرص على عمل مقابلات مع العاملين في مكاتبهم وأماكن عملهم بأوقات مختلفة، بغية التعرف على درجة التزامهم بالعمل وإشعار العاملين بالمراقبة الدورية.
- تقييم المديرين على أساس تقييم العاملين لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار، مما يفرض على المدير التواصل مع عامليه بشكل مباشر ودوري وبناء علاقات بناءة.

- توزيع الجهد في التجول داخل العمل بين القيادات، مما يضيف على العمل طابع الديمقراطية والمشاركة في المسؤولية.
- إعطاء التغذية الراجعة البناءة فيما يتعلق بالتخطيط وتنفيذ العمل، من خلال عقد دورات واجتماعات دورية فردية وجماعية ترتقي بالمخرجات للمستوى المطلوب.
- مشاركة العاملين في المناقشات في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وإتاحة الفرصة الكافية لهم في التعبير والنقاش للتوصل للحلول المرضية للجميع.
- البدء بعشوائية في الدخول فجأة إلى مواقع العمل المختلفة وسؤال العاملين، لإشعار الموظفين أنهم معرضون للسؤال في أي وقت، مما يجعلهم دائماً مستعدين.

أبعاد الإدارة بالتجوال:

يعد تحسين الاتصال واكتشاف الحقائق والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة من أهم أبعاد الإدارة بالتجوال، والتي يُحقق تطبيقها الكثير من الفوائد للمؤسسة، وتساهم في رفع المستوى التنافسي إذا ما تم تطبيقها بالشكل المناسب بحسب ما ذكره قدومي (٢٠١١)،

خصائص الإدارة بالتجوال:

كما يرى الحربي (٢٠١٦) أن لتطبيق الإدارة بالتجوال خصائص تتمثل في نشر الجو الإيجابي داخل المنظمة، وتعمل على تحطيم مسببات التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي، وإعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى العاملين، مما يساعد في التعرف على أداء الموظفين وتقييمهم، وتحسين عمليات التنفيذ والإنجاز على مستوى المنظمة، وتقوية الاتصالات بين القيادات والعاملين، لذا من الضروري أن يلجأ القائد إلى التنوع في تطبيق أساليب الإدارة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، والابتعاد عن الأساليب التقليدية، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب الإداري في كل المنظمات وفق تنوع المجالات والأنشطة المختلفة.

فوائد الإدارة بالتجوال:

أسلوب الإدارة بالتجوال ومحفزات تطبيقه، من بينها نجد العجمي (٢٠١٠) الذي يرى أن تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات عامةً والمؤسسات الجامعية على وجه الخصوص يحقق العديد من المزايا على النحو التالي:

- التفويض الفعال للسلطة من أجل تحقيق السرعة والكفاءة، وبذلك يوفر الجهد والوقت وترتقي بمخرجاتنا لنحقق التنافس والتميز.
- تقييم أداء العاملين بشكل أفضل والتعرف الكامل على قدرات كل فرد وإمكاناته والظروف المحيطة به لتناسب والمهام الموكلة إليه وقدراته ويتم تقييمه من خلالها.
- إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية في الوحدات المختلفة، مما يؤدي إلى حُسن استغلال الموارد البشرية المتاحة وتقديمها أفضل ما عندها.

- زيادة فعالية عمليات التدريب واستمراريتها، وكفاءتها بما ينعكس على زيادة كفاءة العاملين، فيدركون كل مستجد ويتعاملون مع كل الأساليب التي تخدم عملهم بكل سهولة ويسر.
 - تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ، لذلك تسمى الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة، حيث تجعل الإدارة العليا تعود للعمل لمراقبة عملائها وموظفيها وإنتاجها.
 - إعادة الهيكلة بشكل أفضل والتحرك منه نحو المستقبل، بحيث يتم توزيع المناصب والمهام وفق الكفاءة والقدرات مع مراعاة الظروف الشخصية.
 - زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، من خلال تكليفهم بمهام فردية وجماعية تنمي العمل الجماعي والابتكار الشخصي.
 - ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي وتشجيعهم على العمل الحقيقي، مع التحفيز المستمر على الجانبين المادي والمعنوي.
 - القضاء على الهدر في الوقت والجهد المبذول، وإدخال عنصر السرعة والكفاءة، من خلال توظيف مستجدات العصر الحديث في العمل وتوزيعه بالطريقة المثلى.
 - تقوية الاتصالات المباشرة بين القيادات والعاملين وإتاحة الفرص التعبيرية، بهدف التعرف على شخصيات العاملين وتوزيع بعض المهام وفقها.
- وأضاف (Serrat, Olivier, 2009) أن هناك العديد من المزايا التي تعود على المؤسسات من تطبيق الإدارة بالتجوال تتمثل في:
- تشجيع العاملين لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية من خلال العمل الفردي والجماعي.
 - تعزيز القدرة على تحريك التغيير الثقافي للحصول على أعلى مستوى في الأداء التنظيمي.
 - إنعاش القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ودعمها مادياً ومعنوياً.
 - جعل العمل أقل رسمية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لمقابلة المديرين، وطرح وجهات نظرهم دون عوائق والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة.
 - إنشاء مؤسسة صحية قائمة على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين كافة به ليكون بمثابة الحل الأمثل للمشكلة المعنية.

متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال:

- عند تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، ولضمان نجاحه لا بد أن تتوافر العديد من المتطلبات، وقد ذكرها الفروانة (٢٠١٦) في دراسته وهي:
- الاهتمام الصادق بالموظفين والتعرف على آمالهم وطموحاتهم ومشكلاتهم التي تواجههم والعمل على حلها.

- تسهيل الأمور وتفويض السلطة لجميع أعضاء المنظمة.
- تحقيق مستوى أرقى من التعامل والتعاون بين أعضاء المنظمة.
- المشاركة بمصداقية بين الإدارة والعاملين في المؤسسة حول الأعمال والمهام المنجزة والوقت اللازم لإنجازها.
- تشخيص المعوقات من خلال استكشاف الواقع الميداني.
- اختيار القيادات الإدارية اعتمادًا على الكفاءة والتمكن من مهارات الاتصال الجيد وطرق التعامل الذكي مع الموظفين والعمل على تنمية مهاراتهم.
- مساعدة الموظفين لي شعروا بمزيد من الثقة في أنفسهم وقدراتهم على تحقيق النجاح.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة عثوم (٢٠١٧م): بعنوان "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام" هذه الدراسة إلى التعرف على بيان درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة لجمع البيانات تكونت من جزأين، وتشمل (٥٢) فقرة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، و(١٥) فقرة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على تحسين الأداء الوظيفي. وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (٣٢٥) ممثلة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها: (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة إسهام رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي على متغير (الجنس، الكلية، الخبرة).

وهدفت دراسة العليين (٢٠١٦م): بعنوان "درجة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك" إلى رصد درجة الممارسات التطبيقية لدرجة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وجاء ملخص النتائج في أن درجة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك جاءت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية للإدارة بالتجوال بجامعة تبوك في الكليات العلمية والإنسانية بجميع مجالات الدراسة (اتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) (١، ٥٨). وجاءت مجالات الدراسة على الترتيب التالي: حصلت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بمجال الاتصال الفعال على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (١، ٧٤) بدرجة متوسطة، ثم بالمرتبة الثانية مجال اتخاذ القرارات بمتوسط

حسابي بلغ (١، ٥٩) بدرجة ضعيفة، ثم مجال التغذية الراجعة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (١، ٥٥)، ثم بالمرتبة الرابعة في مجال التطوير والإبداع بمتوسط حسابي (١، ٤١) بدرجة ضعيفة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية وفقاً لمتغيري الدراسة (الدرجة العلمية، نوع الكلية).

وهدف دراسة القرني (٢٠١٦م): بعنوان "درجة ممارسة وكليات الأقسام للإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب" إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل وكليات الأقسام في كليات الآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام استبانة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام كلية الآداب والتي بلغت (٣٠) عضواً، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تمارس وكليات الأقسام الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة بكلية الآداب، وأن أكثر صور ممارسة الإدارة بالتجوال بكلية الآداب كانت: "تشارك وكالة القسم في المناسبات الخاصة بمنسوبات القسم والجامعة"، تلتها: "تحصل وكالة القسم على معلومات عن الأداء داخل القسم من خلال التجوال المنتظم والإخطار المسبق"، وأن أكثر المعوقات لإدارة التجوال هي: "الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالتجوال"، تليها: "كثرة الأعمال وضغط العمل على وكالة القسم". ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول محوري درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومعوقات ممارسة الإدارة بالتجوال يعزى لمتغيري القسم وعدد سنوات الخبرة، ولقد انتهت الدراسة بعدد من التوصيات والبحوث المستقبلية المقترحة.

وهدف دراسة أشتيوي (٢٠١٥م): بعنوان "درجة تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين" إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة مكونة من (٥٨) فقرة لقياس اتجاهات العاملين نحو تطبيق الإدارة بالتجوال في الجامعة، وقد طبقت مفردات البحث على عينة عشوائية قوامها (١٤٠) من العاملين الإداريين والأكاديميين بالجامعة، ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في الجامعة كان متوسطاً، كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وتحسين عملية الاتصال، والعمل الجماعي، وتحفيز العاملين المميزين، والدفع باتجاه عمليات التطوير والإبداع، وتعزيز مبدأ التغذية الراجعة) كان متوسطاً.

وهدف دراسة ميتشل (Mitchell, 2015) بعنوان "دور الإدارة بالتجوال في تحسين الممارسات الإدارية" إلى معرفة دور الإدارة بالتجوال في تحسين وتوضيح الممارسات الإدارية بولاية نبراسكا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة التي طبقت على (١٢١) من مديري المدارس المتوسطة والثانوية بولاية نبراسكا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها أهمية دور الإدارة بالتجوال في فهم القرارات والتعليمات الواردة للعاملين بالمدارس وتنفيذها بطريقة جيدة، وإزالة جميع أوجه الغموض المتعلقة بآليات تنفيذ القرارات الواردة عن طريق الاتصال المباشر بين المعلمين والمديرين بالمدارس.

هدفت دراسة أنيتا تاكر، سارة سينغ، (Tucker, Anita, & Singer, Sara, 2013) بعنوان: "فعالية الإدارة بالتجوال دراسة ميدانية عشوائية" إلى تطبيق برنامج تحسين قائم على ممارسة الإدارة بالتجوال، حيث يقوم كبار المديرين بمراقبة موظفي الخطوط الأمامية، والتماس الأفكار حول الفرص المناسبة للتحسين، والعمل مع الموظفين لحل المشكلات، وتم اختيار (١٩) مستشفى

بطريقة عشوائية لتنفيذ برنامج التحسين القائم على ممارسة الإدارة بالتجوال الذي دام (١٨) شهراً، وشاركت فيه (٥٦) منطقة عمل؛ ووجد أن البرنامج كان له في المتوسط أثر سلبي على الأداء، وتوصلت الدراسة على العموم أن وجود كبار المديرين على الخطوط الأمامية لمنظماتهم لم يكن مفيداً إلا إذا أمكن من حل المشكلات بشكل فعال.

هدفت دراسة مكلين (McClain, 2009) بعنوان "توظيف القادة التربويين للإدارة بالتجوال" إلى معرفة كيفية استخدام مديري المدارس الابتدائية للإدارة بالتجوال، وتكونت عينة الدراسة القصدية من خمسة مديريين من المدارس الابتدائية وخمسة عشر معلماً من نفس المدارس، بحيث تم اختيار ثلاثة معلمين من كل مدرسة من شرق جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم تدريبهم بتدريب خاص في تنفيذ الإدارة بالتجوال، واستخدم الباحثان أسلوب المقابلة شبه المقننة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تجوال المديرين أسهم في المحافظة على رؤية المدرسة وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كدراسة عتوم (٢٠١٧) ودراسة العليين (٢٠١٦). في التأكيد على أهمية الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث في تنظيم العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية والخدمية. كما اتفقت مع دراسة أشتيوي (٢٠١٥) في استخدام المنهج المسحي في البحث العلمي لتحقيق أهداف الدراسة ومع عتوم (٢٠١٧) في استخدام الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة. واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الوحيدة التي عالجت مسألة الإدارة بالتجوال في جامعة حائل بالدراسة، وهو ما سعت الباحثة لتحقيقه من خلال هذه الدراسة. كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة مجالات وهي تكوين خلفية فكرية لموضوع الدراسة، وتحديد محاور الإطار النظري والوقوف على أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة من ثم الانطلاق من حيث انتهت، مع الإضافة والاختلاف في مشكلة الدراسة، كذلك ساعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة على الاستفادة منها بتدعيم الدراسة الحالية والتأكد من أن الدراسة الحالية ستقدم فائدة أصيلة ولا تمثل تكراراً في عالم البحوث والدراسات.

جامعة حائل:

تأسست جامعة حائل بمرسوم ملكي في 30 جماد الآخر من عام 1426هـ، وتضم أربعة عشر كلية، وتشمل هذه الكليات حوالي ست وسبعون قسماً علمياً، كما تضم عشر عمادات مساندة وهي: (عمادة البحث العلمي، عمادة الجودة والتطوير، عمادة السنة التحضيرية، عمادة القبول والتسجيل، عمادة تقنية المعلومات والتعليم الإلكتروني، عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، عمادة شؤون الأساتذة والموظفين، عمادة شؤون المكتبات، عمادة شؤون الطلاب، عمادة شؤون الدراسات العليا)، بالإضافة إلى معهد البحوث والخدمات الاستشارية (جامعة حائل، 2016).

ووفقاً للموقع الرسمي لجامعة حائل تتمثل رؤية الجامعة في الريادة المحلية والإقليمية في نشر المعرفة، والتميز البحثي، والشراكة المجتمعية المستدامة. أما رسالتها فهي تقديم برامج أكاديمية لإعداد خريجين مؤهلين لسوق العمل، وإنتاج بحوث علمية تخدم المجتمع من خلال تطبيق أعلى معايير الجودة والاستفادة من الموارد البشرية والتقنية للجامعة للوصول إلى مجتمع المعرفة.

وتركز في قيمها على العدالة والريادة والشفافية والقُدوة لدى القيادات، والالتزام واحترام العمل والكفاءة والمسؤولية لدى العاملين (جامعة حائل، 2020) وتسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- إعداد خريج متميز علمياً، ومؤهل مهنيًا.
- تطوير سياسات البحث العلمي والدراسات العليا وفقاً لأولويات التنمية.
- تعزيز التفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلي.
- توفير نظام إداري يرتكز على الحوكمة المؤسسية.
- استكمال البيئة التحتية بالجامعة وضمان صيانة تجهيزاتها المختلفة.
- تطوير النظام التقني المعلوماتي بالجامعة.
- تنمية الموارد الذاتية بما يحقق استقلالية الجامعة.

وتتضمن الجامعة الكليات التالية: كلية الطب – كلية الهندسة – كلية العلوم – كلية علوم وهندسة الحاسب الآلي – كلية التربية – كلية المجتمع – كلية العلوم الصحية – كلية الآداب والفنون – كلية العلوم الطبية التطبيقية (وزارة التعليم العالي، 1433).

كما تسعى الجامعة لتحقيق الغايات الاستراتيجية التالية:

- رفع الجدارات التنافسية للطلبة والخريجين.
- تطبيق أعلى معايير الجودة والاعتماد بكافة البرامج الأكاديمية بالجامعة.
- الارتقاء بمنظومة البحث العلمي والإبداع المعرفي.
- دعم الشراكة المثمرة والإيجابية بين الجامعة ومختلف المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.
- توفير بيئة عمل إدارية ومالية متطورة.
- توفير بنية تحتية قوية.

بناء على ما سبق وجدت الباحثة دافعا لاختيار جامعة حائل كمجتمع للبحث حيث تسعى الجامعة برؤيتها وقيمها ورسالتها لتوفير بيئة خصبة تحفز القيادات والموظفين على التطور والإبداع وتشجع على التدريب اللازم لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالتجوال.

الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة حائل، (عمداء كليات، وعمادات المساندة، ووكلاتهم والوكيلات، ورؤساء الأقسام، ومشرفات الأقسام والفروع) في الجامعة، والذين هم على رأس عملهم في الفصل الدراسي الأول في عام ١٤٤٠هـ وعددهم التكراري (٢٦١) قائداً وقائدة، وفقاً لسجلات عمادة القبول والتسجيل في الجامعة (إحصائية عمادة القبول والتسجيل، ١٤٤٠).

جدول (١-٣)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
٩.٩	٢٦	عميد
٢١.٥	٥٦	وكيل كلية أو عمادة مساندة
٩.٢	٢٤	وكلية كلية أو عمادة مساندة
٢٩.١	٧٦	رئيس قسم
٢٧.٢	٧١	مشرفة قسم
٢.٧	٧	مشرفة فرع
٠.٤	١	مشرفة عامة على الفروع
%١٠٠	٢٦١	المجموع

أفراد الدراسة: نظرًا إلى محدودية مجتمع الدراسة طبقت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد العينة والبالغ عددهم (٢٦١) قائمًا، وتم توزيع (٢٦١) استبانة إلكترونية وورقية، ومن ثم تم الحصول على (١٩٢) بنسبة استرداد (٧٣.٥٦%) ولم يستبعد منها شيء لأن جميعها مكتملة وصالحة للدراسة.

خصائص أفراد الدراسة: يتصف أفراد الدراسة بعدد من الصفات الشخصية وهي على النحو التالي:

١: الرتبة الأكاديمية: ويوضح الجدول التالي توزيعهم حسب الآتي:

جدول (٢-٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الرتبة الأكاديمية

النسبة	التكرار	الرتبة الأكاديمية
١٩.٣	٣٧	أستاذ
١٩.٣	٣٧	أستاذ مشارك
٦١.٤	١١٨	أستاذ مساعد
%١٠٠	١٩٢	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (١١٨) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٦١.٤%)، من الأساتذة المساعدين، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (٣٧) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (١٩.٣%) من الأساتذة، وتساوت تلك الفئة مع الأساتذة المشاركين، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة.

٢- طبيعة العمل: ويوضح الجدول أدناه التوزيع حسب ذلك.

جدول (٣-٤)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
١٣.١	٢٥	عميد
٢٥.٥	٤٩	وكيل / وكيلة
٦١.٤	١١٨	رئيس قسم / مشرفة قسم
%١٠٠	١٩٢	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (١١٨) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٦١.٤%)، من رؤساء ومشرفات الأقسام، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (٢٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (١٣.١%) من العمداء، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة.

٣- عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي: ويوضح الجدول أدناه التوزيع حسب ذلك:

جدول (٣-٦) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي
٤٢.٧	٨٢	أقل من ٥ سنوات
٣٩.١	٧٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
١٨.٢	٣٥	١٠ سنوات فأكثر
%١٠٠	١٩٢	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٨٢) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٢.٧%)، سنوات خدمتهم في العمل القيادي أقل من ٥ سنوات، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (٣٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (١٨.٢%) سنوات خدمتهم في العمل القيادي من ١٠ سنوات فأكثر، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة

٣ - ٤ أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة، وهي استبانة وهدفها التعرف على درجة ممارسة القيادة الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها من وجهة نظرهم، ذلك من خلال الاستفادة من الأدب النظري في الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة من مثل دراسة (فروانة، ٢٠١٦)، والتي تناولت أثر الإدارة بالتجوال في تحفيز الموظفين.

وعند صياغة عبارات الاستبانة تمت مراعاة الآتي:

- وضوح العبارة وانتمائها للمحور.
- ألا تحتمل العبارة أكثر من فكرة أو معنى.
- الابتعاد عن الكلمات التي تحتمل أكثر من معنى.
- وضوح ألفاظ العبارات وابتعادها عن الغموض.

وصف الاستبانة: وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: ويشمل المتغيرات الوظيفية لأفراد الدراسة، ممثلة في الرتبة الأكاديمية، وطبيعة العمل، وعدد سنوات الخدمة في العمل القيادي.

الجزء الثاني: ويتكون من (٦٦) عبارة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وتم تقسيمها إلى محورين على النحو التالي:

المحور الأول: ويقاس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال، ويشتمل على (٤٦) عبارة، وتم تقسيمها إلى خمسة مجالات على النحو التالي:

المجال الأول: تحسين الاتصال لدى القائد الأكاديمي، ويشتمل على (١٠) عبارات، **والمجال الثاني:** اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق، ويشتمل على (١٠) عبارات، **والمجال الثالث:** التحفيز لدى القائد الأكاديمي، ويشتمل على (١٠) عبارات، **والمجال الرابع:** التطور والإبداع لدى القائد الأكاديمي، ويشتمل على (٨) عبارات، **والمجال الخامس:** التغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي، ويشتمل على (٨) عبارات.

المحور الثاني: ويقاس سبل تطوير الإدارة بالتجوال لدى القائد الأكاديمي، ويشتمل على (٢٠) عبارة، وصيغت العبارات وفقاً لمقياس خماسي على النحو التالي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

صدق الأداة: قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة: بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على نخبة من المحكمين داخل جامعات المملكة العربية السعودية، لإبداء آرائهم حول درجة وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، ودقة الصياغة اللغوية وسلامتها، واقتراح فقرات مناسبة وحذف الفقرات غير المناسبة، ودرجة مناسبة الفقرات للمحور التي أدرجت ضمنها، وقد بلغ عدد المحكمين (٢٣) محكمًا ومحكمة من ذوي الخبرة والاختصاص والاهتمام في كل من جامعة حائل، وجامعة حفر الباطن، وجامعة الجوف، وجامعة المجمعة. انظر الملحق رقم (٢).

ومن ثم الأخذ بآراء واقتراحات لجنة التحكيم. انظر الملحق رقم (٣). حيث أصبحت الاستبانة بعد التعديلات بصورتها النهائية مكونة من جزأين موزعة على النحو التالي:

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات الأساسية.

الجزء الثاني: ويحتوي على محاور الاستبانة مقسمة إلى (٤٦) عبارة تتناول الحديث عن مجالات ممارسة القيادة بالتجوال في جامعة حائل، و(٢٠) عبارة تناولت سبل تطوير هذا الأسلوب الإداري.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور، وهو ما توضحه الجداول التالية:

جدول (٣-٨) معاملات ارتباط بنود المحور الأول بالبعد الذي تنتمي إليه وكذلك بالدرجة الكلية للمحور

م	المحور الأول	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالمحور
المجال الأول			
١	يشارك في لقاءات العاملين معه في سبيل تحسين عملية الاتصال.	**٠.٧٥٤	**٠.٦٦٨
٢	يشجع على الحوار لتحسين الاتصال بينه وبين العاملين.	**٠.٨٤٧	**٠.٧٧٠
٣	يسهل الاتصال مع العاملين في أوقات الأزمات من خلال تجواله.	**٠.٧٧٧	**٠.٧٢٢
٤	يكسب الثقة بين العاملين من خلال تجواله.	**٠.٧٤٢	**٠.٦٥٥
٥	يوظف لغة الجسد في تعبيراته أثناء تجواله لتحسين لغة الاتصال.	**٠.٧٦٥	**٠.٦٦٠
٦	يتحقق أثناء تجواله من درجة سلامة قنوات الاتصال من خلال مطابقة ما يرد إليه بالواقع.	**٠.٨٠٦	**٠.٧٥٤
٧	يوضح رؤيته للعاملين أثناء تجواله.	**٠.٨٢٤	**٠.٧٢٤
٨	يتواصل بلغة واضحة أثناء تجواله.	**٠.٧٥٩	**٠.٦٦٧
٩	يتفاعل بإيجابية مع المواضيع المطروحة أثناء تجواله.	**٠.٧٨٣	**٠.٧٤٧
١٠	يقضي وقتاً كافياً خارج مكتبه للتجوال على مرافق العمل كافة.	**٠.٧٣٥	**٠.٦٨٨
المجال الثاني			
١	يمارس التجوال لمناقشة تفاصيل العمل مع العاملين.	**٠.٧٥٦	**٠.٧٠٦
٢	يمكن من استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة أثناء ممارسة التجوال.	**٠.٧٢٤	**٠.٦٧٠
٣	يستكشف أثناء تجواله أوجه قصور مرافق الكلية.	**٠.٧١٠	**٠.٦٦٦
٤	يقوم بزيارات ميدانية دورية على مرافق العمل.	**٠.٧٩٢	**٠.٧٦٤
٥	يتجول لتحديد المشكلات تحديداً دقيقاً.	**٠.٨٣٣	**٠.٧٦٢
٦	يتابع إنتاجية العاملين أثناء تجواله لمعرفة مستوى الجودة.	**٠.٨٢١	**٠.٧٩٨
٧	يفيس ميول واتجاهات العاملين من خلال التجوال.	**٠.٨٤١	**٠.٨٠٣
٨	يتأكد أثناء التجوال من وجود بيئة عملية جاذبة للعاملين والمترددين.	**٠.٨٣٨	**٠.٨٠٠
٩	يقترح آليات جديدة لتحديث أنظمة العمل من خلال ممارسة التجوال.	**٠.٨٣٩	**٠.٧٨٦
١٠	يحدد نقاط القوة لاستثمارها خلال ممارسته للتجوال.	**٠.٨٢٩	**٠.٨١٦
المجال الثالث			
١	يقدر أثناء تجواله جهود العاملين في تحقيق الأهداف.	**٠.٨٤١	**٠.٨٠٩
٢	بحث العاملين أثناء التجوال على إشباع جوانب التطوير لديهم.	**٠.٨٥٨	**٠.٨٣٥
٣	يدعم العاملين أثناء تجواله لتقديم مبادرات ترفع مستوى أداء العمل.	**٠.٨٨٩	**٠.٨٢٠
٤	يساهم أثناء تجواله بتحقيق أهداف العاملين في المشاركة العلمية.	**٠.٨٧٧	**٠.٨١٧
٥	يحقق خلال تجواله مبدأ تكافؤ الفرص في منح الحوافز.	**٠.٨٧٣	**٠.٨١٢

**٠.٧٥٨	**٠.٧٩٦	يشيد بالأداء المتميز أثناء تجواله.	٦
**٠.٧٥٤	**٠.٨٠٢	يحفز العاملين أثناء تجواله من خلال اهتمامه بالعلاقات الإنسانية.	٧
**٠.٧٧٥	**٠.٨٥٠	يشارك العاملين أثناء تجواله في وضع أهداف العمل.	٨
**٠.٧٠٩	**٠.٧٧٠	يحفز العاملين أثناء تجواله من خلال المساهمة المادية.	٩
**٠.٧٦٢	**٠.٧٢١	يسهم تجوال القائد بين العاملين في رفع روحهم المعنوية.	١٠
المجال الرابع			
**٠.٨١٢	**٠.٨٢٣	يعزز أثناء تجواله من النمو المهني لدى جميع العاملين.	١
**٠.٨١٤	**٠.٨٤٥	يرسخ خلال تجواله قيمة التجديد والابتكار.	٢
**٠.٧٨٠	**٠.٨٣٦	يتعرف خلال تجواله على الحاجات التدريبية التطويرية للعاملين.	٣
**٠.٧٩٣	**٠.٨٤٣	يتمتع بالمرونة المناسبة أثناء تجواله لإتاحة الفرصة أمام العاملين على الابتكار.	٤
**٠.٨٤٥	**٠.٨٨١	يشجع العاملين خلال تجواله على طرح أفكار تطويرية.	٥
**٠.٧٧٥	**٠.٧٩٩	يحدث سياسات العمل بناء على الجولات.	٦
**٠.٧٩٠	**٠.٨٢٨	يقترح أثناء تجواله أفكارًا تطويرية جديدة على العاملين معه.	٧
**٠.٧٢٩	**٠.٧٧٥	يتجول في الموقع الإلكتروني الخاص بكليته لمراجعة المستجدات.	٨
المجال الخامس			
**٠.٧٤٩	**٠.٧٩٦	يرى العاملون نتائج تجواله في بيئة العمل.	١
**٠.٧٩٦	**٠.٨٥٥	يستفيد من نتائج جولاته في تحديد الرؤية المستقبلية.	٢
**٠.٧٧٧	**٠.٨٤٠	يرصد نتائج جولاته من خلال وضع مؤشرات للأداء.	٣
**٠.٨٣٠	**٠.٨٦١	يسهم تجواله في تحديد نوع التدريب اللازم للموظفين (كمًا / نوعًا).	٤
**٠.٦٨١	**٠.٧٩٢	يقدم ملاحظاته عن أداء العاملين للإدارة مباشرة بعد نهاية تجواله.	٥
**٠.٧٧٣	**٠.٨٥٠	يناقش مع العاملين نتائج الأهداف التي تحققت من خلال الإدارة بالتجوال.	٦
**٠.٨١٤	**٠.٨٨٤	يراجع نتائج القرارات الطارئة التي اتخذها أثناء التجوال.	٧
**٠.٧٨٢	**٠.٨٨٠	يراجع الملاحظات التي تم طرحها من قبل العاملين أثناء تجواله.	٨

**** معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).**

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للمحور الأول في استبانة الدراسة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

جدول (٣-٩) معاملات ارتباط بنود المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	المحور الثاني	
**٠.٧٨٨	يمنح قدرًا من حرية التعبير للعاملين أثناء التجوال.	١
**٠.٧٨٦	يبسر من عملية الاتصال والتواصل مع العاملين خلال عملية التجوال.	٢
**٠.٧١٢	يقيم نفسه تقييمًا ذاتيًا.	٣
**٠.٨٢٥	يستمتع لمقترحات العاملين لتحسين أساليب التجوال وتنويعها.	٤
**٠.٧٨١	يوظف الإمكانيات المتاحة والممكنة من أجل تطوير عملية التجوال.	٥
**٠.٨٨١	ينسجم بروح الفريق الواحد مع زملائه بالعمل.	٦
**٠.٨٨١	يحقق مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين.	٧
**٠.٨٢١	يتفهم مشكلات العاملين بصورة مرضية.	٨
**٠.٨٧٩	يعزز أعمال وأنشطة العاملين.	٩
**٠.٨٢٥	يعمل على تحدي الوقت المستمر في الإنجاز.	١٠
**٠.٨٥٦	يعزز أثناء التجوال من القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين.	١١
**٠.٨٣٢	يوازن بين توجهاته الشخصية ورؤية ورسالة المؤسسة.	١٢
**٠.٨٢٠	يقدم للعاملين توجيهات واضحة.	١٣
**٠.٨٠٤	يراعي مشاعر العاملين وميولهم واختياراتهم وحقوقهم.	١٤
**٠.٨٠٣	يتيح الفرصة للعاملين للعمل بدافع المنافسة لإنجاز الأهداف المعقدة.	١٥
**٠.٧٨١	يقف على مشكلات المؤسسة بشكل مباشر.	١٦
**٠.٨٣٦	يمنح الفرصة للعاملين للعمل معًا كفريق.	١٧
**٠.٧٥٤	يوفر الوقت الكافي أثناء التجوال لتدريب العاملين على المهارات الضرورية.	١٨
**٠.٧٣٦	يتواصل مع العاملين بشكل مباشر.	١٩
**٠.٨٣٣	يعمل على صناعة بيئة جاذبة.	٢٠

** معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للمحور الثاني في استبانة الدراسة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة: للتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣-١٠) معاملات ثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	محاوِر الدّراسة
٠.٩٢٦	١٠	المجال الأول
٠.٩٣٧	١٠	المجال الثاني
٠.٩٤٧	١٠	المجال الثالث
٠.٩٣٤	٨	المجال الرابع
٠.٩٤١	٨	المجال الخامس
٠.٩٨٤	٤٦	معامل ثبات المحور الأول
٠.٩٧٢	٢٠	معامل ثبات المحور الثاني
٠.٩٨٧	٦٦	معامل الثبات الكلي للاستبانة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتّضح أن ثبات جميع مجالات ومحاوِر الدّراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع مجالات ومحاوِر الدّراسة ما بين (٠.٩٢٦ إلى ٠.٩٨٤)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠.٩٨٧)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدّراسة للتطبيق الميداني.

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن السّؤال الأول:

نص السّؤال الأول على: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السّؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، والمحددة بالسّؤال الأول في الدّراسة، كل مجال على حدة.

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال، والتي حددها الباحثة في خمسة مجالات رئيسية، ومن ثم ترتيب هذه المجالات حسب المتوسط الحسابي لكل مجال، ويبين ذلك في الجدول (٤-٦) التالي:

جدول (٤-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدّراسة حول محور درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم المجال
١	موافق	٠.٦٣	٤.١٩	تحسين الاتصال لدى القائد الأكاديمي	١
٢	موافق	٠.٧٢	٤.٠٩	اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق	٢
٣	موافق	٠.٧٧	٤.٠٤	التطور والإبداع لدى القائد الأكاديمي	٤
٤	موافق	٠.٨١	٤.٠٤	التحفيز لدى القائد الأكاديمي	٣
٥	موافق	٠.٧٩	٤.٠٠	التغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي	٥
	موافق	٠.٦٩	٤.٠٨	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (٤-٦) أن مجالات المحور الأول توضح درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، وقد جاءت بدرجة استجابة (موافق)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لهذه المجالات ككل (٤.٠٨) بانحراف معياري (٠.٦٩)، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى وعي القادة الأكاديميين بجامعة حائل بأهمية الإدارة بالتجوال ودورها في تطوير مستوى الأداء وتحقيق أهداف العمل، من خلال تجوال القادة وتبادل الحديث مع العامل بهدف التواصل معهم والاطلاع والتعرف على كل ما يجري داخل الجامعة، وفهم تطلعات العاملين ومناقشتهم في إنجازاتهم ومشكلاتهم في جو من الألفة غير الرسمية، مما يؤدي إلى كسر حواجز العزلة بين القادة وبقيّة العاملين بالجامعة، وحصول القادة على البيانات والمعلومات والحقائق الموضوعية من درجة العمل الفعلي، وهي جميعها عوامل تسهم نشر الجو الإيجابي داخل بيئة العمل في الجامعة، والتعرف على أداء العاملين وتقييم أدائهم، وتحسين عمليات التنفيذ والإنجاز، وزيادة مستوى التواصل بين القيادات والعاملين. كما يتبين من جدول رقم (٤-٦) أن معيار تحسين الاتصال لدى القائد الأكاديمي جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.١٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٣)، وبدرجة استجابة موافق، يليه مجال اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق في الترتيب الثاني بمتوسط (٢.٠٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٢)، وبدرجة استجابة موافق، يليه مجال التطور والإبداع لدى القائد الأكاديمي في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٧)، وبدرجة استجابة موافق، يليه مجال التحفيز لدى القائد الأكاديمي بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨١)، وبدرجة استجابة موافق، بينما يأتي في الترتيب الأخير مجال التغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي بمتوسط حسابي (٤.٠٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩) وبدرجة استجابة موافق.

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي، الرتبة الأكاديمية، طبيعة العمل)؟ وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لمتغيرات (عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي، الرتبة الأكاديمية، طبيعة العمل)، وكانت نتائج التحليل حول ما يتضمنه محور الدراسة كما هو موضح بالجدول التالية:

٤ - ٣ - ١: الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي: يعرض الجدول (٤-٧) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (٤-٧) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المجال
٠.٦٣٩ غير دالة	٠.٤٤٩	٠.١٧٧	٢	٠.٣٥٤	بين المجموعات	تحسين الاتصال لدى القائد الأكاديمي
		٠.٣٩٥	١٨٩	٧٤.٦٢٧	داخل المجموعات	
			١٩١	٧٤.٩٨١	المجموع	
٠.٤٧٢ غير دالة	٠.٧٥٣	٠.٣٨٨	٢	٠.٧٧٦	بين المجموعات	اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق
		٠.٥١٥	١٨٩	٩٧.٣٣٩	داخل المجموعات	
			١٩١	٩٨.١١٥	المجموع	
٠.٩٤٦ غير دالة	٠.٠٥٥	٠.٠٣٧	٢	٠.٠٧٤	بين المجموعات	التحفيز لدى القائد الأكاديمي
		٠.٦٧٠	١٨٩	١٢٦.٦٢٠	داخل المجموعات	
			١٩١	١٢٦.٦٩٤	المجموع	
٠.٥٤٦ غير دالة	٠.٦٠٧	٠.٣٦٠	٢	٠.٧١٩	بين المجموعات	التطور والإبداع لدى القائد الأكاديمي
		٠.٥٩٢	١٨٩	١١١.٩٨٢	داخل المجموعات	
			١٩١	١١٢.٧٠١	المجموع	
٠.٦٧٣ غير دالة	٠.٣٩٧	٠.٢٥١	٢	٠.٥٠١	بين المجموعات	التغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي
		٠.٦٣١	١٨٩	١١٩.٢١٦	داخل المجموعات	
			١٩١	١١٩.٧١٧	المجموع	
٠.٧٠٣ غير دالة	٠.٣٥٣	٠.١٧٠	٢	٠.٣٤١	بين المجموعات	الدرجة الكلية لجميع ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال
		٠.٤٨٣	١٨٩	٩١.٢٨٨	داخل المجموعات	
			١٩١	٩١.٦٢٨	المجموع	

يتبين من نتائج الجدول رقم (٤-٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو جميع مجالات ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال، طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع هذه المجالات وللدرجة الكلية لجميع المجالات (٠.٦٣٩، ٠.٤٧٢، ٠.٩٤٦، ٠.٥٤٦، ٠.٦٧٣، ٠.٧٠٣) على التوالي، وهي جميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي لا يوجد تأثير دال لمتغير عدد سنوات الخدمة في آراء أفراد الدراسة نحو جميع ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال، وقد يرجع ذلك إلى توافر مستوى الوعي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة بأهمية ممارسات الإدارة بالتجوال، وبالتالي فإن هذه الممارسات تظهر بشكل واضح لجميع أفراد الدراسة على اختلاف سنوات خدمتهم في العمل القيادي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القرني (٢٠١٦) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول محوري درجة ممارسة الإدارة بالتجوال يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة عتوم (٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي على متغير الخبرة.

٤ - ٣-٢: الفروق وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية: يعرض الجدول (٤-٨) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (٤-٨) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة الأكاديمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
٠.٠٨٠ غير دالة	٢.٥٦٠	٠.٩٨٩	٢	١.٩٧٨	بين المجموعات	تحسين الاتصال لدى القائد الأكاديمي
		٠.٣٨٦	١٨٩	٧٣.٠٠٤	داخل المجموعات	
			١٩١	٧٤.٩٨١	المجموع	
*٠.٠٤١ دالة	٣.٢٥٦	١.٦٣٤	٢	٣.٢٦٨	بين المجموعات	اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق
		٠.٥٠٢	١٨٩	٩٤.٨٤٧	داخل المجموعات	
			١٩١	٩٨.١١٥	المجموع	
٠.٠٦٩ غير دالة	٢.٧٠٥	١.٧٦٣	٢	٣.٥٢٦	بين المجموعات	التحفيز لدى القائد الأكاديمي
		٠.٦٥٢	١٨٩	١٢٣.١٦٨	داخل المجموعات	
			١٩١	١٢٦.٦٩٤	المجموع	
٠.١٠٤ غير دالة	٢.٢٩٤	١.٣٣٦	٢	٢.٦٧١	بين المجموعات	التطور والإبداع لدى القائد الأكاديمي
		٠.٥٨٢	١٨٩	١١٠.٠٣٠	داخل المجموعات	
			١٩١	١١٢.٧٠١	المجموع	
*٠.٠٣٤ دالة	٣.٤٣٢	٢.٠٩٨	٢	٤.١٩٦	بين المجموعات	التغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي
		٠.٦١١	١٨٩	١١٥.٥٢٢	داخل المجموعات	
			١٩١	١١٩.٧١٧	المجموع	
*٠.٠٤٤ دالة	٣.١٧٥	١.٤٨٩	٢	٢.٩٧٩	بين المجموعات	الدرجة الكلية لجميع ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال
		٠.٤٦٩	١٨٩	٨٨.٦٥٠	داخل المجموعات	
			١٩١	٩١.٦٢٨	المجموع	

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل.

يتضح من نتائج الجدول رقم (٤-٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مجالات (تحسين الاتصال لدى القائد الأكاديمي، والتحفيز لدى القائد الأكاديمي، وكذلك التطور والإبداع لدى القائد الأكاديمي)، طبقاً لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع هذه المجالات (٠.٠٨٠، ٠.٠٦٩، ٠.١٠٤)، وهي جميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي لا يوجد تأثير دال لمتغير الرتبة العلمية في آراء أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة هذه المجالات بجامعة حائل للإدارة بالتجوال، وقد يعزى ذلك إلى تقارب آراء أفراد الدراسة نحو هذه الممارسات، نظراً إلى وضوح هذه الممارسات بشكل كبير لجميع أفراد الدراسة. في حين تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات (اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق، والتغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي، وكذلك الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال)، طبقاً لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات الرتبة العلمية على حدة، وتم استخدام اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٩-٤) نتائج اختبار "LSD" للفروق بين فئات الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية			المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	مجالات الدراسة
أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ				
	*	-	٤.٢٥٤١	٣٧	أستاذ	اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق
*	-		٣.٨٤٨٦	٣٧	أستاذ مشارك	
-			٤.١٢٢٠	١١٨	أستاذ مساعد	
	*	-	٤.٠٩٤٦	٣٧	أستاذ	التغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي
*	-		٣.٦٩٥٩	٣٧	أستاذ مشارك	
-			٤.٠٦١٤	١١٨	أستاذ مساعد	
	*	-	٤.٢٠٨٠	٣٧	أستاذ	الدرجة الكلية لجميع ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال
*	-		٣.٨٣٤٣	٣٧	أستاذ مشارك	
-			٤.١١٤٤	١١٨	أستاذ مساعد	

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل.

يتضح من نتائج الجدول رقم (٩-٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أفراد الدراسة من الأساتذة، وأفراد الدراسة من الأساتذة المشاركين نحو مجالات (اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق، والتغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي)، وكذلك الدرجة الكلية لجميع ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال لصالح أفراد الدراسة من الأساتذة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أفراد الدراسة من الأساتذة المساعدين، وأفراد الدراسة من الأساتذة المشاركين نحو مجالات (اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق، التغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي، وكذلك الدرجة الكلية لجميع ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال لصالح أفراد الدراسة من الأساتذة المساعدين، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد الدراسة من الأساتذة أو الأساتذة المساعدين لديهم رؤية تختلف في معرفة ممارسات القيادة الأكاديمية لمجالات اكتشاف الحقائق أو التغذية الراجعة مقارنة بالأساتذة المشاركين، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العليين (٢٠١٦)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

٤ - ٣-٣: الفروق وفقاً لمتغير طبيعة العمل: يعرض الجدول (٩-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) على النحو التالي:

جدول (٤-١٠) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد الدّراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم طبقاً إلى اختلاف متغير طبيعة العمل

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	مجالات الدّراسة
٠.١٣٩ غير دالة	١.٩٩٢	٠.٧٧٤	٢	١.٥٤٨	بين المجموعات	تحسين الاتصال لدى القائد الأكاديمي
		٠.٣٨٩	١٨٩	٧٣.٤٣٣	داخل المجموعات	
			١٩١	٧٤.٩٨١	المجموع	
٠.١٤٧ غير دالة	١.٩٣٨	٠.٩٨٦	٢	١.٩٧٢	بين المجموعات	اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق
		٠.٥٠٩	١٨٩	٩٦.١٤٣	داخل المجموعات	
			١٩١	٩٨.١١٥	المجموع	
٠.٦٠٨ غير دالة	٠.٤٩٨	٠.٣٣٢	٢	٠.٦٦٤	بين المجموعات	التحفيز لدى القائد الأكاديمي
		٠.٦٦٧	١٨٩	١٢٦.٠٢٩	داخل المجموعات	
			١٩١	١٢٦.٦٩٤	المجموع	
٠.٣٤٩ غير دالة	١.٠٥٩	٠.٦٢٤	٢	١.٢٤٩	بين المجموعات	التطور والإبداع لدى القائد الأكاديمي
		٠.٥٩٠	١٨٩	١١١.٤٥٢	داخل المجموعات	
			١٩١	١١٢.٧٠١	المجموع	
٠.٤٠٠ غير دالة	٠.٩٢١	٠.٥٧٨	٢	١.١٥٦	بين المجموعات	التغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي
		٠.٦٢٧	١٨٩	١١٨.٥٦٢	داخل المجموعات	
			١٩١	١١٩.٧١٧	المجموع	
٠.٢٧٢ غير دالة	١.٣١١	٠.٦٢٧	٢	١.٢٥٤	بين المجموعات	الدرجة الكلية لجميع ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال
		٠.٤٧٨	١٨٩	٩٠.٣٧٥	داخل المجموعات	
			١٩١	٩١.٦٢٨	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٤-١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) $(\alpha \leq)$ ، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة نحو جميع مجالات ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال، وكذلك الدرجة الكلية لها تعزى لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع هذه المجالات، وللدرجة الكلية (٠.١٣٩، ٠.١٤٧، ٠.٦٠٨، ٠.٣٤٩، ٠.٤٠٠، ٠.٢٧٢) على التوالي، وهي جميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي لا يوجد تأثير دال لمتغير طبيعة العمل في آراء أفراد الدّراسة نحو جميع ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الممارسات واضحة لجميع أفراد الدّراسة، أيًا كانت طبيعة عملهم، نظرًا إلى رؤية أفراد الدّراسة على اختلاف طبيعة عملهم ممارسات القيادات الأكاديمية لجميع عمليات الإدارة بالتجوال على أرض الواقع.

٢ ملخص نتائج الدّراسة:

1/ في ما يتعلق بدرجة الاستجابة على مجالات محور درجة ممارسة الإدارة بالتجوال:

المجال الأول: تحسين الاتصال لدى القائد الأكاديمي: اتضح أن درجة ممارسة مجال تحسين الاتصال لدى القائد الأكاديمي جاءت بدرجة استجابة (موافق) من وجهة نظر أفراد الدّراسة، حيث جاء المتوسط العام للمجال (٤.١٩) بانحراف معياري (٠.٦٣).

المجال الثاني: اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق: اتضح أن درجة ممارسة مجال اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق جاءت بدرجة استجابة (موافق) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمجال (٤.٠٩) بانحراف معياري (٠.٧٢).

المجال الثالث: التحفيز لدى القائد الأكاديمي: اتضح أن درجة ممارسة مجال التحفيز لدى القائد الأكاديمي جاءت بدرجة استجابة (موافق) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمجال (٤.٠٤) بانحراف معياري (٠.٨١).

المجال الرابع: التطور والإبداع لدى القائد الأكاديمي: اتضح أن درجة ممارسة مجال التطور والإبداع لدى القائد الأكاديمي جاءت بدرجة استجابة (موافق) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمجال (٤.٠٤) بانحراف معياري (٠.٧٧).

المجال الخامس: التغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي: اتضح أن درجة ممارسة مجال التغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي جاءت بدرجة استجابة (موافق) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمجال (٤.٠٠) بانحراف معياري (٠.٧٩).

الترتيب العام للمجالات: جاء في الترتيب الأول معيار تحسين الاتصال لدى القائد الأكاديمي بمتوسط حسابي (٤.١٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٣)، وبدرجة استجابة موافق، يليه مجال اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق في الترتيب الثاني بمتوسط (٢.٠٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٢)، وبدرجة استجابة موافق، يليه مجال التطور والإبداع لدى القائد الأكاديمي في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٧)، وبدرجة استجابة موافق، يليه مجال التحفيز لدى القائد الأكاديمي بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨١)، وبدرجة استجابة موافق، بينما يأتي في الترتيب الأخير مجال التغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي بمتوسط حسابي (٤.٠٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩) وبدرجة استجابة موافق.

2/ في ما يتعلق بالفروق:

الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي: اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو جميع مجالات ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال، طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخدمة.

الفروق وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية: اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مجالات (تحسين الاتصال لدى القائد الأكاديمي، والتحفيز لدى القائد الأكاديمي، وكذلك التطور والإبداع لدى القائد الأكاديمي)، طبقاً لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات (اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق، التغذية الراجعة لدى القائد الأكاديمي، وكذلك الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال)، طبقاً لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية لصالح الأساتذة والأساتذة المساعدين.

الفروق وفقاً لمتغير طبيعة العمل: اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو جميع مجالات ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال، وكذلك الدرجة الكلية لها تعزى لمتغير طبيعة العمل.

3/ في ما يتعلق بدرجة الاستجابة على السبل المقترحة لتطوير ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم: اتضح أن السبل المقترحة لتطوير ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم جاءت بدرجة استجابة (موافق) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور (٤.١٨) بانحراف معياري (٠.٧٣).

السبل المقترحة لتطوير ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال:

- منح الفرصة للقيادات الأكاديمية للعمل معاً كفريق، مما يسهم في زيادة مستوى التعاون فيما بينهم.
- بث قيم العمل بروح الفريق بين القيادة وزملائهم في العمل، وأخذ آرائهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.
- على القيادات الأكاديمية تقديم توجيهات واضحة ومحددة للعاملين، حتى يمكنهم التعامل معها بسهولة.
- ضرورة تبني برامج التوعية بأهمية القيم السلوكية الإيجابية من قبل القيادات الأكاديمية وغرسها في نفوس العاملين.
- ضرورة تحقيق مبدأ العدالة بواسطة القيادات الأكاديمية في التعامل مع العاملين كافة بالجامعة.
- وضع الآليات اللازمة لتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين القيادات الأكاديمية والعاملين خلال عملية التجوال، وتكثيف اللقاءات العلمية وورش العمل للاطلاع على الأساليب الحديثة في مجال الإدارة بالتجوال.
- ضرورة تبني برامج التحفيز المادية والمعنوية من قبل القيادات الأكاديمية والتي تسهم في زيادة دافعيتهم نحو ممارسة الإدارة بالتجوال.
- تكثيف الدورات التدريبية للقادة الأكاديميين اللازمة لزيادة خبراتهم وكفاءتهم العملية في مجال الإدارة بالتجوال.
- ربط منهجية الإدارة بالتجوال مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية والمراد تحقيقها في الجامعة.
- توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة بهدف تطوير عملية الإدارة بالتجوال.
- استقطاب الكفاءات البشرية القادرة على الابتكار والتجديد في أساليب القيادة بما يحقق أهداف الجامعة.
- تبادل اللقاءات والندوات العلمية بين القيادات الجامعية للاستفادة من خبراتهم في مجال الإدارة بالتجوال.
- تشكيل لجنة متخصصة لبحث أفضل السبل والآليات لتطبيق الإدارة بالتجوال.

المراجع:

المراجع العربية:

أبو سعدة، حسين محمد حسين، (٢٠١٥)، علاقة الإدارة بالتجوال في أحداث التحول التنظيمي، دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أشتيوي، محمد عبد، (٢٠١٥)، درجة تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، بحث منشور بمجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، مج ١، (٤٤): ص ٤١-٧٤.

آل الشيخ، مشاعل بنت محمد بن عمر، (٢٠١٨)، الدور التربوي للجامعات السعودية في إعداد المرأة للاستثمار بالمشاريع الصغيرة مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.

الخصيري، محسن، (2000)، الإدارة بالتجوال، منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية: مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح 500 شركة عالمية، القاهرة، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

الوادي، محمود، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.

جاب الله، نسيم، (٢٠١٧)، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات.

سليم، صالح، (2012)، درجة اتقان القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للمهارات الناعمة، رسالة ماجستير، جامعة جرش، جرش، الأردن.

صهيب، كمال وعساف الأغا، (2015)، الإدارة والتخطيط التربوي، دار الجنادرية للنشر، الأردن.

الضالعين، علي، (٢٠١٦)، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، بحث منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٢، (١٤): الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عتوم، يمى، (٢٠١٧)، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام، بحث منشور بمجلة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، (٥٨٤): ص ٢٥-٤٩.

العجمي، محمد حسنين، (٢٠١٠)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العساف، صالح بن حمد، (٢٠١٦)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط٢، الرياض: دار الزهراء.

العليين، هدية محمد سليمان، (٢٠١٦)، درجة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، مج٢٧، ع(١٠٥).

العبيدي، أمل، (٢٠١٠): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

فروانة، شريف محمد، (٢٠١٦)، تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

القرني، مها شعلان، (٢٠١٦)، درجة ممارسة وكيالات الأقسام للإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية، مج٢٧، ع(١٠٥): ص١-٢٥.

-Abu Sa`da, Hussein Muhammad Hussein, (2015), the relationship of management with roaming in the events of organizational transformation, a field study on the Palestinian Ministry of Interior, the military side of the southern governorates, a published master's thesis, Academy of Political and Administration for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.

-Ashtaiwi, Muhammad Abd, (2015), the degree of application of management by roaming from the point of view of workers at the University of Palestine, research published in the Journal of Al-Quds Open University for Administrative and Economic Research, Al-Quds Open University, Amman, Jordan, 1, (4): 41-74.

-Al-Sheikh, Masha'el Bint Mohammed bin Omar, (2018), the educational role of Saudi universities in preparing women for investment in small projects. Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University - Girls College of Arts, Science and Education.

-Al-Khudairi, Mohsen, (2000), Management by Roaming, An Integrated Approach to Achieving Administrative Effectiveness: The Hidden Secrets Group Behind the Success of 500 International Companies, Cairo, ITRAC House for Printing, Publishing and Distribution.

-Al-Wadi, Mahmoud, (2012), Administrative Empowerment in the Modern Age, 1, Amman, Dar Hamid for Publishing and Distribution.

-Jaballah, Nassima, (2017), The impact of the practice of roaming management on the effectiveness of strategic decisions. A field study for a group of public economic institutions in the state of Biskra, a memorandum submitted to obtain a master's degree in management sciences, branch of organization management, specializing in strategic management of organizations.

-Salim, Saleh, (2012), the degree of mastery of academic leaders in Jordanian universities for soft skills, Master Thesis, Jerash University, Jerash, Jordan.

-Suhaib, Kamal and Assaf Al-Agha, (2015), Educational Administration and Planning, Janadriyah Publishing House, Jordan.

-Al-Dalaa'in, Ali, (2016), the degree of roaming management practice and its effect on the effectiveness of strategic decisions in Jordanian industrial joint-stock companies, research published in the Jordanian Journal of Business Administration, 12, (1): The University of Jordan, Amman, Jordan.

-Otoum, Yemen, (2017), the degree of roaming management practice among heads of academic departments and its relationship to improving the job performance of faculty members at the University of Dammam, published research in the Journal of Education and Psychology, Saudi Society for Educational and Psychological Sciences, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia, (58): 25-49.

-Al-Ajami, Muhammad Hassanein, (2010), Modern Trends in Administrative Administration and Human Development, Al Masirah House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

-Al-Assaf, Saleh bin Hamad, (2016), Introduction to Research in Behavioral Sciences, 2, Riyadh: Dar Al-Zahra.

-Olayyan, Hadiya Muhammad Sulaiman, (2016), The degree of roaming administration for women's academic leaders at Tabuk University, Journal of the College of Education, Benha University - College of Education, 27, (105).

-Al-Eidi, Amal, (2010): The impact of roaming management practice on decision-making effectiveness - an applied study on Jordanian universities, unpublished master's thesis, Mu'tah University, Jordan.

-Farwana, Sharif Muhammad, (2016), The Impact of Management by Roaming on Motivating Employees at the Al-Noor Charitable Society, published Master Thesis, Academy of Management and Political Studies for Higher Studies, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.

-Al-Qarni, Maha Shaalan, (2016), the degree of practicing departments of departments for roaming and the obstacles to their practice from the viewpoint of faculty members of the Faculty of Arts, Journal of the Faculty of Education, Faculty of Education, Benha University, Arab Republic of Egypt, 27, (105): 1-25

المراجع الأجنبية:

Mcclain, Lasharon S. (2009): *Elementary school principals utilization' of walkthroughs in the role of instructional leaders*, Doctor of Education, Georgia, Southern, University, Statesboro, Georgia.

Serrat, Olivier (2009): *Managing by Walking Around. Knowledge Solution*, 37, 1-3.

ثالثاً: مصادر إلكترونية:

- Eomonz (2006): <http://www.lifeaftercoffee.com>
- [توصية تخص دور الجامعات في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ على الرابط:](https://www.almowaten.net)
<https://www.almowaten.net>
- موقع جامعة حائل، ٢٠١٩م، <http://www.uoh.edu.sa>
- إحصائية عمادة القبول والتسجيل، ١٤٤٠

**- THE ACADEMIC LEADERS' PRACTICE ROAMING
MANAGEMENT AT THE UNIVERSITY OF HAIL AND WAYS TO
DEVELOP IT**

By

Hadeel Bint Ahmed Al – Dawood

Ministry of Higher Education, Kingdom of Saudi Arabia, University of Hail, Hail

Supervisor

Dr. Aldham Bin Khalifa Al – Luweesh

Associate Professor of Educational Administration and Dean of Admission and Registration
at the College of Education - University of Hail - Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

This study aimed to identify the reality of the academic leaders' practice management by roaming, and suggest ways to develop the practicing it at the university of Hail in the kingdom of Saudi Arabia.

To answer the questions of the study, an intentional sample of all academic leaders at the university of Hail was selected, and they were (261). after distributing the questionnaire to the community of study, the researched obtained (192) valid responses for the statistical analysis. The results show the presence of statistically difference at the level of (≤ 0.05) between the averages of the responses of the study sample towards the fields of (academic leader's finding the facts, feedback and the total score) in favor of members of the study. the results also show no statistically of difference at the level of (≤ 0.05) Between the average responses of the study sample towards all fields of academic leaderships, as well as the Total degree attributable to the variables of nature of work and numbers of working years. also, the study sample agreement came to a high level of practicing all management operations by roaming with an average (4.08 out 5).

As consequences, the study recommends the necessity of adopting material and moral stimulation programs which contribute to increase the motivation of academic leaders to practice management by roaming and also intensifying scientific meetings and workshops and training courses in this field and linking the management in roaming with the strategic aims which intended to be achieved at the university.

Keywords: Educational leadership, Academic leadership, Educational administration, modern management methods, roaming administration.