

تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال "
تصور مقترح"

اعداد

د/ ناصر أحمد عثمان
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة أسوان

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٢٧٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وذلك في كليات: الطب، والعلوم، والهندسة، والتربية، وهندسة الطاقة، والخدمة الاجتماعية، والزراعة، والآداب، والطب البيطري، والتربية الرياضية، والتربية النوعية، والآثار، وقد أسفرت النتائج عن أن درجة توظيف الإدارة بالتجوال في تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان كانت ضعيفة، حيث حصلت علي متوسط حسابي قدره (١.٩٥٦) بانحراف معياري قدره (٠.٧١)، وقد جاء البعد الخاص بـ "التنظيم" في المرتبة الأولى، يليه البعد الخاص بـ "الرقابة" ثم البعد الخاص بـ "صنع القرار" يليه البعد الخاص بـ "التوجيه" وأخيراً جاء البعد الخاص بـ "التخطيط" في المرتبة الخامسة والأخيرة، وفي ضوء هذه النتائج تم إعداد تصور مقترح لتطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال.

الكلمات المفتاحية: العمليات الإدارية- الإدارة بالتجوال.

Abstract:

The research aims to develop administrative processes at Aswan University in the light of the approach of management by walking around. The research relied upon the descriptive approach, and used a questionnaire applied to a sample of (273) faculty members at the university, This is in the faculties of: medicine, science, engineering, education, energy engineering, social service, agriculture, arts, veterinary medicine, physical education, specific education, and archaeology. The results revealed that the degree of employment of management by walking around in the development of administrative processes at Aswan University was weak, as this degree obtained an arithmetic mean of (1.956) with a standard deviation of (0.71). The dimension of “organization” came in the first place, followed by the dimension of “control” and then the dimension of “making decisions” ,followed by the dimension of “guidance,” and finally the dimension of “planning” in the fifth rank. In light of these results, a proposed vision was prepared for developing administrative processes at Aswan University in light of the management by walking around.

Keywords: administrative processes - management by walking around.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تسعي معظم الدول إلي تحقيق التنمية الشاملة بها، لما لها من دور كبير في تطوير المجتمع وتحقيق أهدافه، ويعد التعليم الأداة الرئيسية لهذه الدول في تحقيق ذلك، حيث إن التنمية الشاملة تحتاج دوماً إلي عناصر بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً جيداً لتحقيق متطلباتها، ولا يمكن توفير هذه العناصر إلا عن طريق نظام تعليمي فعال يتم تطويره باستمرار، لذا تولي الدول أهمية خاصة لنظمها التعليمية وتسعي إلي تطويرها ورفع كفاءتها وزيادة فعاليتها وحل المشكلات التي تواجهها وتوقعها عن تحقيق أهدافها بصفة مستمرة، وذلك من أجل تحقيق مستقبل أفضل لشعبها.

ويحظى التعليم الجامعي باهتمام متزايد في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية علي حد سواء، باعتباره الرصيد الاستراتيجي الذي يمد المجتمع بكل احتياجاته من الكوادر البشرية التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، ويوفر الرؤية العلمية والفنية المتخصصة حول مختلف القضايا المتعلقة بكافة هذه المجالات، فالتعليم الجامعي يسهم في نشر المعرفة من خلال عملية التدريس، وتطبيق المعرفة من خلال استخدامها في حل مشكلات المجتمع، وإنتاج المعرفة من خلال ما يقدمه من أبحاث ودراسات ومعارف جديدة، وبذلك فإنه يعد من أهم أدوات التقدم والتطور في المجتمع (بدران والدهشان، ٢٠٠١، ٧).

وتعد جامعة أسوان من الجامعات المصرية حديثة الإنشاء، ولكن بالرغم من ذلك فإنها تقدم خدمات متميزة لمحافظات الصعيد بشكل عام، ومحافظه أسوان علي وجه الخصوص، وذلك لما تقدمه من دعم لقطاع التربية والتعليم من خلال خريجي كليات التربية والتربية النوعية والتربية الرياضية والعلوم والآداب والخدمة الاجتماعية، كما تدعم سوق العمل في القطاع الهندسي من خلال كليتي الهندسة وهندسة الطاقة، هذا فضلاً عن دعمها المتميز للقطاع الصحي بالمحافظة من خلال كليات الطب البشري

والطب البيطري والتمريض والمعهد الفني للتمريض بالإضافة إلي المستشفى الجامعي، كذلك تدعم قطاع السياحة من خلال خريجي كليتي الألسن والآثار، إلي غير ذلك من القطاعات المجتمعية المختلفة التي تخدمها الجامعة (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ١٣).

ولقد أصبحت الإدارة أكثر أهمية في المجتمعات المعاصرة، وتزداد هذه الأهمية يوماً بعد يوم مع ازدياد حجم الأنشطة البشرية وتعدد مجالاتها وتنوع اتجاهاتها نحو المزيد من التخصص، وأصبحت الإدارة مسئولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تحققه أي مؤسسة من المؤسسات أو مجتمع من المجتمعات، كما يعتمد عليها في تقرير الأمور وتحقيق الأهداف التي يسعى أي فرد أو مؤسسة أو مجتمع لتحقيقها، ولهذا فإن الإدارة هي المسئولة عن تحقيق النتائج التي من أجلها وجدت المنظمة (عطية، ٢٠١٠، ٢٤).

ويجمع المتخصصون في مجال الإدارة علي أن العملية الإدارية تتألف من عناصر وعمليات فرعية لا بد للمدير أن يقوم بها، وهي مترابطة فيما بينها، وتؤلف كياناً أو نظاماً معقداً، وكل عملية منها تؤثر وتتأثر بغيرها من العمليات، وتشمل تلك العمليات كل من: التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والاتصال والتقييم (علي، ٢٠٠٦، ٣٥-٤٣)، ويتوقف نجاح جامعة أسوان في تحقيق أهدافها - شأنها شأن أي مؤسسة أخرى - على أسلوب إدارتها ومدي فعالية وكفاءة عملياتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصنع قرار، حيث يمكن لهذه العمليات أن تسهل تحقيق أهداف الجامعة أو تشكل عقبة أمام ذلك، لذا يجب العمل علي اتباع أساليب إدارية جديدة ومبتكرة وفعالة في إدارة الجامعة وتطوير عملياتها الإدارية، والبعد عن الأساليب التقليدية المتبعة في ذلك.

ويشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات متسارعة في مختلف المجالات، بما في ذلك الإدارة والقيادة التربوية، ويعد الأسلوب الإداري المتبع في أي مؤسسة تعليمية عاملاً أساسياً في نجاحها وتحقيق أهدافها، وهنا تبرز الحاجة إلى الاهتمام باختيار أفضل الأساليب الإدارية والقيادية المعاصرة التي تساهم في التحسين المستمر للأداء وتحقيق الأهداف المتوقعة، وتعد الإدارة بالتجوال أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وأسلوب إداري فعال في المؤسسات الكبيرة والأقسام الأكاديمية في الجامعة، ويعتمد هذا الأسلوب على

تواجد رؤساء الأقسام الأكاديمية في العمل الميداني للوقوف على الحقائق ومتابعة مجريات الأحداث داخل الأقسام ومواقع العمل؛ ومن ثم زيادة القدرة على تحديد الاحتياجات الاجتماعية والنفسية والتدريبية للعاملين واحتياجات الأقسام الفنية والمادية، وتحفيز العاملين ورفع معنوياتهم وتوجيههم بانتظام نحو تحقيق أهداف المنظمة، بدلاً من قضاء معظم الوقت داخل المكاتب (Murtada, 2023, 684).

والإدارة بالتجوال هي أسلوب إداري فعال يزيل الحواجز بين المديرين والموظفين، ويشجع سياسة الباب المفتوح ويعارض البيروقراطية، حيث إنه وفقاً لهذا الأسلوب فإن المديرين يقضون الكثير من وقتهم بعيداً عن مكاتبهم من أجل الاستماع إلى موظفيهم، والتواصل معهم بنشاط، وطرح الأسئلة عليهم، والبحث معهم عن أفكار مبتكرة وجديدة للعمل، كما يقوم المديرون بتفويض السلطة لغيرهم، والتجول لاكتشاف احتياجات الموظفين، والمشاركة في حل مشكلاتهم، وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم وشكاواهم، كذلك يقوم المديرون بإلهام الموظفين وإعطائهم الكثير من الاهتمام وتعزيز حماسهم ومعنوياتهم من خلال الاتصال المباشر بهم والتعزيز الإيجابي لهم (Abbad & Alshoraty, 2020, 85).

وقد ظهر مفهوم الإدارة بالتجوال لأول مرة عام ١٩٨٢م عن طريق Peters & Waterman في كتابهما "في البحث عن التميز: دروس من أفضل شركات التشغيل الأمريكية"، ومنذ ذلك الوقت تبنت العديد من المنظمات هذا المفهوم مثل: شركة Walt Disney World في أتلانتا للحصول علي خدمة عالية الجودة، وشركة American Express لتحسين عملياتها، ومركز St. Marks Breast بالمركز الصحي النيوزيلندي لتقديم خدمة طبية عالية الجودة، كما اعتمدت شركة Hewden Stuart إحدى أكبر شركات تأجير معدات البناء المستقلة في بريطانيا الإدارة بالتجوال كنموذج ريادي لها، كذلك الشركات التي لها فروع عديدة مثل شركة HP وشركة Wal-Mart لجمع البيانات المباشرة، وبناء علاقات ثقة بالمنظمة (Luria & Morag, 2012, 248).

إن الإدارة بالتجوال تعتمد علي قيام المديرين بزيارات متكررة لمواقع العمل لمتابعة سير العمل والتعرف علي آراء العاملين، والغرض من ذلك هو رؤية مشكلات العمل في سياقها؛ مما يساعد علي فهم المديرين لها ولتأثيرها السلبي وأسبابها؛ ومن ثم زيادة قدرتهم علي التعاون مع العاملين في حلها، كما أن وجود المديرين في مواقع العمل يرسل إشارة للعاملين بأن المنظمة جادة في حل مشكلات العمل، وأنها تسعى بصدق إلي التحسين المستمر؛ مما يحفزهم علي العمل الجاد؛ ومن ثم فإن الإدارة بالتجوال تؤثر إيجابياً علي الأداء (Tucker & Singer, 2015, 254, 255).

وبناءً علي ما سبق يمكن أن يكون للإدارة بالتجوال دوراً كبيراً في تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصنع قرار، حيث يمكن من خلالها اكتشاف الحقائق والمشكلات المتعلقة بهذه العمليات، ومن ثم العمل علي علاجها، كما يمكن من خلالها تحفيز المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة المتعلقة بهذه العمليات، وتنمية قدراتهم علي الإبداع في أعمالهم، فضلاً علي تحسين الاتصال بهم، وتقديم تغذية راجعة عن الخطط الموضوعة والقرارات التي تم اتخاذها وأساليب الرقابة المتبعة ومدى جدوي البرامج التدريبية الموضوعة.

مشكلة البحث وأسئلته:

تشير استراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠ إلي العديد من التحديات التي تواجه الجامعات المصرية بصفة عامة، والتي تؤثر علي كفاءة عملياتها الإدارية، ويُذكر منها: غياب وجود آلية لجمع المعلومات عن سوق العمل؛ ومن ثم نقص المعلومات والبيانات بشكل ممنهج، ووجود تضارب في الإحصائيات، ومن التحديات- أيضاً- ضعف نظم التقويم والمتابعة والحوافز، حيث تعاني نظم التقويم لهيئة التدريس من الضعف وعدم الوضوح، وتتطلب وجود معايير واضحة ومؤشرات قياس علي مستوي العمليات كنسب حضور أعضاء هيئة التدريس، وعلي مستوي المخرجات كنتائج الطلاب، كما أن عدم ربط نتائج التقويم بالحوافز لا يشجع أعضاء هيئة التدريس علي التطوير المستمر، وكذلك من التحديات ضعف الروابط بين الجامعة وسوق

العمل، وضعف العلاقة بين المناهج ومتطلبات سوق العمل، وغياب وجود سياسة واضحة للمتابعة والتواصل مع الخريجين، حيث لا توجد وسيلة للتواصل المستمر معهم لمعرفة نسبة المتعلمين، والتحديات التي تواجههم، ومعدلات دوران المشتغلين؛ مما يؤدي إلي عدم دقة البيانات، ومن التحديات- أيضًا- ضعف الحوافز المقدمة لتشجيع الموارد البشرية المتميزة، وضعف الدور الرقابي علي المناهج التعليمية، حيث يقوم أعضاء هيئة التدريس بوضعها، وكذلك من التحديات نقص مهارات الخريجين بالنسبة لمتطلبات سوق العمل، نتيجة غياب التحديث المستمر للمناهج لمواكبة متطلبات سوق العمل، ومن التحديات الندرة النسبية للموارد المتاحة وعدم استغلالها بشكل أمثل، وتقدم الهياكل التنظيمية بما لا يواكب طبيعة العصر، وضرورة وضع آليات واضحة لتحقيق الشفافية والرقابة الداخلية والخارجية من خلال الحوافز والمكافآت ونظم التدقيق والاضطلاع علي الوثائق (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٥، ١٦٣-١٦٥).

وفي السياق ذاته؛ توجد العديد من المشكلات المتعلقة بالعمليات الإدارية بجامعة أسوان بصفة خاصة، ويمكن بيانها علي النحو الآتي:

١. بالنسبة لعملية التخطيط؛ تشير الخطة الاستراتيجية لجامعة أسوان إلي بعض نقاط الضعف المتعلقة بعملية التخطيط مثل: قصور الخطط البحثية المتكاملة التي تخدم قضايا التنمية، وندرة وجود خطط بحثية للأقسام العلمية، أو قاعدة بيانات خاصة بالأنشطة البحثية، وقصور منظومة تأهيل الخريجين لسوق العمل وربطهم باحتياجات التنمية (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ٣١، ٣٢)، كما توصلت دراسة أبو المجد (٢٠١٧، ١٤٩-١٥١، ١٥٤) إلي أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا يتضح بدرجة كافية في أذهان القائمين علي إدارة جامعة أسوان، وأن الجامعة لا تهتم- بدرجة كافية- بإكساب ثقافة التخطيط الاستراتيجي لكافة العاملين بها، وأنها لا تحرص- بدرجة كافية- علي الاستفادة المثلي من التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤيتها وتوجهاتها المستقبلية، كما أن جامعة أسوان لا تعمل وفق رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة واستثمارها والحد من نقاط الضعف، كما أنها تفقد المرونة الكافية

لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها، كما أن قدرتها علي وضع بدائل استراتيجية مناسبة تعد محدودة، كما أن الجامعة لا تسعى لتحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة، كما أن رسالة الجامعة تعد غير واضحة لدي العاملين بها، كما أن الجامعة لا تستخدم التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية لها للوقوف علي ما بها من نقاط قوة للاستفادة منها ونقاط ضعف لمعالجتها، والتعرف علي ما يحيط بها من فرص وتهديدات، كما أن هناك عزوفاً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن المشاركة في أعمال التخطيط الاستراتيجي من إعداد ووضع خطط واستراتيجيات مستقبلية بعيدة المدى لتطوير أداء الجامعة، كما توصلت دراسة إبراهيم (٢٠٢٣، ١٤٨) إلي قلة استخدام الجامعة البرامج والتطبيقات الرقمية في وضع الخطط الإدارية.

٢. بالنسبة لعملية التنظيم؛ تشير الخطة الاستراتيجية لجامعة أسوان إلي بعض نقاط الضعف المتعلقة بعملية التنظيم مثل: ضعف التوافق بين مؤهلات بعض الكوادر الإدارية وبين المهام الموكلة إليهم، وضعف التكامل بين الأقسام العلمية، والنقص في الكوادر الإدارية علي مستوي الجامعة والكليات، والنقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس والعمالة الفنية والخدمات المعاونة في بعض الكليات (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ٣١، ٣٢)، كما توصلت دراسة أبو المجد (٢٠١٧، ١٤٩) إلي أن جامعة أسوان لا تدعم اللامركزية داخل منظومتها، كما توصلت دراسة عبد الغالي (٢٠١٣، ٢٣٨-٢٤٠) إلي قصور بعض القوانين واللوائح الجامعية واستقلالية الجامعة، وانتشار الروتين والبيروقراطية وزدواجية السلطات والمهام، والقصور في تطبيق مبدأ تفويض السلطة من قبل الرئيس للمرؤوسين بإدارة الجامعة، وغياب التنظيم والتنسيق بين إدارات الجامعة، وكذلك وجود قصور في طبيعة الهيكل التنظيمي بإدارة الجامعة، وذلك من حيث الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدي ملاءمته لظروف العمل الفعلية واحتياجاته، وكذلك عدم التحديد الواضح للمهام المنوطة بالوظائف المختلفة.

٣. بالنسبة لعملية التوجيه؛ تشير الخطة الاستراتيجية لجامعة أسوان إلي بعض نقاط الضعف المتعلقة بعملية التوجيه مثل: ضعف سياسات التحفيز، وضعف كفاية آليات توجيه أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وقصور نظام الحوافز المادية والمعنوية للطلاب المتميزين (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ٣١، ٣٢)، كما توصلت دراسة هميمي (٢٠٢١، ١٤١، ١٨٥) إلي أن درجة الاهتمام بالتنمية المهنية والتدريب والتحسين لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة كانت منخفضة، وأن هناك قصورًا في تقديم البرامج العامة للتوعية الصحية لتجنب الإصابات في بيئة العمل بالجامعة، كما أن نظام الحوافز والمكافآت بالجامعة لا يعتمد علي معايير عادلة ومعلنة للجميع، فالمكافآت في الجامعة لا توزع علي مستحقيها من أعضاء هيئة التدريس بناءً علي مقدار الإنجاز المتحقق في العمل، وأن عضو هيئة التدريس بالجامعة لا يشعر بالرضا عن الحوافز المادية المقدمة من الجامعة كالعلاوات والزيادات، كما أن هناك قصورًا في مكافأة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين بها من خلال الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع.، كما توصلت دراسة عبد الغالي (٢٠١٣، ٢٣٩) إلي تركيز الجامعة علي تقييم الأداء وليس علي التوجيه والإرشاد، فضلاً عن وجود العديد من أوجه الخلل في هذا التقييم، وقد توصلت دراسة إبراهيم (٢٠٢٣، ١٤٩) إلي قلة البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتنمية مهاراتهم المهنية في تطبيق أساليب الاتصال الرقمي.

٤. بالنسبة لعملية الرقابة؛ تشير الخطة الاستراتيجية لجامعة أسوان إلي بعض نقاط الضعف المتعلقة بعملية الرقابة مثل: ضعف كفاية آليات تقويم ومتابعة أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وعدم تفعيل نشاط وحدة متابعة الخريجين، وعدم وجود برنامج للمتابعة بين الأقسام، ووجود قصور في النظام الداخلي لمتابعة إنجاز الطلاب بالكليات، وندرة وجود معايير لتقويم الأداء الوظيفي، وضعف متابعة تنفيذ بعض توصيات اجتماعات مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ٣١، ٣٢)، كما توصلت دراسة أبو المجد (٢٠١٧، ١٥٤) إلي أن هناك قصورًا في أساليب المتابعة والمحاسبية علي أداء العاملين بجامعة أسوان، كما

توصلت دراسة عبد الغالي (٢٠١٣، ٢٣٧) إلى تعدد مستويات الرقابة الإدارية بالجامعة؛ مما يؤدي إلى استنفاد طاقات القيادات الجامعية في الإجراءات الروتينية، وكذلك توصلت الدراسة إلى تدني فاعلية نظم المحاسبية، كما توصلت دراسة إبراهيم (٢٠٢٣، ١٤٨، ١٤٩) إلى ضعف امتلاك الجامعة الأنظمة الرقمية اللازمة لمتابعة وتقويم المهام والمسئوليات الموزعة علي العاملين، وكذلك قلة توافر متخصصين لمتابعة العمليات الإدارية بالجامعة بشكل رقمي.

٥. بالنسبة لعملية صنع القرار؛ تشير الخطة الاستراتيجية لجامعة أسوان إلي وجود مركزية جزئية في اتخاذ القرارات بالإدارة المالية (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ٣١)، كما توصلت دراسة عبد الغالي (٢٠١٣، ٣٣٧-٣٤٠) تمركز السلطات بجامعة أسوان في المستويات الإدارية العليا، وضعف إتاحة الفرصة للمستويات الإدارية الدنيا للمشاركة في صنع القرار الجامعي واتخاذها، وضعف إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وقصور البيانات والمعلومات المتاحة لصنع القرارات المناسبة، وضعف وضوح بعض القرارات، وضعف معرفة المرؤوسين بالمغزي الحقيقي للقرارات التي يتم اتخاذها؛ مما يسبب مشكلات بالعمل، وكذلك توصلت الدراسة إلي وجود تردد في اتخاذ القرارات، وذلك نتيجة ضعف الوعي بالمشكلات بدقة، وضعف القدرة علي تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، كما توصلت الدراسة- أيضًا- إلي وجود مشكلات أخرى متعلقة بصنع القرار بالجامعة مثل: ضعف القدرة علي تحديد مشكلات العمل بدقة، وتدني مهارة تنمية البدائل، وضعف القدرة علي اختيار البديل الأفضل، وغياب الاستشارات التنظيمية والإدارية، والتركيز علي الجوانب الاقتصادية عند صنع القرار، كما توصلت دراسة إبراهيم (٢٠٢٣، ١٤٩) إلي تقصير الجامعة في توفير دليل إرشادي شامل عن كيفية الوصول للمعلومات والقرارات بصورة رقمية.

وتجدر الإشارة إلي أن هناك العديد من التحسينات التي جرت علي العمليات الإدارية بالجامعات المصرية- بصفة عامة- خلال السنوات الماضية، إلا أن هذه التحسينات كانت ضعيفة ولم تستند إلي منهج علمي متكامل (صلاح الدين، ٢٠٢٠،

١٢٦، ١٦٢)، وتعد الإدارة بالتجوال أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن أن تؤدي دوراً فعالاً في ذلك، إلا أن الباحث قد لاحظ - من خلال عمله بجامعة أسوان - أن الجولات الإدارية التي تقوم بها القيادات الجامعية عشوائية وغير مبنية علي أساس علمي سليم، بالإضافة إلي ندرتها واقتصارها في الغالب علي فترة الامتحانات والتأكد من حسن سير اللجان الامتحانية، كما أن هذه الجولات لا تسعى إلي تطوير أداء المرؤوسين بقدر سعيها لاكتشاف أخطائهم، كما أن القيادات الجامعية قد أصبحوا بعيدين عن مرؤوسيهم لبقائهم في مكاتبهم دون التفاعل معهم؛ مما أدي إلي تشويش المعلومات التي تصل إلي تلك القيادات كمتخذي قرارات؛ نظراً لعدم وصول جميع المعلومات المتعلقة بالعمل إليهم في الوقت المناسب أو عدم دقتها؛ مما يؤثر علي فاعلية العمليات الإدارية بالكلية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتصال وتدريب واتخاذ قرار.

وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث للتعرف علي واقع الجولات الإدارية بالجامعة، حيث تم تطبيقها علي عينة قوامها (٥٠ فرداً) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات: التربية، والتربية النوعية، والعلوم، والهندسة، والآداب، حيث تبين قلة عدد هذه الجولات واعتماد القيادات الجامعية بشكل أساسي علي الاتصال غير المباشر والمكاتبات الرسمية للتعرف علي واقع المشكلات الموجودة في العمليات الإدارية بالجامعة، وضعف الاستماع لمشكلات العاملين بالجامعة، وندرة إجراء المناقشات معهم، ووجود فجوة بين وقت حدوث المشكلة ووقت حلها، لعدم تواجد بعض الرؤساء بجانب العاملين؛ مما يؤدي إلي البطء في اتخاذ القرارات، ووجود الكثير من القدرات الابتكارية غير المستغلة، لضعف فرص مشاركتهم والتعبير عن آرائهم في النواحي التي تخص أعمالهم.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في محاولة تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان باستخدام مدخل الإدارة بالتجوال؛ ومن ثم فإن هذا البحث يسعى إلي الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال؟، ومن هذا السؤال تتفرع الأسئلة الآتية:

١. ما الإطار الفكري لمدخل الإدارة بالتجوال في الفكر الإداري المعاصر؟ وما دوره في تطوير العمليات الإدارية بالجامعات؟
 ٢. ما واقع العمليات الإدارية بجامعة أسوان كما تشير إليه التشريعات والدراسات ذات الصلة؟
 ٣. ما درجة توظيف الإدارة بالتجوال في تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟
 ٤. ما التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال؟
- أهداف البحث: يهدف البحث إلي ما يلي:

١. عرض إطار فكري لمدخل الإدارة بالتجوال في الفكر الإداري المعاصر، وبيان دوره في تطوير العمليات الإدارية بالجامعات.
 ٢. نقصي واقع العمليات الإدارية بجامعة أسوان كما تشير إليه التشريعات والدراسات ذات الصلة.
 ٣. التعرف علي درجة توظيف الإدارة بالتجوال في تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
 ٤. تقديم تصور مقترح لتطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال.
- أهمية البحث: تتضح أهمية البحث فيما يلي:

١. الإسهام في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة بالجامعة.
٢. تحديد المشكلات الموجودة بالجامعة بفعالية ودقة كبيرة.
٣. تحسين تواصل القيادات الجامعية مع أعضاء المجتمع الجامعي.
٤. تعظيم الاستفادة من القدرات الإبداعية والابتكارية لدي أعضاء المجتمع الجامعي.
٥. تحفيز أعضاء المجتمع الجامعي علي العمل الجاد.
٦. تقديم تغذية راجعة دقيقة لأعضاء المجتمع الجامعي عن مجمل أدائهم.

٧. تحسين جودة القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها بالجامعة.
حدود البحث:

حدود الموضوع: يقتصر البحث علي تطوير بعض العمليات الإدارية بكليات جامعة أسوان وهي عمليات: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصنع القرار، وذلك في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال بأبعاده المتمثلة في: اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة.

الحدود المكانية: يقتصر البحث علي جامعة أسوان، نظراً لعمل الباحث بها ومعايشته للمشكلات التي تواجه عملياتها الإدارية.

الحدود البشرية: تقتصر الحدود البشرية للبحث علي أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة أسوان المتمثلة في كليات: الطب، والعلوم، والهندسة، والتربية، وهندسة الطاقة، والخدمة الاجتماعية، والزراعة، والآداب، والطب البيطري، والتربية الرياضية، والتربية النوعية، والآثار.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الجانب الميداني للبحث خلال شهر أبريل ٢٠٢٤م.

منهج البحث: اعتمد البحث علي المنهج الوصفي الذي يقوم علي جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها؛ نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، حيث تم عرض إطار نظري عن الإدارة بالتجوال كمدخل إداري حديث، ودوره في تطوير العمليات الإدارية بالجامعات، وكذلك القيام بتحليل التشريعات والدراسات ذات الصلة للتعرف علي واقع العمليات الإدارية بجامعة أسوان، بالإضافة إلي التعرف علي آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حول درجة توظيف الجولات الإدارية في تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان، وذلك من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض؛ ومن ثم تحليل تلك الآراء وتفسيرها، والخروج من كل ذلك بتصور مقترح لتطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان من خلال تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بها.

مصطلحات البحث:

١. **تطوير Development**: أشار المعجم الوجيز (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٠، ٣٩٦) إلى معني تطور أي تحول من طور إلى طور، والتطور هو التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه، كما يعرف مركز مصادر المعلومات التربوية التابع لوزارة التعليم الأمريكية (ERIC) التطوير بأنه التقدم من المراحل المبكرة إلى المراحل اللاحقة من النمو أو التنظيم، وعادةً ما يكون مصحوباً بتقدم في الحجم والتعقيد والكفاءة وما إلى ذلك، ويختلف عن التغيير الذي يشير إلى التعديلات والتحويلات التي ليست متسلسلة وتقدمية

(<https://eric.ed.gov/?qt=Development&ti=Development>)، وكذلك يعرف السيد (٢٧، ٢٠٠٨) التطوير بأنه تغيير مخطط لتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة عامة، وفي ضوء ما سبق يعرف التطوير إجرائياً بأنه الانتقال بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرار بجامعة أسوان من الوضع الحالي إلي وضع آخر أفضل عن طريق الاعتماد علي مدخل الإدارة بالتجوال.

٢. **العمليات الإدارية Administrative Processes**: أشار المعجم الوجيز (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٠، ٢٣٨، ٤٣٥) إلي أن العملية هي جملة أعمال تحدث أثراً خاصاً، والإدارة تعني تصريف أمر من الأمور، ويعرف علي (٢٠٠٦، ٣٥) العمليات الإدارية بأنها عبارة عن عدة نشاطات وأعمال يؤدي تنفيذها إلي حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق الهدف الأسمى لها المتمثل في البقاء والنمو والازدهار، أو هي عمليات يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المتاحة بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقاً بأقل ما يمكن من الجهد والمال، كذلك يعرفها درة (٢٠٠٩، ١٩) بأنها عبارة عن أنشطة رئيسية تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن مجال نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي)، ويقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية (علياً، وسطي، دنياً)، وتشمل كل من: التخطيط والتنظيم وصنع واتخاذ القرار والقيادة والرقابة، وفي ضوء ما سبق

تعرف العمليات الإدارية إجرائياً بأنها مجموعة من الأنشطة يتم من خلالها إنجاز المهام والمسئوليات الإدارية بجامعة أسوان لتحقيق الأهداف المرجوة، وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرار .

٣. الإدارة بالتجوال **Management by Walking Around**: أشار المعجم

الوجيز (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٠، ١٢٨) إلي معني جال في الأرض أي طاف غير مستقر فيها، وتجول في البلاد أي طوف فيها كثيراً، ويعرف الخضيري (٢٠٠٠، ٣١) الإدارة بالتجوال بأنها علم اختصار المسافات الجغرافية والزمنية، وتحقيق التواجد الفعال في مواقع الأحداث، والمعاشية الحقيقية المتزامنة، والمشاركة والشوري التعاونية مع قوي العمل، كما يعرفها (Al Qeed, 2015, 253) بأنها أسلوب أو استراتيجية تحافظ على التواصل بين المدير ومرووسيه طوال فترة تجوالهم في العمل والتحدث معهم ومشاركتهم العمل والإشراف عليهم، وفي ضوء ما سبق تعرف الإدارة بالتجوال إجرائياً بأنها خروج القيادات الجامعية بجامعة أسوان من مكاتبها إلي مواقع العمل الفعلية، وذلك للتعرف علي حقيقة الأداء الفعلي للمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصنع قرار، والتعرف علي المشكلات التي تواجههم ومساعدتهم علي حلها وتحسين مستوي الاتصال معهم وتحفيزهم وتشجيعهم علي الإبداع والتطور وتقديم التغذية الراجعة لهم من أجل تطوير هذه العمليات.

الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي، اتضح وجود بعض الدراسات التي تناولت العمليات الإدارية بجامعة أسوان؛ يُذكر منها دراسة **عبد الغالي (٢٠١٣)** التي هدفت إلي دراسة واقع جودة العمليات الإدارية بجامعة جنوب الوادي وأسوان، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٣٠٣ فرداً) من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي وأسوان، وقد أسفرت النتائج عن انتشار الروتين والبيروقراطية وازدواجية السلطات والمهام بالجامعة، والقصور في تطبيق مبدأ تفويض السلطة، والاهتمام بالشكل

التنظيمي بغض النظر عن مدي ملاءمته لظروف العمل الفعلية واحتياجاته، وعدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وعدم المقدره علي تحديد النتائج المتوقعة من البدائل المختلفة، وضعف مراعاة الكفاءة والخبرة في توزيع المهام والمسئوليات، وقلة الاعتماد علي معايير الجودة في تنظيم العمل الإداري، وضعف العلاقات الإنسانية الطيبة، وعدم إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وعدم الاهتمام بنشر ثقافة مفهوم الرقابة الذاتية لدي العاملين بالجامعة، وعدم تطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرار الإداري واتخاذها، وضعف توافر المناخ التنظيمي الملائم لصنع القرار واتخاذها، كما أن عملية التوجيه لم تتصف بالتكامل والشمولية، ولم يتم تفعيلها بصورة جيدة، وفي السياق ذاته؛ هدفت دراسة حسني (٢٠١٦) إلي الوقوف علي واقع التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المنظومة التعليمية بجامعة أسوان، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٢٦٠ فردًا) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة، وقد أسفرت النتائج عن عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدي القيادات الجامعية بدرجة كافية، وضعف مراعاة الموارد المالية للجامعة وإمكاناتها المتاحة عند وضع رؤيتها ورسالتها، وقلة الاهتمام بإعادة النظر في أهدافها المستقبلية باستمرار، وعدم الاهتمام بصورة كافية علي آليات محددة للرقابة علي تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة، وقلة تطبيق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم علي نتائج تلك الخطة، وكذلك جمود معايير متابعة وتقييم الأداء بالجامعة، كما هدفت دراسة أبو المجد (٢٠١٧) إلي دراسة واقع ممارسة جامعة أسوان للتخطيط الاستراتيجي، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم إجراء مقابلات شخصية مع أصحاب القرار والمسئولين بالجامعة وعدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بها، كما تم تطبيق استبانة عليهم، وقد أسفرت النتائج عن أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا يتضح بدرجة كافية لدي القائمين علي إدارة الجامعة، وأن رسالة الجامعة غير واضحة لدي العاملين بها، كما أن الجامعة لا تستخدم التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية للوقوف علي ما بها من جوانب قوة أو

ضعف، كما أن هناك عزوفاً من بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك هدفت دراسة إبراهيم (٢٠٢٣) إلي التعرف علي واقع الاتصال الإداري بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة الرقمية، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٢٥٠ فرداً) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد أسفرت النتائج عن قلة استخدام الجامعة البرامج والتطبيقات الرقمية في وضع الخطط الإدارية، وتقصير الجامعة في توفير دليل إرشادي شامل عن كيفية الوصول للمعلومات والقرارات بصورة رقمية، وضعف امتلاكها الأنظمة الرقمية اللازمة لمتابعة وتقييم المهام والمسئوليات الموزعة علي العاملين، وكذلك قلة توافر متخصصين لمتابعة العمليات الإدارية بالجامعة بشكل رقمي.

ونظراً لكثرة الدراسات التي حاولت تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمختلف المؤسسات التربوية منها وغير التربوية؛ فإن الباحث يقتصر - في عرضه - علي أكثر تلك الدراسات ارتباطاً بتطوير العمليات الإدارية بهذه المؤسسات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حيث توجد بعض الدراسات التي ركزت - بشكل غير مباشر - علي توظيف هذا المدخل في تطوير عملية التنظيم؛ يُذكر منها دراسة العجلوني (٢٠١٩) التي هدفت إلي التعرف علي العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وعمل المدرسة كفريق عمل، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٥٥٠ فرداً) من معلمي مدارس مديرية تربية قسبة المفرق، وقد أسفرت النتائج عن عدم وجود علاقة ارتباط دالة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وعمل المدرسة كفريق عمل، كما هدفت دراسة Ibrahim & Al-kubaisy (2022) إلي بيان طبيعة العلاقة بين الإدارة بالتجوال بأبعاده (اكتشاف الفرص، العمل الجماعي، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) والتجديد الاستراتيجي بأبعاده (التعافي، التجديد، المخاطرة، إعادة الهيكلة)، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٩٩) مديراً يعملون في (٦) فنادق من فئة (ممتاز) في بغداد، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقات ارتباطية دالة

موجبة بين ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الفرص، العمل الجماعي، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) وإعادة الهيكلة.

علاوة علي ذلك؛ توجد بعض الدراسات التي ركزت- بشكل غير مباشر- علي

توظيف هذا المدخل في تطوير عملية التوجيه؛ يُذكر منها دراسة **Kwon et al. (2018)**

التي هدفت إلي تحديد المحفزات الرئيسية وقضايا الاتصال المرتبطة

بممارسات الإدارة بالتجوال في حوض بناء السفن الكوري، وقد تم الاعتماد علي المنهج

الوصفي، كما تم إجراء ١٢ مقابلة شبه منظمة وجهًا لوجه مع المديرين التنفيذيين

للحوض، وقد أسفرت النتائج عن أن الإدارة بالتجوال تعد استراتيجية إدارة طارئة تعمل

إلى تعزيز الاتصال الصاعد داخل المنظمات، كما هدفت دراسة **الزيادي (٢٠١٨)** إلي

دراسة أثر الإدارة بالتجوال علي تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري بالشركة المصرية

للاتصالات، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم

تطبيقها علي عينة قوامها (٣٦٠ فردًا) من العاملين بالمستويات الإدارية العليا

والوسطي والإشرافية والوظائف النمطية بالشركة، وقد أسفرت النتائج عن وجود تأثير

معنوي موجب للإدارة بالتجوال علي السلوك الوظيفي الابتكاري، وكذلك هدفت دراسة

الشهران وجبران (٢٠١٨) إلي إبراز العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال ورفع الروح

المعنوية لمعلمي المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة إربد، وقد تم الاعتماد علي

المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (١٠٦٤ فردًا)

من معلمي هذه المدارس، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط دالة موجبة بين

ممارسة الإدارة بالتجوال ورفع الروح المعنوية للمعلمين، كما هدفت دراسة **ظيفور**

(٢٠١٨) إلي كشف العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوي دافعية الإنجاز لدي

معلمي المدارس في محافظة عجلون بالأردن، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي،

كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٢٥٥ فردًا) من معلمي هذه

المدارس، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير دالة موجبة للإدارة بالتجوال علي

مستوي دافعية الإنجاز لدي المعلمين، وكذلك هدفت دراسة **Arce et al. (2019)**

إلي تحليل التأثيرات التحفيزية لممارسة الإدارة بالتجوال بأحد البنوك متوسطة الحجم في

أمريكا اللاتينية، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم القيام بزيارات ميدانية لقسم التجزئة بهذا البنك، وقد أسفرت النتائج عن أن الفروع تزيد من إنتاجية مبيعاتها بنسبة كبيرة تبلغ عشرة بالمائة في النافذة التالية لزيارة الإدارة، وهو تأثير يستمر لمدة شهر على الأقل بعد الحدث، كما هدفت دراسة **شناق والخوالدة (٢٠١٩)** إلي كشف العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوي دافعية الإنجاز لدي معلمي المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٢٧١ فرداً) من معلمي هذه المدارس، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط دالة موجبة بين مستوي الإدارة بالتجوال ومستوي دافعية الإنجاز لدي المعلمين، وكذلك هدفت دراسة **Hamouda (2024)** إلى كشف العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة الموصل للإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٧٩) عضو هيئة تدريس بالكلية، وقد أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي موجب لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي.

وفي السياق ذاته؛ توجد بعض الدراسات التي ركزت علي توظيف هذا المدخل في تطوير عملية صنع القرار؛ يُذكر منها دراسة **الحوامدة والعيدي (٢٠١٣)** التي هدفت إلي بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال علي فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٣٦١ فرداً) من المديرين ومساعديهم بالجامعات الأردنية الرسمية، وقد أسفرت نتائج البحث عن وجود علاقة تأثير دالة موجبة لممارسة الإدارة بالتجوال علي فاعلية عملية اتخاذ القرارات، كما هدفت دراسة **نسيمة (٢٠١٧)** إلي بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في فعالية القرارات الاستراتيجية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية بسكرة بالجزائر، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٤٣ فرداً) من الأفراد الذين يتولون مناصب إشرافية بالمؤسسات محل الدراسة، وقد أسفرت النتائج عن وجود

علاقة تأثير دالة موجبة للإدارة بالتجوال علي فعالية القرارات الاستراتيجية بهذه المؤسسات، وكذلك هدفت دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠) إلي إبراز العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفعالية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (١٧٢ عضواً) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير دالة موجبة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفعالية القرارات الاستراتيجية، كما هدفت دراسة الأسرج وبسيوني (٢٠٢٢) إلي التعرف علي العلاقة بين الإدارة بالتجوال وعملية صنع القرارات بالشركات السياحية فئة "أ" بمحافظة القاهرة، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٤١٦ فرداً) من العاملين بهذه الشركات، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير دالة موجبة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وعملية صنع القرارات.

تعقيب علي الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لأكثر الدراسات السابقة ارتباطاً بموضوع البحث الحالي يتضح بالنسبة للدراسات التي تناولت العمليات الإدارية بجامعة أسوان أن دراسة عبد الغالي (٢٠١٣) هي الدراسة الوحيدة من تلك الدراسات التي تناولت جميع العمليات الإدارية التي يتناولها البحث الحالي، إلا أن تلك الدراسة قد حاولت التطوير في ضوء الاتجاهات الحديثة للإصلاح التربوي، بخلاف البحث الحالي الذي يحاول التطوير في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال، كما أن تلك الدراسة قديمة نسبياً، كما يتضح - أيضاً - أن دراسة حسني (٢٠١٦) ودراسة أبو المجد (٢٠١٧) قد حاولت تطوير عملية التخطيط بالجامعة، وأن دراسة إبراهيم (٢٠٢٣) قد حاولت تطوير عملية الاتصال، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت مدخل الإدارة بالتجوال يتضح أن بعضها قد ركزت - بشكل غير مباشر - علي توظيف هذا المدخل في تطوير عملية التنظيم وهي: دراسة العجلوني (٢٠١٩) ودراسة Ibrahim & Al-kubaisy (2022)، كما أن بعض الدراسات قد ركزت - بشكل غير مباشر - علي توظيف هذا المدخل في تطوير عملية

التوجيه وهي: دراسة **Kwon et al. (2018)**، ودراسة الزيايدي (٢٠١٨)، ودراسة الشرمان وجبران (٢٠١٨)، ودراسة طيفور (٢٠١٨)، دراسة **Arce et (2019)** **al.**، دراسة شناق والخوالدة (٢٠١٩)، ودراسة **Hamouda (2024)**، كما توجد دراسات أخرى قد ركزت علي توظيف هذا المدخل في تطوير عملية صنع القرار وهي: دراسة الحوامدة والعيدي (٢٠١٣)، ودراسة نسيمه (٢٠١٧)، ودراسة عبد العزيز (٢٠٢٠)، دراسة الأسرج وبسيوني (٢٠٢٢)، وبالإضافة إلي ذلك توجد ثلاث دراسات فقط من تلك الدراسات قد تم تطبيقها علي البيئة الجامعية؛ وهي دراسة الحوامدة والعيدي (٢٠١٣) التي تم تطبيقها بالجامعات الأردنية الرسمية، ودراسة عبد العزيز (٢٠٢٠) التي تم تطبيقها بجامعة حفر الباطن السعودية، ودراسة **(2024) Hamouda** التي تم تطبيقها بجامعة الموصل العراقية؛ ومن ثم لا توجد أي دراسة منها قد تم تطبيقها بالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة أسوان بصفة خاصة، مع العلم بوجود الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بالبيئة المصرية، ولكن لم يتطرق لها الباحث لتناولها متغيرات أخرى بعيدة عن تطوير العمليات الإدارية، وبذلك يتضح أن بعض الدراسات السابقة قد تناولت تطوير عمليتي التنظيم والتوجيه بشكل غير مباشر، وبعض الدراسات الأخرى قد تناولت تطوير عملية صنع القرار، ولكن لا توجد دراسات سابقة قد تناولت تطوير عمليتي التخطيط والرقابة؛ ومن ثم تتضح أوجه التفرد للبحث الحالي في توظيفه لمدخل الإدارة بالتجوال في تطوير العمليات الإدارية مجتمعة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصنع قرار، وذلك بالتطبيق علي جامعة أسوان.

وبالرغم من اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض الجوانب، إلا أن الباحث قد استفاد منها -كثيراً- في العديد من مراحل إعداد البحث، ففي البداية ساعدت بعض نتائج هذه الدراسات في إبراز مشكلة البحث الحالي وبلورتها، وتعريف مصطلحاته تعريفاً إجرائياً، ثم ساعدته -أيضاً- في التأصيل النظري لمتغيرات البحث، عن طريق الوصول إلي بعض المراجع ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وذلك من خلال قائمة المراجع الموجودة في نهاية كل دراسة منها، كما أنها قد ساعدت الباحث-

أيضاً- في الجزء الميداني من البحث عند إعداد الاستبانة وصياغة عباراتها وتحديد واختيار عينة البحث، وفي ربط نتائج البحث الحالي بنتائج هذه الدراسات وتأكيدا أو نفيها.

أقسام البحث: لمعالجة مشكلة البحث والإجابة عن أسئلته يمكن تقسيمه إلى أربعة أقسام رئيسة بيانها كالتالي:

١. القسم الأول: الإطار العام للبحث.
٢. القسم الثاني: الإطار النظري للبحث، وذلك للإجابة عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة البحث، ويتضمن محورين هما:
المحور الأول: الإدارة بالتجوال ودورها في تطوير العمليات الإدارية بالجامعات.
المحور الثاني: العمليات الإدارية بجامعة أسوان (واقع نظري).
٣. القسم الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية، وذلك للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث.
٤. القسم الرابع: التصور المقترح، وذلك للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث. ويمكن عرض هذه الأقسام من الثاني حتي الرابع كما يلي:
القسم الثاني: الإطار النظري للبحث
المحور الأول: الإدارة بالتجوال ودورها في تطوير العمليات الإدارية بالجامعات:
ويهدف هذا المحور إلي إلقاء الضوء علي النظرية الاجتماعية المفسرة للإدارة بالتجوال، ومفهومها، وأبعادها، ودورها في تطوير العمليات الإدارية بالجامعات، وذلك علي النحو الآتي:
أولاً: النظرية الاجتماعية المفسرة للإدارة بالتجوال:

تعد النظرية في علم الاجتماع- كما في غيره من العلوم الأخرى- المحك العلمي الذي يمكن من خلاله تفسير كافة الحقائق التي يمكن ملاحظتها بأساليب ووسائل عامة للوصول إلي نتائج ملموسة وواقعية، والنظرية تساعد الباحث علي الوصول إلي نوع من

المفاهيم والقضايا والافتراضات التي من خلالها يتمكن من مواجهة مشكلات بحثه، ولما كانت النظرية تشتمل علي قضايا عامة فإنها تصبح ذات دلالة، ويعبر عنها بألفاظ وتراكيب بسيطة، ولكن غنية في معناها لتفسير كافة الظواهر الاجتماعية، وهذه الألفاظ والتراكيب مفيدة- أيضاً- في رؤية أوجه الشبه والاختلاف في البحث (الخواجة، ٢٠١٠، ١٠)،

وتعد نظرية التاءات الثلاثة من أهم نظريات الاتصال الاجتماعي، فوجهة نظر ميشال لوني- صاحب النظرية- أن الاتصال الإقناعي والتأثير في سلوك الأفراد يتم عبر ثلاث مراحل هي: التوعية، والتشريع، والتتبع، وكلها تبدأ بحرف التاء، ومن هنا جاء اسم النظرية، وتتضمن مرحلة التوعية آليات الإقناع اللساني والتوضيح وتعزيز كل ذلك بالبراهين المقنعة التي تنساب إلي عقول المتلقين، ويشترط في كل معلومات المرسل أن تكون بسيطة وواضحة حتي يسهل فهمها وإدراكها، كما يشترط فيها عدم التناقض لتتال المصدقية، كما يشترط في هذه المرحلة حتي تكون فعالة بالالتزام بالموضوعية وعدم التحيز أو الانطلاق من أفكار ذاتية أو مسبقة في التعامل مع الجمهور، ولكن يجب إدراك أن التوعية لا تلبى الغرض وحدها؛ لذا تؤدي مرحلة التشريع دورًا إيجابيًا في ممارسة نوع من الضغط علي المتلقي من أجل مساندة المرسل فيما يدعو إليه، وفي مرحلة التتبع يري ميشال لوني أن نجاح عملية التأثير مرتبط بالمتابعة والمراقبة للعملية ككل، لأن الفرد بحاجة إلي التأكيد والتذكير باستمرار، وتمكن هذه المرحلة المرسل من مواصلة بث رسائله أو استبدالها بأخري (العلاق، ٢٠١١، ٥٨، ٥٩).

ومن خلال ما سبق ينظر أنصار نظرية التاءات الثلاثة للإدارة بالتجوال بأنها إحدى أساليب الاتصال التي تتم داخل المنظمة، حيث يتم فيها التواصل المباشر بين المدير ومرووسيه، لتوعيتهم بمهامهم الوظيفية وتوجيههم وإمدادهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها العمل، كما أن قيام المدير بجولات إدارية بصفة دورية مستمرة يعد نوعًا من الضغط الإيجابي علي المرؤوسين لبذل قصاري جهدهم في العمل، وإجبار المقصرين منهم بالالتزام الوظيفي، ليظهر الجميع في صورة مقبولة أمام المدير،

كما أن الإدارة بالتجوال تعد- أيضًا- وسيلة فعالة للمتابعة والرقابة علي أداء المنظمة والعاملين بها، وتقديم تغذية راجعة حقيقية للأداء التنظيمي والوظيفي؛ ومن ثم فإن الإدارة بالتجوال تتضمن المراحل الثلاثة لنظرية التاءات الثلاثة من توعية وتشريع وتتبع.

ثانيًا: مفهوم الإدارة بالتجوال:

تعددت وتتنوعت تعريف الإدارة بالتجوال التي وردت بالفكر الإداري المعاصر؛ حيث تعرفها الحوامدة والعيدي (٢٠١٣، ٦٦) بأنها قدرة المدير علي الابتعاد عن مكتبة والخروج منة لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجهًا لوجه، وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة، كما يعرفها Luria & Morag (2012, 248) بأنها نهج عملي غير منظم يشارك فيه المديرون- بشكل مباشر- في الأنشطة المتعلقة بعمل مرؤوسيههم، فعلى النقيض من أنشطة الإدارة الصارمة والإدارة عن بعد، يعتمد هذا النهج علي زيارة مناطق العمل بشكل غير رسمي والتفاعل مع الموظفين، من خلال محادثات غير مجدولة وغير رسمية وودية، كذلك تعرفها محسن (٢٠١٩، ٢٨) بأنها خروج القيادات الجامعية من مكاتبها إلي مواقع العمل الفعلية للتعرف علي أداء العاملين الفعلي والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حلها، وإشباع احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة الجامعية، كما عرفها Ibrahim & Al-kubaisy (2022, 6) بأنها خروج المدير من مكتبه، والانتقال إلى مواقع العمل، والتحدث مع الأفراد العاملين، واستشعار كيفية أداء العمل الفعلي في المنظمة، كذلك يعرفها العجلوني (٢٠١٩، ٢٧٧) بأنها درجة قضاء مدراء المدارس لوقتهم في التجوال خارج مكاتب إدارتهم في مدارسهم بشكل مخطط ومنظم وهادف، لأجل تحسين البيئة التعليمية، وتحسين عملية التعلم في مدارسهم، وحل المشكلات واتخاذ أفضل القرارات، كما عرفها Arce et al. (2019, 1) بأنها أسلوب الإدارة الذي يؤكد على الزيارات غير المنظمة من المديرين للعاملين بالمنظمة، من خلال مغادرة مكاتبهم والتحدث إلى

أعضاء الفريق، أو العمل معهم، أو مساعدتهم عند الحاجة، ومن خلاله يمكن للمديرين تعزيز التحفيز، وبناء الثقة، والمساهمة في حل المشكلات، وتوصيل قيم المنظمة. علاوة على ذلك، تعرف طيفور (٢٠١٨، ٢١٤) الإدارة بالتجوال بأنها العملية التي من خلالها يقوم مدير المدرسة بجولات تفقدية علي المعلمين، ويمارس الإدارة بشكل غير رسمي، بهدف الحصول علي المعلومة مباشرة من الميدان دون تغيير، وكسر الحواجز الرسمية بينه وبين المعلمين، وتعزيز العلاقات الشخصية معهم، كما عرفها Hamouda (2024, 2) بأنها أسلوب إداري حديث يقوم على مغادرة المسؤولين مكاتبهم، والتواجد فعلياً في مواقع التنفيذ، والاختلاط مع العاملين لتحديد وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم، وتحسين التواصل معهم، بما ينعكس إيجاباً على رضاهم، وبالتالي زيادة فعاليتهم في تحقيق الأهداف، كذلك يعرفها عبد العزيز (٢٠٢٠، ٢٣٥) بأنها أسلوب إداري يشارك فيه المسؤولون عن إدارة الجامعة مباشرة في أنشطة أعضاء هيئة التدريس والعاملين، من خلال الخروج من مكاتبهم، واختصار المسافات المكانية والزمانية بينهم، والتواجد الفعلي والحقيقي معهم، والبقاء في مواقع العمل لمشاركتهم، وتوجيههم، ومساعدتهم، والاجتماع بهم وجهاً لوجه، وحل مشكلاتهم، والبقاء علي تواصل دائم معهم، وعدم الاعتماد علي وسائل الاتصال غير المباشرة بشكل كامل، كما يعرفها Murtada (2023, 688) بأنها قدرة المدير على الخروج إلى موقع العمل الفعلي، والتفاعل الذكي مع الموظفين، لتشجيعهم واستثمار الوقت واكتشاف الحقائق وتحسين التواصل والتنظيم والمشاركة والتحفيز وتحديد المشكلات الميدانية وحلها بسرعة، وتوفير الدعم المطلوب، كذلك تعرفها محسن (٢٠١٩، ٢٨) بأنها خروج القيادات الجامعية من مكاتبها إلي مواقع العمل الفعلية للتعرف علي أداء العاملين الفعلي، والمشكلات التي تواجههم، ومساعدتهم في حلها، وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة الجامعية، كما يعرفها Durrah et al. (2018, 45) بأنها نظاماً إدارياً متكاملًا يعتمد على تواجد القيادات الإدارية في المواقع الأمامية، واستخدام قدراتهم الشخصية في إجراء المقابلات بدلاً من الاعتماد كلياً على وسائل الاتصال الإلكترونية، والتحدث مع الموظفين لاكتشاف أي عيوب ومعالجتها، وتحديد القدرات

والإنجازات الفردية للموظفين، ومناقشة أفكار الموظفين ومشاكلهم، ومحاولة معرفة ما يجري في مواقع العمل.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن:

- ١- تعتمد الإدارة بالتجوال علي خروج المدير من مكتبه، ومعاينة الواقع الفعلي للعمل علي أرض الواقع، فهي عكس الإدارة المكتبية أو الإدارة عن بعد.
- ٢- تتمثل أهداف الإدارة بالتجوال في: اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة.
- ٣- تقوم الإدارة بالتجوال علي أن تكون الجولات الإدارية التي يقوم بها المدير مخططة وهادفة، وليست روتينية وعشوائية وتفتيشية.
- ٤- تعمل الإدارة بالتجوال علي تعزيز العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين معه، ومساعدته علي تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، ومواجهة المشكلات التي تواجههم.
- ٥- تقلل الإدارة بالتجوال من اعتماد المدير علي التقارير المكتبية، وتجعله أكثر قدرة علي تدقيق المعلومات الواردة بها.

ثالثًا: أبعاد الإدارة بالتجوال:

هناك شبه اتفاق بين العديد من الباحثين إلي أن أبعاد الإدارة بالتجوال تتلخص في كل من: اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة (Ibrahim & Al-kubaisy, 2022, 4)، (الأسرج وبسيوني، ٢٠٢٢، ٥٠، ٥١)، (Durrah et al., 2018, 46)، (الحوامدة والعيدي، ٢٠١٣، ٦٦، ٦٧)، (Al Qeed, 2015, 259)، (الشرمان وجبران، ٢٠١٨، ١١١، ١١٢)، (Durrah et al., 2020, 151)، عبد العزيز (٢٠٢٠، ٢٥٠)، نسيم (٢٠١٧، ٩)، ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما يلي:

١- اكتشاف الحقائق: ويشير هذا البعد إلي اتباع خطوات منظمة للبحث عن معلومات حول مشكلة ما، وهذه المعلومات تساعد المديرين علي تحديد الواقع الفعلي للمشكلة

المطلوب حلها، ويتضمن هذا البعد قدرة المدير من خلال التجول على التعرف على مشكلات المنظمة والحصول على معلومات شاملة عنها، والحكم على جودة التنفيذ وملاحظة أداء العاملين (Durrah et al., 2020, 151)، ويتمكن المدير من خلال تجواله بين العاملين داخل بيئة العمل من اكتشاف المشاكل التي تعاني منها المنظمة، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحدث على أرض الواقع (الأسرج وبسيوني، ٢٠٢٢، ٥٠)، ويواجه المديرون صعوبة في اكتشاف المشكلات التي تواجه العاملين معهم، وتعد الإدارة بالتجوال واحدة من أكثر الطرق فعالية لتحديد هذه المشكلات، وإيجاد حلول لها، حيث يقوم المدير من خلال جولاته بتحديد مشاكل التنظيم والحكم على جودة التنفيذ، ورؤية العاملين معه، والحصول على معلومات شاملة عن المؤسسة، حيث يتعين على المديرين الابتعاد عن مكاتبهم، والتحدث مع العاملين باستمرار، وقضاء معظم الوقت في مواقع العمل معهم، لمعرفة ومناقشة مشاكلهم ومخاوفهم، فبقاء المدير في مكتبه يجعله عاجزاً عن رؤية حقائق العمل (Durrah et al., 2018, 46).

٢- تحسين الاتصال: ويشير هذا البعد إلى قدرة المدير المتجول على كسب ثقة مرؤوسيه من خلال الاجتماعات والندوات والمحاضرات وورش العمل، من أجل التعرف على وجهات نظرهم والرد على استفساراتهم وتحسين فعالية التواصل معهم (Al Qeed, 2015, 255)، وتوفر الجولات الإدارية فرصة للتواصل التلقائي، وهو أكثر فاعلية من الاتصال المخطط له، ولكن يجب على المديرين محاولة تجنب النقد الشديد للموظفين أثناء هذه الجولات؛ مما يؤدي إلى آثار سلبية على العمل (Durrah et al., 2020, 151)، والمدير المتجول أكثر قدرة على تعزيز العلاقات مع العاملين داخل المنظمة، من خلال عقد الاجتماعات معهم، ومتابعتهم على أرض الواقع (الأسرج وبسيوني، ٢٠٢٢، ٥٠)، وتعد الإدارة بالتجوال استراتيجية اتصال فعالة بين المديرين والمرؤوسين، وذلك لاعتمادها على أساليب الاتصال غير الرسمية التي تبني الثقة وتعزز العمل الجماعي، حيث أنها تعد تقنية اتصال غير رسمية تؤدي إلى زيادة وعي الموظفين بالمهام، وتحسين مستوى الثقة الذي بدوره

يشجع الموظفين على مشاركة الأفكار الجديدة، وتعد الجولات الإدارية بمثابة اجتماعات يومية غير رسمية لتوصيل القيم والسياسات التنظيمية للموظفين، كما أنها تجعل المديرين أكثر استعداداً لمناقشة أي قضايا أو تحديات (Durrah et al., 2018, 46, 47).

٣- التحفيز: ويشير هذا البعد إلى قدرة المدير على تشجيع العاملين على العطاء، والرفع من روحهم المعنوية، وإحساسهم بأنهم أصحاب العمل وشركاء فيه، ليبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المرجوة والارتقاء بالمنظمة (الأسرح وبسيوني، ٢٠٢٢، ٥١)، فممارسة الإدارة بالتجوال تعزز المواقف الإيجابية للموظفين تجاه عملهم، وتحفز المديرين على مواجهة تحديات العمل، كما تزيد الإدارة بالتجوال من فعالية القيادة، لأنها تشجع المديرين على ترك مكاتبهم، والتجول في مكان العمل، والاتصال المباشر بالأنشطة المؤسسية، وبناء العلاقات، وزيادة المشاركة الشخصية، والتعبير عن اعترافهم بأن الموظفين بحاجة إلى المساهمة في النجاح التنظيمي، فتطبيق الإدارة بالتجوال يزيد من مستوى الالتزام والتحفيز والثقة لدى الموظفين، ويعزز فريق العمل، ويؤدي إلى مواقف وسلوكيات إيجابية تحفز العمل في المنظمة (Durrah et al., 2020, 151, 153)، وتساعد الإدارة بالتجوال على الارتقاء بمستويات أداء العاملين، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف، وذلك من خلال تحفيزهم لتقديم خدماتهم، وتشجيعهم على العطاء (الشرمان وجبران، ٢٠١٨، ١١١).

٤- التطوير والإبداع: ويشير هذا البعد إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بالحلول الابداعية، وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣، ٦٦)، فالأفكار والمقترحات الإبداعية التي يقدمها الموظفون يجب تقديرها، حيث يعد الإبداع عاملاً حيوياً في تغيير أساليب العمل، كما يؤدي الإبداع في العمل إلى التطوير المستمر والابتكار والكفاءة الإنتاجية، وتعتمد ثقافة الإبداع على العديد من العوامل من أهمها الممارسات الإدارية (Durrah et al., 2020, 151)، وممارسة

الإدارة بالتجوال تؤدي إلى تطورات وابتكارات مستمرة، ويتأثر الأداء التنظيمي بها بشكل إيجابي، وذلك من خلال تنفيذ أفكار الموظفين، كما أن الإدارة بالتجوال تساعد المديرين علي فهم الجوانب المختلفة لمشاكل العمل وتأثيراتها المحتملة، وبالتالي يحسن مهاراتهم في حلها، علاوة على ذلك، فإن الجولات الإدارية المتكررة لتحديد المشكلات وحلها تؤدي إلى تفكير إبداعي وتطورات مستقبلية، كما أن وجود المديرين في الخطوط الأمامية يعكس جدية الإدارة العليا في حل المشكلات، والقيمة التي تعطيها للتحسينات؛ مما يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين في تحسين العمليات، وفي هذا السياق تؤكد الأبحاث على ضرورة تقدير الأفكار والاقتراحات الإبداعية التي يقدمها الموظفون وعدم تجاهلها (Durrah et al., 2018, 47).

٥- التغذية الراجعة: ويشير هذا البعد إلى قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين على إدراك قدراتهم الإنتاجية والإبداعية، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وذلك من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال التجوال (الأسرج وبسيوني، ٢٠٢٢، ٥١)، كما يشير هذا البعد إلى قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم (الحوامدة والعيدي، ٢٠١٣، ٦٧)، فالتغذية الراجعة تعدف- في الأساس- إلى تحسين الأداء؛ ومن ثم يجب على المديرين معرفة كيفية تقديمها لمرؤوسيههم وكيفية تلقيها منهم، ويستخدم المديرون الجولات التقفدية في تقديم ملاحظات بناءة لمرؤوسيههم، من خلال الاعتراف بالأداء الجيد على الفور وبشكل علني، ولكن يجب عليهم توجيه النقد بشكل خاص وغير فوري (Durrah et al., 2018, 47) ، والإدارة بالتجوال تساعد المدير في تقييم أفضل العاملين معه، من خلال التواصل الدائم معهم والتعرف على قدراتهم وإمكانياتهم (Al Qeed, 2015, 255)،

ومن خلال ما سبق يتضح أن الإدارة بالتجوال تساعد علي اكتشاف مشكلات العمل بشكل دقيق؛ مما يسهل التعامل معها بطريقة سليمة، كما أنها تساعد علي التحقق من صحة المعلومات والبيانات الواردة بالتقارير المكتبية، سواءً معلومات متعلقة

بأداء العاملين، أو بأداء المنظمة ككل، كما تعمل الإدارة بالتجوال علي تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة، وزيادة فعاليتها واستمراريتها، كما أنها تؤدي دورًا هامًا في تحفيز وتشجيع جميع العاملين بالمنظمة علي العمل الجاد، وشحذ هممهم، وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهداف العمل، ومن خلال الإدارة بالتجوال يمكن تقدير الأفكار والاقتراحات الإبداعية المقدمة من الموظفين، وتشجيعهم علي تقديمها، ووضعها موضع التنفيذ؛ مما يسهم بشكل كبير في تطوير وتحسين الأداء، علاوة علي ذلك، فإن الإدارة بالتجوال تساعد العاملين علي إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، ووضع البرامج التدريبية الملائمة لهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة التي تتعلق بعملهم.

ثالثًا: دور الإدارة بالتجوال في تطوير العمليات الإدارية بالجامعات:

من خلال ما تم عرضه عن ماهية الإدارة بالتجوال كمدخل إداري حديث ثبتت فاعليته في كافة المنظمات التي طبق بها، يمكن بيان الدور الذي يمكن أن يؤديه هذا المدخل في تطوير العمليات الإدارية بالجامعات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصنع قرار، وذلك علي النحو الآتي:

١- التخطيط: يعرف التخطيط بأنه مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والتي تنتهي بإعداد خطة عمل، أو هو عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له (أبو النصر، ٢٠١١، ٢٤)، حيث ينظر للتخطيط علي أنه عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله للوصول إلي الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية لذلك، وتحديد الوسائل والأساليب اللازمة لها، وتقدير المدد الزمنية والإمكانات اللازمة للقيام بها، كما أن التخطيط ليس مسئولية مدير واحد، بل يتضمن عملاً كبيراً، ويتطلب جهداً ومشاركة من جميع أفراد المنظمة ووحداتها، بهدف أن يعي الجميع مضمون الخطة وأساليب تنفيذها (الزعير، ٢٠١١، ١٩)؛ ومن ثم فإن تطبيق الإدارة بالتجوال يساعد المدير علي إشراك جميع أفراد المنظمة في وضع الخطة، ومساعدته علي إنجازها علي الوجه المطلوب، وشحذ هممهم

علي مراجعتها وتنقيحها وإبداء وجهات نظرهم حولها من خلال ما يقوم به من جولات تفقدية.

وقيام المدير بجولات تفقدية لمواقع العمل وإدارته للحوار مع العمال والمشرفين التنفيذيين واستطلاع آرائهم يعمق لديهم الإحساس بأنهم شركاء في وضع الخطط والأهداف، ومن ثم فإن عليهم تنفيذها، وبكفاءة وفاعلية كبيرة، بل إن كثيرًا ما يحدث أن يطلب المدير المتجول منهم إعداد الخطط ووضع الأهداف؛ ومن ثم يزداد الإحساس لديهم بالمسئولية عن ضرورة تنفيذ هذه الخطط، وتحقيق الأهداف الموضوعية، والتي شارك الجميع في إعدادها ووضعها بأنفسهم (الخضيري، ٢٠٠٠، ٩٢).

ويتم التخطيط في مجال التعليم وفق مراحل محددة؛ أولها تشخيص ودراسة الوضع الحالي للمؤسسة؛ فالخطة ما هي إلا أداة للانتقال من وضع حالي إلي وضع مستقبلي أفضل؛ ومن ثم فإنه يجب أن يتم إدراك أبعاد الموقف الحالي، ومعرفة العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، وطبيعة المشكلات والمعوقات التي تواجهها، وثانيها جمع البيانات؛ حيث تحتاج الخطة إلي المزيد من المعلومات الدقيقة عن حجم الإنجاز المتحقق بالمؤسسة، وأعداد العاملين بها، وغيرها من البيانات والمعلومات، وثالثها تحديد الأهداف؛ ويقصد بها الإنجازات المطلوبة تحقيقها والنتائج النهائية المنشودة، والتي يجب أن تكون واضحة ومفهومة لجميع العاملين، وواقعية، وقابلة للقياس، ورابعها وضع خطة عمل؛ وفيها يتم حصر جميع البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف، وذلك باستخدام أساليب التفكير الابتكاري مثل أسلوب العصف الذهني، كما يتم فيها تقييم هذه البدائل، عن طريق إخضاعها للمقارنة الموضوعية للحكم علي مدى صلاحيتها، وذلك باستخدام معايير محددة منها مدى مقاومة العاملين لكل بديل منها، وخامسها تنفيذ الخطة ومتابعتها؛ وفيها يتم توضيح الأنشطة والمهام المطلوبة القيام بها، والتوقيتات الزمنية اللازمة لها، والأفراد الذين يقع عليهم مسئولية التنفيذ، والعقبات المتوقع حدوثها (لاشين وقرني، ٢٠١٢، ٢٤، ٢٥).

ويمكن أن تؤدي الإدارة بالتجوال دورًا هامًا في نجاح مراحل التخطيط السابقة، حيث إن قيام المدير بجولات تفقدية لمواقع العمل يمكنه من معرفة الوضع الحالي للمؤسسة علي أرض الواقع، ودراسة المشكلات والمعوقات التي تواجهها بصورة أفضل، وبذلك فإنه يتمكن من دراسة المؤسسة دراسة متعمقة، كما أن الإدارة بالتجوال تساعد المدير في مرحلة جمع البيانات والمعلومات، التي تكون أكثر صدقًا وواقعية عند استخدام هذا الأسلوب في جمعها، حيث تشير الزياي (٢٠١٨، ٣٠٣) إلي إن الإدارة بالتجوال تساعد علي التقليل أو الحد من مشكلة عدم دقة المعلومات الناتجة من الاتصالات الرسمية المتدفقة من التسلسل الهرمي، فالإدارة بالتجوال تجنب المؤسسة تحريف المعلومات التي تتم من خلال هذه الاتصالات، حيث إن المعلومات تتدفق من خلال أربعة أو خمسة مستويات، وفي كل مستوى يتم تصفية وتنقية المعلومات، ولكن في الإدارة بالتجوال يتم إعطاء المعلومات المباشرة من خلال الجولات النقدية.

وفي السياق ذاته، فإن ممارسة الإدارة بالتجوال تساعد المدير في مرحلة تحديد الأهداف، وذلك عن طريق إشراك العاملين - أثناء تجواله - في وضع تلك الأهداف، والتأكد من فهمهم لها، كما أن تجواله يجعله واقعيًا في تحديد أهداف العمل، أما بالنسبة لمرحلة وضع خطة العمل، فإن الجولات الإدارية تمكن المدير من استقصاء آراء العاملين في البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف، كما أن المدير المتجول يكون أكثر قدرة علي تقييم تلك البدائل، ومعرفة أي منها سيلقي قبولًا من العاملين وأي منها سيلقي معارضة منهم، علاوة علي ذلك، فإن الجولات الإدارية تساعد المدير علي تنفيذ الخطة الموضوعة بشكل أفضل، وتمكنه من متابعة ذلك علي أرض الواقع دون الاعتماد علي التقارير المكتتبية التي قد تكون بعيدة عما يجري علي أرض الواقع.

وتحقيقًا للأهداف التي تسعى الخطة إلي تحقيقها، فإنه يتعين صقل وتنمية مهارات بعض العاملين بها؛ ومن ثم يجب أن تتضمن الخطة تخطيطًا للبرامج التدريبية اللازمة، ويمكن أن تؤدي الإدارة بالتجوال دورًا في ذلك، حيث يري

محسن (٢٠١٩، ٣٢) أن القيادات الإدارية تقوم أثناء تجوالها بتحديد الاحتياجات التدريبية سواء علي المستوى الفردي أو الجماعي، ثم إعداد برامج التدريب بالشكل الذي يشجع الأفراد علي الإقبال عليها عن رغبة صادقة وقناعة أكيدة بضرورة الاستفادة منها في تطوير معلوماتهم وصقل مهاراتهم وتعديل أنماط سلوكياتهم واتجاهاتهم، فالإدارة بالتجوال تساعد المديرين في تقييم مرؤوسيههم من خلال التواصل المستمر معهم وتحديد قدراتهم، ومن ثم تحديد الدورات التدريبية المناسبة لهم، كما يري الخضيرى (٢٠٠٠، ٨٤) أن الإدارة بالتجوال تعمل علي تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وللمجموعات العاملة من خلال الزيارات الشخصية لمواقع العمل والالتقاء بالعمال التنفيذيين والحوار معهم ومع المشرفين عليهم، ومعرفة أوجه القصور التي يعانون منها والمعاناة والمعرفة والاطلاع الشخصي؛ ومن ثم يتم وضع البرامج التدريبية وفقاً لحاجة العمل، ووفقاً لما يحتاجه العاملون فعلاً؛ ومن ثم فإن المردود والعائد من التدريب يصبح ملموساً سواء من جانب المشروع أو من جانب الفرد المتدرب.

٢- التنظيم: يتطلب وضع الخطط السابقة موضع التنفيذ ضرورة تحديد الاختصاصات المختلفة المطلوبة لها، ثم توزيعها علي الأفراد والجماعات المختلفة داخل المنظمة بطريقة منظمة تحقق تعاونهم معاً، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهم (أبو النصر، ٢٠١١، ٢٦)، وتسمى هذه العملية بالتنظيم، والتي تعد أداة الإدارة في تحقيق أهدافها، حيث تتحدد عن طريقها السلطات والاختصاصات والعلاقات والأدوار والمراكز، من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والانسجام اللازم لتنفيذ الأعمال علي أكمل وجه، ولذا يعد التنظيم الإداري من الوظائف الأساسية التي تساعد علي استقرار العلاقات بين العاملين، وعلي إيجاد التوازن والتناسق والتكامل بينهم، وتحديد دور كل منهم ومسئوليته وسلطاته، وكيفية الربط بينهم جميعاً بما يمكنهم من العمل كوحدة واحدة، مما يؤدي إلي تحقيق الأهداف المرجوة (لاشين وقرني، ٢٠١٢، ٢٩).

إن التنظيم وإعادة الهيكلة يعتمدان اعتمادًا قويًا علي قدرة المدير المتجول علي الرؤية التوافقية للتكيف مع واقع قائم، ومع اتجاه يتحرك إليه الموقف الحاضر نحو المستقبل؛ ومن ثم فإن إعادة ترتيب الأوضاع من الداخل تحتاج من المدير معرفة ما يوجد في الداخل فعلاً، سواء من حيث الإمكانيات والموارد أو القدرات بشرية كانت أو غير بشرية؛ ومن ثم تساعد الإدارة بالتجوال علي تحقيق الفاعلية الكاملة في إعادة الهيكلة، وتعتمد الإدارة بالتجوال علي قيام المدير بجولات تفقدية علي الطبيعة للوقوف علي مدي مناسبة العمل: حجمًا، وكَمًا، ونوعًا، وتوزيعًا علي العاملين بالمنظمة، ومدي سلامة خطوط السلطة والاتصال والإشراف المباشرة وغير المباشرة، ومدي عدالة التوزيع، وعدالة العائد المتحقق والمدفوع للعاملين بالمنظمة (الخصيري، ٢٠٠٠، ٣٣، ٨٧، ٨٨)، وقد أشارت دراسة Ibrahim & Al-kubaisy (2022, 9) إلي وجود علاقات ارتباطية دالة موجبة بين ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الفرص، العمل الجماعي، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) وإعادة الهيكلة.

وفي السياق ذاته، تتمكن القيادات الإدارية من خلال الجولات التي يقومون بها من تحديد المجالات التي تتطلب إعادة هيكلة سواء كانت إدارية أو بشرية أو مالية أو تنظيمية أو أكاديمية أو مهام العمل، وتعتمد إعادة الهيكلة علي قدرة القيادات علي رؤية الواقع والتحرك منه نحو المستقبل، والتخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية؛ ومن ثم فإن إعادة ترتيب الأوضاع الداخلية تتطلب من القيادات معرفة الموارد والإمكانات البشرية وغير البشرية، وبذلك فإن الإدارة بالتجوال تساعد علي تحقيق فعال لإعادة الهيكلة (محسن، ٢٠١٩، ٣٢).

ويساعد التنظيم الجيد علي تحقيق الاستفادة الكاملة من قدرات وإمكانات الفرد، حيث يتم توزيع الأعمال بين الأفراد علي أساس التخصص في عمل دون آخر، كما أن التنظيم القائم علي أساس علمي يؤدي إلي تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة (لاشين وقرني، ٢٠١٢، ٣٤)، وتكتشف القيادات الإدارية- أثناء تجوالها- نوعية الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، ومهاراتهم

وأعدادهم، والزيادة أو النقص في العمالة في بعض الوحدات، وإعادة توزيع الأفراد علي الأعمال حسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل الفعلية في الوحدات المختلفة، الأمر الذي يترتب عليه حسن استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة (محسن، ٢٠١٩، ٣١).

ويعد تفويض السلطة من مبادئ التنظيم، ويعني أن يعهد المدير بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً- بموجب النظام- إلي أي من مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، وهذا التفويض لا يعني انتقال المسؤولية إلي المرؤوس الذي فوضه الرئيس (لاشين وقرني، ٢٠١٢، ٣٣)، ويتعين أخذ مستوي نضج الفرد ومدى تحمله للمسئولية في الاعتبار عند تفويض السلطة، وهي عملية يتم لمسها عن قرب أثناء التجوال الإداري، كما أن الإدارة بالتجوال تمكن المدير من ملاحظة الفروق الفردية بين العاملين معه، وبالتالي فإنها تساعده مساعدة قيمة في حسن اختيار الأفراد الذين سيتم تفويضهم السلطة، فتفويض السلطة يصبح أداة وهدف في الوقت ذاته للإدارة بالتجوال، وبالتالي فإن حسن استخدامه كأداة وحسن الاستفادة به كهدف أمر يتعين أن نأخذه في الاعتبار دومًا (الخصيري، ٢٠٠٠، ٧٢، ٧٤، ٧٥)، علاوة علي ذلك، تتمكن القيادات الإدارية- من خلال تجوالها- من تحديد مجالات تفويض السلطة (محسن، ٢٠١٩، ٣١).

٣- التوجيه: يعرف التوجيه كوظيفة إدارية بأنه عبارة عن عملية إرشاد المرؤوسين إلي أسلوب الأداء الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس، كما تعرف بأنها الوظيفة الإدارية المختصة بملاحظة المرؤوسين أثناء أدائهم لأعمالهم المطلوبة، وتوضيح مسار العمل لهم، وتصحيح ما يقعون فيه من أخطاء أثناء أدائهم لأعمالهم، وإرشادهم إلي اتباع الإجراءات الرسمية في القيام بأعمالهم، وإلي ضرورة تصرفهم بطريقة مقبولة اجتماعياً في تعاملهم مع الآخرين (السيد، ٢٠٠٨، ١٠٨، ١٠٩)، وتشمل هذه الوظيفة مجموعة من الوظائف الفرعية هي القيادة والإشراف والاتصال والتحفيز، فالموارد البشرية كي تتصرف طبقاً للأهداف والخطط والسياسات والإجراءات السابق تحديدها لابد من الاتصال معها، وتوفير

القيادة والإشراف لها، وتقديم الحافز المناسب لها، ولا تقتصر هذه الوظيفة علي إصدار الأوامر والتعليمات فقط من خلال الوحدات التنظيمية، ولكن تهتم أيضاً بإشراك العاملين في صنع القرارات، وبقبول هذه الأوامر والتعليمات وتنفيذها من قبل العاملين، ويحتاج جميع العاملين وعلي مختلف المستويات قدرًا من التحفيز لتشجيعهم علي العمل وجودته (أبو النصر، ٢٠١١، ٢٧).

وفي هذا السياق فإن المدير المتجول يقوم بإحداث قدر مناسب من التفاعل الحركي الإيجابي لدي العاملين في المشروع من خلال استخدامه الذكي لعوامل ثلاثة؛ أولها عامل المعرفة، ويتعلق بالإطار المعلوماتي النظري الذي ينقله إلي العاملين معه، ويدور حول معرفة ما هو مطلوب منهم القيام به، ولماذا يتعين عليهم فعله، وأفضل الوسائل المناسبة لذلك، وثانيها عامل المهارة، ويتعلق بكيفية القيام بالعمل بصورة أفضل عما هو متبع من قبل، وهي عملية ترتبط بتطبيق كل جديد والإعداد والتدريب المستمر لضمان التحسينات المستمرة، فضلاً عن كونها تفتح المجال لتحقيق سبق والتفوق علي الآخرين، من خلال المبادرات الخلاقة والاختراعات غير المسبوقه، وثالثها عامل الرغبة، ويتعلق بالدافع والإرادة والتحفيز وبناء الشخصية المقدّامة وإشباع الحاجات والرغبات (الخصيري، ٢٠٠٠، ٤٥، ٤٦)، فالإدارة بالتجوال تعمل علي بناء الثقة والعلاقات، وتحفيز الموظفين من خلال الإشارة إلى أن الإدارة تهتم بهم بشكل فعال، وتشجيعهم على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية، كما أنها تعمل علي تحديث القيم التنظيمية، وتجعل العمل أقل رسمية، وتخلق منظمة صحية (Serrat, 2017, 323).

إن المدير المتجول لديه من الخبرة التنفيذية العملية ما يؤهله لفهم حقيقة الأمور، وأن هذه الخبرة الممتدة كانت ولا تزال هي المكون الرئيسي لشخصيته، وأن علاقات الحب والمودة والتقدير التي تربط ما بين المدير المتجول والعاملين معه أمر يكفل له الاقتراب الشخصي منهم، والاطلاع علي دقائق وتفاصيل الأمور، وسرعة حل المشاكل أثناء التجوال الإداري، كما أن البعد التوجيهي الإرشادي يعد بعدًا شديد الأهمية يقوم من خلاله المدير المتجول ببث أحلامه وطموحاته وآماله

وأهدافه بالنسبة للعمل داخل نفوس العاملين معه، ويوجد لديهم الرغبة والدافع والإصرار علي تحقيقها باعتبارها أهدافاً لهم، ويستخدم في ذلك وسائل عديدة من بينها الرعاية الإنسانية وتطوير الاهتمام، وعادة ما يقوم المدير المتجول بوضع معالم طريق وعلامات إرشاد وتوجيه للسير عليها في العمل، وذلك في إطار خطة موضوعة ومشارك فيها الجميع (الخضيري، ٢٠٠٠، ٦٢).

إن تطبيق الإدارة بالتجوال يزود المدير برؤية واضحة وشاملة للواقع العملي في المنظمة، فمن خلالها يستطيع المدير فهم طبيعة موظفيه وطبيعة بيئة العمل بشكل أوضح، وإزالة أي غموض حول أداء المنظمة، والمشكلات التي تواجه الموظفين في تحقيق الأهداف، كما أن الإدارة بالتجوال تساعد المدير على أن يصبح أكثر وضوحاً وأقرب إلى مرؤوسيه، وقادرًا علي تحديد احتياجاتهم الحقيقية، والكشف عن قدراتهم الكامنة التي تحتاج إلى تطوير، وتشير نتائج الدراسات إلى تأثير الحافز القوي لزيارات المديرين لمواقع العمل في أقسام المنظمة، وهذا التأثير يزيد من المبيعات والإنتاجية، والتي تستمر إلى ما بعد يوم الزيارة، كما أن تواجد المدير إلى جانب مرؤوسيه في موقع العمل والتفاعل معهم ومع العملاء في نفس الوقت، ومساعدتهم على حل المشكلات من خلال التواصل المباشر والشخصي، يعد عامل نجاح أساسي لأي منظمة (Ibrahim & Al-kubaisy, 2022, 6)، وتطبيق الإدارة بالتجوال يؤدي إلي تحفيز الإبداع وتطوير مستويات التنفيذ للوصول إلى الجودة الشاملة والمتكاملة، وذلك من خلال العمل مع الآخرين وتلبية مطالبهم، وتحويل العلاقة الشكلية في التعامل معهم إلى علاقة شخصية تقوم على أساس الصداقة، كما تعمل الإدارة بالتجوال علي تحفيز الموظفين ودفعهم للعمل بكفاءة، وذلك من خلال التواجد الدائم للمدير معهم ومتابعتهم ورعايتهم، كما تساعد الإدارة بالتجوال علي التعامل المباشر مع المشكلات الوظيفية من قبل المدير أفضل من إبلاغه بها عن طريق التقارير (Obeidat, 2017, 203, 204).

والإدارة بالتجوال تساعد علي بناء علاقات إنسانية جيدة بين المدير والموظفين؛ مما يسهل تحفيزهم وتشجيعهم على الانخراط في العمل، كما أنها

تساعد المدير علي جمع المعلومات، والاستماع إلى الاقتراحات والشكاوى، والبقاء على اتصال مع الموظفين، واكتشاف المشاكل مبكرًا، والاطلاع على النتائج علي أرض الواقع بدلاً من النظر إليها في التقارير الورقية التي يتلقاها في مكتبه (Ibrahim & Al-kubaisy, 2022, 6)، وعندما يعلم الفرد أن مديره قد يظهر في أي وقت، فمن المرجح أن يبذل جهدًا أكبر ليكون دومًا في أفضل سلوك وأكثر إنتاجية، وإذا اعتاد المدير على التجوال يكون الموظف دائمًا على أتم استعداد لإثارة إعجابه، وقد يفكر كثيرًا قبل مغادرة مكان عمله، كما أن التجوال يسهل على الموظفين مشاركة المعلومات مع مديريهم، كما أن المدير عندما يعتمد علي التجوال فإنه يتمكن من تكوين آرائه الخاصة حول موظفيه بدلاً من الاعتماد على الإشاعات، كما أن المدير عندما يتحدث مع موظفيه وجهًا لوجه ويعرف مشاكلهم، فإنه يشعر بالحرص من رؤيتهم قبل حلها، لذلك من أجل بناء الثقة بينه وبين موظفيه، فإنه يسعى لحل تلك المشاكل على الفور، وعند بناء تلك الثقة يصبح من السهل عليه قيادة موظفيه (Hashim & Khalid, 2008, 201, 202).

إن الإدارة بالتجوال تهدف إلي رفع كفاءة الموظفين وقدراتهم وتنمية معارفهم وتلبية احتياجاتهم ومطالبهم، ومساعدتهم علي إيجاد حلول لمشاكلهم، ومعالجة سلوكياتهم الخاطئة وأوجه القصور في أدائهم، أيضاً تهدف إلي إزالة الحدود بين الإدارة والموظفين، وذلك لتعزيز التفاعل والاتصال المباشر معهم، وتعزيز عمليات إقناعهم وتحفيزهم وتطوير أدائهم، وتحفيز الإبداع والابتكار، ورفع مستوى التنفيذ الوظيفي لديهم، وإلهامهم بالأفكار الإبداعية والمبتكرة لأداء أعمالهم من خلال المشاركة النشطة (Abbad & Alshoraty, 2020, 86)، فالجولات الإدارية التي يقوم بها المدير تكسر الحواجز التي بينه وبين رؤوسيه من خلال التفاعل والتحدث واللقاء المستمر معهم باستمرار؛ مما يوحى إليهم باهتمام المدير بالعمل، وثقته فيهم، وبدورهم في إنجاح العمل؛ مما يدفعهم للاستجابة لتعليماته وتوجيهاته ويحفزهم علي العمل.

وفي السياق ذاته، تشير نتائج بعض الدراسات إلى الدور الذي تؤديه الإدارة بالتجوال في تحسين عملية التوجيه؛ حيث أشارت دراسة طيفور (٢٠١٨، ٢١٠) ودراسة شناق والحوالدة (٢٠١٩، ٣) إلى وجود علاقة ارتباط دالة موجبة بين مستوى الإدارة بالتجوال ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين، كما أشارت دراسة الشрман وجبران (٢٠١٨، ١٢٠) إلى وجود علاقة ارتباط دالة موجبة بين ممارسة الإدارة بالتجوال ورفع الروح المعنوية للمعلمين، كذلك أشارت دراسة الزيايدي (٢٠١٨، ٢٩٧) إلى وجود تأثير معنوي موجب للإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري للعاملين، كما أشارت دراسة Kwon et al. (2018, 1) إلى أن الإدارة بالتجوال تساعد على تعزيز الاتصال المساعد داخل المنظمات، كذلك أشارت دراسة Arce et al. (2019, 17) إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال لها تأثير تحفيزي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كما أشارت دراسة (2024, 1) Hamouda إلى وجود تأثير معنوي موجب لممارسة الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي.

٤- الرقابة: تهدف عملية الرقابة إلى تزويد الإدارة بالمعلومات عن الأداء الفعلي حتي يمكن مقارنتها بالمعايير التي سبق تحديدها، فإذا كانت هناك اختلافات غير مرغوب فيها بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، فإنه يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية (أبو النصر، ٢٠١١، ٢٧، ٢٨)، فالرقابة تهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويقصد بها قياس أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين وتصحيحه، للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت، ومن ثم فإن عملية الرقابة تتضمن أربع خطوات أساسية هي: وضع مستويات ومعايير للأداء، ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً، ثم تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية من أجل إجراء التصحيحات المطلوبة، وأخيراً اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ (درة، ٢٠٠٩، ٢١).

والإدارة بالتجوال بأبعادها السابق ذكرها تؤدي دوراً مهماً في كافة تلك الخطوات، حيث يتمكن المدير - من خلال تجواله - من وضع وتحديد مستويات ومعايير أداء واقعية، مبنية علي إمكانيات المنظمة الفعلية سواء كانت مادية أو بشرية؛ ومن ثم يمكن تحقيق هذه المستويات والمعايير، كما يتمكن المدير المتجول من قياس الأداء الفعلي للمنظمة والعاملين بها بشكل أفضل، وعدم الاعتماد بشكل كلي علي التقارير المكتتبية، التي تكون غير صادقة أو المعلومات الواردة بها مبالغ بها في بعض الأحيان؛ ومن ثم يكون المدير المتجول أكثر قدرة علي تحديد الانحرافات بين ما تم تنفيذه وبين المخطط له، وأقدر علي اتخاذ أكثر الإجراءات التصحيحية فعالية، وكثرها قابلية للتنفيذ.

إن القيادات الجامعية يجب عليها أن تعتمد علي الإدارة بالتجوال لتعميق مفهوم المشاركة بين جميع القائمين علي العمل داخلها، وتوجيه النشاط والعمل ومتابعته والتحقق من أنه يسير وفقاً لما هو مطلوب ومخطط له، حيث يجب علي القيادات أن يتفاعلوا مع العاملين معه بالحوار والاتصال المباشر معهم، والمتابعة الفعلية لما يقومون به؛ ومن ثم لابد من الاعتماد علي أسلوب إداري يقوم علي التجوال الإداري والمتابعة الميدانية الحديثة لكل ما يحدث بالمؤسسة الجامعية، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التواجد الفعلي للقيادات الجامعية في المواقع التنفيذية، والتعرف علي مشكلات العمل وكيفية التعامل معها (محسن، ٢٠١٩، ٢٥).

وتعتمد الإدارة بالتجوال علي قيام المدير بجولات تفقدية علي الطبيعة لمعاينة التنفيذ الفعلي للخطة والبرامج الموضوعية، والتأكد من حسن سير العمل وانتظامه علي الطبيعة (الخضير، ٢٠٠٠، ٣١)، والإدارة بالتجوال تعد حلقة وصل بين عدة أنواع من الأساليب الإدارية ذات التوجهات الحديثة في الإشراف والمتابعة والتعامل مع الأدوار والمهام وتصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات الأقرب مما لو كانت مأخوذة من صوامع عالية (Al Qeed, 2015, 254).

إن القيادات الجامعية تتمكن من خلال تجوالها من التعرف الكامل علي حقيقة قدرات وإمكانات وظروف كل فرد من العاملين بالجامعة، الأمر الذي

يمكنهم من تقييم أدائهم تقييمًا سليمًا، وبذلك يتمكنون من تطوير نظم ملائمة لتحفيز هؤلاء العاملين والإشراف عليهم؛ ومن ثم ترتبط نظم التحفيز بمستحقيها من خلال ما يلمسه القائد فعلاً، حيث يمكنه بذلك من إرساء قواعد عادلة بين هؤلاء العاملين، كما أن الإدارة بالتجوال تساعد علي الوقوف علي حجم الإنجاز والتنفيذ الذي تحقق فعلاً في العمل (محسن، ٢٠١٩، ٣١، ٣٢).

إن قيام المدير بالمرور علي الوحدات التنفيذية المختلفة يمكنه من الوقوف علي حجم وكَم الإنجاز والتنفيذ الذي تحقق فعلاً، ونوعية وجودة التنفيذ، ومدي تطابقه مع مستويات الجودة المطلوبة، وحجم الفاقد والتالف والضائع والمعيب والمهدر في ذلك، وكذلك الوقوف علي معدلات وكَم التنفيذ الذي تم في إطار الخطط الموضوعة، ومدي تناسبها فعلاً مع هذه الخطط، ومدي الحاجة إلي إجراء أي تعديل سواء بالإضافة أو بالحذف (الخضيري، ٢٠٠٠، ٧٥، ٧٦).

٥- صنع القرار: يعرف القرار بأنه البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة التنفيذ، والعمليات الإدارية السابقة هي في حقيقتها سلسلة متصلة من القرارات، حيث تستلزم هذه العمليات اتخاذ قرارات في كل جانب من جوانبها، فالخطيطة ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات التي تؤثر علي مستقبل المؤسسة، والتنظيم ما هو إلا عملية القصد منها تحديد من ومتي وإلي أي مدي يقوم كل فرد في المؤسسة باتخاذ القرارات، والتنسيق هو سلسلة من القرارات المرتبطة بالتعاون بين وحدات المؤسسة، والتوجيه والرقابة هما نتاج سلسلة متصلة من القرارات المرتبطة بالكفاءة الإنتاجية (مطالع، ٢٠٠٣، ٢٨٩، ٢٩٠)، وتتضمن هذه العملية سلسلة من الخطوات القائمة علي أساس بعض المعايير، والتي تهدف إلي تحديد البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لمواجهة موقف محدد (أبو النصر، ٢٠١١، ٢٣)، وتلك الخطوات تبدأ بالتعرف علي المشكلة وتحديدتها، ثم تحليلها وتقييمها، ثم وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل الذي سيتم الاتفاق عليه في النهاية، ثم جمع البيانات والمعلومات اللازمة، ثم صياغة الحلول أو البدائل

الممكنة، ثم وضع الحل أو البديل المناسب موضع التنفيذ، مع تهيئة الجو الملائم لتنفيذه، ثم تقويم مدي صلاحية القرار المتخذ (عطية، ٢٠١٠، ٧٨).

والإدارة بالتجوال بأبعادها السابق ذكرها تؤدي دوراً مهماً في كافة هذه الخطوات، حيث يتمكن المدير - من خلال تجواله - من اكتشاف الحقائق والمشكلات الموجودة بالعمل، والتي تتطلب ضرورة اتخاذ قرارات بشأنها؛ ومن ثم يستطيع - من خلال اتصاله المستمر بالعاملين - من تحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف علي كافة جوانبها، كما يتمكن المدير - أيضاً - من خلال تجواله من تحفيز العاملين معه وتشجيعهم علي اقتراح واستخلاص الحلول الإبداعية والابتكارية المناسبة لهذه المشكلات، كما يتمكن من خلال تجواله من متابعة تنفيذ القرار، والحكم - بشكل أفضل - علي مدي صلاحيته في مواجهة المشكلة الصادر بشأنها.

وعند اتخاذ القرار ينبغي أن يعلم به كل من يتأثرون به في الوقت المناسب، حتي يمكنهم القيام بدورهم في تنفيذ ما يتعلق بهم في هذا القرار، ويجب علي كل من يتأثر بالقرار أن يشترك في عملية صنعه، وهناك مزايا عديدة تترتب علي ذلك، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلي الصواب، وكلما اشترك الفرد في صنع القرار كان أقدر علي فهم مغزاه وهدفه، وكان أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه (عطية، ٢٠١٠، ٨٠، ٨٣)، وتواجد المديرين في أماكن العمل الفعلية يؤدي إلي السرعة في اتخاذ القرارات، كما إنه يسهل عملية مشاركة من يمسهم القرار، مما يضمن تعاونهم في تنفيذه، بالإضافة إلي أن الجولات الإدارية تمكن المديرين من متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها ومعوقات ذلك، وتحفيز العاملين علي ذلك، والتعرف كذلك علي مدي فعالية هذه القرارات في حل المشكلات الموجودة، ومن ثم تقديم تغذية راجعة لذلك.

إن الإدارة بالتجوال تمكن المدير من تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة، وهذا أمر بالغ الأهمية له قبل اتخاذ أي قرارات مهمة، فالقرار الذي يبدو واضحاً علي الورق قد يكون له عواقب وخيمة علي أرض الواقع، ومن

خلال التعرف على بيئة العمل الحقيقية للمنظمة وموظفيها يستطيع المدير تجنب مثل هذه الأخطاء المكلفة التي ترتكب نتيجة القرار الخاطئ (Hashim & Khalid, 2008, 202)، فالمدير المتجول يكون قادرًا على اتخاذ القرار الصحيح والتعامل مع الموقف الإداري بالطريقة الصحيحة (Al Qeed, 2015, 254).

إن المدير المتجول عندما يخرج من مكتبه إلى العمل على أرض الواقع، ويتفاعل مع العاملين معه وجهاً لوجه، ويكتشف الحقائق، ويحسن الاتصال، ويقدم التحفيز المناسب لهم، من أجل التطوير والإبداع في نظم العمل، ويقدم التغذية الراجعة؛ فإن ذلك يساعده على اتخاذ القرارات الصحيحة لحل أى مشكلة تعيق العمل (الأسرج وبسيوني، ٢٠٢٢، ٤٩، ٥٠)، والإدارة بالتجوال تمكن المدير من جمع معلومات كافية ودقيقة عن العمل، والتعامل مع موظفيه في ضوء ذلك، واتخاذ القرارات المناسبة، وتحديد البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، والحصول على المعلومات الصحيحة من مصادرها الحقيقية (Abbad & Alshoraty, 2020, 86).

وفي السياق ذاته يشير الحوامدة والعيدي (٢٠١٣، ٦٢) إلى أن هناك أثر لممارسة الإدارة بالتجوال علي فاعلية عملية اتخاذ القرارات؛ لذا فقد أوصوا بضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات بالجامعات، كما أشارت دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠، ٢٢٤) ودراسة نسيمة (٢٠١٧، ١٤٨) إلى وجود علاقة تأثير دالة موجبة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفعالية القرارات الاستراتيجية، كذلك أشارت دراسة الأسرج وبسيوني (٢٠٢٢، ٦٣) إلى وجود علاقة تأثير دالة موجبة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وعملية صنع القرارات.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن الإدارة بالتجوال - بأبعادها المتمثلة في اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة- إذا ما طبقت بشكل سليم، فإنها يمكن أن تؤدي دورًا فعالاً في تطوير عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرار بالجامعات؛ ومن ثم يجب التعرف علي واقع تلك العمليات بجامعة أسوان كما تشير إليه التشريعات والدراسات ذات الصلة، وتحديد

أوجه القصور بها، والتي يمكن أن تسهم الإدارة بالتجوال في علاجها، وهذا ما يتناوله المحور التالي.

المحور الثاني: العمليات الإدارية بجامعة أسوان (واقع نظري):

يعود تاريخ جامعة أسوان إلي عام ١٩٧٣ - ١٩٧٤م، حيث أنشئت كفرع لجامعة أسيوط، وفي عام ١٩٩٥م أنشئت جامعة جنوب الوادي، وعليه أصبح فرع جامعة أسوان تابعًا لجامعة جنوب الوادي، وفي عام ٢٠١٢م أنشئت جامعة أسوان، وتضم الجامعة حاليًا ١٨ كلية وهي: كليات الآداب، والتربية، والعلوم، والخدمة الاجتماعية، والهندسة، وهندسة الطاقة، والطب البيطري، والزراعة، والتمريض، والطب البشري، وتكنولوجيا المصايد والاسماك، والتجارة، والالسن، والحقوق، والتربية الرياضية، والتربية النوعية، ودار العلوم، والآثار، كما تضم الجامعة- أيضًا- معهدين هما: معهد التمريض، ومعهد البحوث والدراسات الأفريقية ودول حوض النيل، ويقع الحرم الرئيسي للجامعة في مدينة صحارى بأسوان بمساحة (٤٠٠) فدان، بالإضافة إلى حرم الجامعة بمدينة أسوان الجديدة بمساحة (٩٨,٥) فدان، كما يوجد عدد (٦) مقرات للجامعة وعدد (٦) مدن جامعية بمدينة ومركز أسوان (<https://aswu.edu.eg/about/key->) ([/facts/history](https://aswu.edu.eg/facts/history))، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة (١٣٦٢) عضوًا، وعدد الموظفين (٢٥٨٩) موظفًا، وعدد الطلاب (٣٠٧٨٥) طالبًا ([/https://aswu.edu.eg](https://aswu.edu.eg)).

ويتضح مما سبق أن مساحة الجامعة كبيرة، وموزعة كلياتها علي عدة مناطق؛ مما يجعل قياداتها- وخاصة في المستويات العليا- يعتمدون علي أساليب الإدارة المكتبية والإدارة عن بعد والاتصالات غير المباشرة أكثر من اعتمادهم علي الجولات الإدارية التفقدية؛ مما يحرم الجامعة من الفوائد التي قد تجنيها من قيام قياداتها بهذه الجولات، ويستوجب علي قياداتها- علي مستوى الكليات- ضرورة الاهتمام بالقيام بتلك الجولات، والتخطيط لها، والاستفادة منها في تطوير عملياتها الإدارية.

ويمكن تقصي واقع العمليات الإدارية بجامعة أسوان من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصنع قرار، وذلك من خلال تحليل قانون تنظيم الجامعات والدراسات والبحوث ذات الصلة، وذلك علي النحو الآتي:

أولاً التخطيط: أشار قانون تنظيم الجامعات في مادته رقم (٤١) إلي أن مجلس الكلية يعد منوطاً ببعض المهام المتعلقة بالتخطيط، ويُذكر منها؛ رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في الكلية وتنظيمها وتنسيقها بين الأقسام المختلفة، ووضع خطة استكمال وإنشاء المباني ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبة بها، وإعداد خطة الكلية للبعثات والإجازات الدراسية والإيفاد علي المنح الأجنبية، وإعداد مشروع موازنة الكلية، كما أشارت المادة رقم (٥٥) أن مجلس القسم يختص برسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في القسم، ووضع وتنسيق خطة للبحوث العلمية وتوزيع الإشراف عليها.

وتشير نتائج العديد من الدراسات إلي بعض أوجه القصور المتعلقة بعملية التخطيط بجامعة أسوان، فقد توصلت دراسة عبد الغالي (٢٠١٣، ٣٤٢) إلي وجود نقص في القيادات الجامعية التي لها دراية كاملة بجودة عمليات التخطيط، وغياب وجود خطة محددة وواضحة يعتمد عليها في التنفيذ، وكذلك وجود قصور في وضع خطط للتحسين والتطوير المستمر، وقصور في تحديد الأهداف الإجرائية والوسائل والمتطلبات اللازمة لتنفيذ خطط العمل، وضعف تعريف العاملين بالخطة وسياسات تنفيذها بشكل متواصل؛ مما يدل علي ضعف مشاركتهم في التخطيط للعمل الإداري، وتوصلت الدراسة- أيضاً- إلي وجود قصور في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجية حديثة في التخطيط، ونقص الموارد اللازمة لإعداد الخطة وتنفيذها، وقصور نظام إدارة الجامعة عن وضع خطط للاحتياجات المستقبلية لتلبية حاجات الأفراد.

وكذلك توصلت دراسة حسني (٢٠١٦، ٢٣٩، ٢٤٠) إلي أن جامعة أسوان قليلاً ما تهتم بإشراك العاملين داخل منظومتها التعليمية في عمليات المراجعة المستمرة للخطط الاستراتيجية الموضوعية، وأن أعضاء هيئة التدريس يعزفون عن المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وأن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا يتضح

بدرجة كافية لدي القائمين علي قمة الهرم الإداري بالجامعة، وأن الجامعة قليلاً ما تستفيد من التخطيط الاستراتيجي في إدارة مواردها بفعالية داخل منظومتها التعليمية، وأنها قليلاً ما تهتم بتوظيف التخطيط الاستراتيجي بدرجة كافية في إدراك المتغيرات المرتبطة ببيئتها الداخلية والخارجية داخل منظومتها التعليمية، كما توصلت الدراسة- أيضاً- إلي أن الجامعة قليلاً ما تطور من استراتيجياتها المستقبلية لتخريج الكوادر العلمية بما يواكب متطلبات العصر، وأن الجامعة تدعم التخطيط الاستراتيجي بدرجة صغيرة في توجيه البحث العلمي وإنتاج المعرفة العلمية لخدمة المجتمع الأسواني.

ومن الجدير بالذكر أن جامعة أسوان قد اهتمت بتحديد رؤيتها ورسالتها، واهتمت بنشرها علي موقعها الإلكتروني، فبالنسبة لرؤية الجامعة فتتمثل في أن تصبح واحدة من الجامعات الحكومية المتميزة في التعليم والثقافة والبحث العلمي ومصادر المعرفة، كما أنها تتطلع إلى الاعتراف بما تقوم به من تعليم وبحث علمي ونشاط إبداعي وخدمات جماهيرية، وكذلك تحقيق وتجديد وتحضير التعليم من منظور عالمي، أما بالنسبة لرسالة الجامعة فإنها تلتزم بتقديم أفضل فرص التعليم والخدمات البحثية للطلاب وللمجتمع بمستوى من الجودة يواهي المعايير الإقليمية والدولية، وتخرج أفراد ذوى خبرة ومؤهلين يستطيعون التكيف مع الظروف المتغيرة، كما تلتزم بالتوصل إلى تعاون متميز ومتطور ومستدام يعود بالفائدة عليها وعلى شركائها من دوائر التعليم والأعمال والخدمات الاجتماعية (<https://aswu.edu.eg/about/key-facts/vision-mission-goals>)، وفي هذا الصدد؛ توصلت دراسة حسني

(٢٠١٦، ٢٤٠، ٢٤١) إلي أن جامعة أسوان تفنقر - إلي حد ما- للانسجام والتكامل بين رؤيتها ورسالتها المستقبلية، وأن الجامعة قليلاً ما تراعي مواردها المالية وإمكاناتها المتاحة عند وضع رؤيتها المستقبلية ورسالتها المنشودة، وأن استفادة الجامعة من التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤيتها الاستراتيجية غير كافٍ لتطوير أداء منظومتها التعليمية في المستقبل.

وبالنسبة لأهداف الجامعة فتتلخص في تزويد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالبرامج الأكاديمية المتطورة المناسبة، والاستثمار في تدريب الكوادر الأكاديمية على

التكنولوجيا الحديثة في التدريس والطرق الحديثة في البحث العلمي والتعليم، والاستثمار في تدريب الكوادر الإدارية على التكنولوجيا والطرق الحديثة في الإدارة، وتقوية الوحدات ذات الطابع الخاص لتصبح بيوت خبرة استشارية في خدمة مجتمع الأعمال ولتحقيق دخل ضروري لدعم خطط التطوير المستدام للجامعة، واجتذاب الكوادر المتميزة والحفاظ عليها وتوفير برامج لتطويرها، وتحفيز التميز في البحث العلمي والمجالات الإبداعية (<https://aswu.edu.eg/about/key-facts/vision-> [/mission-goals](https://aswu.edu.eg/about/key-facts/vision-)))، وفي هذا الصدد؛ توصلت دراسة حسني (٢٠١٦، ٢٤١) إلى أن جامعة أسوان لا تحرص بصورة كافية علي تحقيق التناسب بين أهدافها المستقبلية والأهداف العامة للتعليم الجامعي ومعاييره، وأنها قليلاً ما تعيد النظر في أهدافها المستقبلية باستمرار.

ثانياً التنظيم: أشار قانون تنظيم الجامعات في مادته رقم (٤١) إلى أن مجلس الكلية يعد منوطاً ببعض المهام المتعلقة بالتنظيم، ويُذكر منها؛ إعداد برنامجاً لاستكمال أعضاء هيئة التدريس بالكلية، ورسم الإطار العام لنظام العمل في أقسام الكلية والتنسيق بينها، وإقرار المحتوى العلمي لمقررات الدراسة في الكلية والتنسيق بينها في الأقسام المختلفة، وإبداء الرأي في وضع اللائحة التنفيذية للجامعات، وإعداد اللائحة الداخلية للكلية وللمكتبة، وتنظيم قبول الطلاب في الكلية وتحديد أعدادهم، وتنظيم الدروس والمحاضرات والبحوث والتمرينات وأعمال الامتحانات في الكلية، وتنظيم الشؤون الإدارية والمالية بها، وتوزيع الاعتمادات المالية علي الأقسام، وتحويل الطلاب ونقل قيدهم من الكلية وإليها، وقيد الطلاب للدراسات العليا، وتسجيل رسائل الماجستير والدكتوراه، وتعيين لجان الحكم عليها، وإلغاء القيد والتسجيل، وتوزيع الدروس والمحاضرات والتمرينات العملية، وتحديد مواعيد الامتحان، ووضع جداوله، وتوزيع أعماله، وتشكيل لجانها، وتحديد واجبات الممتحنين، وإقرار مداورات لجان الامتحانات في الكلية، واقتراح منح الدرجات والشهادات العلمية والدبلومات، والترشيح للبعثات والمنح والإجازات الدراسية ومكافآت التفرغ للدراسات العليا، واقتراح تعيين أعضاء هيئة

التدريس في الكلية، ونقلهم أو ندبهم من الكلية وإليها، والترشيح للمهام العلمية والإعارات وإجازات التفرغ العلمي.

وكذلك أشارت المادة رقم (٥٥) من نفس القانون أن مجلس القسم يعد منوطاً بوضع نظام العمل بالقسم، والتنسيق بين مختلف التخصصات فيه، وتحديد المقررات الدراسية التي يتولي تدريسها، وتحديد محتواها العلمي، وتحديد الكتب والمراجع في مواد القسم، وتيسير حصول الطلاب عليها، وتدعيم المكتبة بها، واقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس وندبهم ونقلهم وإعارتهم وإيفادهم في مهام ومؤتمرات علمية وندوات أو حلقات دراسية، واقتراح الترخيص للأساتذة بإجازات التفرغ العلمي، واقتراح توزيع الدروس والمحاضرات والتمرينات العلمية والانتداب من القسم وإليه، واقتراح تعيين المدرسين المساعدين والمعידين وندبهم ونقلهم وإيفادهم في بعثات أو منح أجنبية وإعطائهم الإجازات الدراسية، واقتراح توزيع أعمال الامتحان وتشكيل لجانها فيما يخص القسم، واقتراح تعيين المشرفين علي الرسائل، وتشكيل لجان الحكم عليها، ومنح درجات الماجستير والدكتوراه.

وتشير نتائج العديد من الدراسات إلي بعض أوجه القصور المتعلقة بعملية التنظيم بجامعة أسوان، فقد توصلت دراسة عبد الغالي (٢٠١٣، ٣٤٢، ٣٤٣) إلي وجود قصور في تنظيم العمل بالجامعة في ضوء الخطة الموضوعية، ووجود ضعف في عملية تفويض السلطات للمرؤوسين عند تنفيذ الخطة، والقصور في رسم الخطوط الرئيسية للخطة (مهام - مواد - وقت) علي لوحة الإعلانات لكل وحدة إدارية، وضعف مراعاة إدارة الجامعة للكفاءة والخبرة في توزيع المهام والمسئوليات، والقصور في إعداد جداول لتنظيم الأعمال تحدد فيه المهام وتوقيت إنجازها، وقلة اعتماد إدارة الجامعة علي معايير الجودة في تنظيم العمل الإداري، وضعف الاهتمام بتعريف الإداريين بالمهام قبل القيام بها سواءً الجماعية منها أو الفردية؛ مما يترتب عليه ضعف مشاركتهم في تحديد تلك المهام بما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم، وكذلك توصلت دراسة محمد (٢٠١٦، ١٩٩) إلي ضعف الاهتمام بتكوين الفرق البحثية متعددة التخصصات بالجامعة للوصول إلي حلول مبتكرة للمشكلات، وعدم تشجيع البحوث

المشتركة بين الأقسام المتناظرة في الكليات المختلفة بالجامعة لتحقيق تكامل المعرفة ووحدها.

وفي السياق ذاته؛ توصلت دراسة عبد الرازق (٢٠١٩، ٢٦٥، ٢٦٦، ٢٦٩) إلي عدم وجود هيكل تنظيمي مالي يتلاءم مع احتياجات الجامعة وخططها في المدى القريب أو البعيد، وعدم وجود لائحة مطورة وموحدة للدراسات العليا بالجامعة، لتشكيل القواعد الأساسية للوائح الكليات المختلفة كل حسب طبيعة الدراسة بها، وأن الجامعة لا تعمل علي وجود نظام لمراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل وتحديد كيفية تحسينها، بما يحقق التفاعل بينها وبين مؤسسات التنمية، وكذلك توصلت دراسة صديق (٢٠٢٢، ١٣٤، ١٣٥) إلي قلة امتلاك القيادات بكليات الجامعة للسلطة الكافية لتوزيع الموارد المادية والمالية في كلياتهم دون تدخل السلطة العليا، وكذلك قلة تشجيع القيادات الجامعية للعاملين والطلاب علي الحرية والمرونة والاستقلالية في العمل من خلال تفويض الصلاحيات لهم، كما توصلت الدراسة- أيضاً- إلي جمود بعض اللوائح والقوانين اللازمة لتبني المشروعات الريادية الجديدة بالجامعة، وضعف ملاءمتها للمتغيرات والتطورات التكنولوجية، وعدم وجود لائحة تفصيلية لأنشطة ريادة الأعمال داخل الجامعة، كما توصلت دراسة منزلي (٢٠٢٢، ١٢٦) إلي وجود قصور في تطبيق أنظمة عمل متكاملة بإدارة التوظيف والنقل والتحفيز بالجامعة.

ثالثاً التوجيه: أشار قانون تنظيم الجامعات في مادته رقم (٤١) إلي أن مجلس الكلية يعد منوطاً ببعض المهام المتعلقة بالتوجيه بصورة غير مباشرة، ويُذكر منها؛ إعداد السياسات الكفيلة بتشجيع الدراسة في بعض أقسام الكلية، ورعاية الشؤون الاجتماعية والرياضية للطلاب، وإعداد السياسات الكفيلة بتيسير حصول الطلاب علي الكتب والمذكرات الجامعية، وكذلك السياسات الكفيلة بتشجيع التأليف في بعض المواد، كما أشارت المادة رقم (٤٦) إلي أن للعميد الحق في أن يدعو للاجتماع مجالس الأقسام واللجان المشكلة في الكلية، وله أن يعرض عليها ما يراه من موضوعات، وكذلك أشارت المادة رقم (٥٥) أن لمجلس القسم الحق في اقتراح منح مكافآت التفرغ للدراسات العليا، كما أشارت المادة رقم (٥٨) أن رئيس مجلس القسم يشرف علي الشؤون العلمية

والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم.

وتشير نتائج العديد من الدراسات إلي بعض أوجه القصور المتعلقة بعملية التوجيه بجامعة أسوان، فقد توصلت دراسة هميمي (٢٠٢١، ١٨٦، ١٨٧) كما أن هناك قصورًا في فتح قنوات للاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، كما أن الجامعة توفر برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بها لتنمية قدراتهم التدريسية والبحثية والإدارية بدرجة متوسطة، أي أنها ليست بالقدر الكافي الذي يحتاجه عضو هيئة التدريس، كما أن هناك قصورًا في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم قبل وضع الخطط التدريبية، كما أن الجامعة لا توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق جودة البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بها، كما أن الجامعة لا تهتم بحفز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في برامج التنمية المهنية ماديًا ومعنويًا، إلا أن الجامعة توفر لأعضاء هيئة التدريس بها فرص المشاركة في المؤتمرات العلمية خارج الجامعة، وأن هناك قصورًا من قبل الجامعة في مناقشة شكاوي أعضاء هيئة التدريس بعدالة وشفافية، وأن العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس ورؤسائهم تتسم بالاحترام المتبادل (١٨٦)، كما أن هناك قصورًا من إدارة الجامعة في تنمية العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس من خلال العمل كفريق، كما أن الجامعة لا تضع نظامًا خاصًا لمكافأة الإنجازات الجماعية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس علي التعاون ١٨٧.

وقد توصلت دراسة عبد الغالي (٢٠١٣، ٢٤٣) إلي وجود قصور في توجيه الجهاز الإداري بالجامعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة وفق معايير الجودة، وضعف توجيه الأفراد وفقًا لخبراتهم وقدراتهم علي أداء الأعمال، ووجود قصور في إعداد برامج تدريبية لتدريب الأفراد العاملين علي فهم وظائفهم ومسئولياتهم وتنمية مهاراتهم لمزيد من الجودة، كما توصلت الدراسة- أيضًا- إلي أن إدارة الجامعة لا تراعي اختيار الوقت المناسب للتوجيه وتدعيم الأداء، وأن عملية التوجيه بالجامعة لم تتصف بالتكامل والشمولية، ولم يتم تفعيلها بصورة جيدة، وأن اهتمام إدارة الجامعة بتقديم الحوافز والمكافآت لذوي الأداء المتميز يعد ضعيفًا، وأن هناك ضعفًا في العلاقات الإنسانية

الطيبة بين القيادات الجامعية والأفراد؛ مما يترتب عليه عدم احترام تلك القيادات للاختلاف في وجهات نظر الأفراد، وعدم إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول تحسين الجودة،

وقد توصلت دراسة محمد (٢٠١٦، ١٩٥، ١٩٧) إلي وجود قصور في إعداد وتأهيل أعضاء هيئة التدريس وتنمية قدراتهم وصقلها للاستفادة منها في إعداد جيل قادر علي مواكبة كل التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية لمجتمع المعرفة، وكذلك وجود قصور في تقديم برامج للتعليم المستمر داخل الجامعة لرفع المستوي المعرفي والمهاري للعاملين، وضعف توظيف شبكات التواصل الاجتماعي في فتح خطوط تواصل مع الطلاب، كما توصلت دراسة منزلي (٢٠٢٢، ١٢٦) إلي قلة المكافآت التشجيعية لإتمام برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقلة الإمكانيات المادية اللازمة لتهيئة بيئة بحثية ملائمة لإطلاق الأفكار الإبداعية، كما توصلت دراسة عبد الرازق (٢٠١٩، ٢٦٦) إلي وجود قصور في توفير المناخ المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم علي إجراء الأبحاث العلمية في الجامعة بما يحقق الأهداف التنموية لها، كما توصلت دراسة محمد (٢٠٢٠، ١٤٧) إلي وجود قصور في تزويد الطلاب المبادرين بالخبرات والأدوات اللازمة لنجاح مشروعاتهم، وضعف تدريبهم علي المهارات الفنية اللازمة لإنشاء مشروعاتهم الصغيرة، والقصور في تقديم الاستشارات اللازمة في خطة المشروعات الطلابية.

رابعاً الرقابة: أشار قانون تنظيم الجامعات في مادته رقم (٤١) إلي أن مجلس الكلية يعد منوطاً ببعض المهام المتعلقة بالرقابة، ويُذكر منها؛ مناقشة التقرير السنوي للكلية وتقارير الأقسام وتوصيات المؤتمرات العلمية للكلية وللأقسام، وتقييم نظم الدراسة والامتحانات والبحوث في الكلية ومراجعتها وتجديدها، ومتابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في الكلية، كما أشارت المادة رقم (٤٥) إلي أنه علي العميد- بعد العرض علي مجلس الكلية- أن يقوم بتقديم تقرير إلي رئيس الجامعة في نهاية كل عام جامعي عن شئون التعليم والبحث العلمي وسائر نواحي النشاط في الكلية، وذلك توطئة لعرضه علي مجلس الجامعة، وكذلك أشارت المادة رقم (٩٧) إلي أنه علي

أعضاء هيئة التدريس أن يقدموا إلي عميد الكلية تقريراً عن كل حادث من شأنه الإخلال بالنظام داخل قاعات الدروس والمحاضرات والمعامل، وما اتخذ من إجراءات لحفظه، كما أشارت المادة رقم (٩٨) إلي أنه علي كل عضو هيئة تدريس أن يقدم تقريراً سنوياً عن نشاطه العلمي والبحوث التي أجراها ونشرها والبحوث الجارية إلي رئيس مجلس القسم المختص لعرضها علي مجلس القسم، وعلي رئيس مجلس القسم أن يقدم تقريراً إلي عميد الكلية عن سير العمل في قسمه وعن النشاط العلمي والبحوث الجارية فيه وما حققه القسم من أهداف.

وكذلك أشارت المادة رقم (٥٠) من نفس القانون إلي أن المؤتمر العلمي للكلية يعد منوطاً بتدارس ومناقشة كافة شئون التعليم والبحث العلمي في الكلية، وتقييم النظم المقررة في شأنها، ومراجعتها وتجديدها بما يحقق انطلاقتها لملاحقة التقدم العلمي والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة، كما أشارت المادة رقم (٥٥) إلي أن مجلس القسم يعد منوطاً بمناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم وتقارير نوابه، ومناقشة نتائج الامتحان في مواد القسم، ومناقشة توصيات المؤتمرات العلمية للقسم والكلية، وتقييم نظم الدراسة والامتحانات والبحث العلمي في القسم ومراجعتها وتجديدها، وكذلك متابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في القسم، وكذلك أشارت المادة رقم (٥٩) إلي أنه علي رئيس مجلس القسم - بعد العرض علي مجلس القسم - أن يقوم بتقديم تقرير إلي العميد في نهاية كل عام جامعي عن شئون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، وذلك توطئة لعرضه علي مجلس الكلية، كما أشارت المادة رقم (٦٣) إلي أن المؤتمر العلمي للقسم يعد منوطاً بتدارس ومناقشة كافة شئون التعليم والبحث العلمي في القسم، وتقييم النظم المقررة في شأنها ومراجعتها وتجديدها، بما يحقق انطلاقتها لملاحقة التقدم العلمي والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة.

وتشير نتائج العديد من الدراسات إلي بعض أوجه القصور المتعلقة بعملية الرقابة بجامعة أسوان، فقد توصلت دراسة عبد الغالي (٢٠١٣، ٣٤٤) إلي وجود ضعف الاهتمام بوضع خطة إجرائية لمراقبة جودة الأداء الإداري بالجامعة بصورة مستمرة، ووجود قصور في مراقبة الأداء بها وفق معايير الجودة، وقصور في إعداد تقارير

رقابية لتوضيح سير العمل بموضوعية، وضعف اهتمام إدارة الجامعة بنشر ثقافة مفهوم الرقابة الذاتية لدي العاملين بالجامعة، وضعف اهتمامها باكتشاف الأخطاء ومعالجتها بموضوعية، وضعف إمداد إدارة الجامعة بالمعلومات اللازمة عن أداء العاملين بها من خلال عملية المراقبة، واتباع أسلوب المجاملات علي حساب العمل الإداري عند مراقبة تنفيذ الخطة، وضعف اهتمام إدارة الجامعة باكتشاف المتميزين والكفاءات من خلال عملية الرقابة، وضعف توافر سياسات واضحة في آليات مراقبة الأداء وتقييم الجودة للعاملين بإدارة الجامعة.

وفي السياق ذاته؛ توصلت دراسة حسني (٢٠١٦، ٢٤٣) إلي أن جامعة أسون لا تعتمد بدرجة كافية علي آليات محددة للرقابة علي تنفيذ الخطة الاستراتيجية داخل منظومتها التعليمية، وأن الجامعة قليلاً ما تطبق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم علي نتائج الخطة الاستراتيجية الموضوعية، وأن هناك جموداً في معايير متابعة وتقييم الأداء بالجامعة، كما توصلت دراسة محمد (٢٠١٦، ١٩٧) إلي وجود قصور في استخدام أساليب تقييم إلكترونية يتم من خلالها تقييم الأداء، وكذلك توصلت دراسة صديق (٢٠٢٢، ١٣٤) إلي ضعف تقييم القيادات للعمل داخل كليات الجامعة بعد إنجاز كل مهمة، كما توصلت دراسة محمد (٢٠٢٠، ١٤٧) إلي ضعف المتابعة والتقييم المستمرين للمشروعات الطلابية الناشئة.

خامساً صنع القرار: أشار قانون تنظيم الجامعات في مادته رقم (٤٤) إلي أن عميد الكلية يعد مسئولاً عن تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات، وتشير نتائج العديد من الدراسات إلي بعض أوجه القصور المتعلقة بعملية صنع القرار بجامعة أسوان، فقد توصلت دراسة هميمي (٢٠٢١، ١٤١، ١٨٥، ١٨٦) إلي أن درجة المشاركة في اتخاذ القرارات بالجامعة تعد منخفضة، وأن القرارات التي تتخذ في الجامعة لا تتسم بالشفافية والوضوح، كما أن هناك قصوراً في توفير البيانات والمعلومات الكافية لاتخاذ القرارات السليمة، وأن إدارة الجامعة تتبع النمط المركزي في صنع القرارات الإدارية، كما أنها لا تشجع أعضاء هيئة التدريس بها علي المشاركة في عملية صنع القرارات، كما أنها لا تشجع أعضاء هيئة التدريس بها علي تقديم الآراء

والاقتراحات حول تطوير العمل وحل المشكلات. كما توصلت دراسة منزلي (٢٠٢٢)، (١٢٦) إلي وجود قصور في توفير قواعد البيانات والمعلومات لصنع واتخاذ القرارات بالجامعة، وكذلك توصلت دراسة صديق (٢٠٢٢، ١٣٤، ١٣٥) إلي أن القيادات الجامعية نادراً ما تقوم باتخاذ قرارات فعالة للتصدي للمشكلات التي تواجه العمل، وأن مشاركتهم لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بالكلية في اتخاذ القرارات الريادية تعد ضعيفة، وأن هناك تعقيداً في الإجراءات واستغراقاً في الروتين وبطئاً شديداً في إصدار القرارات.

وفي السياق ذاته؛ توصلت دراسة عبد الغالي (٢٠١٣، ٣٤٥) إلي ضعف توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بعمليات الجامعة وأنشطتها، وميل إدارة الجامعة إلي الذاتية في صنع القرار واتخاذها، وضعف إدراك القرارات الخاطئة في الوقت المناسب، وضعف توافر البيانات والمعلومات الكافية لصنع القرار المناسب، وقلة الاعتماد علي الاستشارات التنظيمية والخبراء في صنع القرار الإداري، وضعف توافر المناخ التنظيمي الملائم والحرية الأكاديمية في صنع القرار واتخاذها، وضعف توافر الوقت المناسب لصنع القرار واتخاذها، واتباع إدارة الجامعة للنمط المركزي في صنع القرار؛ مما يترتب عليه ضعف تطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرار الإداري واتخاذها، وكذلك توصلت دراسة حسني (٢٠١٦، ٢٤٢-٢٤٤) إلي أن جامعة أسوان لا تحدد الفرص والتهديدات المستقبلية التي تواجهها بدرجة كافية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الحاضر، وأن هناك نقصاً - إلي حد ما - في البيانات والمعلومات والإحصاءات الدقيقة التي تبلور الوضع السائد داخل المنظومة التعليمية بجامعة أسوان، وأن هناك روتيناً وتعقيداً إدارياً ومركزيةً في صنع القرار بالجامعة.

ومن خلال العرض السابق لواقع العمليات الإدارية بجامعة أسوان، والمشكلات التي تواجهها، يتضح أن التطبيق السليم لمدخل الإدارة بالتجوال بالجامعة يمكن أن يسهم - بشكل فعال - في معالجة تلك المشكلات والتغلب عليها؛ ومن ثم زيادة كفاءة تلك العمليات، لذا يجب توظيف هذا المدخل في تطوير تلك العمليات والتغلب علي

مشكلاتها توظيفاً سليماً؛ ومن ثم فإن الأمر يتطلب معرفة درجة توظيف هذا المدخل في تطوير تلك العمليات، وهذا ما يتناوله القسم التالي من البحث.
القسم الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية إلي التعرف علي درجة توظيف الإدارة بالتجوال في تطوير العمليات الإدارية بكليات جامعة أسوان.

ثانياً: تحديد عينة البحث: يتضح مما سبق أن المجتمع الأصلي للبحث المناسب لتحقيق هذا الهدف هو أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة أسوان ومعاهدها، والتي يبلغ عددها (٢٠) كلية و (٢) معهد، يعمل بها (٨٨٢) عضو هيئة تدريس (جامعة أسوان، ٢٠٢٤)، ويعد اختيار عينة البحث من الخطوات الهامة في أي بحث، لما لها من تأثير علي دقة النتائج، وبالتالي علي فاعلية البحث، حيث يجب اختيار العينة بحيث تمثل المجتمع الأصلي للبحث تمثيلاً جيداً، لذا تم حساب عدد العينة المناسب باستخدام معادلة ريتشارد جيجر الآتية (ملاحويش، ٢٠١٣، ٧، ٨):

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث إن:

n هي حجم العينة.

N هي حجم المجتمع الأصلي.

Z هي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦.

d هي نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥

وبتطبيق المعادلة السابقة والتعويض (N= ٨٨٢) يتضح أن العدد المناسب للعينة التي يجب اختيارها من المجتمع الأصلي للبحث يجب ألا تقل عن ٢٦٨ عضواً.

ثالثاً: أداة البحث وإجراءات إعدادها: اعتمد البحث علي الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة من عينة البحث، وقد مر إعداد الاستبانة بثلاث مراحل رئيسية كما يلي:

١- إعداد الصورة المبدئية للاستبانة: في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بها تم إعداد الاستبانة في صورتها المبدئية، حيث تكونت من خمسة أبعاد يندرج تحتها (٥٠) عبارة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول ١

يوضح أبعاد الصورة المبدئية للاستبانة وعدد عباراتها

عدد العبارات	أبعاد الاستبانة
١٠	١) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية التخطيط.
١٠	٢) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية التنظيم.
١٠	٣) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية التوجيه.
١٠	٤) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية الرقابة.
١٠	٥) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية صنع القرار.
٥٠	المجموع

٢- تقنين الاستبانة: تم تقنين الاستبانة من خلال حساب صدقها وثباتها، وذلك كما يلي:

أ. صدق الاستبانة: صدق الأداة يعني أن تقيس الأداة ما أعدت لقياسه بالفعل، ونظراً لأهمية ذلك تم التحقق منه بأكثر من طريقة وذلك كما يلي:

- صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة- في صورتها المبدئية- علي بعض المتخصصين في مجال الدراسة كمحكمين، حيث بلغ عددهم (١١) محكمًا، فقاموا بإبداء آرائهم في مدي وضوح عبارات الاستبانة، ومدي ارتباطها بالمحاور التي تنتمي إليها، ومدي سلامة الصياغة اللغوية لها، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبانة، وقد تنوعت طرق التواصل مع السادة المحكمين ما بين التواصل المباشر وجهاً لوجه أو عن طريق تطبيق الواتساب، وقد روعي في اختيارهم أن يكونوا من أساتذة كليات التربية بالجامعات المصرية في تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية أو تخصص الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، لكونها التخصصات الأقرب لموضوع البحث، وقد تبين اتفاق السادة المحكمين علي صدق جميع عبارات الاستبانة، كما أضافوا (٩) عبارات أخرى لأبعاد الاستبانة، فبالنسبة للبعد الأول فقد تم إضافة عبارة تنص علي "تحديد المشكلات التي قد تواجه تنفيذ الخطط المستقبلية"، وفي البعد الثالث تم إضافة ثلاث عبارات تنص علي "إلهام العاملين بالحلول الإبداعية لمشكلات العمل"، "تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن أدائهم الوظيفي"، "تزويد العاملين باللوائح والمعلومات والخبرات اللازمة لحسن أداء العمل"، وبالنسبة للبعد الرابع فقد تم إضافة أربع عبارات تنص علي "متابعة أداء العاملين بالكلية وفقاً لتوصيفاتها الوظيفية"، "التحقق من مناسبة طرق التدريس المتبعة بكل مقرر لأهدافه"، "التحقق من الالتزام بالتوصيفات المعتمدة للمقررات الدراسية"، "التحقق من حضور كافة العاملين بالكلية"، وأخيراً تم إضافة عبارة للبعد الخامس تنص علي "التراجع عن بعض قراراتها إذا تبين عدم جدواها".

- صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة فقد تم تطبيقها علي عينة عشوائية قوامها (٣٥) عضو هيئة تدريس من كلية التربية- جامعة أسوان، ومن خلال استجاباتهم تم- باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)-

25) حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت بين (0.71 - 0.89)، وكذلك حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وقد تراوحت بين (0.84 - 0.91)، وأيضًا معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وقد تراوحت بين (0.75 - 0.88)، وتلك القيم مقبولة إحصائيًا تدل على أن الاستبانة متسقة داخليًا.

ب. ثبات الاستبانة: للثبات أهمية كبيرة في توضيح مدى دقة الأداة في القياس ومدى اتساقها وعدم تناقضها فيما تسفر عنه من نتائج، ولذا فقد تم حسابه بأكثر من طريقة كما يلي:

- طريقة ألفا كرونباخ: من خلال استجابات العينة العشوائية السابقة تم حساب معاملات ثبات ألفا كرونباخ، والتي بلغت (0.82، 0.89، 0.78، 0.91، 0.75) بالنسبة لأبعاد الاستبانة التي تقيس درجة توظيف الجولات الإدارية في تطوير عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرار على الترتيب، كما بلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.83)، وتلك القيم تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

- طريقة إعادة التطبيق: تم إعادة تطبيق الاستبانة بعد ثلاثة أسابيع على نفس العينة العشوائية التي أجري عليها التطبيق في المرة الأولى، وتم حساب معاملات الارتباط بين استجابات أفراد العينة في التطبيقين، والتي بلغت (0.79، 0.86، 0.75، 0.87، 0.71) بالنسبة لأبعاد الاستبانة التي تقيس درجة توظيف الجولات الإدارية في تطوير عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرار على الترتيب، كما بلغ معامل الارتباط بالنسبة للاستبانة ككل (0.80)، وتلك القيم تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

3- إعداد الصورة النهائية للاستبانة: في ضوء المراحل الثلاثة السابقة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تشتمل على (59) عبارة، ويمكن توضيح ذلك بالجدول الآتي:

جدول ٢

يوضح أبعاد الصورة النهائية للاستبانة وعدد عباراتها

عدد العبارات	أبعاد الاستبانة
١١	١) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية التخطيط.
١٠	٢) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية التنظيم.
١٣	٣) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية التوجيه.
١٤	٤) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية الرقابة.
١١	٥) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية صنع القرار.
٥٩	المجموع

رابعاً: إجراءات تطبيق أداة البحث: لتطبيق الاستبانة علي أفراد عينة البحث قام الباحث - في البداية- بالحصول علي موافقة السيد رئيس جامعة أسوان، بعد ذلك تم إتاحة رابط الاستبانة الإلكترونية علي جروب الواتساب الرسمي الخاص بأعضاء هيئة التدريس بكل كلية ومعهد من كليات جامعة أسوان ومعاهدها، وذلك خلال شهر أبريل ٢٠٢٤م، وضماناً لعدم انحصار معظم العينة المختارة في كلية بعينها دون غيرها، فقد روعي عند التطبيق ألا يزيد عدد العينة المختارة من كل كلية عن حد معين، وأن يكون هذا العدد متناسباً مع العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس بها؛ لذا فقد تم إغلاق الرد علي الاستبانة في بعض الكليات حين وصل عدد الردود إلي الحد المطلوب؛ وبناءً علي ذلك فقد أجاب عي الاستبانة (٣٠٧) عضواً، وتم استبعاد إجابات (٣٤) عضواً

لعدم دقة الإجابة عليها، وبذلك أصبح عدد أعضاء هيئة التدريس الذين تم الأخذ بإجاباتهم (٢٧٣) عضواً كإجمالي عينة البحث بنسبة (٣١٪) تقريباً من المجتمع الأصلي، ويمكن وصف تلك العينة وتوزيعها علي كليات جامعة أسوان ومعاهدها عن طريق الجدول الآتي:

جدول ٣

يوضح توزيع عينة البحث

عدد أعضاء هيئة التدريس			
النسبة المئوية	العينة المختارة	الإجمالي	الكليات
١٩.٨٪	٥٤	١٧٣	الطب
١٤.٣٪	٣٩	١٠٣	العلوم
١٢.٨٪	٣٥	٨٩	الهندسة
١٠.٦٪	٢٩	٥٦	التربية
٧.٣٪	٢٠	٥١	هندسة الطاقة
٥.٥٪	١٥	٤٠	الخدمة الاجتماعية
٥.٥٪	١٥	٣٨	الزراعة
٥.١٪	١٤	٣٦	الآداب
٥.١٪	١٤	٣٤	الطب البيطري
٥.١٪	١٤	٣٢	التربية الرياضية
٥.٥٪	١٥	٣٢	التربية النوعية
٣.٣٪	٩	٢٢	الآثار
١٠٠٪	٢٧٣	٦٩٧	المجموع

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- الاستبانة تم تطبيقها علي إثني عشرة كلية من كليات جامعة أسوان البالغ عددها (٢٢) كلية ومعهد، إلا أن الكليات المختارة يعمل بها (٦٩٧) عضو هيئة تدريس أي ما يقارب (٧٩%) من إجمالي أعضاء هيئة تدريس بالجامعة البالغ عددهم (٨٨٢) عضوًا، كما أن الكليات المختارة تضم كليات نظرية وأخرى عملية، كما يتضح- أيضًا- أن العدد الإجمالي لعينة البحث قد بلغ (٢٧٣) عضوًا، مما يوضح مدي تمثيل العينة المختارة للمجتمع الأصلي للبحث.

٢- أكثر الكليات المختارة تمثيلاً في عينة البحث هي كلية الطب، حيث أجاب منها علي الاستبانة (٥٤) عضوًا بنسبة (١٩.٨%) تقريبًا من إجمالي عينة البحث، كما أن أقلها تمثيلاً في عينة البحث هي كلية الآثار، حيث أجاب منها علي الاستبانة (٩) أعضاء فقط بنسبة (٣.٣%) تقريبًا، ويرجع ذلك إلي زيادة العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس بكلية الطب، وقلته بكلية الآثار.

٣- (٥٧.٥%) من إجمالي عينة البحث تتركز في أربع كليات فقط، وهي كليات الطب والعلوم والهندسة والتربية، حيث أجاب علي الاستبانة منها (١٥٧) عضوًا، كما أن حوالي (٤٢.٥%) من إجمالي عينة البحث توجد في ثمانية كليات أخرى، وهي كليات هندسة الطاقة والخدمة الاجتماعية والزراعة والآداب والطب البيطري والتربية الرياضية والتربية النوعية والآثار، حيث أجاب علي الاستبانة من هذه الكليات (١١٦) عضوًا.

خامسًا: أساليب المعالجة الإحصائية: لتحليل استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات الاستبانة تم القيام بما يلي:

- ١- تفرغ استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات الاستبانة؛ وذلك من خلال إعطاء الاختيار الأول "موافق بدرجة كبيرة" ثلاث درجات، والاختيار الثاني "موافق بدرجة متوسطة" درجتين، والاختيار الثالث "موافق بدرجة صغيرة" درجة واحدة.
- ٢- حساب تكرارات استجابات أفراد العينة علي كل عبارة من عبارات الاستبانة.

- ٣- حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة علي كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك من المعادلة الآتية (منسي والشريف، ٢٠١٤، ٦٣):
- س- (المتوسط الحسابي) = مج (س*ك) / مج ك.
- حيث س=(١، ٢، ٣)، ك هي تكرار كل درجة، مج ك هي عدد أفراد العينة.
- ٤- حساب الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة علي كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك من المعادلة الآتية (منسي والشريف، ٢٠١٤، ١٠٩):
- ٢ع (الانحراف المعياري) = مج (ح*٢*ك) / مج ك، حيث ح هي انحرافات الدرجات عن متوسطها الحسابي أي أن: ح = (س - س-).
- ٥- تحديد الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة علي كل عبارة من عبارات الاستبانة، حيث تم تقسيم تلك الاستجابات إلي ثلاثة مستويات متساوية المدي من خلال المعادلة التالية:
- طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الاستبانة = (٣ - ١) ÷ ٣ = ٠.٦٦، وبذلك يمكن الحصول علي ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، والذي يمكن توضيحه بالجدول الآتي:

جدول ٤

ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

الاتجاه العام للاستجابة	المتوسط الحسابي
موافق بدرجة كبيرة	من ٢.٣٤ إلي ٣
موافق بدرجة متوسطة	من ١.٦٧ إلي أقل من ٢.٣٤
موافق بدرجة صغيرة	من ١ إلي أقل من ١.٦٧

وقد تم اتباع الطريقة اليدوية في حساب بعض الأساليب السابقة، ثم تم التأكد من صحة النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25).

سادساً: مناقشة النتائج وتفسيرها: باستخدام الأساليب الإحصائية السابقة يمكن توضيح نتائج استجابات أفراد عينة البحث علي أبعاد الاستبانة بالجدول الآتي:

الاتجاه العام	الترتيب	ع	س-	أبعاد الاستبانة
ضعيف	٥	٠.٧٤	١.٧٩٣	١) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية التخطيط.
متوسط	١	٠.٦٩	٢.٠٧٨	٢) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية التنظيم.
ضعيف	٤	٠.٧٠	١.٩٢٤	٣) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية التوجيه.
متوسط	٢	٠.٧١	٢.٠٢٧	٤) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية الرقابة.
ضعيف	٣	٠.٧٣	١.٩٥٧	٥) توظيف الجولات الإدارية في تطوير عالية صنع القرار.
ضعيف		٠.٧١	١.٩٥٦	الاستبانة ككل

من الجدول السابق يتضح أن درجة توظيف الإدارة بالتجوال في تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان كانت ضعيفة، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، حيث حصلت علي متوسط حسابي قدره (١.٩٥٦) بانحراف معياري قدره (٠.٧١)، وقد يرجع ذلك إلي تفضيل القيادات الجامعية للإدارة المكتبية عن القيام بجولات إدارية تفقدية، أو لعشوائية تلك الجولات، وكونها روتينية ونفتيشية وغير منتظمة، ضعف الاهتمام بالتخطيط السليم لها، أو قد يرجع ذلك إلي ضعف اقتناع القيادات الجامعية بأهمية الإدارة بالتجوال، والدور الذي يمكن أن تؤديه في تطوير العمليات الإدارية، أو قد يرجع ذلك للرغبة في عدم مواجهة الواقع بمساوئه ومشاكله، أو لضعف الاهتمام بتدريب القيادات علي كيفية إجراء الجولات الإدارية والتخطيط السليم لها، وضعف

الاهتمام بتقييم أدائهم علي أساس انتظامهم في إجراءاتها، ونجاحهم أو فشلهم في ذلك، أو لضيق الوقت المخصص لتلك الجولات، أو قد يرجع ذلك إلي الانطباعات الذهنية السيئة لدي العاملين بالجامعة عن الجولات الإدارية وأهدافها، وتخوفهم الشديد منها، أو قد يرجع ذلك إلي انشغال القيادات الجامعية بالأعمال المكتبية الروتينية، وانغماسهم فيها، وضعف ثقافة تفويض السلطات لديهم، وضعف الاهتمام بالتنمية المهنية لهم، وضعف اطلاعهم علي الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وكما هو موضح بالجدول فقد جاء البعد الخاص بـ "التنظيم" في المرتبة الأولى، وبدرجة تحقق متوسطة، والذي قد يرجع إلي قلة اعتماد إدارة الجامعة علي معايير الجودة في تنظيم العمل الإداري، وهو ما توصلت إليه دراسة عبد الغالي (٢٠١٣)، يليه البعد الخاص بـ "الرقابة"، وبدرجة تحقق متوسطة، والذي قد يرجع إلي عدم الاعتماد - بصورة كافية - علي آليات محددة للرقابة علي تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة، وضعف تطبيق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم علي نتائج تلك الخطة، وكذلك جمود معايير متابعة وتقييم الأداء بالجامعة، وهو ما أشارت إليه دراسة حسني (٢٠١٦)، ثم البعد الخاص بـ "صنع القرار"، وبدرجة تحقق ضعيفة، والذي قد يرجع إلي ضعف المناخ التنظيمي الملائم لصنع القرار واتخاذ بالجامعة، وهو ما أشارت إليه دراسة عبد الغالي (٢٠١٣)، يليه البعد الخاص بـ "التوجيه"، وبدرجة تحقق ضعيفة، والذي يتفق مع دراسة عبد الغالي (٢٠١٣)، التي أشارت إلي أن عملية التوجيه بالجامعة لم تتصف بالتكامل والشمولية، ولم يتم تفعيلها بصورة جيدة، وأخيراً جاء البعد الخاص بـ "التخطيط" في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبدرجة تحقق ضعيفة، والذي قد يرجع إلي أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا يتضح بدرجة كافية في أذهان القائمين علي إدارة الجامعة، وهو ما أشارت إليه دراسة حسني (٢٠١٦) ودراسة أبو المجد (٢٠١٧).

أما بالنسبة لنتائج استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات كل بعد علي حدة فيمكن عرضها علي النحو الآتي:

تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال " تصور مقترح "

١- النتائج المتعلقة بتوظيف الجولات الإدارية في تطوير عملية التخطيط: وتتضح

استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول ١١

استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات البعد الخاص بتطوير عملية التخطيط

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات: تقوم إدارة الكلية - أثناء تجوالها- بما يلي:
				ك١	ك٢	ك٣	
ضعيف	١٠	٠.٧٦	١.٧١	١٢٩	٩٤	٥٠	(١) تحديد احتياجات الكلية المستقبلية لأخذها في الاعتبار في أعمال التخطيط.
ضعيف	١	٠.٧٧	١.٩٣	٩١	١١٠	٧٢	(٢) تشخيص أسباب مشكلات العمل لوضع خطط العلاج المناسبة.
ضعيف	٢	٠.٧٩	١.٨٧	١٠٥	٩٩	٦٩	(٣) توضيح رؤية الكلية ورسالتها لكافة العاملين بها.
ضعيف	٥	٠.٧٧	١.٨٢	١١٠	١٠٣	٦٠	(٤) التعرف علي آراء العاملين حول رؤية الكلية ورسالتها.
ضعيف	٤	٠.٧٥	١.٨٣	١٠٥	١١٠	٥٨	(٥) تحليل البيئة الداخلية (جوانب القوة ومواطن الضعف) للكلية.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات: تقوم إدارة الكلية - أثناء تجوالها- بما يلي:
				ك١	ك٢	ك٣	
ضعيف	٣	٠.٨٠	١.٨٥	١١٢	٩١	٧٠	٦) تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطط المستقبلية.
ضعيف ف	٩	٠.٧٥	١.٧٤	١٢١	١٠٣	٤٩	٧) التخطيط للبرامج التدريبية والندوات وورش العمل التي تعقدها الكلية.
ضعيف ف	٧	٠.٧٧	١.٧٥	١٢٣	٩٥	٥٥	٨) تشجيع العاملين علي المشاركة في أعمال التخطيط بالكلية.
ضعيف ف	٦	٠.٧٩	١.٧٩	١٢٠	٩٠	٦٣	٩) التأكد من إمكانية تنفيذ الخطط المستقبلية.
ضعيف ف	١١	٠.٧١	١.٦٩	١٢٤	١٠٩	٤٠	١٠) تعديل الخطط المستقبلية بما يجعلها أكثر واقعية.
ضعيف ف	٨	٠.٧٦	١.٧٤٧	١٢١	١٠٠	٥٢	١١) تحديد المشكلات التي قد تواجه تنفيذ الخطط المستقبلية.
ضعيف ف		٠.٧٤	١.٧٩٣	المتوسط الحسابي لبعد تطوير عملية التخطيط			

التخطيط الاستراتيجي لديها، أو لضعف تحمسها لتنفيذ تلك الخطط، أو لعدم واقعيته، وكذلك بالنسبة للعبارة الثامنة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتشجيع العاملين علي المشاركة في أعمال التخطيط بالكلية إلي النزعة الفردية لديها، أو لضعف إيمانها بقدرة العاملين علي إثراء عملية التخطيط وتجويدها، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حسني (٢٠١٦) ودراسة أبو المجد (٢٠١٧)، أما بالنسبة للعبارة الحادية عشرة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتحديد المشكلات التي قد تواجه تنفيذ الخطط المستقبلية إلي اعتمادها علي التقارير المكتتية في ذلك، أو لاعتمادها علي وحدة الجودة في ذلك، أو لضعف تحمسها لتنفيذ تلك الخطط، نظراً لضعف واقعيته، وبالنسبة للعبارة السابعة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالتخطيط للبرامج التدريبية والندوات وورش العمل التي تعقدتها الكلية إلي ضعف إيمانها بأهمية التدريب والتنمية المهنية للعاملين في تحسين جودة العمل وتحقيق أهدافه، أو لضعف ثقافة التنمية المهنية لدي العاملين بالكلية، أو لتوقع ضعف الإقبال علي تلك البرامج والندوات وورش العمل، وكذلك بالنسبة للعبارة الأولى فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتحديد احتياجات الكلية المستقبلية لأخذها في الاعتبار في أعمال التخطيط إلي اعتمادها علي التخطيط قصير المدى المرتبط بفترة توليها الإدارة؛ ومن ثم فإنها لا تهتم بالتخطيط للكلية لفترة طويلة، لاعتقادها بأن القيادات التي قد تليها لن تأخذها بالاعتبار، أما بالنسبة للعبارة العاشرة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتعديل الخطط المستقبلية بما يجعلها أكثر واقعية إلي تركيزها علي تقديم خطط طموحة بغض النظر عن قابليتها للتنفيذ، أو لعدم نيتها وضع تلك الخطط موضع التنفيذ، أو لضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لديها، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حسني (٢٠١٦).

٢- النتائج المتعلقة بتوظيف الجولات الإدارية في تطوير عملية التنظيم: وتتضح استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول ١١

تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال " تصور مقترح "

استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات البعد الخاص بتطوير عملية التنظيم

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات: تقوم إدارة الكلية - أثناء تجوالها- بما يلي:
				ك٣	ك٢	ك١	
ضعيف	١٠	٠.٧١	١.٥٩	١٤٨	٨٩	٣٦	(١) تفويض جزء من سلطاتها للغير.
ضعيف	٨	٠.٧٧	١.٩٠	٩٦	١٠٩	٦٨	(٢) تحفيز القيادات الإدارية بالكلية علي تفويض بعض صلاحياتها للغير.
عالي	١	٠.٧٢	٢.٤٠	٣٨	٨٨	١٤٧	(٣) التحقق من التوافق بين مؤهلات الكوادر الإدارية والمهام الموكلة إليهم.
ضعيف	٩	٠.٧٤	١.٦٩	١٢٩	٩٩	٤٥	(٤) اكتشاف نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي للكلية.
عالي	٢	٠.٨٠	٢.٣٥	٥٧	٦٣	١٥٣	(٥) التعرف علي العجز أو الزيادة في أعداد العاملين بالأقسام والإدارات والوحدات المختلفة.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات: تقوم إدارة الكلية - أثناء تجوالها- بما يلي:
				ك١	ك٢	ك٣	
متوسط	٣	٠.٧٢	٢.٣٠	٤٢	١٠٨	١٢٣	٦) التأكد من وجود توازن بين الصلاحيات المخولة للقيادات الإدارية ومسئولياتها.
متوسط	٥	٠.٧٢	٢.١٩	٥٠	١٢٢	١٠١	٧) تقسيم العمل علي الجميع بما يتلاءم مع قدراتهم.
متوسط	٦	٠.٨٠	٢.٠٨	٧٦	٩٨	٩٩	٨) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
متوسط	٤	٠.٧٦	٢.٢٢	٥٦	١٠٢	١١٥	٩) منع وجود ازدواجية في أداء الأعمال.
متوسط	٧	٠.٧٥	٢.٠٧	٦٨	١١٨	٨٧	١٠) مراعاة العدالة في توزيع المهام الوظيفية علي الجميع.
متوسط		٠.٦٩	٢.٠٧٨	المتوسط الحسابي لبعد تطوير عملية التنظيم			

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة البحث علي العبارتين رقمي (٣، ٥) جاءت في الاتجاه العالي، حيث احتلت العبارتان المرتبتين (١، ٢) علي الترتيب، فبالنسبة للعبارة الثالثة فقد يرجع اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالتحقق من التوافق بين مؤهلات الكوادر الإدارية والمهام الموكلة إليهم إلي إدراكها لأهمية ذلك في أداء المهام المختلفة بكفاءة عالية، فعدم حدوث هذا التوافق قد يؤدي إلي إنجاز الأعمال ببطء، أو بذل جهد أكبر من اللازم في أدائها، أو عدم أدائها وفقاً للمعايير

المطلوبة، أما بالنسبة للعبارة الخامسة فقد يرجع اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالتعرف علي العجز أو الزيادة في أعداد العاملين بالأقسام المختلفة إلي حرصها علي حسن سير العمل في تلك الأقسام، ولرغبتها في تلافي سلبيات العجز في أعداد العاملين ببعض الأقسام من حيث تعطيل أداء الأعمال المختلفة، وإثقال كاهل بعض العاملين بأكثر مما يطيقون من الأعمال؛ ومن ثم انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لديهم، كما أن الزيادة في أعداد العاملين ببعض الأقسام قد تؤدي إلي إهدار الجهود البشرية ببعض الأقسام بالرغم من الحاجة إليها في أقسام أخرى.

كذلك جاءت استجابات أفراد عينة البحث علي العبارات أرقام (٦، ٩، ٧، ٨، ١٠) في الاتجاه المتوسط، حيث احتلت العبارات المراتب (٣-٧) علي الترتيب، فبالنسبة للعبارة السادسة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالتأكد من وجود توازن بين الصلاحيات المخولة للقيادات الإدارية ومسئولياتها إلي ضعف إلمامها بمسئوليات وصلاحيات كل فرد، أو إلي عدم إدراكها لأهمية وجود هذا التوازن في حسن سير العمل، أو إلي غموض اللوائح الموضحة لهذه الصلاحيات، أما بالنسبة للعبارة التاسعة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بمنع وجود ازدواجية في أداء الأعمال إلي شكلية الجولات الإدارية التي تقوم بها؛ ومن ثم فإنها لا تنتبه لوجود تضارب أو ازدواجية في العمل أثناء تجوالها، أو قد يرجع ذلك إلي ضعف إدراك إدارة الكلية لأضرار تلك الازدواجية علي حسن سير العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الغالي (٢٠١٣)، وبالنسبة للعبارة السابعة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتقسيم العمل علي الجميع بما يتلاءم مع قدراتهم إلي ضعف درايتها بقدرات العاملين ومهاراتهم، وصعوبة قياس الكثير منها، أو إلي ضعف إلمامهم بالمهارات والقدرات التي تتطلبها كل وظيفة في شاغلها، وكذلك بالنسبة للعبارة الثامنة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب إلي نفس السبب السابق، وتتفق هاتين النتيجةين مع ما توصلت إليه دراسة عبد الغالي (٢٠١٣)، أما بالنسبة للعبارة العاشرة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها-

بمراعاة العدالة في توزيع المهام الوظيفية علي الجميع إلي رغبتها- في المقام الأول- في إنجاز الأعمال بكفاءة، حتي لو كان ذلك علي حساب إرهاق بعض العاملين المتميزين بالكثير من المهام، وإراحة العاملين ذوي القدرات المحدودة.

وكذلك جاءت استجابات أفراد عينة البحث علي العبارات أرقام (٢، ٤، ١) في الاتجاه الضعيف، حيث احتلت العبارات المراتب (٨-١٠) علي الترتيب، فبالنسبة للعبارة الثانية فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتحفيز القيادات الإدارية بالكلية علي تفويض بعض صلاحياتها للغير إلي ثقتها في أداء تلك القيادات دون غيرها، وإلي ضعف ثقتها فيمن ستفوض له تلك الصلاحيات، أما بالنسبة للعبارة الرابعة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- باكتشاف نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي للكلية إلي عدم استعانتها بمعاونين متخصصين في ذلك؛ ومن ثم يصعب عليها أن تنتبه لكل التفاصيل المتعلقة بهيكلها التنظيمي أثناء تجوالها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الغالي (٢٠١٣)، وبالنسبة للعبارة الأولى فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتفويض جزء من سلطاتها للغير إلي غياب ثقتها في العاملين بالكلية وفي قدراتهم وإمكاناتهم، أو للرغبة في التمسك بالسلطة والتمتع بها، أو للتخوف من الخسائر التي قد تتجم عن تفويض السلطات لمن ليس أهلاً لها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الغالي (٢٠١٣).

٣- النتائج المتعلقة بتوظيف الجولات الإدارية في تطوير عملية التوجيه: وتتضح استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول ١١

استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات البعد الخاص بتطوير عملية التوجيه

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	درجة الموافقة			العبارات: تقوم إدارة الكلية - أثناء تجوالها- بما يلي:
			المتوسط الحسابي	ك١	ك٢	

تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال " تصور مقترح "

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات: تقوم إدارة الكلية - أثناء تجوالها- بما يلي:
				ك١	ك٢	ك٣	
متوسط	١	٠.٧٦	٢.٣٢	٤٩	٨٨	١٣٦	(١) الإنصات لآراء كافة العاملين بالكلية.
ضعيف	٧	٠.٨٣	١.٩٠	١٠٧	٨٥	٨١	(٢) الابتعاد عن تصيد الأخطاء للعاملين بالكلية.
متوسط	٦	٠.٨١	١.٩٣	٩٩	٩٥	٧٩	(٣) كسب ثقة جميع العاملين في الكلية.
متوسط	٥	٠.٧٩	١.٩٦	٩٠	١٠٣	٨٠	(٤) تعزيز دافعية كافة العاملين علي العمل.
متوسط	٤	٠.٨٣	٢.١٦	٧٤	٨٠	١١٩	(٥) الإشادة بالعاملين ذوي الأداء المتميز أمام الجميع.
ضعيف	١٢	٠.٧٠	١.٦٠	١٤١	٩٩	٣٣	(٦) تحفيز العاملين علي حضور البرامج التدريبية المختلفة.
ضعيف	٨	٠.٧٧	١.٨٢	١٠٩	١٠٣	٦١	(٧) تطوير أداء كافة العاملين بالكلية.
ضعيف	١١	٠.٧٥	١.٧١	١٢٨	٩٦	٤٩	(٨) تشجيع العاملين علي الاهتمام بالتنمية المهنية لديهم.
ضعيف	١٠	٠.٧٦	١.٧٥	١٢٠	١٠١	٥٢	(٩) تشجيع العاملين علي تقديم أفكار جديدة لأداء الأعمال.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات: تقوم إدارة الكلية - أثناء تجوالها- بما يلي:
				ك١	ك٢	ك٣	
ضعيف	٩	٠.٦٨	١.٨٢	٩١	١٣٩	٤٣	(١٠) تبني الأساليب الجديدة والمبتكرة في أداء الأعمال.
ضعيف	١٣	٠.٦٠	١.٥٠	١٥١	١٠٧	١٥	(١١) إلهام العاملين بالحلول الإبداعية لمشكلات العمل.
متوسط	٣	٠.٧٥	٢.٢٥	٥٠	١٠٥	١١٨	(١٢) تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن أدائهم الوظيفي.
متوسط	٢	٠.٨٠	٢.٢٧	٦٠	٨٠	١٣٣	(١٣) تزويد العاملين باللوائح والمعلومات والخبرات اللازمة لحسن أداء العمل.
ضعيف		٠.٧٠	١.٩٢٤	المتوسط الحسابي لبعد تطوير عملية التوجيه			

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة البحث علي العبارات أرقام (١، ١٣، ١٢، ٥، ٤، ٣) جاءت في الاتجاه المتوسط، حيث احتلت العبارات المراتب (١-٦) علي الترتيب، فبالنسبة للعبارة الأولى فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالإنصات لآراء كافة العاملين بالكلية إلي النزعة الأوتوقراطية لديها، أو لضيق الوقت الذي تخصصه لتلك الجولات، أو لاستعانتها بلجنة لاستقبال ودراسة شكاوي ووجهات نظر العاملين معه، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه

دراسة عبد الغالي (٢٠١٣)، أما بالنسبة للعبارة الثالثة عشرة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتزويد العاملين باللوائح والمعلومات والخبرات اللازمة لحسن أداء العمل إلي اعتقادها بإلمام العاملين بهذه اللوائح، أو إلي عدم إلمام إدارة الكلية بكيفية أداء كل عمل بها؛ ومن ثم فإن عليها الاستعانة بلجنة من المتخصصين في كل مجال من مجالات العمل، حتي تكون الجولة الإدارية أكثر فعالية، وبالنسبة للعبارة الثانية عشرة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن أدائهم الوظيفي إلي ضعف الاهتمام بتحديد معايير للأداء الوظيفي؛ ومن ثم ضعف القدرة علي تقييم أداء العاملين، أو قد يرجع ذلك إلي اعتماد إدارة الكلية علي مديري الإدارات في تقييم أداء العاملين، لأنهم أكثر احتكاكًا بهم، وأعلم بنقاط القوة والضعف لديهم، وكذلك بالنسبة للعبارة الخامسة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالإشادة بالعاملين ذوي الأداء المتميز أمام الجميع إلي ميلها للعقاب والترهيب أكثر من الثواب والترغيب، أو لاعتقادها بأن تميز العامل في عمله وأدائه علي النحو المطلوب هو الشئ الطبيعي؛ ومن ثم لا يستحق عليه الثواب أو الإشادة، أما بالنسبة للعبارة الرابعة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتعزيز دافعية كافة العاملين علي العمل إلي اعتقادها بأن الحافز المادي هو الحافز الوحيد الذي يمكن أن يعزز دافعية العاملين علي العمل؛ ومن ثم فإن إدارة الكلية تجد نفسها عاجزة علي توفيره بالقدر اللائم؛ وهي بذلك ليست علي دراية بالطرق الأخرى التي يمكن بها تعزيز دافعية العاملين، وبالنسبة للعبارة الثالثة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بكسب ثقة جميع العاملين في الكلية إلي النمط الأوتوقراطي التي تميل إليه، واعتقادها بأنه الأسلوب الأفضل لقيادة العاملين، وضعف اهتمامها بتكوين علاقات إنسانية جيدة معهم، وهو ما أشارت إليه دراسة عبد الغالي (٢٠١٣).

كذلك جاءت استجابات أفراد عينة البحث علي العبارات أرقام (٢، ٧، ١٠، ٩، ٨، ٦، ١١) في الاتجاه الضعيف، حيث احتلت العبارات المراتب (٧-١٣) علي الترتيب، وبالنسبة للعبارة الثانية فقد يرجع اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتصيد

الأخطاء للعاملين بالكلية إلي ضعف توافر الخبرة والكفاءة المطلوبة لدي إدارة الكلية، أو لرغبتها في أن تشعر الفرد بأنه غير متمكن من عمله، فيرضخ لها خوفاً منها، أو للرغبة في قيادة العاملين لديها بنظام التهيب وليس الترغيب، أو لأنه ليس لديها ما تقدمه للعاملين لديها من توجيه وإرشاد ونصح وتنمية مهارات، أما بالنسبة للعبارة السابعة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتطوير أداء كافة العاملين بالكلية إلي أن ذلك يتطلب المزيد من الوقت الذي قد لا يكون متاحاً في الجولات الإدارية القصيرة التي تقوم بها، أو إلي محدودية قدرات ومهارات من يقوم بتلك الجولات، وبالنسبة للعبارة العاشرة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتبني الأساليب الجديدة والمبتكرة في أداء الأعمال إلي ضعف الثقة في فعالية هذه الأساليب في إنجاز الأعمال بالصورة المطلوبة، أو عدم الإحساس بالحاجة لتغيير الأساليب القديمة المتبعة، أو ضعف الثقة في قدرات العاملين علي اتباع تلك الأساليب الجديدة، وكذلك بالنسبة للعبارة التاسعة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتشجيع العاملين علي تقديم أفكار جديدة لأداء الأعمال إلي الخوف من التغيير، أو ضعف الثقة في نجاح هذه الافكار، أو ضعف الثقة في قدرة العاملين علي تقديم مثل هذه الأفكار، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الغالي (٢٠١٣)، أما بالنسبة للعبارة الثامنة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتشجيع العاملين علي الاهتمام بالتنمية المهنية لديهم إلي محدودية فرص التدريب والتطوير التي تتيحها الجامعة لهم، وارتفاع أسعار البرامج التدريبية المميزة المتاحة خارج الجامعة، وضعف القدرة المالية لمعظم العاملين علي الالتحاق بها، وبالنسبة للعبارة السادسة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتحفيز العاملين علي حضور البرامج التدريبية المختلفة إلي ضعف اهتمامها بالتنمية المهنية للعاملين، أو ضعف إمامها باحتياجاتهم التدريبية، أو لضعف ثقتها في جدوي هذه البرامج وفعاليتها، وكذلك بالنسبة للعبارة الحادية عشرة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بإلهام العاملين بالحلول الإبداعية لمشكلات العمل إلي ضعف

تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال " تصور مقترح "

تلك القدرات الإبداعية لدى إدارة الكلية، وضعف الاهتمام بقياسها لدى المتقدمين لشغل الوظائف القيادية بالجامعة.

٤- النتائج المتعلقة بتوظيف الجولات الإدارية في تطوير عملية الرقابة: وتتضح استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول ١١

استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات البعد الخاص بتطوير عملية الرقابة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات: تقوم إدارة الكلية - أثناء تجوالها- بما يلي:
				ك١	ك٢	ك٣	
ضعيف	١١	٠.٧٧	١.٨١	١١١	١٠٣	٥٩	(١) تدوين ملاحظات عن أداء العاملين بالكلية.
متوسط	٢	٠.٧٧	٢.٢٩	٥٢	٩٠	١٣١	(٢) معرفة حجم وجودة الإنجاز المتحقق في العمل.
متوسط	٩	٠.٨٠	٢.٠٠	٨٦	١٠٠	٨٧	(٣) تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين بالكلية.
متوسط	٦	٠.٨٢	٢.١٩	٧٠	٨٠	١٢٣	(٤) التصحيح المباشر لما يحدث من انحرافات في العمل.
متوسط	٣	٠.٧٧	٢.٢٣	٥٥	٩٩	١١٩	(٥) التأكد من الاستخدام السليم للسلطات الممنوحة والمفوضة للعاملين.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات: تقوم إدارة الكلية - أثناء تجوالها- بما يلي:
				ك١	ك٢	ك٣	
ضعيف	١٢	٠.٧٧	١.٦٨	١٣٧	٨٦	٥٠	٦) تقييم مدي كفاءة البرامج التدريبية المستخدمة في تنمية مهارات العاملين بالكلية.
متوسط	٧	٠.٧٩	٢.١٨	٦٥	٩٥	١١٣	٧) اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال مشكلات العمل فور حدوثها.
متوسط	١٠	٠.٨٢	١.٩٨	٩٤	٩١	٨٨	٨) متابعة مستوي رضا كافة العاملين بالكلية.
متوسط	٥	٠.٨٠	٢.٢١	٦٤	٨٩	١٢٠	٩) متابعة تنفيذ توصيات الاجتماعات الخاصة بالمجالس المختلفة.
متوسط	٨	٠.٧٩	٢.١٧	٦٦	٩٦	١١١	١٠) متابعة كافة الأعمال المالية والإدارية المتعلقة بالكلية.
متوسط	١	٠.٧٢	٢.٣٣	٤١	١٠٠	١٣٢	١١) متابعة أداء العاملين بالكلية وفقاً لتوصيفاتها الوظيفية.
ضعيف	١٤	٠.٦٥	١.٥٣٩	١٤٩	١٠١	٢٣	١٢) التحقق من مناسبة طرق التدريس المتبعة بكل مقرر لأهدافه.

تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال " تصور مقترح "

العبارة: تقوم إدارة الكليّة - أثناء تجوالها- بما يلي:	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	ك١	ك٢	ك٣				
(١٣) التحقق من الالتزام بالتوصيفات المعتمدة للمقررات الدراسية.	١٨	١١٢	١٤٣	١.٥٤	٠.٦٢	١٣	ضعيف
(١٤) التحقق من حضور كافة العاملين بالكلية.	١٢٣	٨٩	٦١	٢.٢٢٧	٠.٧٩	٤	متوسط
المتوسط الحسابي لبعث تطوير عملية الرقابة				٢.٠٢٧	٠.٧١		متوسط

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة البحث علي العبارات أرقام (١١، ٢، ٥، ١٤، ٩، ٤، ٧، ١٠، ٣، ٨) جاءت في الاتجاه المتوسط، حيث احتلت العبارات المراتب (١-١٠) علي الترتيب، فبالنسبة للعبارة الحادية عشرة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بمتابعة أداء العاملين بالكلية وفقاً لتوصيفاتها الوظيفية إلي ضعف إلمامها بالتوصيف الوظيفي لكل فرد بالكلية، حتي يمكن متابعة أدائه وفقاً لذلك، أو قد يرجع ذلك إلي شكلية الجولات الإدارية التي تقوم بها، وضعف اهتمامها بمتابعة الأداء وتطويره، أو إلي جمود معايير متابعة وتقييم الأداء بالجامعة، كما أشارت دراسة حسني (٢٠١٦)، أما بالنسبة للعبارة الثانية فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بمعرفة حجم وجودة الإنجاز المتحقق في العمل إلي ضعف الاهتمام بوضع مستويات ومعايير للأداء، حتي يمكن قياس الأداء الفعلي ومقارنته بتلك المستويات، وبالنسبة للعبارة الخامسة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالتأكد من الاستخدام السليم للسلطات الممنوحة والمفوضة للعاملين إلي الإهمال أو ضعف التفكير في مصلحة العمل، أو الفساد ووجود مصالح مشتركة بينهم في العمل أو خارجه، وكذلك بالنسبة للعبارة الرابعة عشرة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالتحقق من

حضور كافة العاملين بالكلية إلى اعتمادها علي السجلات الورقية في ذلك، وثقتها في مصداقيتها، أما بالنسبة للعبارة التاسعة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بمتابعة تنفيذ توصيات الاجتماعات الخاصة بالمجالس المختلفة إلي الإهمال وغياب المحاسبة من الجهات الأعلى، وبالنسبة للعبارة الرابعة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالتصحيح المباشر لما يحدث من انحرافات في العمل إلي عدم وجود معايير موضوعية معتمدة لتقييم العمل علي أساسها، أو لحاجتها لمزيد من الوقت للتعرف علي الأسباب الرئيسية لتلك الانحرافات باستخدام الأساليب العلمية المناسبة كنموذج تحليل عظمة السمكة، كما أن الموقف العلاجي للانحرافات لا ينبغي أن يقتصر علي الحلول السريعة فقط، بل يجب أن تلحقها الحلول الجذرية طويلة الأجل لضمان القضاء علي الانحراف في الوقت الحالي وأيضًا اللاحق، كما أن الانحرافات محل التصحيح ليست بالضرورة أن تكون كلها واقعة في نطاق مسئولية المرؤوس حتي يحاسب عليها، لأن كثيرًا منها قد يكون راجعًا للإدارة نفسها كمبالغتها في الأهداف التي أقرتها، أو في المعايير التي فرضتها علي العاملين، وكذلك بالنسبة للعبارة السابعة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- باتخاذ الإجراءات اللازمة حيال مشكلات العمل فور حدوثها إلي الرغبة في التآني في دراسة تلك المشكلات، أو خوفها من التسرع في تبني حلول قد تكون غير مناسبة، أما بالنسبة للعبارة العاشرة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بمتابعة كافة الأعمال المالية والإدارية المتعلقة بالكلية إلي ضيق الوقت المخصص للجولات الإدارية، وشكيتها، أو إلي ثقتها في التقارير الورقية الصادرة إليها عن هذه الأعمال، وبالنسبة للعبارة الثالثة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدي العاملين بالكلية إلي اعتقادها بأن تنمية الرقابة الذاتية ليس دور إدارة الكلية، علي أساس أن الرقابة الذاتية تنمي منذ الصغر عن طريق الأسرة أو المدرسة وليس في هذا السن، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الغالي (٢٠١٣)، وكذلك بالنسبة للعبارة الثامنة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بمتابعة مستوي رضا كافة

العاملين بالكلية إلى تركيزها علي العمل ومدى جودته وأدائه بصورة سليمة أكثر من تركيزها العامل وتلبية احتياجاته ورغباته.

كذلك جاءت استجابات أفراد عينة البحث علي العبارات أرقام (١، ٦، ١٣، ١٢) في الاتجاه الضعيف، حيث احتلت العبارات المراتب (١١-١٤) علي الترتيب، وبالنسبة للعبارة الأولى فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتدوين ملاحظات عن أداء العاملين بالكلية إلي ضيق الوقت، أو لعدم وجود معاونين لها أثناء عملية التجوال، أو لضعف التخطيط للجولات الإدارية، أما بالنسبة للعبارة السادسة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتقييم مدى كفاءة البرامج التدريبية المستخدمة في تنمية مهارات العاملين بالكلية إلي ضعف الإقبال علي تلك البرامج، أو لضعف قناعة إدارة الكلية بجودتها في تنمية مهاراتهم، وبالنسبة للعبارة الثالثة عشرة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالتحقق من الالتزام بالتوصيفات المعتمدة للمقررات الدراسية إلي احتياجها للجنة في كافة التخصصات لمعرفة ذلك، أو لعدم وجود توصيفات لجميع المقررات في بعض وحدات الجودة بالكليات، وكذلك بالنسبة للعبارة الثانية عشرة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالتحقق من مناسبة طرق التدريس المتبعة بكل مقرر لأهدافه إلي أن ثقافة متابعة إدارة الكلية لعضو هيئة التدريس أثناء إلقائه للمحاضرات تعد أمرًا غير متعارف عليه داخل معظم كليات الجامعة إن لم يكن جميعها، ويواجه بمعارضة شديدة من معظم أعضاء هيئة التدريس بها.

٥- النتائج المتعلقة بتوظيف الجولات الإدارية في تطوير عملية صنع القرار: وتتضح استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول ١١

استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات البعد الخاص بتطوير عملية صنع القرار

العبارات: تقوم إدارة _____ درجة الموافقة _____ المتوسط الانحراف الترتيب الاتجاه

الكلية - أثناء تجوالها - بما يلي:	ك١	ك٢	ك٣	الحسابي المعياري	العام
١) تحديد مشكلات العمل لاتخاذ قرارات بشأنها.	١١٩	٨٦	٦٨	٢.١٩	٣ متوسط
٢) الاستماع لآراء من تمسهم القرارات قبل اتخاذها.	١٠٨	٩٠	٧٥	٢.١٢	٤ متوسط
٣) تشجيع العاملين بالكلية علي تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها.	١٣٠	٨٥	٥٨	٢.٢٦	٢ متوسط
٤) تقييم مدي فعالية القرارات التي تم اتخاذها.	٩١	٩٢	٩٠	٢.٠٠	٥ متوسط
٥) معرفة مدي أهمية القرارات المختلفة قبل اتخاذها.	٦٢	٨١	١٣٠	١.٧٥	٨ ضعيف ف
٦) تهيئة الظروف المناسبة لنجاح تنفيذ القرارات المختلفة.	٧٢	٧٢	١٢٩	١.٧٩	٧ ضعيف ف
٧) مشاركة العاملين بالكلية في صنع القرارات المختلفة.	٤١	١٢٣	١٠٩	١.٧٥	٩ ضعيف ف
٨) معرفة الآثار المترتبة علي القرارات المختلفة قبل اتخاذها.	٥١	٩١	١٣١	١.٧١	١١ ضعيف ف

تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال " تصور مقترح "

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات: تقوم إدارة الكلية - أثناء تجوالها- بما يلي:
				ك١	ك٢	ك٣	
ضعيف	١٠	٠.٧٩	١.٧٢	١٣٤	٨٢	٥٧	٩) تقييم جميع الحلول البديلة المتاحة لمشكلات العمل.
متوسط	١	٠.٧٧	٢.٢٨	٥٣	٩٠	١٣٠	١٠) التأكد من التزام جميع العاملين بالكلية بتنفيذ القرارات المختلفة.
ضعيف	٦	٠.٧٥	١.٩٥	٨٣	١٢٠	٧٠	١١) التراجع عن بعض قراراتها إذا تبين عدم جدواها.
ضعيف		٠.٧٣	١.٩٥٧	المتوسط الحسابي لبعد تطوير عملية صنع القرار			

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة البحث علي العبارات أرقام (١٠، ٣، ١، ٢، ٤) جاءت في الاتجاه المتوسط، حيث احتلت العبارات المراتب (١-٥) علي الترتيب، وبالنسبة للعبارة العاشرة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالتأكد من التزام جميع العاملين بالكلية بتنفيذ القرارات المختلفة إلي ثقها في العاملين، أو لاعتمادها علي التقارير المكتنية في التأكد من التزامهم، أما بالنسبة للعبارة الثالثة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتشجيع العاملين بالكلية علي تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها إلي ضعف العلاقات الإنسانية ومهارات التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، وبالنسبة للعبارة الأولى فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتحديد مشكلات العمل لاتخاذ قرارات بشأنها إلي تشعب أسباب بعض هذه المشكلات، وحاجتها إلي مقابلات

شخصية متعمقة مع العاملين، وقلة الوقت المخصص للجولات الإدارية، وكذلك بالنسبة للعبارة الثانية فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالاستماع لآراء من تمسهم القرارات قبل اتخاذها إلي وجود نمط سلبي من العاملين يعارض أي جديد، ويرفض ويقاوم أي تغيير، حتي لو كان فيه مصلحة العمل، فتجد هذا النمط يقدم مصلحته الشخصية علي مصلحة العمل، فتخشي إدارة الكلية من استشارتهم في القرارات التي تنوي اتخاذها، لأنها تتوقع رفضهم لها مسبقاً، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الغالي (٢٠١٣)، أما بالنسبة للعبارة الرابعة فقد يرجع عدم الاهتمام الكافي من إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتقييم مدي فعالية القرارات التي تم اتخاذها إلي صعوبة تلك العملية، وحاجتها للمزيد من المعلومات التي قد لا تكون متوافرة، أو قد تكون غير دقيقة، أو قد يرجع ذلك إلي أن تلك العملية تتطلب قدرات ومهارات معينة قد لا تتوفر في إدارة الكلية.

كذلك جاءت استجابات أفراد عينة البحث علي العبارات أرقام (١١، ٦، ٥، ٧، ٩، ٨) في الاتجاه الضعيف، حيث احتلت العبارات المراتب (٦-١١) علي الترتيب، فبالنسبة للعبارة الحادية عشرة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بالتراجع عن بعض قراراتها إذا تبين عدم جدواها إلي التخوف من انعكاس ذلك علي الصورة الذهنية للإدارة لدي العاملين، وإثبات فشلها في اتخاذ قرارات صائبة، أو لعدم امتلاكها للشجاعة اللازمة للاعتراف بالخطأ، أما بالنسبة للعبارة السادسة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتهيئة الظروف المناسبة لنجاح تنفيذ القرارات المختلفة إلي اقتصار تفكيرها علي عملية اتخاذ القرار فقط، أو إلي ضعف الاهتمام بتأهيل القيادات وتدريبها وصقل مهاراتها في القيادة والإدارة، وبالنسبة للعبارة الخامسة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بمعرفة مدي أهمية القرارات المختلفة قبل اتخاذها إلي عشوائية عملية اتخاذ القرارات بالكلية، وضعف قدرات متخذها، وفرديتهم، وكذلك بالنسبة للعبارة السابعة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بمشاركة العاملين بالكلية في صنع القرارات المختلفة إلي النزعة الفردية لدي بعض القيادات، وضعف ثققتها في قدرة العاملين علي تقديم بدائل أفضل،

أو للرغبة في عدم استهلاك الكثير من الوقت، أو لتجنب حدوث صراعات بين العاملين، أو للخوف من هيمنة بعض الأعضاء علي النقاش وفرض رأيهم علي باقي الزملاء، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الغالي (٢٠١٣)، أما بالنسبة للعبارة التاسعة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بتقييم جميع الحلول البديلة المتاحة لمشكلات العمل إلي ضعف إدراكها للمعايير التي يتم علي أساسها تقييم هذه الحلول، أو لعدم كفاية المعلومات، أو عدم صحتها، وبالنسبة للعبارة الثامنة فقد يرجع ضعف اهتمام إدارة الكلية- أثناء تجوالها- بمعرفة الآثار المترتبة علي القرارات المختلفة قبل اتخاذها إلي رغبتها في اتخاذ قرارات سريعة حتي لو كان ذلك علي حساب جودتها، أو لوجود بعض الآثار التي لا يمكن توقعها للقرار، والتي لا تظهر إلا عندما يوضع موضع التنفيذ، أو قد يرجع ذلك إلي ضعف قدرتها علي تقييم المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة، وهو ما أشارت إليه دراسة عبد الغالي (٢٠١٣).

ومن خلال العرض السابق تبرز الحاجة إلي المزيد من الاهتمام بتوظيف الجولات الإدارية في تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان، وهذا ما يتناوله القسم التالي والأخير من البحث.

القسم الرابع: التصور المقترح

من خلال ما توصل إليه البحث- بجانبه النظري والميداني- أمكن وضع تصور مقترح لتطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال، ويمكن عرض هذا التصور- بشئ من التفصيل- كما يلي:

أولاً- منطلقات التصور المقترح: ينطلق التصور المقترح من نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، والملاحظة العملية له، ونتائج الدراسة الميدانية للبحث، والتي أشارت إلي ضعف العمليات الإدارية بكليات جامعة أسوان، وضعف توظيف الجولات الإدارية التي تقوم بها القيادات الجامعية في

تطوير هذه العمليات؛ مما يتطلب ضرورة الاهتمام بالتطبيق السليم للإدارة بالتجوال بكليات الجامعة بما يسهم في تطوير عملياتها الإدارية.

ثانياً- هدف التصور المقترح: يهدف التصور المقترح إلي تطوير العمليات الإدارية بكليات جامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال.

ثالثاً- مضمون التصور المقترح: من أجل زيادة فعالية الجولات الإدارية التي تقوم بها القيادات الجامعية بكليات جامعة أسوان، وتوظيفها- بشكل فعال- في تطوير العمليات الإدارية بها، فإن التصور المقترح يتضمن القيام بما يلي:

١- تهيئة المجتمع الجامعي وتأهيله لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بالجامعة: إن التطبيق الناجح للإدارة بالتجوال بالجامعة يتطلب إعدادًا وتهيئةً للمجتمع الجامعي لذلك، وذلك يتضمن القيام بما يلي:

أ. عقد ورش عمل ودورات تدريبية للقيادات الجامعية لتعريفهم بأهمية الإدارة بالتجوال في تحسين العمليات الإدارية بالجامعة، والطرق السليمة لتطبيقها، وما يجب مراعاته في عملية التجوال.

ب. إدراج بعض الدورات التدريبية بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وإلزام القيادات الجامعية باجتيازها، ومنها: الإدارة بالتجوال، الاتصال الإداري الفعال، تنمية الإبداع لدي المرؤوسين وتطوير قدراتهم، تحفيز المرؤوسين، تقديم التغذية الراجعة الفعالة للمرؤوسين، الاكتشاف السريع لمشكلات العمل، الإدارة بالتجوال عن بعد.

ج. منح الصلاحيات اللازمة للقيادات الجامعية لتقديم الحوافز المادية لمرؤوسيهم لاستخدامها أثناء جولاتهم الإدارية.

د. تفويض القيادات الجامعية بعض صلاحياتها لمن يمتلكون الجدارات اللازمة من أعضاء هيئة التدريس، وتخفيف الأعباء المكتبية والإدارية الروتينية عنهم، لتوفير الوقت اللازم لهم لإجراء جولات ميدانية.

هـ. توعية أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة بالهدف من الإدارة بالتجوال، لضمان تعاونهم في إنجاح الجولات الإدارية التي تقوم بها القيادات الجامعية.

- و. تعديل اللوائح وأنظمة العمل الجامعي بما يتلاءم مع منهجية الإدارة بالتجوال.
- ز. تصميم المباني الجامعية، وإعادة ترتيب وتنظيم أقسامها ووحداتها وإدارتها بما يسهل عملية التجول الإداري.
- ح. تفعيل أنظمة اتصال تنظيمية فعالة في التواصل بين القيادات الجامعية وكافة العاملين بالجامعة.
- ط. تدريب القيادات الجامعية علي المهارات المتعلقة بتوارد الأفكار وتنظيمها وتبويبها لتقديم واستقبال كمًا كافيًا من الأفكار الإبداعية في الوقت المناسب أثناء تجواله في العمل.
- ي. إعادة النظر في إجراءات منح الحوافز المادية والمعنوية والأدبية للعاملين بالجامعة، وذلك بما يتلاءم مع أسلوب الإدارة بالتجوال، والابتعاد عن النمطية والروتين.
- ك. نشر ثقافة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالجامعة.
- ل. منح القيادات الجامعية الصلاحيات الإدارية والمالية التي يتطلبها أسلوب الإدارة بالتجوال.
- م. إجراء دورات تدريبية للقيادات الجامعية علي كيفية إثارة الأسئلة وإدارة الحوار مع رؤوسهم أثناء التجوال الإداري.
- ن. توعية وتنقيف كافة العاملين بالجامعة بعدم الخوف أو الخجل من الحديث مع قياداتهم أثناء التجوال الإداري.
- س. توعية وتنقيف القيادات الجامعية بمهام ومسئوليات الوحدات والأقسام والإدارات التي يرغبون بزيارتها، حتي تكون جولاتها الإدارية بها أكثر فعالية.
- ع. اعتبار ممارسة الإدارة بالتجوال أحد المعايير الرئيسية التي يتم علي أساسها تقييم أداء القيادات الجامعية.
- ف. التركيز علي توافر المهارات الضرورية لممارسة الإدارة بالتجوال لتكون أحد المعايير الرئيسية التي يتم مراعاتها عند اختيار القيادات الجامعية.

ص. ضرورة قيام القيادات الجامعية بالتخطيط السليم للجولات الإدارية قبل القيام بها، تجنباً للعشوائية، وتحقيقاً لأقصى استفادة ممكنة منها.

ق. الاستفادة من التقنيات الحديثة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسة الإدارة بالتجوال افتراضياً أو عن بعد، كالأستعانة بكاميرات مراقبة في كافة أرجاء المؤسسة بوحداتها وأقسامها وإداراتها المختلفة، مع إعلام العاملين بذلك.

٢- التركيز علي توظيف الجولات الإدارية في تطوير العمليات الإدارية بالجامعة: من أجل أن تؤتي الجولات الإدارية ثمارها المرجوة في تطوير العمليات الإدارية بالجامعة، يجب القيام بما يلي:

أ. توخي الحذر من الوقوع في الأخطاء الشائعة عن تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال؛ ومنها: التركيز علي الشكل الظاهري للجولات دون جوهرها، أو ظهور القيادات كأنهم مراقبين للأداء أو متصيدين للأخطاء، أو الاعتماد علي الانطباعات الشخصية.

ب. تركيز القيادات الجامعية- أثناء التجوال- علي تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجامعة، وإعداد البرامج التدريبية التي يقدمها مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ج. اهتمام القيادات الجامعية- أثناء التجوال- بالتحقق من صحة المعلومات الواردة إليهم عن سير العمل بالجامعة، والعمل علي مطابقة التقارير المرفوعة لهم بالواقع الفعلي.

د. توثيق نتائج الجولات الإدارية بصورة دورية، للرجوع إليها والاستفادة منها عند الحاجة.

هـ. منح الجولات الإدارية الوقت الكافي للتحدث والاستماع والتجاوب مع العاملين وأسئلتهم واستفساراتهم، وخاصة ما يتعلق منها بالمشكلات الفورية للعمل.

و. الاعتماد علي الجولات الإدارية في متابعة عمليات تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها، والتأكد من فعاليتها ومطابقتها للنتائج المتوقعة.

- ز. الاهتمام- أثناء التجوال- بالأفكار الابداعية والابتكارية للعاملين بالجامعة، وتخصيص مبالغ مالية مناسبة لدعمها، من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع والبيادر الإبداعية، ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييمها.
- ح. الاهتمام بتدعيم شعور العاملين بالجامعة بأهميتهم وأهمية ما يقومون به من أعمال أثناء الجولات الإدارية.
- ط. الاعتماد علي نتائج الجولات الإدارية في تقديم تقارير الأداء عن العاملين بالجامعة.
- ي. تعريف العاملين بالجامعة بنقاط القوة والضعف في أدائهم أثناء الجولات الإدارية، من خلال تبادل الآراء والنقد البناء والتعامل اللائق.
- ك. اهتمام القيادات الجامعية بعقد لقاءات مفتوحة دورية مع العاملين بالجامعة بما يتيح إشاعة روح العلاقات الإنسانية والمباشرة بينهم.
- ل. استغلال الجولات الإدارية في تقديم حوافز مادية ومعنوية للعناصر البشرية المتميزة بالجامعة أمام أقرانهم لتشجيع الجميع علي التميز في العمل.
- م. التنوع في أماكن التجول لتشمل كافة الوحدات والأقسام والإدارات، وعدم الاقتصار علي زيارة بعضها دون البعض الآخر، وكذلك التنوع في أوقات الزيارة لرؤية العاملين في أوقات مختلفة.
- ن. تنوع أساليب التواصل مع العاملين أثناء الجولات الإدارية، بما يتناسب مع ميولهم واتجاهاتهم.
- س. اتباع أساليب راقية في تقديم التغذية الراجعة للعاملين بالجامعة أو تلقيها منهم، لتكون أكثر فعالية في تحسين الأداء.
- ع. الاهتمام- أثناء التجوال- بتحقيق مطالب العاملين بالجامعة، وتلبية رغباتهم المشروعة، وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.
- ف. تعزيز العلاقات الإنسانية مع العاملين بالجامعة أثناء التجوال، وذلك عن طريق مشاركتهم في الإنجازات التي يقومون بها والاحتفاء بها، ومواساتهم فيما قد يتعرضون له من أمور سيئة.

ص. الاستماع إلي كل ما يقال لهم أثناء التجوال بعقلية المحلل وحس المشارك،
وتقبل كل ما يقال بصدر رحب ووجه طليق.

ق. إتاحة الفرصة للمبدعين والمبتكرين والمتفوقين للعمل بحرية ودون قيود، وتمكينهم
والإيمان بقدراتهم ومهاراتهم.

ر. تشجيع العاملين بالجامعة- أثناء التجوال- علي مواجهة المشكلات الإدارية التي
تواجههم بطرق مبتكرة وإبداعية.

ش. تبني سياسات فعالة تستهدف استخراج الأفكار الإبداعية المخترنة والمستترة لدي
العاملين بالجامعة ومعالجتها من أجل خلق مناخ إبداعي داخل بيئة العمل.

٣- التقييم المستمر للجولات الإدارية بالجامعة وتحسينها باستمرار: ضمانًا للتحسين
المستمر في الجولات الإدارية وزيادةً في فعاليتها يجب القيام بما يلي:

أ. استخدام أسلوب بحوث الفعل في تحسين قيام القيادات الجامعية بالجولات
الإدارية.

ب. عقد ورش عمل واجتماعات دورية للقيادات الجامعية لتبادل الخبرات فيما
بينهم في مجال تطبيق مدخل الإدارة بالتجول

ج. تقديم الدعم المادي والمعنوي للقيادات الجامعية التي تهتم بممارسة مدخل
الإدارة بالتجوال في بيئة العمل.

د. تشجيع إجراء البحوث العلمية التي تستهدف المعوقات التي تواجه القيادات
الجامعية عند تطبيق الإدارة بالتجوال داخل البيئة الجامعية.

هـ. الاستعانة بأساتذة الجامعة المتخصصين في المجال الإداري في التطبيق الفعال
لمنهجية الإدارة بالتجوال داخل الجامعة.

و. إجراء البحوث العلمية التي تستهدف الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في
تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بجامعاتها.

ز. محاكاة النماذج العربية والأجنبية الناجحة في تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال
بجامعاتها، والاستفادة من خبراتها في هذا المجال.

ح. إدراج المعوقات التي تواجه القيادات الجامعية عند القيام بالجولات الإدارية ضمن الخطة البحثية للأقسام والكليات المعنية.

ط. تشجيع القيادات الجامعية علي التطور الذاتي من خلال التقدم علي برامج الدراسات العليا المتخصصة في مجال الإدارة التربوية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإدارية.

ي. اهتمام الإدارة العليا بالجامعة بتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال لدي عمداء الكليات لتصبح عملية منهجية، وتكون موجهة نحو تطوير عملياتها الإدارية بشكل أفضل.

ك. عقد ندوات وورش عمل يتم من خلالها مناقشة نقاط القوة وكيفية دعمها وتعظيم الاستفادة منها، ونقاط الضعف وسبل معالجتها، والتي يتم رصدها أثناء الجولات التقديرية.

ل. حث القيادات الجامعية علي القيام بجولات إدارية باستمرار، وجعلها جزءًا من الروتين اليومي لهم.

رابعًا- متطلبات تنفيذ التصور المقترح: إن تنفيذ التصور المقترح يتطلب توافر عددًا من المتطلبات من أهمها ما يلي:

١. أن تقتنع القيادات الجامعية بالتصور المقترح، وبمزايا الأخذ بها في تطوير العمليات الإدارية بالجامعة.

٢. أن يتم توفير الدعم المالي المطلوب لإعداد برامج تدريبية فعالة للقيادات الجامعية حول كيفية التخطيط للجولات الإدارية وتوظيفها في تطوير العمليات الإدارية بالجامعة.

٣. أن يتوافر لدي القيادات الجامعية الرغبة في التغيير والتخلي عن أساليب الإدارة التقليدية المعتمدة علي إدارة كلياتهم من خلال مكاتبتهم.

٤. أن يتوافر لدي مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة كوادر تدريبية علي مستوى عالٍ من الكفاءة، لزيادة فعالية البرامج التدريبية التي يتضمنها التصور المقترح.

٥. أن يتوافر لدي كليات التربية بالجامعات كوادر بحثية ذات كفاءة عالية تكون قادرة علي دراسة المعوقات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح، ووضع آليات للتغلب عليها.

خامساً- المستفيدون من التصور المقترح: يمكن أن يستفيد من التصور المقترح كل من:

١. جامعة أسوان: فهي تحتاج إلي هذا التصور لتطوير عملياتها الإدارية؛ ومن ثم تحسين جودة العملية التعليمية بها، وزيادة قدرتها علي تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والمجتمعية، وتحسين تصنيفها المحلي والإقليمي، وتحقيق معايير الجودة والاعتماد المؤسسي بها، وتحسين عمليات التنفيذ بها.

٢. القيادات الجامعية: فهي تحتاج إلي تنفيذ هذا التصور حتي تتمكن من معرفة عمليات التنفيذ الفعلي بمواقع العمل، وتحديد مشكلات العمل بدقة، واتخاذ القرارات الفعالة والفورية بشأنها، والتأكد من صحة المعلومات الواردة بالتقارير المرفوعة إليها؛ ومن ثم زيادة قدرة تلك القيادات علي إدارة كلياتها بكفاءة وفعالية.

٣. أعضاء المجتمع الجامعي: حيث إن تنفيذ هذا التصور يمكن أن يجنب أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب الكثير من المشكلات المرتبطة بمحاولة البعض تضليل القيادات الجامعية بمعلومات خاطئة عن أدائهم، كما يجعلهم علي اتصال دائم بتلك القيادات، وأكثر قدرة علي نقل رغباتهم واحتياجاتهم إليها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، مروة عبد الباسط. (٢٠٢٣). تطوير الاتصال الإداري بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة الرقمية. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.
- أبو المجد، مها عبد الفتاح. (٢٠١٧). دراسة لواقع ممارسة جامعة أسوان للتخطيط الاستراتيجي. مجلة كلية التربية بجامعة أسوان، (٣٢)، ١٠٩-١٥٩.

تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال " تصور مقترح "

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١١). الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- الأسرج، أسماء سعيد. وبسيوني، محمد شعبان. (٢٠٢٢). الإدارة بالتجوال لدي مديري شركات السياحة وعلاقتها بعملية صنع القرارات. مجلة كلية السياحة والفنادق بجامعة مدينة السادات، ٦ (٢)، ٤٦-٦٩.

DOI: 10.21608/mfth.2022.285618

- الحوامدة، نضال صالح. والعيدي، أمل محمد. (٢٠١٣). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال علي فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية علي الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، ٦ (١١)، ٦٢-١٠٠.

DOI: 10.33762/0671-006-011-003

- الخضيرى، محسن أحمد. (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال - منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية. القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.

الخواجة، محمد ياسر. (٢٠١٠). النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية. القاهرة، مصر العربية للنشر والتوزيع.

- الزعبيير، إبراهيم عبد الله. (٢٠١١). إدارة التغيير - الأسس والمنطلقات الفكرية. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

الزيادي، مها عادل. (٢٠١٨م). أثر الإدارة بالتجوال علي تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري - دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة عين شمس، (٣)، ٢٩٧-٣٦٠.

DOI: 10.21608/JSEC.2018.39353

- السيد، محمد سيد. (٢٠٠٨). وظائف الإدارة المدرسية. القاهرة، عالم الكتب.
الشرمان، محمد أحمد. وجبران، علي محمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدي مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها برفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٩ (٢٥)، ١٠٩-١٢٢.

DOI: 10.33977/1182-009-025-007

- العجلوني، صفوان سعيد. (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفريق عمل المدرسة في مدارس مديرية تربية قسبة المفرق. *المجلة العربية للنشر العلمي*، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، (١٣)، ٢٧٣-٣١٠.

العلاق، بشير عباس. (٢٠١١). *نظريات الاتصال- مدخل متكامل*. عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- بدران، شبل. والدهشان، جمال. (٢٠٠١). *التجديد في التعليم الجامعي*. القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

- جامعة أسوان. (٢٠١٥). *الخطة الاستراتيجية لجامعة أسوان ٢٠١٥-٢٠٣٠*.

- جامعة أسوان. (٢٠٢٤). *بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد جامعة أسوان للعام الجامعي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ م*.

- جامعة أسوان. (٢٠٢٤، فبراير، ٢٠). *الرؤية والرسالة والأهداف*.

<https://aswu.edu.eg/about/key-facts/vision-mission-goals>

جامعة أسوان. (٢٠٢٤، فبراير، ٢٠). *تاريخ الجامعة*.

<https://aswu.edu.eg/about/key-facts/history>

- جامعة أسوان. (٢٠٢٤، فبراير، ٢٠). *جامعة أسوان في أرقام*.

<https://aswu.edu.eg>

- حسني، أحمد محمد. (٢٠١٦). *نموذج مقترح لتطوير أداء منظومة التعليم بجامعة أسوان باستخدام التخطيط الاستراتيجي*. [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.

درة، عمر محمد. (٢٠٠٩). *مدخل إلي الإدارة*. حلب، دوار الباسل.

- شناق، رزان مروان. والخوالدة، تيسير محمد. (٢٠١٩). *درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدي مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوي دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس*. *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، (٢١)، ٣-١٨.

DOI: 10.33858/0500-000-021-037

تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال " تصور مقترح "

- صديق، زينب محمد. (٢٠٢٢). تطوير دور القيادات الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة أسوان في ضوء مدخل القيادة الريادية. [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.
- صلاح الدين، صفاء محمد. (٢٠٢٠). إعادة هندسة العمليات وتأثيرها علي التعليم الجامعي - دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية. مجلة بحوث الشرق الأوسط، مركز بحوث الشرق الأوسط بجامعة عين شمس، (٥٨)، ١١٧-١٦٤.
- طيفور، هيفاء علي. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ٧(١)، ٢١٠-٢٣٣.
- عبد الرازق، هدي رمضان. (٢٠١٩). رؤية مستقبلية لتفعيل دور البحث العلمي في جامعة أسوان لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.
- عبد العزيز، عبد العاطي حلقان. (٢٠٢٠). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، كلية التربية بجامعة سوهاج، (٧٢)، ٢٢٣-٢٩٤.
- DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020
- عبد الغالي، هنية جاد. (٢٠١٣). المتطلبات التربوية لتفعيل جودة العمليات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإصلاح التربوي [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.
- عطية، عماد محمد. (٢٠١٠). الإدارة المدرسية- حاضرها ومستقبلها، الرياض، السعودية، ناشرون.
- علي، كريم ناصر. (٢٠٠٦). الإدارة والإشراف التربوي. عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- لاشين، محمد عبد الحميد. وقرني، أسامة محمود. (٢٠١٢). الإدارة التعليمية- اتجاهات ورؤي تطبيقية معاصرة. القاهرة، دار الفكر العربي.

- مجلس النواب (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات ولوائحه التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الطبعة (٢٤) المعدلة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- محسن، منتهي عبد الزهرة. (٢٠١٩م). مدي تطبيق الإدارة الجواله لدي القيادات الجامعية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعات محافظة بغداد. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية بالجامعة المستنصرية، (٦٧).
- محمد، أقسام عاشور. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتأصيل ثقافة ريادة الأعمال لدي طلاب الجامعة في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.
- محمد، شيرين حسن. (٢٠١٦). تصور مقترح لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.
- مطاوع، إبراهيم عصمت. (٢٠٠٣م). الإدارة التعليمية في الوطن العربي. عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ملاحويش، لؤي طه (٢٠١٣). تقييم كفاءة الخدمات التعليمية منطقة الدراسة مدينة هيت. مجلة المخطط والتنمية، (٢٩)، ٣١-١٧.
- منزلي، آلاء عبد الوهاب. (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.
- منسي، محمود عبد الحليم. والشريف، خالد حسن. (٢٠١٤). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS (الجزء الأول). الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- نسيمة، جاب الله. (٢٠١٧). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية بسكرة [رسالة ماجستير]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

-
- هميمي، سامية عبد الفتاح. (٢٠٢١). تصور مقترح لجودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية- دراسة ميدانية بجامعة أسوان [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.
 - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٥). الخطة الاستراتيجية للتنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbad, Doaa & Alshoraty, Yazid. (2020). The Degree of Management by Wandering Around Practice and its Relation to Gender and Specialization at Private Schools in Amman. *European Journal of Social Sciences*, 59(1), 85-90.
- Al Qeed, Marzouq. (2015). The Effect of Practices of Management by Wandering on Learning Organization - A Study on World Islamic Sciences and Education University. *Journal of Management Research*, 7(4), 247-266.
DOI: 10.5296/jmr.v7i4.7464
- Arce, Pablo; Jerez, Asís and Moran, Joseph. (2019). *Motivating through Managing by Walking Around*, available at the following link:

<https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstreams/bbd0c5cf-690a-4ea9-afe6-8b4a4808c929/download>

- Durrah, Omar; Osman, Mohammed and Bilal, Zaroug. (2018). Practicing management by walking around and its impact on the service quality. *International Journal of Commerce and Management Research*, 4(5), 45-55.
- Durrah, Omar; Osman, Mohammed; Gharib, Moaz and Hannawi, Souzan. (2020). Management by Walking Around as an Approach to Improving Organizational Excellence in Media Institutions. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(4), 147-165.
DOI: 10.26389/AJSRP.D010220
- Education Resources Information Center (ERIC). (2024, February, 16). *Development*. ERIC.
<https://eric.ed.gov/?qt=Development&ti=Development>
- Hamouda, Thabet. (2024). Impact of Management by Walking Around (MBWA) on Job Performance of Department Heads in the College and Departments of Physical Education and Sports Sciences at the University of Mosul. *Indonesian Journal of Sport Management*, 4(1), 1-16.
DOI: 10.31949/ijism.v4i1.8046
- Hashim, Hasnizawati & Khalid, Rozieana. (2008). *Management by Wandering Around (MBWA) as a Leadership Mechanism in UiTM Pahang*. In: Prosiding KONAKA Konferensi Akademik 2008, 30 – 31 Desember 2008, UiTM PAHANG.
- Ibrahim, Maha & Al-kubaisy, Salah. (2022). The Impact of Management by Walking Around on the Strategic Renewal of Business Organizations (Field Research in a Sample of Excellent grade hotels - in Baghdad). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(134), 1-14.
DOI: 10.33095/jeas.v28i134.2418

-
- Kwon, Aimee; Park, Hun; Hahn, Hyuk; Lee, Ilhyung and Kwon, Taehoon. (2018). Motivators of MBWA and Communicational Factors behind Them: A Case Study on a Korean Shipyard. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.4(29), 1-17.
DOI: 10.3390/joitmc4030029
 - Luria, Gil & Morag, Ido. (2012). Safety management by walking around (SMBWA): A safety intervention program based on both peer and manager participation. *Accident Analysis and Prevention*, (45), 248-257.
DOI:10.1016/j.aap.2011.07.010
 - Murtada, Ahmed. (2023). The Reality Of Practice Of Management By Walking Around By The Secondary School Principals From The Point Of View Of Teachers In Dammam City. *Journal of Positive School Psychology*, 7(5), 684-701.
 - Obeidat, Lamia. (2017). The degree of practicing the Management By Wandering Around (MBWA) by school principals at Bani Kenana Directorate of Education from their perspectives. *Journal of Education and Practice*, 8(34), 201-220.
 - Serrat, Olivier. (2017). *Managing by Walking Around*. In: *Knowledge Solutions*. Springer, Singapore.
DOI: 10.1007/978-981-10-0983-9_35
 - Tucker, Anita & Singer, Sara. (2015). The Effectiveness of Management by Walking Around: A Randomized Field Study. *Production and Operations Management*, 2 (24), 253-271.