

أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات

دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية

أ.د. نضال صالح الحوامدة

كلية إدارة الأعمال / جامعة مؤتة/الأردن

أمل محمد العبيدي

كلية إدارة الأعمال / جامعة مؤتة/الأردن

- المجلد السادس
- العدد الحادي عشر
- تشرين الثاني 2013
- استلام البحث: 2012/10/10
- قبول النشر: 2012/10/17

أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات

دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية

أ. د. نضال صالح الحوامدة
أمل محمد العبيدي

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء وتطوير إستباته تكونت من جزئين وتشمل (35) فقرة لقياس أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال، و(20) فقرة لقياس فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وتكونت عينة الدراسة من (361) مفردة، مثلت نسبة (51.35%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وفي ضوء النتائج السابقة فقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها:

ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية.

الكلمات الدالة : الإدارة بالتجوال، الفاعلية

مقدمة :

تُمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ

اللقاءات التجوالية، وإدارة المقابلات الشخصية والفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف أي قصور ومعالجته. إذ يحرص القادة الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعدون لقاءاتهم المنتظمة مع الفرق العاملة معهم عاملاً حيوياً لنجاح أعمالهم، وتعد الإدارة بالتجوال أنموذجاً حقيقياً لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مديرياتهم وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية وما يمتلكه كل منهم من قدرات، وإنجازاتهم الجماعية...، كل ذلك يتم في أجواء غير رسمية.

وهي نوع متميز من أنواع الإدارة، طبقت بالشركات وطبقت بالإدارات التربوية ونجحت نجاحاً باهراً، وتعني الإدارة بالتجوال أن يترك المدير كرسي المكتب بل يغلق المكتب، ويفوض الأعمال الكتابية التي تأخذ من وقته الكثير، وينطلق في أرجاء العمل لا للتجسس وإنما ليتحسس احتياجات الموظفين ويشاركهم في حل المشكلات التي تواجههم وفي الحال. لأن بعض الموظفين لا يذهبون للمدير إلا نادراً وهم في أمس الحاجة له، فلذلك يجب على المدير أن يذهب إليهم في مكاتبهم، يسأل عن هذا، ويشجع هذا، ويشارك هذا بالرأي ويساعد هذا في الوصول لحل مشكلة إدارية أو اجتماعية يشاركه أفراحه وأتراحه، ويرى بأمر عينه ما يجري بدون أن يحسوا أنهم مراقبون.

وبناء على ما سبق وجد الباحثان دافعا للبحث في أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الرسمية الأردنية.

مشكلة الدراسة

يعتمد المديرون في الجامعات الرسمية الأردنية على وسائل الاتصال غير المباشرة اعتماداً جزئياً، ولكن حتى يستخدم مهاراته ومواهبه الشخصية لا بد له من الاعتماد على إدارة التجوال من خلال التواجد والحضور الذكي والتصميم والتخطيط، وتنفيذ اللقاءات التي تتم من أثناء التجوال.

وستتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقديم إطار موضوعي واضح المعالم يتضمن ممارسة الإدارة بالتجوال؛ لأن هناك شعور بأن المديرين قد أصبحوا بعيدين عن العاملين معهم؛ لبقائهم في مكائهم دون التفاعل مع العاملين مما أدى إلى تشويش المعلومات التي تصل إلى المديرين صناع القرار نظرا لعدم وصول جميع المعلومات المتعلقة بالعمل إلى المديرين في الوقت المناسب، أو خوف العامل من مواجهة المدير وردود فعله، وتجنبه لنقل الأخبار السيئة إلى المديرين مما يؤثر على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات. فلذلك سنتجه الدراسة لدراسة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال الإجابة عن السؤال التالي: ما أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها:

1. الدراسة الأولى على - حد علم الباحثين- التي تبحث في أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الرسمية الأردنية وفي البيئة الإدارية الأردنية.
2. كما تكمن أهميتها في أنها قد تمثل إضافة جديدة للفكر الإداري الحديث على مستوى الأردن خاصة و العالم العربي عامه، ولاسيما إنه لا توجد دراسات عربية عالجت هذا الموضوع.
3. هذا إلى جانب أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تزود الإدارات العليا في الجامعات بمفهوم ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على فاعلية عملية اتخاذ القرارات وبذلك يشجع ممارستها في الجامعات.
4. هذا إلى جانب أن الدراسة تسهم في فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية في موضوع إدارة التجوال وريطة في مواضيع سلوكية

أخرى لإلقاء المزيد من الضوء على أثر إدارة التجوال على الممارسات السلوكية الأخرى.

أهداف الدراسة

تهدفُ الدراسة إلى بيان أثر ممارسه الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية كما تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة المبحوثين للإدارة بالتجوال وكل بعد من أبعادها وأثار هذه الممارسة من وجهة نظر المديرين.
2. التعرف على مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر المديرين.
3. محاولة الخروج بنتائج وتقديم توصيات علمية يؤمل الإفادة منها من جانب الإدارة في الجامعات الرسمية الأردنية.

أسئلة الدراسة

تُحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما هي تصورات المبحوثين لمدى ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر المديرين؟
2. ما هي تصورات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر المديرين؟

فرضيات الدراسة

تُحاول الدراسة اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) في تحديد المشكلة كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) في تطوير البدائل كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) في تقييم البدائل كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في اختيار البديل كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في الرقابة والمتابعة كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

التعريفات الإجرائية

المتغير المستقل وابعادة: ممارسة الإدارة بالتجوال:

يُشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير في الابتعاد عن مكتبة والخروج منة لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجها لوجه؛ وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة. ويمكن تعريف أبعادها على النحو التالي:

أ- اكتشاف الحقائق: ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على ارض الواقع.

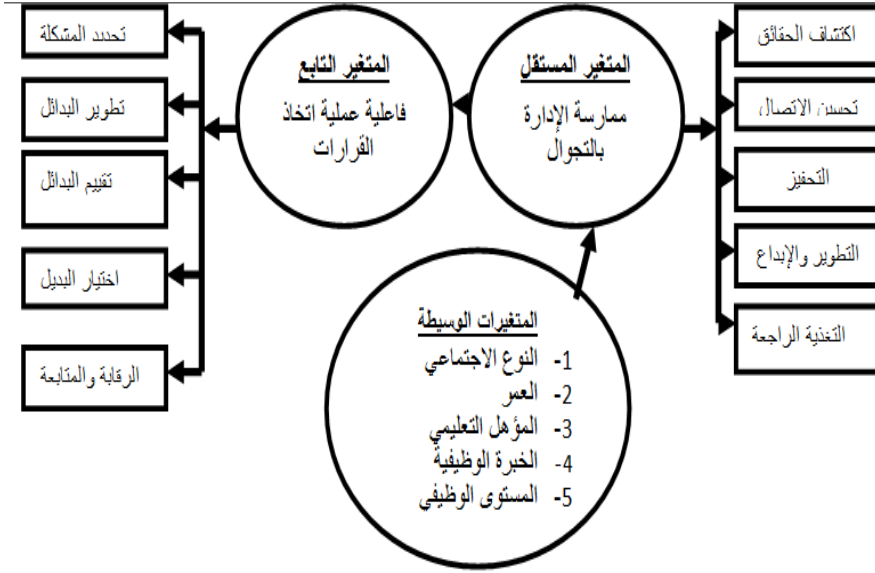
- ب- تحسين الاتصال: ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل؛ وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال.
- ج- التحفيز: ويشير إلى قدرة المدير إلى حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف الجامعة.
- ح- التطوير والإبداع: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بالتحول الإبداعي، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.
- خ- التغذية الراجعة: ويشير هذا المفهوم 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.

المتغير التابع وأبعاده : فاعلية عملية اتخاذ القرار:

- قدرة العاملين على توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة وتقييم البديل الأفضل لتحقيق الهدف المرغوب ويتكون هذه المتغير من مجموعة من الأبعاد هي:
- أ- **تحديد المشكلة:** وتشير إلى قدرة العاملين على تحديد المشاكل التي يواجهونها من المنظمة حسب أهميتها ووظيفتها وحجمها ودرجة تعقيدها.
- ب- **تطوير البدائل:** وهي قدرة الأفراد العاملين على تحديد مزايا وعيوب وتكاليف ومساهمة كل بديل في تحديد هدف القرار المراد اتخاذه.
- ج- **تقييم البدائل:** ويشير إلى قدرة العاملين على توقع درجة المنفعة والنتائج المترتبة من كل بديل من بدائل القرار.

- د- **اختيار البديل**: وهي قدرة العاملين على اختيار البديل الأفضل للتطبيق العملي والمقبول من قبل العاملين والمناسب لإمكانية المنظمة وتطبيقه على أرض الواقع.
- هـ- **الرقابة والمتابعة**: ويشير إلى قدرة الأفراد العاملين في قياس الآثار المترتبة على قراراتهم واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أثناء عملية تنفيذ القرارات والحكم على مشروعيتها القرار.

أنموذج الدراسة:



شكل (1)

يوضح النموذج التحليلي الافتراضي للدراسة

2. منهجية الدراسة:

أسلوب الدراسة

إعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن مسحا مكتبيا بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات

بواسطة أداة الدراسة (الإستبانة) والتي تم بناء الجزء الخاص بالمتغير المستقل (ممارسة الاداره بالتجوال)، وتم تطوير جزء من الاستبانة بما يتعلق بالمتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات) بالاعتماد على مقاييس مستخدمة من باحثين آخرين، وإجراء التعديل اللازم عليهما لتتلائم مع متطلبات الدراسة وتم توزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعديهم العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، وهي: (الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية والجامعة الهاشمية وجامعة آل البيت وجامعة البلقاء التطبيقية وجامعة الحسين بن طلال وجامعة الطفيلية التقنية والجامعة الألمانية الأردنية) والبالغ عددهم (703) مدير ومديرة ومساعداً مدير وذلك بناء على إحصائيات دائرة الموارد البشرية في تلك الجامعات. ويبين الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعات.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعات.

| الرقم | اسم الجامعة | عدد المديرين ومساعديهم |
|-------|-------------------------------------|------------------------|
| 1 | الجامعة الأردنية | 69 |
| 2 | جامعة اليرموك | 81 |
| 3 | جامعة مؤتة | 63 |
| 4 | جامعة العلوم و التكنولوجيا الأردنية | 102 |
| 5 | الجامعة الهاشمية | 43 |
| 6 | جامعة آل البيت | 30 |
| 7 | جامعة البلقاء التطبيقية/جميع الفروع | 230 |
| 8 | جامعة الحسين بن طلال | 46 |
| 9 | جامعة الطفيلة التقنية | 20 |
| 10 | الجامعة الألمانية الأردنية | 19 |
| | المجموع | 703 |

عينة الدراسة

تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من الجامعات الأردنية الرسمية بنسبة (50%)، أي ما يقارب (5) جامعات. والجامعات التي تم اختيارها هي: (الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، جامعة الحسين بن طلال) وبلغ عدد المديرين والمساعدين في هذه الجامعات (361) مديراً ومساعداً أي بنسبة (51.35%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيانات على مفردات العينة بعد اخذ موافقة الجهات المسؤولة في تلك الجامعات، أعيد منها (328) استبانته، وقد وجد أن ما مجموعه (318) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (45.2%) من مجتمع الدراسة، و(88.08%) من عينة الدراسة، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة

| الرقم | اسم الجامعة | عدد المديرين ومساعديهم | عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المستردة | عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل |
|-------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 1 | الجامعة الأردنية | 69 | 69 | 60 | 58 |
| 2 | جامعة اليرموك | 81 | 81 | 75 | 74 |
| 3 | جامعة مؤتة | 63 | 63 | 63 | 60 |
| 4 | جامعة العلوم و التكنولوجيا الأردنية | 102 | 102 | 90 | 89 |
| 5 | جامعة الحسين بن طلال | 46 | 46 | 40 | 37 |
| | المجموع | 361 | 361 | 328 | 318 |

أداة الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم بناء وتطوير استبانته تتكون من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية والديموغرافية عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للعوامل الشخصية التالية (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل التعليمي والخبرة الوظيفية والمستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن (55) فقرة تقيس المتغير المستقل للدراسة بأبعاده (ممارسة الإدارة بالتجوال) والتابع بأبعاده (فاعلية عملية اتخاذ القرارات).

القسم الأول: ويتكون من (35) فقرة تم بناؤها لتقيس أبعاد المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال)، ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية:

1. اكتشاف الحقائق: ويقاس من خلال الفقرات (1-7).
2. تحسين الاتصال: ويقاس من خلال الفقرات (8-14).
3. التحفيز: ويقاس من خلال الفقرات (15-21).
4. التطوير والإبداع: ويقاس من خلال الفقرات (22-28).
5. التغذية الراجعة: ويقاس من خلال الفقرات (29-35).

القسم الثاني: ويتكون من (20) فقرة تقيس أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات)، وتم تطوير هذا الجزء من قبل الباحث بالاعتماد على دراستي (المومني، 2008) و (الطراونة، 2003) ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية:

1. تحديد المشكلة: ويقاس من خلال الفقرات (36-39).
2. تطوير البدائل: ويقاس من خلال الفقرات (40-43).
3. تقييم البدائل: ويقاس من خلال الفقرات (44-47).
4. اختيار البديل: ويقاس من خلال الفقرات (48-51).
5. الرقابة والمتابعة: ويقاس من خلال الفقرات (52-55).

وقد تم قياس الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وعلى النحو الآتي: (تتطبق دائماً وتمثل 5 درجات)، (تتطبق غالباً وتمثل 4 درجات)، (تتطبق أحياناً وتمثل 3 درجات)، (تتطبق نادراً وتمثل 2 درجات)، (لا تتطبق أبداً وتمثل درجة واحدة).

صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، وجامعة البلقاء التطبيقية للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة، ومعرفة مدى ملائمة ووضوح وصلاحيّة الفقرات المستخدمة لقياس ممارسة الاداره بالتجوال وفاعلية اتخاذ القرار، ومدى انتماء فقرات الاستبانة للبعد الذي خصص لقياسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حيث أعيد صياغة بعض الفقرات في ضوء الملاحظات، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها حتى تظهر بصورة تخدم أغراض الدراسة الحالية.

ثبات الأداة

تم إستخراج معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالإعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة وتدلل على الثبات والإتساق بين فقرات الأداة. ويبين الجدول التالي (3) قيم معامل الثبات

الجدول رقم (3)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

| المتغير | البعد | الفقرات | كرونباخ ألفا |
|------------------|-------------------|---------|--------------|
| الإدارة بالتجوال | اكتشاف الحقائق | 7-1 | 0.855 |
| | تحسين الاتصال | 14-8 | 0.732 |
| | التحفيز | 21-15 | 0.908 |
| | التطوير والإبداع | 28-22 | 0.919 |
| | التغذية الراجعة | 35-29 | 0.879 |
| اتخاذ القرار | تحديد المشكلة | 39-36 | 0.946 |
| | تطوير البدائل | 43-40 | 0.923 |
| | تقييم البدائل | 47-44 | 0.925 |
| اتخاذ القرار | اختيار البديل | 51-48 | 0.899 |
| | الرقابة والمتابعة | 55-52 | 0.928 |

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) (Statistical package for social sciences) وتشمل مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، استناداً إلى التكرارات والنسب المئوية، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) وذلك للتأكد من صلاحية النموذج و لمعرفة أي المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً على المتغير التابع في هذه الدراسة.

3. الإطار النظري:

مفهوم الإدارة بالتجوال:

لم يتطرق الفكر الإداري العربي إلى تعريف مفهوم الإدارة بالتجوال إلا ما ورد عن (الخصيري، 2000) بأنها علم تفعيل الآخرين، وزيادة كفاءتهم، وتحفيز وتنمية رغباتهم، ورفع قدرتهم على تنفيذ وتحقيق تلك الأهداف، وذلك بالاعتماد على قيام المدير بجولات تفقدية على أرض الواقع؛ لمتابعة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعية، ومعرفة سير العمل، وانتظامه على أرض الواقع، والوقوف على عوامل وأسباب الضعف الداخلي المؤثر على الإنتاج والإنتاجية. والإدارة بالتجوال هي علم التعرف على حاجات ورغبات العاملين في الرؤساء والمرؤوسين، وبيناً أن لافنسون وصف الإدارة بالتجوال بأنها مدير يتجول فاتحاً عينيه سائلاً أسئلة كثيرة ومحاولاً فهم ماذا يعمل الموظفون. وباختصار الإدارة بالتجوال المشروع بشكل عام، والعاملين في المستويات التنفيذية الدنيا بشكل خاص، ومن ثم تلبية حاجاتهم، والاستجابة لرغباتهم، وبما يعكس إيجابياً على رضاهم عن أنفسهم وعماً يقومون به، ومن ثم تزداد فاعليتهم في تحقيق الأهداف، والوصول إلى النتائج المرجوة، وتحقيق الحضور الفعال في

مواقع الأحداث، وتحقيق المعايضة الحقيقية، وتحقيق المشاركة والشورى التعاونية مع قوى العمل.

ويعد بيترز وواترمان (peters & waterman) أول من كتب عن الإدارة بالتجوال في كتابهما "البحث عن التميز" وذلك في أوائل الثمانينات، وأضحى كتابهما أكثر شعبية؛ حيث اكتشف الاثنان أن الشركات التي سبق أن كبار مديريها العاملين بالتفاعل مع الموظفين والعملاء كانت أكثر نجاحاً من تلك الشركات التي كانت إدارتها معزولة عن العاملين. وبينما أن ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع على مواجهة المشاكل في العمل وكذلك إبقاء التواصل بين المدير والموظفين وهنا يشعر العاملون أن مديريهم قريب منهم، وتمنع الشعور بأن المدير لا يهتم بهم وأنه لا يتصل بالعمل الحقيقي في المؤسسة، وبينما أن ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع على مواجهة المشاكل في العمل وإبقاء التواصل بين المدير والموظفين، وبينما أن فحوى الإدارة بالتجوال تتضمن أن تخلص نفسك من الأعمال الكتابية والانطلاق خارج المكتب لمتابعة العمل ميدانياً (peters & waterman, 1982).

بينما (Amsbary & Staples, 1991) فقد عرفوا الإدارة بالتجوال بأنها أداة لتحسين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وبينما أن لافنسون وصف الإدارة بالتجوال بأنها مدير يتجول فاتحاً عينه سائلاً أسئلة كثيرة ومحاولاً فهم ماذا يعمل الموظفون. وباختصار الإدارة بالتجوال تتيح للمدير الخروج من مكتبة لمسرح العمل للتواصل مع موظفيه. ويشير (Peter & Austin, 1994:146) إلى أن الإدارة بالتجوال هي أن يتعد المدير عن مكاتبهم ويبدأوا الحديث مع العاملين في مؤسساتهم، والفكرة هي أنه يتعين عليهم أن يعلموا عن المشاكل والهموم في مؤسساتهم أولاً بأول، وفي الوقت نفسه ينبغي أن يعلم العاملون أساليب جديدة في الإدارة للتعامل مع المشاكل، والاتصال في هذه الحالة يتم في الاتجاهين. وأشار إلى مقولة ادواردز ديمينج (Edwards Deming) التي تقول: "إذا انتظرت الآخرين أن يأتوا إليك، فإنك ستحصل على القليل من المشاكل؛ فلذلك عليك أن تذهب وتجد المشكلات بنفسك؛ فإن المشكلة الكبرى تكون عندما لا يدرك الأشخاص أن هناك مشكلة أصلاً.

أما (Lorenzen, 1997) فقد بينت أن عالم الأعمال لديه مشاكل متشابهة، يمكن للمديرين أن يجدوا صعوبة في إدراك ومعرفة المشاكل في مجالات المسؤولية مالم يشير الموظفون أو الزبائن بأن هنالك مشاكل لديهم؛ فبينت انه في العقود القليلة الماضية وجدوا حلولاً لمعرفة هذه المشاكل والتي من الصعوبة على المدير معرفتها وذلك عن طريق مفهوم الإدارة بالتجوال وهذا المفهوم قائم على أساس إخراج المديرين من مكاتبهم إلى أرض العمل والواقع مما يسهل الاتصال مع الموظفين والعملاء، ويكسر حاجز العزلة بينهم. وقد استجاب بعض المديرين لهذا من خلال ترك المقعد على جنب؛ لكي يقوموا بالتفاعل استباقاً مع العملاء والعاملين من خلال القيام بدور المرجعية المتجولة.

وأما (Mckinney, 2004) فقد عرفها بأنها: سياسة تتيح للموظفين حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين عليهم مما يزيد الرضا عند الموظفين، وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم.

وأشارت (Emmons, 2006) إلى الإدارة بالتجوال على أنها النمط أو الإستراتيجية التي تحافظ على التواصل بين الرئيس ومروؤسة وذلك عن طريق التجوال أثناء العمل والتحدث إلى المرؤوسين ومشاركتهم العمل ومراقبتهم ولكن دون أن يكون الرئيس ناقداً، فإذا قام الرئيس بذلك مع جميع الموظفين بانتظام فإنه سيتمكن وبسرعة من تحديد نقاط النجاح للموظفين، ومواطن الضعف والصراع، والمواطن التي يحتاج فيها الموظف إلى المساعدة. وركز (Hildebrand, 2006) على أهمية الإدارة بالتجوال ووصفها بأنها تكنولوجيا الاتصال غير الرسمي، وأن الفكرة الرئيسة وراء هذا المنهج هو لامركزية الإدارة وهو أن يكون الجميع على علم ونشاط، ومستوى ثقة عالية تحت الموظفين على طرح أفكار جديدة وبلا تردد، وهذا بدوره يسهل لهم القيام بعملهم بشكل جماعي، فالأشخاص الموهوبون يحتاجون دائماً إلى الدعم والعناية من مديريهم. ويعتقد مديرو شركة هيوليت باكارد (Hewlett-Packard) أن استخدام المديرين منهج الإدارة بالتجوال (Management By Walking Around) مع موظفيها هو الأمثل أخلاقياً، ووصفوا الإدارة بالتجوال بأنها العمل دائماً بالتواصل مع المكان في كل وقت وعرفوها بأنها خروج المدير من مكتبه إلى أرض العمل، وطريقة شركة هيوليت باكارد (H-P)

تنص على أنه يجب على المديرين التجوال بين الموظفين لمعرفة كيف يشعرون تجاه وظائفهم وهذا الشعور يجعلهم منتجين. ومن خلال علاقتها وممارساتها مع الموارد البشرية، ركزت الإدارة بالتجوال على إيجاد علاقات عمل عالية الثقة، وإلى تحسين المواقف والدوافع والالتزام والولاء والرضا الوظيفي. وبعبارة أخرى إن الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة بالتجوال هو التجول، من كون الموظفين منفصلين عن الإدارة إلى انخراطهم مع الإدارة، وأن تكون الثقة متبادلة بين الموظفين والإدارة كون الثقة المتبادلة هي الأساس في نجاح أي مؤسسة.

وتجد (Hamister, 2007) بأن الإدارة بالتجوال هي التي تقوم على بقاء المدير أغلب وقته خارج مكتبة وفي ميدان العمل، وبين الموظفين فهو يشاركهم المناقشات غير الرسمية، ويناقشهم في مشاكلهم، ويسألهم، ويقدم لهم التعزيز الإيجابي عندما يكون عملهم وأدائهم جيداً، يمدحهم، يصحح أخطائهم، فكل هذه الأشياء تكون أكثر فعالية عندما يتم تقديمها بشكل سريع ومباشر.

وتؤكد (Buckner, 2008) على أهمية التجوال ومشاهدة فريق العمل وعلى المدير أن يفقد جميع مبراني العمل وأن لا يمضي المدير معظم وقته في المكتب بعيداً عن التفاصيل، ويعيداً عن التواصل مع كادر العمل. فالمدير من وراء مكتبه يرى الخيال فقط ولا يرى الحقائق التي تحصل في العمل. فالإدارة بالتجوال تتطلب أكثر من مجرد التواصل الشخصي، ولكنها تتطلب توجيه وإرشاد المدير للموظفين ومن الطرق لذلك استخدام الحواس الخمسة: فف بهدوء، وتواصل بجميع حواسك، ماذا تسمع؟ ماذا ترى؟ ماذا تشعر؟ ماذا تشم؟ وماذا تتذوق؟ لأن الحواس الخمسة تعطيك تفاصيل أدق بكثير من صور الخيال التي تراها من وراء مكتبك.

وعرفها (Serrat, 2009) بأنها الإدارة التي تركز على العلاقات الإنسانية والتقييم المفتوح، والإدراك، وهي مهمة جداً لبناء العمل القوي والأداء المبدع. ويرى أن أسلوب الأمر والسيطرة غير فاعل في المؤسسات الحديثة؛ لذلك على المدير أن يرى فعلاً العالم الحقيقي. أما أساس الإدارة بالتجوال فهو عقلي وليس بدني، فهي ليست حول السماح للآخرين بالتجوال في الشوارع، ولكنها إتاحة الفرصة للمدير للمراقبة، ولطرح الأسئلة، وللاستماع إلى

الاقتراحات لرؤية المشاكل عن كثب، وتقديم المساعدة إذا كان هناك مشكلة وليس المعاقبة (McCmack, 2009).

واستناداً إلى التعريفات السابقة والتأصيل للمفهوم تعرف الدراسة الإدارة بالتجوال بأنها: الإدارة القائمة على بقاء المدير خارج مكتبه يتجول بين الموظفين ويقضي معظم وقته مع الموظفين في خطوط اتصال مفتوحة، يلبس لبسهم ويتفاعل معهم ويعطي توجيهاته إلى الموظفين، ويتابع الموظفين وهم يعملون فعلاً في ميدان العمل، يشاهدهم، يدير الحوار معهم، ويناقشهم في أمور العمل وأمورهم الشخصية، يعيش معهم لحظات الأمل والفعل البشري، لصنع غدٍ أفضل ومستقل مشرق، هي إدارة فاعله جاءت لتقضي على الروتين القاتل للإبداع والابتكار، تكتشف العاقرة، وتعطي الفرصة للجميع لإبداء مواهبهم وطاقتهم، وفي الوقت نفسه تقدم المكافأة والحافز والأجر والثواب المجزي لمن يعمل من أجل المشروع وأهدافه، وليس من أجل إرضاء الرئيس المباشر له، فهي تحقق المشاركة والشورى التعاونية مع قوتي العمل، فهي نوع من المعايضة القائمة على الفهم والتفهم العميق، وعلى الإحساس بالآخرين الذين يقومون بالتنفيذ، وبأنهم قبل كل شيء بشر لهم أحلامهم وطموحاتهم. فتواجه المدير في مواقع العمل والتنفيذ يخلق أوضاعاً محفزة نحو تحقيق الأفضل والأحسن والأرقى، فالإدارة بالتجوال تعني تطبيق سياسية الباب المفتوح في الإدارة، أي أن تخرج للناس بدلاً من أن تنتظرهم، وأن تكسر الحواجز القائمة بينك وبينهم؛ فالمدير لا يستطيع أن يكون فاعلاً إذا أمضى معظم وقته داخل مكتبه بل يغلق باب مكتبه وينطلق في ميدان العمل الفعلي بين الموظفين.

4. الدراسات السابقة:

قامت هذه الدراسة بمراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرضاً للدراسات السابقة التي تم الحصول عليها والمتعلقة بظاهرتي الدراسة (ممارسة الإدارة بالتجوال) و(فاعلية عملية اتخاذ القرارات)، علماً بأن الدراسات العربية المتعلقة بإدارة التجوال تكاد تكون معدومة أو نادرة جداً، ويمكن القول بأنها لا يوجد دراسات ربطت بين المتغيرات في الدراسة.

الدراسات العربية:

وفي دراسة (نزال، 2009) بعنوان "العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم" وهدفت هذه الدراسة في التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج: أن درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (81.2%)، وأن درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (83.5%).

دراسة قام بها (سفيان، 2008) بعنوان "عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات العمل: دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي، المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في اتخاذ القرارات" وهدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الاقتصادية وكيفية جعلها قرارات صائبة وسليمة تحقق الهدف العام للمنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرارات في المنظمة تعد من أبرز وأصعب العمليات الإدارية في المنظمة.

وأجرى (المومني والقضاة، 2008) دراسة بعنوان "فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن" هدفت الدراسة إلى معرفة درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، ومن أجل ذلك قام الباحثان بتطوير استبانته مكونة من (30) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (103) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار بلغ (3.52) وبتحرف معياري (0.97) وبدرجة فاعلية (عالية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر المحافظة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل التعليمي، وجاءت الفروق لصالح المؤهل

التعلمي أكثر من بكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر الخبرة لصالح من خبرتهن أكثر من 10 سنوات.

الدراسات الأجنبية:

وفي دراسة قام بها ماكنيل ويود (Macneill & Boyd, 2006) بعنوان: "Re - Examining Management By walking Around" عمل المدير الحديث هو مزج القيادة والإدارة وذلك من خلال العديد من الأنشطة، ولذلك فإن مفهوم هذه الإستراتيجية يجب أن يشمل على القيادة Leadership & Management By Walking Around فيصبح اختصارها (L&MBWA) أي القيادة والإدارة بالتجوال. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة والإدارة بالتجوال (L&MBWA) لعبت دوراً كبيراً في نمط القيادة المستخدم، وأن المكتب ليس هو المكان الأول لإيجاد المدير، وأن المديرين للمدارس الثلاث واعون ومدركون تماماً لكثافة وعبء العمل الكبير، والمسؤولية الكبيرة في المناخ التعليمي الحديث.

وأجرى هيلديبران (Hildebrand, 2006) دراسة بعنوان:

"The Implications Of Management By Walking About: A case study of a German hospital".

وهدفت هذه الدراسة إلى بيان الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية في احد المستشفيات الألمانية، وقد اعتبرت الإدارة بالتجوال إحدى الإجراءات التي تسهم في زيادة التزام الموظفين ودعم الثقة والتفاهم المشترك بينهم، وقد اعتمدت الدراسة على الدراسة الميدانية لمدة ستة أشهر ومتابعه الحياة بصورة يومية في المستشفى في قسم التمريض وفي هذه الدراسة استخدمت الإدارة بالتجوال كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى إن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية، وإن الالتزام والتعزيز (الدافعية) كانت عالية بين موظفي الرعاية الصحية، فهم متحمسون لعملهم ومشاركون في الاتصالات المفتوحة، والتطوير التنظيمي. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال لأنها تسهم في رفع

الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية وبهذا يكون للإدارة بالتجوال الأثر على زيادة مستويات الثقة والدافع والالتزام لدى الموظفين.

وفي دراسة قامت بها مكيني (Mckinney, 2004) بعنوان: "The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Managers Spend With them" وهدفت الدراسة إلى قياس رضا الممرضين الناتج عن الوقت الذي يقضيه المديرون مع الممرضين. وتوصلت الدراسة إلى أن مجتمع الممرضين افاد من التصحيح في التعليمات التي تحت مديري الدوائر على قضاء وقت أطول مع مرؤوسيه، وذلك بممارسة الإدارة بالتجوال. وبينت الدراسة بأن العلاقة بين المديرين ومرؤوسيهم توفر بيئة مليئة بالارتياح المتزايد بين المرؤوسين لقرب مديريهم منهم، ويؤدي ذلك إلى الارتياح الوظيفي للمرؤوسين، وتلبية مطالبهم، وقد فسرت الباحثة نظرية الإدارة بالتجوال بالوقت الذي يستغرقه المدير مع المرؤوسين. وقد ثبت من الدراسة بان نظرية الإدارة بالتجوال في الأعمال التقليدية أكثر فاعلية، وبان الدراسة تشير إلى وجود علاقة بين رضا الممرضين والوقت الذي يقضيه المديرون مع الممرضين. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال؛ لتحسين الاتصالات بين الممرضين والمديرين في المؤسسات الصحية.

وقاما امسباري وستابليس (Amsbary & Staples, 1991) في دراسة بعنوان: "Improving Administrator/ Nurse Communication: A Case Study of Management by Wandering Around" وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير برنامج الإدارة بالتجوال في تحسين الاتصال بين الإدارة والممرضات في المستشفيات، وقد تكون مجتمع الدراسة من 958 ممرضة مسائية ومناوبة في أيام العطل في مستشفى ميدوسترن الكبيرة حيث جمعت البيانات بطريقتين الأولى: تحديد المعتقدات تجاه الإدارة بالتجوال، والثانية: تقييم الايجابية والسلبية تجاه المعتقدات حيث كان المسح الأولي يتكون من 110 أسئلة وبعثت إلى 330 عينة عشوائية من الكادر التمريضي حيث صممت الأسئلة لانتزاع التصور المعتقدي للممرضات حول الإدارة بالتجوال، وهذه الأسئلة كانت موجهة إلى الممرضات لتحديد ماذا تعني الإدارة بالتجوال لهم، وما هي الايجابيات والسلبيات التي ترتبط

بهذا البرنامج وما هو السلوك المتوقع من المديرين عند تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال، وأشارت نتائج المسح الأولي بأن طاقم الممرضات ينظرون إلى الإدارة بالتجوال على أنها وقت للمديرين للمراقبة والتفاعل وتحديد المشكلات، وبدأت الممرضات بالتفكير بأن الإدارة بالتجوال كانت فرصة لإبداء القلق والمشاكل لكي يتاح للمديرين رؤية ظروف العمل الخاصة بالممرضين، وكانت فرصة لمعرفة المديرين جيداً، وإيجاد الحلول. والممرضات مالن إلى الاهتمام بأن المديرين لا يقضون الوقت الكافي في وحداتهم، وان الممرضات أنفسهن على درجة من الانشغال بحيث لا تسمح ظروفهن في العمل للتحدث مع المديرين.

أما المسح الثاني كان يحتوي على 20 جملة على أساس الاعتقاد الجماعي المشروط وكان المسح مبحوثاً على عينات داخل موضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الجولات الإدارية هي فرصة للمديرين لملاحظة وحداتهم وإداراتهم خلال عملها، وفرصة للتواصل مع موظفيهم، وفرصة لفحص أداء موظفيهم وفرصة لتلمس المشاكل ومعرفة بعضهم البعض.

ما يميز هذه الدراسة:

ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها في أنها الدراسة الأولى حسب علم الباحثان التي تدرس أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، وأنها الدراسة الوحيدة التي طبقت على المديرين الإداريين في الجامعات الرسمية.

5. عرض النتائج وتحليلها

تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فان مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين لمدى ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر المديرين؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمدى ممارسة الإدارة بالتجوال.

| تسلسل الفقرات | اسم المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---------------|-----------------------|-----------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| 7-1 | اكتشاف الحقائق | 3.956 | 0.531 | 1 | مرتفع |
| 14-8 | تحسين الاتصال | 3.824 | 0.453 | 4 | مرتفع |
| 21-15 | التحفيز | 3.838 | 0.660 | 3 | مرتفع |
| 28-22 | التطوير والإبداع | 3.814 | 0.714 | 5 | مرتفع |
| 35-29 | التغذية الراجعة | 3.928 | 0.616 | 2 | مرتفع |
| - | المتوسط الحسابي العام | 3.859 | 0.502 | - | مرتفع |

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (5) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.859)، وبانحراف معياري (0.502)، مما يدل على أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) قد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة. واحتل بُعد اكتشاف الحقائق المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.956)، تلاه بُعد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (3.928)، وجاء في المرتبة الثالثة، بُعد التحفيز بمتوسط حسابي (3.838)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بُعد تحسين الاتصال بمتوسط حسابي (3.824)، في حين جاء بُعد التطوير والإبداع في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مرتفع (3.714) مما يشير إلى أن المديرين في الجامعات يمارسون الإدارة بالتجوال.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر المديرين؟

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو أبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

| تسلسل الفقرات | اسم المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط | المستوى حسب المتوسط |
|---------------|-----------------------|-----------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| 39-36 | تحديد المشكلة | 4.224 | 0.6924 | 1 | مرتفع |
| 43-40 | تطوير البدائل | 4.059 | 0.6963 | 5 | مرتفع |
| 47-44 | تقييم البدائل | 4.149 | 0.6682 | 3 | مرتفع |
| 51-48 | اختيار البديل | 4.154 | 0.6662 | 2 | مرتفع |
| 55-52 | الرقابة والمتابعة | 4.076 | 0.7026 | 4 | مرتفع |
| - | المتوسط الحسابي العام | 4.132 | 0.5827 | - | مرتفع |

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاء مرتفعاً، وقد بلغ (4.132)، وانحراف معياري (0.5827)، مما يوشر على أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات) قد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة وقد احتل بُعد تحديد المشكلة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.224)، وانحراف معياري (0.6924)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن بُعد تحديد المشكلة إحتصل على درجة ثقة مرتفعة، تلاه بُعد اختيار البديل بمتوسط حسابي (4.154)، وانحراف معياري (0.6662)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تقييم البدائل بمتوسط حسابي (4.149)، وانحراف معياري (0.6682)، أما بعد الرقابة والمتابعة فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.076)، وانحراف معياري (0.7026)، وأخيراً جاء بُعد تطوير البدائل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.059)، وانحراف معياري (0.6963) مما يدل على أن القرارات التي تتخذ في الجامعات الأردنية الرسمية هي قرارات فاعلة تحقق أهداف الجامعات ويتم فيها تحديد وتطوير وتقييم واختيار البديل بطرق مناسبة.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير

اثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات

والإبداع والتغذية الراجعة) على بعد تحديد المشكلة كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة على بعد تحديد المشكلة كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

| الدلالة الإحصائية | قيمة t | Beta | الخطأ المعياري | B | أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال |
|-------------------|--------|-------|----------------|-------|-------------------------------|
| 0.000 | *5.009 | 0.260 | 0.068 | 0.339 | اكتشاف الحقائق |
| 0.011 | *2.562 | 0.143 | 0.085 | 0.218 | تحسين الاتصال |
| 0.000 | *4.008 | 0.329 | 0.086 | 0.345 | التحفيز |
| 0.000 | *7.080 | 0.553 | 0.076 | 0.535 | التطوير والإبداع |
| 0.000 | *3.846 | 0.211 | 0.062 | 0.237 | التغذية الراجعة |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) ذات تأثير دال إحصائياً في البعد تحديد المشكلة كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

الجدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بفاعلية بعد تحديد المشكلة من خلال أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال.

| مستوى دلالة t | قيمة t المحسوبة | قيمة R^2 | ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ |
|---------------|-----------------|------------|------------------------------------------------|
| 0.000 | *14.884 | 0.412 | التغذية الراجعة |
| 0.000 | *5.156 | 0.458 | اكتشاف الحقائق |
| 0.000 | *4.197 | 0.487 | التطوير والإبداع |
| 0.000 | *3.524 | 0.506 | التحفيز |
| 0.011 | *2.562 | 0.516 | تحسين الاتصال |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

و عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على بعد تحديد المشكلة كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات، يوضح الجدول رقم (7) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد التغذية الراجعة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 41.2% من التباين في بعد تحديد المشكلة كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات)، تلاه بُعد اكتشاف الحقائق الذي فسر مع بعد التغذية الراجعة ما مقداره (45.8%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات)، تلاه بُعد التطوير والإبداع الذي فسر مع بُعد التغذية الراجعة و اكتشاف الحقائق) ما مقداره (48.7%) من التباين في بعد تحديد المشكلة كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات)، وجاء بعد التحفيز الذي فسر مع الأبعاد (التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة، واكتشاف الحقائق) ما مقداره (50.6%) من التباين في بعد تحديد المشكلة كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات)، وأخيراً جاء بُعد تحسين الاتصال الذي فسر مع الأبعاد (التطوير والإبداع، التغذية الراجعة، واكتشاف الحقائق، التحفيز) ما مقداره (51.6%).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) على بعد تطوير البدائل كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة على بعد تطوير البدائل كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

| الدلالة الإحصائية | قيمة t | Beta | الخطأ المعياري | B | أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال |
|-------------------|--------|------|----------------|---|-------------------------------|
|-------------------|--------|------|----------------|---|-------------------------------|

اثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات

| | | | | | |
|-------|---------|-------|-------|-------|------------------|
| 0.000 | *5.629 | 0.265 | 0.062 | 0.348 | اكتشاف الحقائق |
| 0.730 | 0.345 | 0.018 | 0.078 | 0.027 | تحسين الاتصال |
| 0.914 | 0.108 | 0.008 | 0.079 | 0.009 | التحفيز |
| 0.422 | 0.804 | 0.057 | 0.069 | 0.055 | التطوير والإبداع |
| 0.000 | *12.833 | 0.640 | 0.056 | 0.724 | التغذية الراجعة |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (اكتشاف الحقائق، التغذية الراجعة) ذات تأثير دال إحصائياً في البعد تطوير البدائل كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق (تحسين الاتصال، التحفيز، و التطوير والإبداع) ليس لها اثر في تطوير البدائل بوصفه بعدا من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير داله إحصائيا عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر مهم ذو دلالة إحصائية لمتغيرات ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، و التغذية الراجعة) في تطوير البدائل بوصفه بعدا من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات (تحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع) في تطوير البدائل بوصفه بعدا من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

الجدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للنتيبي بتطوير البدائل من خلال أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال.

| ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R^2 | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---------------------------------------------------|---------------|-----------------|---------------|
| التغذية الراجعة | 0.549 | *19.640 | 0.000 |
| اكتشاف الحقائق | 0.600 | *6.305 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) في تطوير البدائل بوصفة بعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، يوضح الجدول رقم (10) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فأن بُعد التغذية الراجعة يفسر ما مقداره 54.9% من التباين في بعد تطوير البدائل كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات)، وأخيرا جاء بُعد اكتشاف الحقائق الذي فسر مع بعد التغذية الراجعة ما مقداره (60%) من التباين في تطوير البدائل كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات).
الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على بعد تقييم البدائل كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة على بعد تقييم البدائل كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

اثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات

| أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------------|-------|----------------|-------|--------|-------------------|
| اكتشاف الحقائق | 0.076 | 0.069 | 0.061 | 1.102 | 0.271 |
| تحسين الاتصال | 0.101 | 0.087 | 0.069 | 1.156 | 0.249 |
| التحفيز | 0.449 | 0.088 | 0.443 | *5.087 | 0.000 |
| التطوير والإبداع | 0.439 | 0.077 | 0.469 | *5.664 | 0.000 |
| التغذية الراجعة | 0.570 | 0.063 | 0.526 | *9.013 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) ذات تأثير دال إحصائياً في بعد تقييم البدائل كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال) ليس لها اثر في تقييم البدائل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير داله إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر مهم ذو دلالة إحصائية لمتغيرات ممارسة الإدارة بالتجوال (التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في تقييم البدائل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال) في تقييم البدائل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

الجدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتقييم البدائل من خلال أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال.

| ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R^2 | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|------------------------------------------------|------------|-----------------|---------------|
| التغذية الراجعة | 0.390 | *14.226 | 0.000 |
| التطوير والإبداع | 0.409 | *3.175 | 0.002 |
| التحفيز | 0.450 | *4.824 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في تقييم البدائل بوصفة بعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، يوضح الجدول رقم (12) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فأن بُعد التغذية الراجعة يفسر ما مقداره (39%) من التباين في بعد تقييم البدائل كبعد من ابتعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات)، تلاه بعد التطوير والإبداع حيث فسر مع التغذية الراجعة ما مقداره (40.9%) من التباين في بعد تقييم البدائل كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات)، وأخيرا جاء بُعد التحفيز الذي فسر مع بعدي التطوير والإبداع و التغذية الراجعة ما مقداره (45%) من التباين في تقييم البدائل كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير

والإبداع والتغذية الراجعة) على بعد اختيار البديل كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة على بعد اختيار البديل كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

| الدلالة الإحصائية | قيمة t | Beta | الخطأ المعياري | B | أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال |
|-------------------|--------|-------|----------------|-------|-------------------------------|
| 0.249 | 1.155 | 0.069 | 0.075 | 0.087 | اكتشاف الحقائق |
| 0.035 | *2.112 | 0.137 | 0.095 | 0.201 | تحسين الاتصال |
| 0.110 | 1.603 | 0.153 | 0.096 | 0.154 | التحفيز |
| 0.178 | 1.349 | 0.122 | 0.084 | 0.114 | التطوير والإبداع |
| 0.000 | *7.426 | 0.473 | 0.069 | 0.512 | التغذية الراجعة |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعد المتغير المستقل (تحسين الاتصال، والتغذية الراجعة) ذات تأثير دال إحصائياً في البعد اختيار البديل كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق (اكتشاف الحقائق، التحفيز، والتطوير والإبداع) ليس لها اثر في اختيار البديل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير داله إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر مهم ذو دلالة إحصائية لمتغيرات ممارسة الإدارة بالتجوال (تحسين الاتصال، والتغذية الراجعة) في اختيار البديل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية

لمتغيرات (اكتشاف الحقائق، التحفيز، والتطوير والإبداع) في اختيار البديل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

الجدول رقم (14)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression
للتنبؤ باختيار البديل من خلال أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال.

| ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R^2 | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---------------------------------------------------|------------|-----------------|---------------|
| التغذية الراجعة | 0.331 | *12.501 | 0.000 |
| تحسين الاتصال | 0.342 | *2.351 | 0.019 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (اكتشاف الحقائق، التحفيز، التطوير والإبداع)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Regression Step Wise Multiple لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في اختيار البديل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، يوضح الجدول رقم (14) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فإن بُعد التغذية الراجعة يفسر ما مقداره (33.1%) من التباين في بعد اختيار البديل كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات)، تلاه بعد تحسين الاتصال حيث فسر مع التغذية الراجعة ما مقداره (34.2%) من التباين في بعد اختيار البديل كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات).

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على بعد الرقابة والمتابعة كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة على بعد الرقابة والمتابعة كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

| الدلالة الإحصائية | قيمة t | Beta | الخطأ المعياري | B | أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال |
|-------------------|--------|-------|----------------|-------|-------------------------------|
| 0.004 | *2.867 | 0.161 | 0.074 | 0.213 | اكتشاف الحقائق |
| 0.159 | 1.412 | 0.085 | 0.093 | 0.132 | تحسين الاتصال |
| 0.716 | 0.364 | 0.032 | 0.094 | 0.034 | التحفيز |
| 0.021 | *2.313 | 0.195 | 0.083 | 0.192 | التطوير والإبداع |
| 0.000 | *6.361 | 0.377 | 0.068 | 0.430 | التغذية الراجعة |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعد المتغير المستقل (اكتشاف الحقائق، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) ذات تأثير دال إحصائياً في بعد الرقابة والمتابعة كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق (تحسين الاتصال، والتحفيز) ليس لها اثر في الرقابة والمتابعة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في الرقابة والمتابعة بوصفه بعدا من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات (تحسين الاتصال، والتحفيز) في اختيار البديل بوصفه بعدا من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بالرقابة والمتابعة من خلال أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال.

| ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R^2 | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|------------------------------------------------|------------|-----------------|---------------|
| التغذية الراجعة | 0.367 | *13.546 | 0.000 |
| التطوير والإبداع | 0.414 | 5.027* | 0.000 |
| اكتشاف الحقائق | 0.432 | *3.156 | 0.002 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (تحسين الاتصال، والتحفيز)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدرجي Step Wise Multiple Regression

لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في الرقابة والمتابعة بوصفه بعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، يوضح الجدول رقم (36) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، وأن بُعد التغذية الراجعة يفسر ما مقداره (36.7%) من التباين في بعد في الرقابة والمتابعة كبعد من أبعاد المتغير

التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات)، تلاه بعد التطوير والإبداع حيث فسر مع التغذية الراجعة ما مقداره (41.4%) من التباين في بعد الرقابة والمتابعة كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات)، وأخيراً جاء بعد اكتشاف الحقائق حيث فسر مع بعدي التغذية الراجعة والتطوير والإبداع ما مقداره (43.2%) من التباين في بعد الرقابة والمتابعة كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات).

6. النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج فعلية تتمثل فيما يأتي:

1- أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال) قد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، فاحتل بُعد اكتشاف الحقائق المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.956) وهذا يعني للباحث بأن الجولات الإدارية هي فرصة للمديرين لملاحظة وحداتهم وإداراتهم خلال عملها مستدلين بذلك على مجمل الحقائق الدائرة في هذه الوحدات ومكتشفين بذلك آليات العمل الايجابية والسلبية التي تم إخفائها، أو تزييفها، أو تجاهلها وإغفالها في التقارير الإدارية المرفوعة إليهم، تلاه بُعد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (3.928) وهذا يعني بأن المدير المتجول يضع يده على نقاط الضعف والقوه في أداء العاملين ومعالجتها عن طريق إعادة تقويم ادوهم، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد التحفيز بمتوسط حسابي (3.838)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بُعد التطوير والإبداع بمتوسط حسابي (3.814)، وأخيراً جاء بُعد تحسين الاتصال بمتوسط حسابي (3.620). وتدل نتائج الدراسة على أن المديرين الإداريين في الجامعات المبحوثة يمارسون الإدارة بالتجوال في أعمالهم.

2- أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاء مرتفعاً، وقد احتل بُعد تحديد المشكلة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.224)، تلاه بُعد اختيار البديل بمتوسط حسابي (4.154)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تقييم البدائل بمتوسط حسابي (4.149)، أما بعد الرقابة والمتابعة فقد جاء

في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.076)، وأخيراً جاء بُعد تطوير البدائل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.059) مما يدل على أن القرارات التي تتخذ في الجامعات الأردنية الرسمية هي قرارات فاعلة تحقق أهداف الجامعات ويتم فيها تحديد وتطوير وتقييم واختيار البديل بطرق مناسبة ومرضية.

3- دلت النتائج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على بعد تحديد المشكلة كبعد من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. فقد فسرت الأبعاد مجتمعه (51.6%) من التباين في بعد تحديد المشكلة كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات) وما يفسر ذلك أن ممارسة الإدارة بالتجوال غالباً ما تعزز آليات تحديد المشكلة الحقيقية لأن عملية اتخاذ القرارات تستمد أهميتها من ضرورة تحديد المشكلة، والتي يترتب عليها حدوث ظواهر معينة، ومن ثم تشخيص المشكلة لتحديد مسبباتها الرئيسية، والآثار المترتبة على أسبابها.

4- أظهرت النتائج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات (تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع) في تطوير البدائل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. كما وأشارت النتائج إلى أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، والتغذية الراجعة) في تطوير البدائل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، فقد فسّر بُعد التغذية الراجعة واكتشاف الحقائق ما مقداره 60% من التباين في بعد تطوير البدائل كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات). وما يفسر ذلك أن ممارسة الإدارة بالتجوال تسهم في تحديد الأهداف من وراء عملية اتخاذ القرار نظراً لأهمية ذلك في استمرارية وفعالية أي منظمة، فضلاً عن أن ذلك التحديد يعكس مدى الاحتياجات المطلوبة فأن تحقيق الأهداف يعمل

على توقع السلوك الممكن اتباعه حيال المشكلات المختلفة، ومن ثم تقييم الإدارة لمهاراتها وخبراتها، ومن ثم تحسين أدائها.

5- أشارت النتائج بأنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال) في تقييم البدائل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات، وانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات ممارسة الإدارة بالتجوال (التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في تقييم البدائل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. وفسرت هذه الأبعاد مجتمعة ما مقداره (45%) من التباين في بعد تقييم البدائل كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات). وما يفسر ذلك أن ممارسة الإدارة بالتجوال تسهم في عملية تقييم البدائل لتحديد مزايا وعيوب كل بديل من البدائل التي تم تحديدها وإعطاء قيمة لكل منها كما ونوعاً، لدراسة التأثير المتوقع لكل بديل يمكن الأخذ به لحل المشكلة، وتكلفة الأخذ بكل بديل جهداً ووقتاً وتكلفة، ومدى توافق وتعارض كل بديل مع أهداف المنظمة.

6- أشارت النتائج إلى انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات (اكتشاف الحقائق والتحفيز والتطوير والإبداع) في اختيار البديل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلى انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات ممارسة الإدارة بالتجوال (تحسين الاتصال، والتغذية الراجعة) في اختيار البديل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. وفسر بعدي التغذية الراجعة و تحسين الاتصال ما مقداره (34.2%) من التباين في بعد اختيار البديل كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات). ونظراً لان عملية الاختيار من بين البدائل تعتبر عملية اختيار لخطة عمل من بين الاحتمالات العديدة المتوفرة، فهي تمثل عملية مقارنة النتائج المتوقعة مع الأهداف المنشودة على أن تتم المقارنة في ضوء الأهداف العامة للمنظمة.

7- دلت النتائج على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات (تحسين الاتصال، والتحفيز) في اختيار البديل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في الرقابة والمتابعة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، وفسرت هذه الأبعاد مجتمعة ما مقداره (43.2%) من التباين في بعد في الرقابة والمتابعة كبعد من أبعاد المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات). وما يفسر ذلك أن ممارسة الإدارة بالتجوال تسهم في الرقابة والمتابعة لتنفيذ القرار لأنها تعتبر المرحلة التي تنتهي فيها عملية صنع القرار ويجب أن يتم صياغة القرار بأسلوب علمي قابل للتنفيذ، فتهيئتهم من خلال مشاركتهم في صنعه تضمن قبول القرار وعدم مقاومتهم له، وكذلك اختيار الوقت المناسب للإعلان عن القرار والكشف عنه ومن ثم اختيار الوقت المناسب لتنفيذه وتحديد الأفراد المناط بهم.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الأنفة الذكر، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز سياسة الباب المفتوح من خلال ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية وهي كالاتي:

1. ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية.
2. حث الإدارات العليا في الجامعات الرسمية على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لإكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، وتحقيق التطوير والإبداع في مؤسساتهم لإختيار الأنسب من القرارات لمعالجة الأزمات التي تمر بها هذه الجامعات، حيث تبين أن الإهتمام الأكبر للمبحوثين

- إنصب بالدرجة الأولى على تحديد المشاكل وحلولها والرقابة التامة في الأعمال الإدارية والمتابعة لآليات تنفيذ الحلول.
3. تفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال في مؤسسات أخرى لما في ذلك من أهمية المراجعة والمراقبة في اتخاذ القرار وذلك من خلال الآليات التالية:
- أ- تشجيع المديرين على الاطلاع على هذا المفهوم وابعادة من خلال القراءة الواسعة.
- ب- عقد دورات تدريبية للمديرين لتعريفهم بمحاسن إدارة التجوال، ونتائجها على فاعلية اتخاذ القرارات.
- ج- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال والاستفادة من خبرات الدول الأخرى التي قد تكون مارست هذا المفهوم.
4. التأكيد على إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لرفد المكتبة العربية بدراسات ونتائج أخرى لتشمل مجتمعات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها؛ وذلك لافتقار المكتبة العربية لدراسات في الإدارة بالتجوال.

المراجع.

المراجع العربية:

1. الخضيرى، محسن، (2000)، الإدارة بالتجوال: منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية: مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر 500 شركة عالمية، ط(1)، القاهرة: إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع .
2. سفيان، دلفوف، (2008)، عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات العمل: دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي، المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (39)، السنة السادسة، خريف 2008، ص ص (37-1).
3. الطراونة، محمد سالم، (2003)، اثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة على السلوك الإبداعي وفاعلية عملية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.
4. المومني، خالد والقضاة، محمد، (2008)، فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، مجلة علوم إنسانية، العدد(16)، السنة الخامسة، ص ص(57-80).
5. نزال، مي سامي، (2009)، العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

ب- المراجع الأجنبية.

6. Amsbary, Jonathan H, and Staples, Patricia J,(1991)" Improving Administrator/Nurse Communication: A Case Study of Management by Wandering Around," **Journal of Business Communication**, 28 (Spring), 101-112.
7. Buckner, T. M, (2008), Is Managing By Wandering Around Still Relevant? **Exchange Magazine**, pp(86-88).

8. Emmons, J, (2006), **Managing By Walking Around, Information Technology**, Project Management. PP (3).
www.lifeaftercoffee.com/category/project-management/page/3
9. Hamister,M,(2007), **Management By wandering Around**,
http://www.4hoteliers.com/4hots_fshw.php?mwi=1438
10. Hildebrand, Beil, M, (2006), The Implications Of Management By Walking About: a case study of a German hospital, **Leadership in Health Services**, vol.19, No.4, pp.i-xv.
11. Lorenzen,m,(1997), Management By wandering Around: Reference Roving and Quality Reference Service, **The Reference Librarian**, no.59, pp.51-57.
12. Macneill, n,and Boyd, R, (2006), Re – Examining Management By walking Around, **An Electronic Journal For Leader In Education**, vol.4, Issue.22.
13. McCormack, c, (2009), Management By walking Around,
www.colmMcCormack.com.
14. Mckinney,T, (2004), **The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Nurse Managers Spend With Them**, Master Thesis, Texas Tech University.
15. Peters, T, & Austin, N, (1994), **A passion For Excellence**, Collins, London.
16. Peters, J, & Waterman, J, (1982), **In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies**, New York: Harper and Row.
17. Serrat, O, (2009), Managing By Walking Around, **Knowledge Solution**, vol. 37, pp. 1 – 3.