

## اثر الإدارة بالتجوال على أداء العاملين بجامعة صبرا ته

### دراسة تطبيقية على جامعة صبرا ته

أ. سميرة الوحيشي

[sameerah.al69@gmail.com](mailto:sameerah.al69@gmail.com)

أ. عواطف بلقاسم الواعر

[awatefalwaer6@gmail.com](mailto:awatefalwaer6@gmail.com)

### الملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية بشكل رئيسي إلى التعرف على اثر الإدارة بالتجوال على أداء العاملين بجامعة صبرا ته ، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع البحث من مدرء ومساعدى المدرء ورؤساء الأقسام والعاملين فى الجامعة قيد الدراسة، وتم تطوير أداة الدراسة الاستبانة - وتم توزيع 40 استبانة، واسترداد 37 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 92% من مجتمع الدراسة وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات ومعالجتها وتوصلت الى مجموعة من النتائج أهمها وجود اثر لممارسة الإدارة بالتجوال على اداء العاملين بنسبة 61.6% من التباين فى أداء العاملين وقد أوصت هذه الدراسة إلى حث الإدارات العليا فى الجامعات على ممارسة الإدارة بالتجوال لما فى ذلك من توفير الوقت الكافى لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، وتحقيق التطوير والإبداع فى مؤسساتهم لاختيار الأنسب من القرارات لمعالجة الأزمات التى تمر بها هذه الجامعة قيد الدراسة الاعتماد على الجولات الميدانية لترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية وتطبيق معايير واضحة للمتابعة، ورسم السياسات الإدارية للترقيات بناء على نتائج تقييم الأداء. التأكيد على إجراء المزيد من الدراسات العلمية حول موضوع البحث الحالى لرفد المكتبة العربية بدراسات ونتائج أخرى لتشمل مجتمعات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها، وذلك لافتقار المكتبة العربية لدراسات فى الإدارة بالتجوال.

### Abstract:

This research paper mainly aimed to identify the impact of management by walking around on the performance of employees at Sabra University. To achieve the goal of the study, the descriptive analytical approach was used. The research community consisted of directors, assistant directors, department heads, and employees at the university under study. The study tool, the questionnaire, was developed and completed. 40 questionnaires were distributed, and 37 questionnaires were retrieved for statistical analysis, meaning 92% of the study population. The SPSS statistical package

was used to analyze and process the data and reached a set of results, the most important of which is the presence of an effect of the practice of management by walking around on the performance of employees with a percentage of 61.6% of the variance in the performance of employees. This recommended The study aims to urge senior administrations in universities to practice management by wandering, as this provides sufficient time to discover facts, identify problems, improve communication, motivate employees, and achieve development and creativity in their institutions to choose the most appropriate decisions to address the crises experienced by this university under study. Field trips to establish the principle of self-monitoring, apply clear standards for follow-up, and formulate administrative policies for promotions based on the results of performance evaluation. Emphasis on conducting more scientific studies on the current research topic to provide the Arab Library with other studies and results to include other communities and samples in order to generalize its results and make recommendations regarding them, due to the Arab Library's lack of studies in management by wandering.

### 1.1 المقدمة :

الإدارة دائما ما تعمل على تطوير ذاتها لتكون إدارة للتطوير بدلا من أن تبقى أسير البني التقليدية القائمة وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة موجات متتالية من الأفكار والاتجاهات الإدارية الهادفة إلى تطوير الأداء من بينها الإدارة بالتجوال وقيام القيادات بتوجيه النشاط والعمل ومتابعته والتحقق من أنه يسير وفقا لما هو مطلوب ومخطط له. لذا فإن الإدارة بالتجوال إن الإدارة بالتجوال هي أحد الأدوات الإدارية، فهي أداة تركز على قيام المديرين بجولات تفقدية بشكل دوري بانتقالهم من أماكن عملهم إلى أماكن عمل المرؤوسين، أو ميادين العمل للتأكد من سير العمل، وعلى أساس تجوال القائد في المنظمة وتبادل الحديث مع العاملين بهدف التواصل معهم والتعرف على كل ما يجري داخل المنظمة وفهم تطلعات المرؤوسين ومناقشتهم في انجازاتهم ومشكلاتهم في جو من الألفة غير الرسمية، وتحقق الإدارة بالتجوال فوائد عديدة للعاملين تشمل إتاحة الفرصة أمامهم لمقابلة المسؤولين عن صناعة القرارات وتقديم آرائهم دون اعتراض والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة وكسر الحواجز النفسية بينهم (جورج (1999).

كما تساعد في معرفة العمل على واقعه دون مبالغة وتضمن التعرف على حاجات ورغبات العاملين والتعرف على المشاكل وحلها في أسرع وقت ممكن، وتقدير القدرات الإدارية والفنية واكتشاف كوادر جديدة في إدارة الجامعة ودفع العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وزيادة كفاءاتهم بالإضافة إلى ما يحقق هذا الجو من منافسة وتحفيز ودافعية، كما تعتبر الإدارة بالتجوال وسيلة فعالة في عملية الرقابة على سير العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة قيد الدراسة.

### 2.1 مشكلة الدراسة:

نتيجة لزيادة درجة التعقيد في العملية الإدارية بالجامعة وبكلياتها المختلفة وامتداد طول واتساع خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية والتنفيذية وتعدد المراحل الإدارية وما ترتب عليها من بطء في اتخاذ القرار الإداري نتيجة الروتين البيروقراطي وتسارع الأحداث، كل ذلك وغيره دفع إلى ضرورة تبني أسلوب الإدارة بالتجوال.

فجامعة صبرا ته كمؤسسة تعليمية تتسم بمجموعة من السمات الخاصة التي تجعل من الأجدى والأكثر فاعلية أن يؤخذ بأسلوب الإدارة بالتجوال في إدارتها ومنها كثرة عدد الكليات التابعة للجامعة الذي يرجع إلى طبيعة النشاط التعليمي الذي يمارس في داخلها، لذا فإن كليات بهذه المساحات لا يمكن أن تدار بفاعلية من خلال تواجد رئيس الجامعة ورؤساء الكليات ورؤساء الأقسام في مكاتبهم معتمدين على أساليب الاتصال غير المباشرة مع العاملين في مرافق وأقسام الكليات المختلفة. ولاحظنا أن العديد من العاملين بالجامعة يعملون إلى حد ما بعيداً عن إدارة الجامعة، وأن عمل إدارة الجامعة يعتمد على التقارير ونتائج الأعمال بعيداً عن متابعتها بشكل مباشر، الأمر الذي دفع الباحثان بالقيام بعمل دراسة الإدارة بالتجوال لتحقيق جملة من المزايا من أهمها تحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة. وبالتالي فإن مشكلة البحث تكمن في ضرورة التعرف على الأثر الذي تتركه ممارسة الإدارة بالتجوال على تحسين مستوى أداء العاملين في الجامعة. ومن هذا المنطلق يمكن أن نطرح التساؤل الرئيسي الذي يشكل مشكلة البحث وهو:

ما أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على تحسين مستوى أداء العاملين بجامعة صبراته ؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية: وهي تنبع من أهمية موضوع الدراسة والمتمثل في الإدارة بالتجوال لما لها من آثار كبيرة على تحسين أداء العاملين في وكذلك فقد تساعد هذه الدراسة في رفع دافعية رؤساء الجامعات وعمداء الكليات على الإبداع والتجديد ومواكبة التطور.

كما أنه يمكن تكون هذه الدراسة مرجعا يسترشد به رؤساء الجامعات والكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات ومساعدتهم في تطوير معارفهم، مهاراتهم، وقدراتهم، من أجل تحسين أداء العاملين بمؤسساتهم لتحقيق الأهداف المنوطة بهم.

2- الأهمية العملية: تتمثل في النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة والتوصيات التي سيتم طرحها ليمكننا من تعزيز وتحسين أداء العاملين.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

- بيان أثر تطبيق نظام الإدارة بالتجوال على تحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة والتعرف إلى واقع الأداء الوظيفي بكليات جامعة صبرا ته وكذلك التعرف على مدى تأثير وظيفتي التخطيط والرقابة في الإدارة بالتجوال على أداء العاملين بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تواجهها الإدارة بالتجوال في الجامعة.

#### 5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

1- توجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالتجوال من خلال وظيفتي ( التخطيط - الرقابة ) وتحسين مستوى أداء العاملين بجامعة صبراته .

ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

- توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التخطيط وتحسين مستوى أداء العاملين بجامعة صبراته

- توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة الرقابة وتحسين مستوى أداء العاملين بجامعة صبراته

#### 6.1 منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) المعتمد على دراسة العلاقات الارتباطية الذي يعد المناسب للأغراض هذه الدراسة وذلك لبيان اثر الإدارة بالتجوال على أداء العاملين واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي لدراسة الأدب المتعلق بموضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والدراسات السابقة والمنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات التي يركز عليها الجانب العملي وذلك من خلال تصميم استمارة استبيان لهذا الغرض.

#### 7.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مدرء ومساعد المدرء ورؤساء الأقسام والعاملين بجامعة صبرا ته فقد تم تصميم استمارة استبيان وزعت على عدد40 منهم في الجامعة قيد الدراسة.

## 8.1 الجانب النظري:

أ- الإدارة بالتجوال : هي " خروج القيادات الإدارية على مستوى الجامعة وكلياتها من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية للتعرف على أداء العاملين الفعلي والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حل هذه المشكلات وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة" (راوية، 2003،:215) ويرى ( Hamister2007 )، 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 جيد يمدحهم ، ويصحح أخطائهم . ومن هنا نرى بأن أهمية الإدارة بالتجوال تكمن في إيجاد مناخ مفعم بالحيوية والثقة بين العاملين والمديرين من خلال جولاتهم المنتظمة وحصولهم على البيانات والحقائق الموضوعية تحقيقاً لأهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة. أما أساليب الإدارة بالتجوال فهي تشمل الزيارات الميدانية لمواقع العمل بالإضافة إلى (الاجتماعات المفتوحة والمغلقة - الندوات التخصصية والعامة - الندوات - والبرامج التدريبية- والمناقشات غير الرسمية)

### مبادئ الإدارة بالتجوال: -

هم المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال هي: (العجمي، 2008: 362)

- إدارة العمل بالمنظمة بالتجول في أرجائها المختلفة.
- ملاحظة أداء العاملين في مواقع العمل الفعلية.
- التفاعل غير الرسمي أساس التعامل مع العاملين.
- التحدث مع العاملين والاستماع لكل واحد منهم.
- عقد مقابلات وعمل مراجعات دورية في مجال العمل مع العاملين.
- الحرص على عمل مقابلات مع الآخرين في مكاتبهم أو أماكن عملهم.
- توزيع الجهد في التجول داخل العمل بين المديرين أو بين القيادات.
- مشاركة العاملين في المناقشات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.
- تقييم المديرين على أساس تقييم العاملين لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار
- إعطاء التغذية الراجعة البناءة للعاملين فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل .
- البدء بعشوائية في الدخول فجأة إلى مواقع العمل المختلفة وسؤال العاملين.

### أهداف الإدارة بالتجوال :

- قدم (الحضيري، 2000 : 43) مجموعة من الأهداف اتفقت مع الأهداف التي قدمها وهي كالتالي :
- إدارة عمليات إعادة الهيكلة حتى يتغير المناخ الذي تعمل في ظله المنظمة.
  - كسر جمود الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي.
  - التحفيز والإبداع حيث تستطيع القيادات من خلال تفاعلها في جولاتها في مواقع العمل المختلفة تزكيه عوامل الرغبة والتفوق والتميز لدى العاملين.
  - الزيارات الميدانية التي تقوم بها القيادات تعمل على التفكير في التغيير إلى الأفضل.
  - تنمية القدرات والإمكانيات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية.
  - تشجيع العاملين على قول الحقيقة كاملة وبشكل واضح وعدم تغييرها وتحقيق التقارب والتواصل مع مختلف العاملين.
- الاداء الوظيفي:** عرفت ( الحوامدة، 2006 ) الاداء الوظيفي للفرد بشكل عام بأنه : مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعملة ، وتتضمن جودة ومستوى الاداء ، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في العمل ،فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الادارية والاستجابة لها .
- في حين يعرفه (1992 Daft) بأنه قدرة الفرد على تحقيق اهداف المنظمة من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة .
- عناصر الاداء الوظيفي:** (عبد الباري، 2003: 96)
- أ- كفاءة الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
  - ب- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
  - ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
  - د- محددات ومعايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها.

### الدراسات السابقة

1- دراسة شطناوي ومخامرة (2022) هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالتجوال على أداء الموظفين في المنظمات الصناعية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المنظمات الصناعية المدرجة في السوق عمان للاوراق المالية لعام 2019 ، والتي يزيد عددها عن 60 مؤسسة، أخذت أعلى 30 شركة من حيث رأس المال، أما عينة الدراسة فهي مشكلة من (8) شركات، والتي يزيد رأس مالها عن (10) ملايين دينار، وتكونت وحدة المعاينة من جميع مديري الدوائر ونواب المديرين ورؤساء الأقسام، ويبلغ عددهم (127) ووزعت أداة الدراسة عليهم، وتم استرداد 124 إستبانة ، حذف منها (4) لعدم مناسبتها للتحليل الإحصائي وبنسبة 49.5 % وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها لإدارة بالتجوال بأبعادها: (كشف الحقائق، وتحسين الاتصال والحفز، الإبداع، وعكسية الانطباع) أثر أداء الموظفين بأبعاده: ( المعرفة بمتطلبات العمل، التزام العاملين، جودة العمل، كمية العمل) في المنظمات الصناعية الأردنية. وتحقق إيجاد أثر إحصائي للأبعاد: (تحسين الاتصال، الإبداع) على أداء الموظفين . وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجول في آلية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الرئيسية الموضوعية والمراد إنجازها، وتفعيل معنى الإدارة بالتجول في منظمات أخرى لما في ذلك من أهمية المراجعة والمراقبة في أخذ القرارات، وذلك من خلال تشجيع المدراء على الاطلاع على هذا المفهوم وأبعاده من خلال القراءة الواسعة.

2- (دراسة قديمي والخوالدة، 2013) بعنوان: الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانته لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة قصدية من (355) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين وشكلت ما نسبته 79% من مجتمع الدراسة الأصلي .وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة ووجود علاقة ارتباطية إحصائية موجبة بين التجوال والأداء الوظيفي للمعلمين وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات مديري المدارس وخبراتهم وتطويرها وتنميتها في مجالات الإدارة بالتجوال من حيث مفاهيمها وعملياتها. وحث مديري المدارس المهنية على ممارسة الإدارة بالتجوال؛ لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق وتحسين

الاتصال وتحديد المشكلات وتحفيز المعلمين وتحقيق التطوير والإبداع واتخاذ القرارات الأنسب لمعالجة الأزمات المدرسية.

3. (دراسة جودي وعبدالرحمن، 2011) بعنوان: تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة. هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة بالتجوال في عمل الإدارة الإلكترونية ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانته لجمع البيانات وجرى تطبيقها على عينة مكونة من (10) أفراد من مديري الأقسام في مديرية المرور العامة وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة و عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال في الإدارة الإلكترونية و كذلك عدم إمكانية الاستفادة من فوائد الإدارة بالتجوال في تذليل المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية؛ مما يعزى إلى عدم تخصص مديري الأقسام في مجال الإدارة الإلكترونية.

4- دراسة أبو حمور، (2012) بعنوان: "ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام والثقة التنظيمية في المستشفيات الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الثقة والالتزام التنظيمية في المستشفيات الأردنية لدى الأطباء والمرضى وتكونت عينة الدراسة من (106) طبيب وطبيبة، و (440) ممرض وممرضة يعملون في المستشفيات الحكومية والخاصة في الأردن. تم بناء استبانته لقياس متغيرات الدراسة تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأطباء والمرضى للإدارة بالتجوال في المستشفيات الأردنية متوسطة ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، و الالتزام المعياري) لدى الأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية، قد أوصت الدراسة على تشجيع الأطباء والمرضى على ممارسة الإدارة بالتجوال، والتعاون مع الرؤساء لإنجاح ذلك، بالإضافة إلى إخضاعهم إلى برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهاراتهم في ممارسة الإدارة بالتجوال، مما يعزز بناء علاقات تستند إلى الاحترام المتبادل والثقة بين الرئيس والمرؤوس.

4. دراسة ( Beil-Hildebrand, 2006 ) . بعنوان:

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

هدفت الدراسة إلى بيان الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية في أحد 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 (6) أشهر ومتابعة الحياة بصورة يومية في المستشفى في قسم التمريض وفي هذه الدراسة استخدمت الإدارة بالتجوال كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية وأن الالتزام والدافعية كانت عالية بين موظفي الرعاية الصحية. وأوصت الدراسة بذلك إلى ضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال. **ثانياً: أداة جمع البيانات:**

إن طبيعة موضوع الدراسة فرض نوعاً محدداً من أدوات جمع البيانات وتحليلها وهي استمارة الاستبيان، حيث إن دقة ومصداقية البيانات التي يتم جمعها يعتمد على حسن اختيار الباحثان للأداة التي تستخدم لذلك، مع الحرص على صياغة مجموعة من الأسئلة تُعد بهدف الحصول على بيانات تخدم أساساً دراسة الموضوع من خلال مشكلة الدراسة والفرضيات المعدة لذلك.

#### 1- تصميم استمارة الاستبيان

لقد قامت الباحثتان بإعداد الصورة المبدئية لعبارات الاستبيان بعد الاطلاع على عديد من المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال البحث الحالي، ومن خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة وقد راعت الباحثتان في إعداد الاستبيان وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلبت من المستجيب وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

جدول رقم (1) الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها

الموزع	المسترجع	نسبة المسترجع %
40	37	92.5%

المصدر: إعداد الباحثتان من خلال صحيفة الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة المسترجع الكلية 92.5% من جميع استمارات الاستبيان الموزعة وهي نسبة كبيرة يمكن الاعتماد عليها في تحليل الاستبيان.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات

1- اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) للصدق والثبات:

يعتبر اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) واحد من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات الاستبانة، ولذلك نحتاج قبل القيام بعمل تحليل للبيانات الإحصائية عمل اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) وهو اختبار إحصائي يحدد فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة صحيحة على أثر أجوبة مفردات العينة، حيث كلما كانت قيم معامل كرونباخ ألفا كبيرة أكبر من (0.60) فيدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها. ومما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها.

2- التوزيع النسبي :

يستخدم أسلوب التوزيع النسبي لوصف طبيعة إجابات مفردات العينة عن سؤال معين، فإذا كان المقياس المستخدم هو مقياس خماسي، لذلك يستخدم هذا الأسلوب لوصف إجابات مفردات العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان.

3- اختبار (T - Test) حول المتوسط:

يستخدم اختبار T لاختبار الفرضيات الإحصائية المتعلقة بمتوسط مجتمع الدراسة ( $\mu$ ) إذا كانت بيانات العينة وصفية قابلة للترتيب وكذلك إذا كانت البيانات كمية وحجم العينة صغير والمجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذلك يتم استخدام هذا الاختبار لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبيان.

4- معامل الارتباط (بيرسون) R:

يستخدم هذا المعامل لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ظاهرتين كمية وكلاهما تتبع التوزيع الطبيعي .

2- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولاً: ترميز البيانات.

ثانياً: اختبار الثبات والصدق.

ثالثاً: خصائص مفردات العينة.

رابعاً: تحليل نتائج محاور البحث واختبار الفرضيات

أولاً: ترميز البيانات بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدمت الباحثان الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي رقم (2).  
وقد أعطيت الإجابات الدرجات التالية: موافق مطلقاً 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتان، غير موافق على الإطلاق درجة.

جدول رقم (2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق مطلقاً
الدرجة	1	2	3	4	5

بعد القيام بتحديد خيارات الإجابة وكذلك أوزانها، وبعد جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج SPSS، وذلك بغية وضع قاعدة بيانات وجدول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل ليقوم البرنامج بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن ثم نستطيع تحديد الاتجاه العام لكل إجابة كما هو مجسد فيما يلي:

جدول رقم (3) توزيع الأوزان المرجح لمقياس البحث ودرجة الموافقة

المتوسط المرجح	درجتها
1 إلى 1.80	منخفضة
1.80 إلى 2.60	متوسطة
2.60 إلى 3.40	مرتفعة
3.40 إلى 4.20	
4.20 إلى 5	

من خلال الجدول السابق يكون متوسط درجة الموافقة لحد ما (3)، فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة، أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن (3) أم لا. فإذا كانت تزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي.

وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات و إدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (Statistical Package for Social Science (SPSS)) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي:

### 3- ثانياً: اختبار الثبات Reliability

للتأكد من ثبات وصدق " أداة الدراسة " قامت الباحثتان بتوزيع بحساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور . فكانت النتائج كما بالجدول رقم (4).

#### جدول رقم (4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للثبات

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا الثبات
1	الإدارة بالتجول	16	0.886
2	الأداء الوظيفي	16	0.861

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور تتراوح بين (0.861 إلى 0.886) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات.

ثالثاً: خصائص مفردات العينة :

توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

#### جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكر	27	73
أنثى	10	27
المجموع	37	100

المصدر: اعداد الباحثتان من خلال البرنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن معظم مفردات العينة هم من الذكور ويمثلون نسبة (73%) من جميع مفردات العينة ، والباقي من الإناث ويمثلن نسبة (27%) من جميع مفردات العينة

توزيع مفردات العينة حسب العمر:

#### جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية (%)
-------	-------	--------------------

أقل من 25 سنة	4	10.8
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	11	29.7
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	12	32.5
أكثر من 45 سنة	10	27.0
المجموع	37	100

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن معظم مفردات العينة أعمارهم من 35 إلى أقل من 44 سنة ويمثلون نسبة (32.5%) من جميع مفردات العينة، تم يليهم ممن أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة ويمثلون نسبة (29.7%) من جميع مفردات العينة، تم يليهم ممن أعمارهم أكثر من 45 سنة ويمثلون نسبة (27%) من جميع مفردات العينة، والباقي ممن أعمارهم أقل من 25 سنة ويمثلون نسبة (10.8%) من جميع مفردات العينة.

توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة

حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية (%)
دبلوم متوسط	5	13.5
دبلوم عالي	5	13.5
بكالوريوس أو ليسانس	19	51.4
ماجستير	7	18.9
دكتوراه	1	2.7
المجموع	37	100

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن معظم مفردات العينة ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة البكالوريوس والليسانس ويمثلون نسبة (51.4%) من جميع مفردات العينة، يليهم ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة الماجستير ويمثلون نسبة (18.9%) من جميع مفردات العينة، ثم ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة الدبلوم العالي والمتوسط ويمثلون نسبة (13.5%) من

جميع مفردات العينة، والباقي هم ممن مؤهلاتهم العلمية الدكتوراه ويمثلون نسبة (2.7%) من جميع مفردات العينة.

- توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	10.8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	35.1
من 10 إلى أقل من 20 سنة	12	32.5
أكثر من 20 سنة	8	21.6
المجموع	37	100

من الجدول السابق نلاحظ أن معظم مفردات العينة سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات ويمثلون نسبة (35.1%)، ثم يليه من خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة ويمثلون نسبة (32.5%) من جميع مفردات العينة، ثم يليه ممن سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة ويمثلون نسبة (21.6%) من جميع مفردات العينة، ثم يليه ممن سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ويمثلون نسبة (10.8%) من جميع مفردات العينة.

رابعاً: تحليل نتائج محاور البحث واختبار الفرضيات:

1- تحليل محور التخطيط: اوضح الجدول التالي اتجاهات إجابات أفراد العينة حول محور التخطيط لإدارة التجوال داخل الجامعة قيد الدراسة، حيث تبين أن النتائج الإحصائية جاءت كما يلي:

جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتخطيط وعدد الاستجابات حسب أسلوب التوزيع النسبي

ت	العبارات	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق مطلقاً	عدد الاستجابات
1	يحدد الرئيس الاهداف الشاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية	1	6	12	13	5	18
		0	16.2	32.4	35.1	13.5	
2	يضع الاجراءات اللازمة لتحقيق كل هدف	0	3	17	13	4	17
		0	8.1	45.9	35.1	10.8	

14	2	12	20	2	0	التكرار	يحدد أثناء تجواله الامكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الاهداف	3
	5.4	32.4	54.1	5.4	0	%		
18	6	13	15	3	0	التكرار	يستفيد من تجواله في تطوير الخطط باستمرار لتعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف	4
	16.2	35.1	40.5	8.1	0	%		
23	4	19	8	6	0	التكرار	يترجم أثناء تجواله الافكار النظرية إلى عملية واقعية	5
	10.8	51.4	21.6	16.2	0	%		
22	5	17	10	5	0	التكرار	يرتب أثناء تجواله الحاجات التعليمية حسب أولوياتها	6
	13.5	45.9	27.0	13.5	0	%		
19	9	10	16	2	0	التكرار	يستفيد من جولاته في رسم السياسات والقواعد التي تحكم سلوك العاملين بالجامعة	7
	24.3	27.0	43.2	5.4	0	%		
24	9	15	12	1	0	التكرار	يسعى في تجواله إلى التوعية بأهمية ممارسة الجودة في تقديم الخدمات	8
	24.3	40.5	32.4	2.7	0	%		

**ولاختبار الفرضية** تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالتخطيط، واستخدام اختبار (T) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول التالي.

**جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات عينة الدراسة ووظيفة التخطيط في الإدارة بالتجوال**

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	الدلالة الإحصائية	الترتيب
1	يحدد الرئيس الاهداف الشاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية	3.41	1.013	20.455	0.000	6
2	يضع الاجراءات اللازمة لتحقيق كل هدف	3.49	0.804	26.393	0.000	5
3	يحدد أثناء تجواله الامكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الاهداف	3.41	0.686	30.216	0.000	6
4	يستفيد من تجواله في تطوير الخطط باستمرار لتعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف	3.59	0.865	25.286	0.000	3

4	0.000	24.145	0.899	3.57	يترجم أثناء تجواله الافكار النظرية إلى عملية واقعية قدر الامكان	5
3	0.000	24.396	0.896	3.59	يرتب أثناء تجواله الحاجات التعليمية حسب أولوياتها	6
2	0.000	24.784	0.909	3.70	يستفيد من جولاته في رسم السياسات والقواعد التي تحكم سلوك العاملين بالجامعة	7
1	0.000	28.600	0.822	3.86	يسعى في تجواله إلى التوعية بأهمية ممارسة الجودة في تقديم الخدمات	8

نلاحظ من الجدول السابق أن الموافقة المرتفعة جاءت على العبارات التالي:

- احتلت الفقرة (يسعى في تجواله إلى التوعية بأهمية ممارسة الجودة في تقديم الخدمات) الترتيب الأول بمتوسط (3.86) وانحراف معياري (0.822) ومعامل اختبار (28.600).
- جاءت الفقرة (يستفيد من جولاته في رسم السياسات والقواعد التي تحكم سلوك العاملين بالجامعة) بالترتيب الثاني بمتوسط (3.70) وانحراف معياري (0.909) ومعامل اختبار (24.784).
- واحتلت الفقرتان (يرتب أثناء تجواله الحاجات التعليمية حسب أولوياتها) و(يستفيد من تجواله في تطوير الخطط باستمرار لتعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف) الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.59).

الجدول رقم (11) نتائج اختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع

العبارات المتعلقة بمحور التخطيط في الإدارة بالتجوال

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
محور التخطيط	3.58	0.151	67.150	7	0.000

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام للتخطيط نسبة (3.58) وهي نسبة مرتفعة، واختبار احصائي (25.534) أقل من  $t$  المحسوبة وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتغير التخطيط بالجامعة قيد الدراسة.

2- يوضح الجدول التالي اتجاهات إجابات أفراد العينة حول وظيفة الرقابة في إدارة التجوال داخل الجامعة قيد الدراسة، حيث تبين أن النتائج الإحصائية جاءت كما يلي :

جدول رقم (12) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالرقابة وعدد الاستجابات حسب أسلوب التوزيع النسبي

ت	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق مطلق	عدد الاستجابات
1	يعزز أثناء تجواله مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين	0	3	12	14	8	22
		%	8.1	32.4	37.8	21.6	
2	يعمل أثناء تجواله على معالجة ما يحدث من انحرافات في الإدارة الجامعية	0	3	10	16	8	24
		%	8.1	27.0	43.2	21.6	
3	يوظف جولاته في الرقابة على الأداء	1	3	17	14	2	16
		%	2.7	8.1	45.9	5.4	
4	يستفيد أثناء تجواله من التغذية الراجعة لعمليات التخطيط المستقبلية	0	3	20	12	2	14
		%	8.1	54.1	32.4	5.4	
5	يتابع أثناء تجواله نتائج القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل	1	4	14	13	5	18
		%	2.7	10.8	37.8	13.5	
6	يتابع أثناء تجواله المشكلات المختلفة ويتخذ الاجراءات لحلها	1	3	12	14	7	21
		%	2.7	8.1	32.4	18.9	
7	يستخدم أثناء تجواله وسائل رقابية تمتاز بالوضوح لجميع العاملين	1	9	6	14	7	21
		%	2.7	24.3	16.2	18.9	
8	يتعامل مع المواقف الطارئة فور حدوثها	1	4	11	12	9	21
		%	2.7	10.8	29.7	24.3	

ولاختبار الفرضية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالرقابة الإدارية، واستخدام اختبار (T) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول التالي.

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن وظيفة الرقابة في الإدارة بالتجوال

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	الدلالة الإحصائية	الترتيب
1	يعزز أثناء تجواله مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين	3.73	0.902	25.149	0.000	2
2	يعمل أثناء تجواله على معالجة ما يحدث من انحرافات في الإدارة الجامعية	3.78	0.886	25.972	0.000	1
3	يوظف جولاته في الرقابة على الأداء	3.35	0.824	24.745	0.000	6
4	يستفيد أثناء تجواله من التغذية الراجعة لعمليات التخطيط المستقبلية	3.35	0.716	28.489	0.000	6
5	يتابع أثناء تجواله نتائج القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل	3.46	0.960	21.916	0.000	5
6	يتابع أثناء تجواله المشكلات المختلفة ويتخذ الاجراءات لحلها	3.62	0.982	22.437	0.000	4
7	يستخدم أثناء تجواله وسائل رقابية تمتاز بالوضوح لجميع العاملين	3.46	1.145	18.380	0.000	5
8	يتعامل مع المواقف الطارئة فور حدوثها	3.65	1.060	20.942	0.000	3

نلاحظ من الجدول السابق أن الموافقة المرتفعة جاءت على العبارات التالي:

- احتلت الفقرة (يعمل أثناء تجواله على معالجة ما يحدث من انحرافات في الإدارة الجامعية) الترتيب الأول بمتوسط (3.78) وانحراف معياري (0.886) ومعامل اختبار (25.972).
- جاءت الفقرة (يعزز أثناء تجواله مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين) بالترتيب الثاني بمتوسط (3.73) وانحراف معياري (0.902) ومعامل اختبار (25.149).
- واحتلت الفقرة (يتعامل مع المواقف الطارئة فور حدوثها) الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.060) ومعامل اختبار (20.942).

الجدول رقم (14) نتائج اختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالرقابة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
--------	---------------	-------------------	-----------------	--------------	------------------

وظيفة الرقابة	3.55	0.168	59.945	7	0.000
---------------	------	-------	--------	---	-------

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام للرقابة نسبة (3.55) وهي نسبة مرتفعة، واختبار احصائي (59.945) أقل من t المحسوبة وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتغير الرقابة بالجامعة قيد الدراسة.

الجدول رقم (15) نتائج اختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بإدارة التجوال

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
إدارة التجوال	3.57	0.16	63.548	0.000

3- تحليل محور الأداء: يوضح الجدول التالي اتجاهات إجابات أفراد العينة حول محور الأداء

داخل الجامعة قيد الدراسة، حيث تبين أن النتائج الإحصائية جاءت كما يلي :

جدول رقم (16) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأداء العاملين وعدد الاستجابات حسب أسلوب التوزيع النسب

ت	العبارات	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق مطلقا	عدد الاستجابات
1	أشعر باستقلالية أكبر في أدائي لأن الرئيس يؤيد مجهوداتي	1	8	6	8	14	22
		2.7	21.6	16.2	21.6	37.8	
2	ضعف تفويض السلطات عاق تحسن أدائي الوظيفي	1	4	8	12	12	24
		2.7	10.8	21.6	32.4	32.4	
3	أقوم بتنظيم أعباء العمل يوميا مع التقيد بالتعليمات	1	2	14	15	5	20
		2.7	5.4	37.8	40.5	13.5	
4	تفهم الرئيس لمشاعري واحتياجاتي شجعني على تحسين أدائي الوظيفي	0	4	11	13	9	22
		0	10.8	29.7	35.1	24.3	
5	تشجيع الرئيس دفعني لإنجاز العمل بكفاءة	1	4	11	13	8	21
		2.7	10.8	29.7	35.1	21.6	
	التكرار	2	2	9	15	9	24

		24.3	40.5	24.3	5.4	5.4	%	أشعر بالالتزام في أداء عملي لأنني أشرك في وضع أهداف الجامعة التي أعمل بها	6
21	8	14	9	4	2	التكرار		مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت على تحسين أدائي الوظيفي	7
	21.6	37.8	24.3	10.8	5.4	%			
17	8	9	16	3	1	التكرار		تقبل الرئيس لمقترحاتي وأرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل	8
	21.6	24.3	43.2	8.1	2.7	%			
16	5	11	19	2	0	التكرار		يساعدني الرئيس على حسن التصرف عندما يواجهني عائق في أدائي لعملي	9
	13.5	29.7	51.4	5.4	0	%			
20	7	13	15	2	0	التكرار		يتأثر أدائي لمهام عملي بنظام الاتصال السائد في الجامعة بين العاملين فيها	10
	18.9	35.1	40.5	5.4	0	%			
23	7	16	8	4	2	التكرار		يوضح الرئيس نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين	11
	18.9	43.2	21.6	10.8	5.4	%			
27	11	16	6	4	0	التكرار		ضعف التفاعل بين الرئيس والموظفين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي	12
	29.7	43.2	16.2	10.8	0	%			
28	17	11	8	1	0	التكرار		قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي	13
	45.9	29.7	21.6	2.7	0	%			
22	7	15	11	4	0	التكرار		أقوم باقتراح أساليب جديدة تتعلق بأداء العمل	14
	18.9	40.5	29.7	10.8	0	%			
18	5	13	10	5	4	التكرار		أشعر بأن إدارة الجامعة لديها نظام حوافز فعال يرتبط بالأداء المميز	15
	13.5	35.1	27.0	13.5	10.8	%			
14	4	10	13	8	2	التكرار		نظام الاتصال السائد في الكلية أدى إلى رفع مستوى أدائي الوظيفي	16
	10.8	27.0	35.1	21.6	5.4	%			

**ولاختبار الفرضية** تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بأداء العاملين، واستخدام اختبار (T) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول التالي.  
**جدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T والدلالة الإحصائية لإجابات**

**مفردات عينة الدراسة عن أداء العاملين**

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	الدلالة الإحصائية	الترتيب
1	أشعر باستقلالية أكبر في أدائي لأن الرئيس يؤيد مجهوداتي	3.70	1.266	17.786	0.000	5

3	0.000	21.045	1.101	3.81	ضعف تفويض السلطات عاق تحسن أدائي الوظيفي	2
9	0.000	24.145	0.899	3.57	أقوم بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالتعليمات	3
4	0.000	23.590	0.962	3.73	تفهم الرئيس لمشاعري واحتياجاتي شجعني على تحسين أدائي الوظيفي	4
7	0.000	21.246	1.037	3.62	تشجيع الرئيس دفعني لإنجاز العمل بكفاءة	5
4	0.000	21.182	1.071	3.73	أشعر بالالتزام في أداء عملي لأنني أشرك في وضع أهداف الجامعة التي أعمل بها	6
8	0.000	19.574	1.117	3.59	مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت على تحسين أدائي الوظيفي	7
10	0.000	21.189	1.016	3.54	تقبل الرئيس لمقترحاتي وأرائي شجعني على التجديد في أساليب العمل	8
11	0.000	26.598	0.804	3.51	يساعدني الرئيس على حسن التصرف عندما يواجهني عائق في أدائي لعملي	9
6	0.000	26.254	0.852	3.68	يتأثر أدائي لمهام عملي بنظام الاتصال السائد في الجامعة بين العاملين فيها	10
8	0.000	20.025	1.092	3.59	يوضح الرئيس نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين	11
2	0.000	24.990	0.954	3.92	ضعف التفاعل بين الرئيس والموظفين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي	12
1	0.000	29.063	0.877	4.19	قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي	13
6	0.000	24.448	0.915	3.68	أقوم باقتراح أساليب جديدة تتعلق بأداء العمل	14
12	0.000	16.664	1.194	3.27	أشعر بأن إدارة الجامعة لديها نظام حوافز فعال يرتبط بالأداء المميز	15
13	0.000	18.018	1.068	3.16	نظام الاتصال السائد في الكلية أدى إلى رفع مستوى أدائي الوظيفي	16

نلاحظ من الجدول السابق أن الموافقة المرتفعة جاءت على العبارات التالي:

- احتلت الفقرة (قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي) الترتيب الأول بمتوسط (4.19) وانحراف معياري (0.877) ومعامل اختبار (29.063).

- جاءت الفقرة (ضعف التفاعل بين الرئيس والموظفين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي) بالترتيب الثاني بمتوسط (3.92) وانحراف معياري (0.954) ومعامل اختبار (24.990).
- واحتلت الفقرة (ضعف تفويض السلطات عاق تحسن أدائي الوظيفي) الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.101) ومعامل اختبار (21.045).

الجدول رقم (18) نتائج اختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بأداء العاملين

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
الأداء الوظيفي	3.64	0.236	61.685	15	0.000

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام للرقابة نسبة (3.64) وهي نسبة مرتفعة، واختبار إحصائي (61.685) أقل من t المحسوبة وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتغير أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

اختبار الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التخطيط وتحسين مستوى أداء العاملين بجامعة صبراته. للتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثتان باستخدام اختبار (T-Test) والجدول التالي يبين ذلك. الجدول رقم (19) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة معامل الاختبار T ومستوى

الدلالة لمتغير التخطيط

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار T	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التخطيط	3.71	0.342	30.722	0.000	دالة إحصائياً
الأداء الوظيفي	3.64	0.236	61.685	0.000	دالة إحصائياً

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة أقل من (T) الجدولية وأن الوسط الحسابي يقع بين (3.40 إلى 4.20) وهو المتوسط المرجح وهذا يدل على أن الموافقة مرتفعة من قبل العاملين

بالجامعة قيد الدراسة، وأن الدلالة الإحصائية (0.000) أقل من (0.05) أي أنها دالة إحصائية ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط وأداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

#### اختبار الفرضية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة الرقابة وتحسين مستوى أداء العاملين بجامعة صبراته. للتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثتان باستخدام اختبار (T-Test) والجدول التالي يبين ذلك.

#### الجدول رقم (20) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة معامل الاختبار T ومستوى الدلالة لمتغير الرقابة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار T	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الرقابة	3.55	0.168	59.945	0.000	دالة إحصائياً
الأداء الوظيفي	3.64	0.236	61.685	0.000	دالة إحصائياً

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة أقل من (T) الجدولية وأن الوسط الحسابي يقع بين (3.40 إلى 4.20) وهو المتوسط المرجح وهذا يدل على أن الموافقة مرتفعة من قبل العاملين بالجامعة قيد الدراسة، وأن الدلالة الإحصائية (0.000) أقل من (0.05) أي أنها دالة إحصائية ، وها ما يثبت صحة الفرضية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة وأداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

#### تحليل السؤال الاختياري :

#### 1- الأسباب المعرفية :

الجدول التالي يبين النسب المئوية لاستجابة أفراد العينة عن محور الأسباب المعرفية.

المحور	عدد الاستجابات	النسبة المئوية %
عدم المعرفة بأسلوب الإدارة بالتجوال	17	46.0
عدم ادراك أهمية وجدوى الإدارة بالتجوال	10	27.0

27.0	10	قلة الخبرة بكيفية تطبيق الإدارة بالتجوال
100	37	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن عينة الدراسة متفقين على أنه من الأسباب المعرفية هي عدم المعرفة بأسلوب الإدارة بالتجوال بنسبة (46%)

#### 1- الأسباب التنظيمية :

الجدول التالي يبين النسب المئوية لاستجابة أفراد العينة عن محور الأسباب التنظيمية.

المحور	عدد الاستجابات	النسبة المئوية%
قلة الوقت لتطبيق التجوال	16	43.2
ارتفاع تكاليف التجوال	12	32.4
كبر حجم المؤسسة	9	24.3
المجموع	37	100

يتبين من الجدول السابق أن عينة الدراسة متفقين على أنه من الأسباب التنظيمية هي قلة الوقت لتطبيق التجوال بنسبة (43.2%).

#### 2- الأسباب الشخصية:

الجدول التالي يبين النسب المئوية لاستجابة أفراد العينة عن محور الأسباب الشخصية.

المحور	عدد الاستجابات	النسبة المئوية%
ضعف شخصية الرئيس	17	46.0
النمط القيادي الدكتاتوري للرئيس	10	27.0
عدم اهتمام الرئيس	10	27.0
المجموع	37	100

يتبين من الجدول السابق أن عينة الدراسة متفقين على أنه من الأسباب الشخصية هي ضعف شخصية الرئيس بنسبة (46%).

#### النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج : لقد توصل البحث إلى مجموعة النتائج تتمثل فيما يأتي:

- 1- إن تصورات المبحوثين لممارسة الإدارة بالتجوال قد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وهذا يعني للباحث بأن الجولات الإدارية هي فرصة للمديرين لملاحظة وحداتهم وإداراتهم خلال عملها مستلدين 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.
- 2- إن تصور المبحوثين لفقرات محور التخطيط جاءت الموافقة مرتفعة، وهذا يعني أن المديرين يسعون في تجوالهم إلى التوعية بأهمية ممارسة الجودة في تقديم الخدمات، ويستفيدون من جولاتهم في رسم السياسات والقواعد التي تحكم سلوك العاملين بالجامعة، ويرتب أثناء تجوالهم الحاجات التعليمية حسب أولوياتها ويستفيدون من تجوالهم في تطوير الخطط باستمرار لتعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.
- 3- بينت النتائج أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتغير التخطيط بالجامعة قيد الدراسة.
- 4- إن تصور المبحوثين لفقرات محور الرقابة جاءت الموافقة مرتفعة، حيث يعمل المديرين أثناء تجوالهم على معالجة ما يحدث من انحرافات في الإدارة الجامعية، ويعزز أثناء تجوالهم مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين، ويتعاملون مع المواقف الطارئة فور حدوثها.
- 5- بينت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتغير الرقابة بالجامعة قيد الدراسة.
- 6- إن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد متغير الأداء التنظيمي قد جاء مرتفعا، مما يدل توفر هذا البعد في الجامعة قيد الدراسة.
- 7- دلت النتائج أنه توجد اثر إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتغير أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.
- 8- دلت النتائج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط وأداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- 9- دلت النتائج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة وأداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

10- يرى المبحوثين أنه من الأسباب التنظيمية هي قلة الوقت لتطبيق الإدارة بالتجوال، ومن الأسباب الشخصية هي ضعف شخصية الرئيس. بنسبة 46%.

ثانياً: التوصيات : في ضوء نتائج البحث السابقة الذكر، توصل هذا البحث إلى مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز سياسة الباب المفتوح من خلال ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تحسين الأداء في الجامعات وهي كالآتي:

- 1- ضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات مديري الجامعات في مجالات الإدارة بالتجوال وخبراته وتطويرها وتنميتها.
- 2- تنظيم برامج تدريبية ودورات تثقيفية لمديري الجامعات حول ماهية الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين.
- 3- ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في الجامعات.
- 4- حث الإدارات العليا في الجامعات على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، وتحقيق التطوير والإبداع في مؤسساتهم لاختيار الأنسب من القرارات لمعالجة الأزمات التي تمر بها هذه الجامعة.
- 5- تصميم البرامج التدريبية حسب احتياجات المديرين، لرفع كفاءتهم المهنية والأكاديمية، وذلك من خلال الاستفادة من تجواله المستمر في تشخيص البرامج التدريبية، ومعرفة نقاط القصور والضعف فيها، من أجل المشاركة في وضع برامج جديدة لمواصلة تنميتهم مهنيًا.
- 6- العمل على إعداد المعايير، وإيجاد الآليات الواضحة لتقييم أداء المديرين، وتقدير مدى حاجتهم للنمو المهني والتطوير، بحيث يقوم على الوضوح والعدالة المهنية.
- 7- الاعتماد على الجولات الميدانية لترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية وتطبيق معايير واضحة للمتابعة، ورسم السياسات الإدارية للترقيات بناء على نتائج تقييم الأداء.
- 8- وضع آلية لتوزيع الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين من العاملين، لإذكاء روح المنافسة بينهم، إلا أنها يجب أن تكون على أسس واضحة وعادلة ومناسبة، ومرتبطة بحاجاتهم لمواصلة العطاء.

9- التأكيد على إجراء المزيد من الدراسات العلمية حول موضوع البحث الحالي لرفد المكتبة العربية بدراسات ونتائج أخرى لتشمل مجتمعات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها، وذلك لافتقار المكتبة العربية لدراسات في الإدارة بالتجوال .

**المراجع:**

**اولا : الكتب**

- 1- فولر، جورج ( 1999 . ) المدير المتجول، الرياض: ترجمة مكتبة جرير
- 2- العجمي ، محمد ، ( 2008 ) : " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية " ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
- 3- درة عبد الباري، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان الاردن، 2003م
- 4- الحضيرى، محسن، الادارة بالتجوال ، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية 2000م
- 5- راوية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث ، 2003 .

**ثانيا :الرسائل والمجلات العلمية**

- 6- شطناوي ومخامرة ( 2022 ) أثر الإدارة بالتجوال على أداء الموظفين في المنظمات الصناعية الأردنية مجلة جدارا للدراسات والبحوث المجلد التاسع العدد (1) لسنة 2023
- 7- أبو حمور، حسام محمود، "ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام والثقة التنظيميين في المستشفيات الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، ( 2012 ) جامعة عمان العربية، عمان الأردن .
- 8- جودي، حيدر حمزة وعبد الرحمن ، فؤاد يوسف تأثير الإدارة بالتجوال ف تطوير عمل الإدارة الالكترونية ( دراسة تطبيقية ف مديرية المرور العامة ) مجلة الإدارة والاقتصاد) العدد90
- 9 - قدوم منال والخوالدة تيسير 2013 :الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية المجلد2 العدد6 .

- Beil-Hildebrand, M., 2006: The Implications of Management by Walking About: CaseStudy of a German Hospital, Leadership in Health Services, vol.19, no.4-10