



ALbaha University

العدد الثالث والعشرون ... شوال ١٤٤١ هـ - يونيو ٢٠٢٠ م

ردمك (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢ - ١٦٥٢

ردمك: ٧١٨٩ - ١٦٥٢

مجلة جامعة الباحة

للعولم الإنسانيّة

دورية - علمية - محكمة



مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الباحة

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

تصدر عن جامعة الباحة

مجلة دورية — علمية — محكمة

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

رصد (النشر الإلكتروني): ١٦٥٢-٧٤٧٢

رصد: ١٦٥٢-٧١٨٩

العدد الثالث والعشرون... شوال ١٤٤١ هـ - يونيو ٢٠٢٠ م

المحتويات

- التعريف بالمجلة
الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية
المحتويات.....
- ١ مقومات الحياة الإنسانية في ضوء سورة قريش: دراسة موضوعية
د. فهد بن سالم رافع
- 23 الدليل العقلي في التفسير عند ابن جرير الطبري.....
د. نايف بن سعيد جمعان الزهراني
- 46 شبهات استهداف الأمنيين في بلاد غير المسلمين والرد عليها: دراسة فقهية.....
د. أديب فايز الضمور
- 85 أسماء الأماكن في محافظة المخوة (دراسة بنيوية دلالية).....
د. عبدالرحمن بن زايد الشعشاعي
- 154 التحليل الصوتي وعلاقته بالدلالة: دراسة في سورة الفتح.....
أ.د. حمدي صلاح الهدهد
- 196 تصور مقترح لتعزيز الشخصية الوطنية لدى طلاب التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية
السعودية 2030.....
د. عبدالله بن فلاح محمد الشهراني
- 234 فاعلية برنامج قائم على المدخل التواصلي في خفض قلق التحدث وتنمية الكفاءة الذاتية في
الحوار لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بلغات أخرى.....
د. علي بن محمد أحمد آل مصوي الغامدي
- 273 درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن الأداء البحثي في جامعة الباحة من وجهة نظرهم.....
د. عبدالواحد بن سعود الزهراني
- 327 الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفات
الإداريات.....
د. رحمة بنت محمد صالح الغامدي
- 357 فاعلية استراتيجية مقترحة قائمة على مدخل STEM في تدريس العلوم على تنمية التفكير
الناقد والذات الأكاديمية لدى طلاب الصف الثالث المتوسط ذوي أنماط التعلم المختلفة.....
د. ناصر بن عبد الله بن ناصر الشهراني
- 392 دراسات أسرية وتربوية عن مدى وعي الشباب في منطقة الباحة ومدى تحملهم المسؤولية.....
د. نورة مسفر عطية الزهراني
- 414 Entrepreneurial Leadership: The Perceived Concepts of Academic leaders
at Saudi Universities.....
القيادة الريادية: المفاهيم المدركة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.....
د. عزلاء محمد الغامدي

رصد النشر الورقي: 1652 — 7189

رصد النشر الإلكتروني: 1653 — 7472

رقم الإيداع: 1963 — 1438

ص. ب: 1988

هاتف: 00966 17 7250341 / 00966 17 7274111

تحويلة: 1314

البريد الإلكتروني: bujz@bu.edu.sa

الموقع الإلكتروني: https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs

الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات

د. رحمة بنت محمد صالح الغامدي

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية في جامعة الباحة

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة بالتجوال وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بجامعة الباحة. ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد إستبانة لجمع البيانات وتكونت من جزأين لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ولقياس الأداء الوظيفي، وتم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفات الإداريات بلغت (١٦٠) موظفة. وتوصل البحث إلى: أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات النسائية كان بدرجة متوسطة كما أن درجة الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات كانت بمستوى عالٍ جداً. ولم تظهر النتائج فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة الادارة بالتجوال تعزى لمقر العمل وسنوات الخدمة فيما ظهرت فروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح ذوات المؤهل العلمي اقل من بكالوريوس. واطهرت النتائج وجود أثر ايجابي دال احصائياً للإدارة بالتجوال على الاداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، الأداء الوظيفي، الموظفات الإداريات.

Management by Walking Around Among the Academic Leaders at Al-Baha University and its Impact on the Job Performance of Administrative Staff

Dr. Rahma Mohamed Saleh Alghamdi

Associate Professor at Administration and Educational Planning Department

Faculty of Education, Al- Baha University

Abstract:

The study aimed to identify the level of practicing management by walking around among the academic leaders at Al Baha University and its impact on the job performance of administrative staff. To achieve the objectives, a questionnaire was prepared to collect the data which consisted of two parts, for the degree of management practice by walking around, and items for the job performance. The sample was selected randomly of female administrative staff (160). The study findings are practicing management by walking around among the academic leaders in general was average. The job performance level of administrative staff was very high. The results did not show statistically significant differences in practicing management by walking around due to the workplace and service years. Differences were attributed to the scientific qualifications. There is appositve effect of the management by walking around and the job performance.

Keywords: Management by Walking Around, Job Performance, Administrative Staff.

مقدمة:

ظهرت بعض المفاهيم الحديثة في العمل الإداري وذلك بهدف تطوير وتحسين الأداء بالمؤسسات فلم يعد الاعتماد على المفاهيم التقليدية للإدارة يحقق التميز والإبداع مع المتغيرات المتسارعة ولذلك برزت مفاهيم إدارية متنوعة كالتمكين الإداري والتميز الإداري والإدارة بالمشاركة والإدارة بالتجوال والتي برزت كتوجه حقيقي لتعامل القادة مع المرؤوسين وذلك بالانتقال من العمل من المكاتب إلى ميدان العمل.

وعليه فإن الإدارة لم تعد عملاً مكتئباً فقط ولم يعد المديرين أصحاب السلطة متواجدين في مكاتبهم يعقدون الاجتماعات ويقرأون التقارير المرفوعة إليهم، بل على المديرين أن يعايشوا مرؤوسيهم بالحوار المباشر معهم والمتابعة الفعلية لما يقومون به، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال أساليب وآليات يستطيع المديرين استخدامها، لذا برز مفهوم الإدارة بالتجوال في الفكر الإداري الحديث (فولر، ١٩٩٩). وهي منظومة إدارية متكاملة، لها طابع خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ (الخصيري، ٢٠٠٠، ٢٦).

والإدارة بالتجوال "أسلوب إداري يتضمن قيام المدير بالتجول في أنحاء المنظمة بهدف استكشاف الحقائق المختلفة المتعلقة بالعمل، وزيادة فاعلية الاتصال مع المرؤوسين، وتحفيز العاملين وخلق الدافعية اللازمة لهم لتشجيعهم على الإبداع والتطوير، وتعزيز التغذية الراجعة" (الساقي، ٢٠١٥، ١٨).

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يجعل المدير على اتصال مباشر مع المرؤوسين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع عن قرب لوجهات النظر المتعددة مما يدعم العمل ويحقق أهدافه (البناء، ٢٠١٠، ٢٣٤). إضافة إلى أنها مصدر مهم للمعلومات والمعرفة. وتتبنى الإدارة بالتجوال منهج اللامركزية والثقة في العاملين، مما يسهم في تشجيع العمل الجماعي، والمحافظة على التواصل المكاني والزمني بين المدير ومرؤوسيه، وبالتالي تنمية اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل (أبو حمور، ٢٠١٢، ٣)، ولما تمثله الإدارة بالتجوال من أهمية فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة القرني (٢٠١٦)، ودراسة (العليين والزهراني، ٢٠١٦) بضرورة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات وعلى مستوى التعليم العام أوصت دراسة الشهري (٢٠١١)، ودراسة الحميدي (٢٠١٤) إلى ضرورة استخدام الإدارة بالتجوال من قبل مديري المدارس وتدريبهم عليها.

إن الاعتماد على الإدارة بالتجوال كأسلوب عمل يحفز الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين وبما يؤثر بشكل مباشر على المرؤوسين وعلى أدائهم حيث إن الأداء الوظيفي هو محصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي الدافع الفردي، والمناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل (الغزو، ٢٠١٠)، ومناخ العمل يتأثر بالرئيس بصورة مباشرة وغير مباشرة.

كما تساعد الإدارة بالتجوال في إيجاد مناخ مليء بالثقة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال الجولات المنتظمة وحصولهم على البيانات والحقائق الكافية حول المرؤوسين وبيئة العمل مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة. وتعد الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال قليلة في المجال التعليمي وخاصة فيما يتعلق بارتباطها وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هنا جاء هذا البحث كمحاولة للكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بجامعة الباحة.

مشكلة وتساؤلات البحث:

تناولت بعض الدراسات مفهوم وتطبيق الإدارة بالتجوال كدراسة قدومي والحوالدة (٢٠١٣) ودراسة المواضي (٢٠١٤) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين كانت متوسطة، أي دون المستوى المطلوب الذي يمكنها من مواجهه التحديات والتغيرات وإحداث التطورات في المؤسسة التعليمية. كما اشارت دراسة المواضية (٢٠١٤) إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال تؤثر على تنمية كفاءة المرؤوسات. كما تؤثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية اتخاذ القرارات (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣). وعلى ضوء ما سبق عرضه تتمثل مشكلة البحث في الكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بجامعة الباحة، ويتفرع من مشكلة البحث الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفات الإداريات؟

٢. ما درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات (مقر العمل-المؤهل العلمي-سنوات الخدمة)؟

٣. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الباحة من وجهة نظرهن؟

٤. ما أثر ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة على الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية من وجهة نظر الموظفات الإداريات، وتحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الباحة، ورصد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الإداريات حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال،

تعزى لمتغيرات (مقر العمل-المؤهل العلمي-سنوات الخدمة)، والكشف عما إذا كان هناك اثر دال لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريات.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أهمية الموضوع حيث يعد أحد الموضوعات الحديثة والخاص بمتغير الإدارة بالتجوال كما أن متغير الأداء الوظيفي من أبرز القضايا التي تهم أي مؤسسة تعليمية. كما تبرز أهمية البحث في ضرورة توجيه القيادات الأكاديمية نحو الموازنة بين الإدارة المكتبية والإدارة بالتجوال. ويمكن ان تفيد نتائج البحث في المساهمة في تقديم توصيات تسهم في تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة الباحة، وإفادة المسؤولين في الجهات التدريبية من خلال إعداد البرامج التدريبية للقادة لتطوير مهارات القيادات الأكاديمية في الإدارة بالتجوال. بالإضافة إلى تقديم تغذية راجعة للقيادات الأكاديمية بالجامعة في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها، سواء المتعلقة بالإدارة بالتجوال أو مستوى الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات لتحسين الوضع الحالي.

مصطلحات البحث:

يتناول البحث المصطلحات الواردة كالاتي:

الإدارة بالتجوال: Management by walking Around

عرفها الخضيرى (٢٠٠٠، ٢٥) بأنها "منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتمادا كاملا، بل استخدامه مهاراته ومواهبه الشخصية". وتعرف الباحثة الإدارة بالتجوال إجرائياً بأنها حالة من انتقال القيادات الأكاديمية من المكاتب إلى ميدان العمل المباشر بهدف الاحتكاك المباشر وملاحظة تفاصيل إتمام الاعمال والتفاعل مع الموظفين والعمل على تحفيزهم والتواصل المباشر وتقصي الحقائق. وتقاس بالدرجة الكلية المتحصل عليها بناءً على استجابات الموظفين الإداريات عند الاستجابة على فقرات أداة البحث المعدة لذلك من إعداد الباحثة.

الأداء الوظيفي Job performance:

عرف هلال (٢٠٠٦) الأداء بأنه "تنفيذ الموظف لمسؤولياته وأعماله التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يتم تحقيقها من قبل الموظف في المنظمة".

ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً على أنه قدرة الموظفين الإداريات في الجامعة على القيام بالمهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات لتحقيق أهداف الجامعة بنجاح وتقاس بالدرجة الكلية المتحصل عليها بناءً على استجابات الموظفين الإداريات عند الاستجابة على فقرات أداة البحث المعدة لذلك.

حدود البحث:

أقتصرت البحث على التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية للإدارة بالتجوال وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بجامعة الباحة وذلك خلال الفصل الدراسي الأول ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

الأدب النظري للبحث والدراسات السابقة:

أولاً: الإدارة بالتجوال: Management by walking Around

تؤدي القيادة دوراً مهماً في المؤسسات فمن خلالها يتم تنسيق جهود الافراد العاملين والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بما يحقق المأمول منها في المجتمع. وقد ظهر أسلوب الإدارة بالتجوال بهدف تطوير الأداء... فهي ليست نوعاً من التفتيش أو الرقابة أو المتابعة لما يحدث بقدر ما هي نوع من المعاشية الذكية الفاعلة... مرحلة ملاحظة عمليات التنفيذ والوقوف على المشاكل التي تحدث ومعالجتها مباشرة دون الحاجة إلى الروتين (الخضيري، ٢٠٠٠، ٢٥).

مفهوم الإدارة بالتجوال:

تعددت تعريفات الإدارة بالتجوال نظراً لأنها من المفاهيم الإدارية الحديثة وعرفها هامستير (Hamister, 2007, 38) الوارد في قدومي والخوالدة (٢٠١٣، ١٨) بأنها "بقاء المدير أغلب وقته خارج مكتبه وفي ميدان العمل، وبين الموظفين فهو يشاركهم المناقشات غير الرسمية، يناقشهم في مشاكلهم، ويقدم لهم التعزيز الإيجابي عندما يكون عملهم وأداؤهم جيد يمدحهم ويصحح أخطائهم، فكل هذه الأشياء تكون أكثر فعالية عندما يتم تقديمها بشكل سريع ومباشر".

ورأى سيرات (Serrat, 2009, 2) بأن الإدارة بالتجوال هي "الإدارة التي تركز على العلاقات الإنسانية والتقييم المفتوح، والإدراك، وهي أسلوب مهم جداً لبناء العمل".

وتم تعريف الإدارة بالتجوال على أنها "تمثل توقعات الأفراد أو مساهمة المدراء بأن المنظمة التي يعملون بها، يُمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، بسبب الاتصال المباشر للمدراء مع الفرق العاملة والتعرف على حاجاتهم الحقيقية" (السحيمي، ٢٠١٢، ١١).

كذلك عرفت 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 غداً أفضل ومستقبل مشرق" (الحوامدة والبيدي، ٢٠١٣، ٧٧).

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة بالتجوال بأنها أسلوب إداري يركز على خروج القائد من مكتبه إلى ميدان العمل والقيام بجولات بين الموظفين للاطلاع على الواقع الفعلي للأداء والتعرف على الموظفين وبيئة العمل والعمل على حل المشكلات بما يؤثر على الأداء.

أهداف الإدارة بالتجوال:

إن ممارسة الإدارة بالتجوال كأسلوب عمل يحقق مجموعة من الأهداف كتشجيع العاملين على قول الحقيقة الكاملة وبشكل صريح دون إخفاء للحقائق أو تغييرها أو تغليفها، من خلال التنمية الذكية والفاعلة للقدرات والإمكانات المتاحة، وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المرجوة (الخصيري، ٢٠٠٠، ٤٤). كما أنه أسلوب لتحفيز العاملين ودفعهم بفعالية، وذلك عندما يرون مديرهم يهتم بهم ويتابعهم بنفسه، مع إعطاء صورة واضحة عن الأداء ومشكلات العمل (البيدي، ٢٠١٠، ١٧). ويعمل هذا الأسلوب على معالجة حالات وأمراض الضيق، الملل، الإحباط، القلق، التوتر النفسي، واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتنبة (المصري، ٢٠١٥، ١٧).

أي أن ممارسة الإدارة بالتجوال أسلوب مباشر لتقييم بيئة العمل وحل المشكلات من واقع الميدان بالإضافة إلى كسب ثقة المرؤوسين وتطوير مهاراتهم.

أهمية الإدارة بالتجوال:

تتمثل أهمية الإدارة بالتجوال في بناء الثقة والعلاقات الجيدة بين المدير والأفراد؛ وذلك عن طريق كسر حواجز العزلة التي تعوق الاتصال بين المدير والعاملين، وتمكن المدير من معرفة ما يجري حوله حيث يبقى على اتصال مباشر مع العاملين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع إلى وجهات النظر المتعددة، ومعايشة المدير للجو السائد في مواقع العمل، وتحسس معوقاته، ومحاولة تجاوزها، والحصول على تغذية راجعة غير رسمية من الأفراد، تتعلق بقضايا تم إيصالها بوسائل مختلفة، وتشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية، (البيدي، ٢٠١٠، ١٨).

كما أشار جودي ويوسف (٢٠١١، ٣٢٥) إلى أهمية الإدارة بالتجوال في إلغاء الحدود بين المستويات الإدارية لتصبح القيادات بتماس مباشر مع العملية الإنتاجية. وكونها حلقة وصل بين نوع من الإدارات ذات التوجهات الحديثة بديمقراطيتها ودكتاتورية التعامل بالمتابعة مع الإحساس بالأدوار والمهام وزرع بذرة العمل الجماعي في تصحيح الانحرافات واتخاذ.

كما أضاف أبو حمور (٢٠١٢، ١٩) أن الإدارة بالتجوال تسمح للمدير برؤية الحقائق على أرض الواقع حيث إن بقاءه في مكتبه لا يستطيع رؤية الحقيقة إلا بناء على المعلومات التي تصل إليه.

وتعمل الإدارة بالتجوال على توجيه الأفراد نحو العمل الإيجابي، وتحقق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم، إضافة إلى تفسير المواقف لتسهيل إدراكها وفهمها من قبل الأفراد (السحيمي، ٢٠١٢، ١٧). والعمل على تقليل العمليات بين وحدات المنظمة، وتخفيض التكاليف والوقت والجهود الضائعة لإنجاز الأعمال المطلوبة، وإقامة حوار مستمر بين القائد والعامين وإيجاد المناخ النفسي الملائم للارتقاء بالمنظمة والوصول بها إلى الأفضل (الساقى، ٢٠١٥، ٢١).

فوائد الإدارة بالتجوال:

يعود الاستخدام الأمثل للإدارة بالتجوال في المنظمات بالعديد من الفوائد كما يلي:

التفويض الفعال للسلطة: ويقصد به توزيع السلطات على الآخرين، وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم إلى قبول المخاطرة والابتكار والإبداع، والتعود على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس، حيث تمكن الإدارة بالتجوال المديرين من القيام بالمناقشات الهامة مع العاملين وجهاً لوجه، كما تمكنهم من معرفة المشاكل والهموم في مؤسساتهم أولاً بأول (العبيدي، ٢٠١٠، ٢٠).

كما تفيد الإدارة بالتجوال في تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ، والتخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية، ومن ثم إعادة ترتيب الأوضاع الداخلية للمؤسسة، وزيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين حيث يتم بالسماح لهم بإبداء الرأي والاقتراح والمشاركة في إعداد الخطط، ووضع الأهداف، مما يعمق الإحساس بالمسؤولية الذاتية والولاء روح الانتماء للمؤسسة (أبو سعدة، ٢٠١٥، ٢٩).

كما يمكن ان تظهر فوائد الإدارة بالتجوال في الاتصال المباشر بالموظفين ومعرفة قدراتهم ومهاراتهم الحقيقية وبالتالي تكليفهم بما يناسبهم من الاعمال.

مبادئ الإدارة بالتجوال:

للإدارة بالتجوال عدداً من المبادئ يجب على القادة الإلمام بها، كملاحظة أداء العاملين في مواقع العمل الفعلية، والتفاعل غير الرسمي والتحدث معهم وعمل مراجعات دورية في مجال العمل (أبو حمور، ٢٠١٢)، والحرص على عمل مقابلات مع الآخرين في مكاتبهم أو أماكن عملهم، وتقييم المديرين على أساس تقييم العاملين لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار وبشكل جيد (أبو سعدة، ٢٠١٥، ٢٠)، وإعطاء التغذية الراجعة البناءة للعاملين فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل، ومشاركة العاملين في المناقشات محل المشكلات التي تواجههم في العمل، والدخول فجأة إلى مواقع العمل المختلفة وسؤال العاملين (المصري، ٢٠١٥، ١٢).

أبعاد الإدارة بالتجوال:

تعددت أبعاد الإدارة بالتجوال نظراً لتعدد تعريفاتها، واختلاف وجهات النظر في تأثيراتها، وعلى الرغم من ذلك إلا أن القلة من المراجع والدراسات قد تناولتها بشكل موجز، ومن هذه الأبعاد: بعد التطوير والإبداع: ويقصد بها استخدام التفكير، والقدرات العقلية والذهنية، وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلع، أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق أن أنتجت. ويعبر التطوير والإبداع عن قدرة المدير من خلال أسلوب الإدارة بالتجوال على إضافة الجديد والمبتكر وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة لتطوير العاملين (الساقى، ٢٠١٥، ٢٨).

بعد تحسين الاتصال: ويعني قدرة القائد 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 الاتصال (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣، ٦٦). ويعبر تحسين الاتصال عن قدرة المدير على كسب ثقة الأفراد العاملين في المنظمة وعلى التواصل الفعال معهم للتعرف على وجهات النظر المختلفة والرد على استفساراتهم (الساقى، ٢٠١٥، ٢٧).

بعد التحفيز: يعني قدرة المدير على تحفيز العاملين على العطاء، والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في صنع الأهداف (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣، ٦٧). وهو الأداة التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الفرد إما لتشجيعه بالإبقاء على نفس السلوك أو تغييره لسلوك أفضل، وبالتالي فإن التبادل بين المدير والموظف يمنح قادة المنظمة الفرصة لتوضيح رؤيتهم وتوجيه أداء الموظف نحو الأهداف التنظيمية (الساقى، ٢٠١٥، ٢٧).

بعد الرقابة والمتابعة: تعني قدرة المدير من خلال تجواله على تصحيح لجانب هام من البيانات الواردة له والمتعلقة بالعمل والعاملين، والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل (قدومي والخوالدة، ٢٠١٣، ٢٢)

وبعد التغذية الراجعة: تعني قدرة المدير الذي يمارس الإدارة بالتجوال على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعملهم (الساقي، ٢٠١٥، ٢٨).

ثانياً: الأداء الوظيفي Job performance

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الاداء الوظيفي لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق اهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم. كما أن للأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل المنظمات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الانشطة للأفراد والمنظمات. ويؤكد بظاظو (٢٠١٠، ٤٧) أن الأداء الوظيفي أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها.

مفهوم الأداء الوظيفي:

ذكر كل من (Carg & Rastogi, ٢٠٠٥, ٥٧٢) أن الأداء الوظيفي "محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في مختلف مهام ووظائف المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل عملهم". كما أن مصطلح أداء مهمة أو انجاز النشاط، هو أداء الجانب الإداري وهو تنفيذ الأعباء الوظيفية وهو من مسؤوليات وواجبات الموظف (Uchhal & Solkhe, 2017).

أهمية الأداء الوظيفي:

إن للأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها على كافة المستويات، واهتمام إدارة المنظمة وقياداتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، فالأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً (ناصر، ١٤٣١هـ، ٥٢).

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي إلى ارتباطه بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرار، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ثم قدرة

المنظمة على تحطى مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، وكله يتوقف على مستويات الأداء بها (الشريف، ٢٠٠٤، ٨٢).

وبين السكر (٢٠١٣) أن أهمية الاداء الوظيفي تبرز في كونه وسيلة لتحديد مستوى الكفاءة والفعالية. كما أن مستوى الاداء الفردي يؤثر في مستوى الاداء الجماعي، وبالتالي أداء المنظمة ككل. ويعمل الأداء الوظيفي على ضمان سير العمل بصورة صحيحة، وتوضيح الاداء الضعيف وعلاجه من قبل المديرين بهدف عدم تكراره من الموظفين. كما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية أكبر.

مكونات الأداء الوظيفي:

حدد الحريم (٢٠٠٤، ٤١) مكونات الأداء الوظيفي بالآتي:

١. كمية العمل: وهي كمية الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد للعمل خلال فترة زمنية محددة، تعتبر المقاييس الذي يقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
٢. نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، والجودة، وما مدى مطابقتها الجهد المبذول للمواصفات؛ ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
٣. نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

عناصر الأداء الوظيفي

أشار السكران (٢٠٠٤، ٥٥) إلى عدد من العناصر للأداء الوظيفي منها:

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
٢. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
٣. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

العوامل المؤثرة في الأداء:

يصعب تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، ويرجع صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية، ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات المرؤوسين من ناحية أخرى، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية أخرى، وهناك ثلاثة عوامل مهمة تؤثر في الأداء على وجه الخصوص أشار إليها (العساف، ٢٠٠٣، ٥٨) وهي:

الموظف: بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات، واتجاهات، ودوافع، وقيم.

١. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فروض لعمل ممتع ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

٢. البيئة التنظيمية: وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.

الدراسات السابقة

تم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي وتم ترتيبها زمنياً من الأحدث للأقدم كما يلي:

أولاً: دراسات تناولت الإدارة بالتجوال:

أجرى العليين والزهراني (٢٠١٦) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية للإدارة بالتجوال بجامعة تبوك، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي طبقت الدراسة على عينة عشوائية من عضوات هيئة التدريس وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادة الأكاديمية جاءت بدرجة ضعيفة. ولم تظهر نتائج الدراسة وجود أي فروق دالة احصائياً تعزى لمتغيرات (نوع الكلية - والدرجة العلمية).

كما أجرت القرني (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل وكليات الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وباستخدام الاستبانة توصلت

الدراسة إلى أن وكيالات الاقسام تمارس الادارة بالتجوال بدرجة متوسطة. ولم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الادارة بالتجوال تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

فيما قامت الدرعان (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على مجتمع الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض جاءت عالية جداً، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تعزى للمتغيرات (عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي).

وأجرى اشتيوي (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة لجمع المعلومات وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية من العاملين الإداريين توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة كان متوسطاً، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

وقام صالح (٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٤٢٠) معلم ومعلمة بمدارس وكالة الغوث، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت مرتفعة كما اشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدراء مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة والأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرى الموازي (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (١١٨) معلمة رياض أطفال، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة وجاءت كالتالي (تحسين الاتصال مرتفع، اكتشاف الحقائق مرتفع، التطوير والإبداع متوسط، التغذية الراجعة متوسط، التحفيز متوسط)، ووجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

كما قام الحميدي (٢٠١٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي المسحي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٢٢٥) معلماً بالمدارس الابتدائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس كانت عالية في جميع المجالات، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي لصالح الماجستير، سنوات الخدمة لصالح الخبرات الطويلة).

وأجرى الحوامدة والعبيدي (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة لقياس ممارسة الإدارة بالتجوال، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٦١) مدير ومديرة ومساعد مدير العاملين بالجامعات الأردنية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال كانت مرتفعة في جميع المجالات (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

كما أجرت قدومي والحوالدة (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٢٢) معلماً ومعلمة، وتمثلت أداة جمع المعلومات في أدتين لقياس مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال وقياس الأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على عينة قصدية مكونة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة بالمدارس المهنية الحكومية والخاصة في فلسطين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخدمة التعليمية).

وأجرى (Brown & Coleym, 2011) دراسة هدفت إلى تحديد الآثار المترتبة على التجوال من خلال الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة في المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة مكونة من (١٤٣) معلماً يعملون في عشر مدارس أمريكية، إضافة إلى الملاحظات غير الرسمية لتحديد ملامح الحياة في الفصول الدراسية كأدوات للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التجوال ساهم في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر

بين المعلمين والمشرفين التربويين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما بناء على الملاحظات الفعالة والإرشادات التفصيلية التي يقدمها المشرفون أثناء الجولات الإشرافية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة، ولكنها لم تكن مرتفعة كما كان متوقع لها.

كما أجرى الشهري (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية مكونة من (١٠٧) مديراً بالمدارس الابتدائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة يمارس بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري للتجوال تعزى للمتغيرات (سنوات الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي، نوع المبنى).

وقام (Mounts,2009) بدراسة هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين ممارسة المدير للإدارة بالتجوال وزيادة الأداء والولاء المهني للمعلم، وتم تطبيق الدراسة على جميع مدارس الولايات المتحدة والموجودة بكوريا الجنوبية، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع أدوات الدراسة وذلك بالتطبيق على عينة بلغ عددها (١٤٨) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء والإدارة بالتجوال والتطوير المهني للمعلمين.

ثانياً: الدراسات السابقة المرتبطة بالأداء الوظيفي.

أجرت خليفة (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى معرفة أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في ثلاث جامعات ليبية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبلغت عينة الدراسة ٣٧١ فرداً. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للمساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي.

وأجرى الطلاع (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة بعض المتغيرات التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعات قطاع غزة مع الأداء الوظيفي. وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية بلغت (٣٢٠) موظفاً إدارياً. وأظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين ولم تظهر فروق في تقدير الأداء الوظيفي تعزى لمكان العمل بالجامعة.

قام الشريف (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران. وتكونت عينة الدراسة من (٣١) مديراً و(١٣٥) موظفاً وموظفة من جامعة نجران وتم استخدام المنهج الوصفي وتم

تطبيق استبانة لجمع المعلومات موزعة على ست مجالات خاصة بالأداء الوظيفي. وظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالجامعة كان مرتفعاً من وجهة نظرهم.

أجرى نوفل (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق الاستبانة على الموظفين والبالغ عددهم ١٠٠ موظف وموظفة وذلك لجمع المعلومات وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالكليات كان عالياً.

وقام الرفوع (٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الطموح المهني والأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين بجامعة إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (٢١٠) موظفاً ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين جاء بمستوى متوسط. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى وفروق لصالح الخدمة لصالح ذوي الخدمة (من ١٠ - إلى ١٥) سنة.

وقامت مشاقبة (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٨) قائداً إدارياً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لجمع المعلومات. وظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات افراد عينة الدراسة لمجالات الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة.

وأجرى كل من بحر وأبو سويرح (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة فقرة، وتم توزيع الاستبانة عشوائياً على (٢١٥) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، كما أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء الدراسات السابقة يظهر أن أغلب الدراسات تشير أن منهجية مقارنة حول مفهوم وأسلوب الإدارة بالتجوال وركزت اغلبها على درجة ممارسة هذا الأسلوب وقد تناولت قلة منها ارتباطها بمتغير آخر كالأداء الوظيفي واتخاذ القرارات والتنمية المهنية. كما اتبعت معظم الدراسات المنهج الوصفي المسحي وأسلوب العينة.

ويتميز البحث الحالي عن غيره بأنه ارتبط بمتغير آخر وهو الأداء الوظيفي وتم التطبيق على الموظفات الإداريات بجامعة الباحة.

منهج البحث وإجراءاته:

تناول هذا الجزء إجراءات البحث الميدانية التي تم القيام بها لتحقيق أهداف البحث، وللإجابة على أسئلة البحث، من خلال تحديد منهج البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، ومتغيرات البحث، وأداة البحث ومكوناتها، وصدقها وثباتها.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه هو الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع الموظفات الإداريات بجامعة الباحة والبالغ عددهن (٣٨٥) وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية والتي تكونت من (191) موظفة إدارية وذلك بالاعتماد على جدول تحديد عينة البحث لكل من (Krejci & Morgan, 1970) تم استبعاد الاستبانة غير المكتملة وغير الصالحة للتحليل وكان المحصلة النهائية (١٦٠) استبانة صالحة للتحليل. ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات البحث:

جدول (1) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات البحث

المتغيرات	مستوياتها	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	14	8.8%
	بكالوريوس	122	76.3%
	ماجستير	24	15.0%
مقر العمل	كلية نظرية	72	45.0%
	كلية علمية	64	40.0%
	كلية صحية	14	8.8%
سنوات الخدمة	عمادة مساندة	10	6.3%
	أقل من 5 سنوات	20	12.5%
	من 5-10 سنوات	91	56.9%
	أكثر من 10 سنوات	49	30.6%
الإجمالي		160	100%

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات؛ والتي مر إعدادها بمجموعة من الخطوات

كالآتي:

١. تحديد هدف الاستبانة: والذي تمثل في قياس درجة ممارسة الإدارة بالتجول، ومستوى الأداء الوظيفي
٢. بناء الاستبانة: والذي تمثل في مراجعة الأدبيات التي تناولت الإدارة بالتجول، وذلك بالرجوع لدراسة كلاً من (العليين والزهراني، ٢٠١٦) و (القرني، ٢٠١٦) و (اشتوي، ٢٠١٥) و (البناء، ٢٠١٠) و (الحوامدة والعبودي، ٢٠١٣) (قدومي والحوالدة، ٢٠١٣).
٣. أما مجال الاداء الوظيفي فتم الرجوع للدراسات التالية: الطلاع (٢٠١٧)، والشريف (٢٠١٧)، ونوفل (٢٠١٥)، والرفوع (٢٠١٥)، ومشاقبة (٢٠١١)، ومجر وابوسويح (٢٠١٠) بالإضافة إلى ميثاق الأداء الوظيفي المعتمد لتقييم الأداء الوظيفي الموظفين بالجامعات.

صدق وثبات أداة البحث:

أولاً: صدق أداة البحث: تم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق كالتالي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين (٨) في مجال التخصص من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وقد تم الابقاء على الفقرات التي حظيت بنسبة اتفاق (80%)، وبالتالي أصبح الاستبيان في صورته النهائية يشمل مجالين: المجال الأول ويتضمن درجة ممارسة الادارة بالتجول لدى القيادات الأكاديمية ويشمل (28) فقرة، والمجال الثاني ويتضمن الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات ويشمل (22) فقرة.

كما تم حساب صدق الاستبيان من خلال حساب العلاقة بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وتوضح معاملات الارتباط كما في الجداول التالية:

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال (الادارة بالتجول)

م	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	م	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	م	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	الارتباط بالدرجة الكلية للمجال
			7	** .854	** .813	14	** .947	** .919
			8	** .943	** .932	15	** .944	** .878
			9	** .940	** .907	16	** .955	** .920
			10	** .917	** .892			
			11	** .897	** .856	17	** .930	** .916
			12	** .958	** .940	19	** .949	** .927
			13	** .946	** .930	20	** .967	** .952
1	** .902	** .917	8	** .943	** .932	15	** .944	** .878
2	** .898	** .913	9	** .940	** .907	16	** .955	** .920
3	** .879	** .883	10	** .917	** .892			
4	** .849	** .864	11	** .897	** .856	17	** .930	** .916
5	** .915	** .928				18	** .953	** .947
6	** .906	** .888	12	** .958	** .940	19	** .949	** .927

الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	م	الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	م	الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	م
		** .876		** .918	26	** .920	** .940	21
		** .887		** .927	27	** .943	** .951	22
		** .930		** .944	28	بعد التغذية الراجعة		
						** .928	** .938	23
						** .940	** .960	24
						** .912	** .943	25

جدول (3) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال (الأداء الوظيفي)

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	م
** .788	17	** .684	9	** .556	1
** .844	18	** .720	10	** .719	2
** .708	19	** .840	11	** .827	3
** .728	20	** .811	12	** .685	4
** .742	21	** .673	13	** .476	5
** .674	22	** .680	14	** .610	6
		** .740	15	** .694	7
		** .684	16	** .718	8

** داله عند مستوي 0.01

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه في المجال الأول تراوحت ما بين (0.854-0.967) ومعاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية المجال الأول تراوحت بين، 813-.952) وتراوحت علي المجال الثاني ما بين (-.476.844). وجميعها داله عند مستوى الدلالة (0.01). ومما سبق يتضح أن الاستبيان يتمتع بدلالات صدق جيدة.

ثانياً الثبات:

تم حساب ثبات المقياس من خلال حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا بعد حذف الفقرة وتتضح معاملات الثبات من خلال الجداول التالية:

جدول (4) معاملات الثبات (الفا كرونباخ) لأبعاد ومجالات الاستبيان بعد حذف الفقرة (الإدارة بالتحوال)

الأبعاد	الفقرات	معامل تمييز الفقرة	معامل ثبات كرونباخ الفا إذا تم حذف الفقرة
التحفيز	1	.887	.947
	2	.904	.944
	3	.892	.946
	4	.819	.958
	5	.904	.944
تحسين الاتصال والعمل الجماعي	الدرجة الكلية		958
	6	.864	.951
	7	.789	.959
	8	.915	.945
	9	.912	.945
	10	.878	.949
	11	.852	.952
	الدرجة الكلية		.958
	12	.933	.964
	13	.915	.967
	14	.918	.967
15	.910	.968	
التطوير والابداع	16	.930	.965
	الدرجة الكلية		973
	17	.899	.976
	18	.932	.973
	19	.926	.973
	20	.952	.971
	21	.913	.974
	22	.929	.973
	الدرجة الكلية		978
	23	.911	.967
التغذية الراجعة	24	.940	.964
	25	.916	.967
	26	.884	.970
	27	.894	.969
	28	.918	.967
	الدرجة الكلية		973
كرونباخ الفا للمجال ككل		992	

جدول (5) معاملات الثبات (الفا كرونباخ) لأبعاد ومجالات الاستبيان بعد حذف الفقرة (الأداء الوظيفي)

الفقرات	معامل تمييز الفقرة	معامل ثبات كرونباخ الفا إذا تم حذف الفقرة	الفقرات	معامل تمييز الفقرة	معامل ثبات كرونباخ الفا إذا تم حذف الفقرة
1	.519	.952	12	.792	.949
2	.694	.950	13	.637	.950
3	.807	.948	14	.645	.950
4	.650	.950	15	.703	.949
5	.435	.952	16	.638	.951
6	.579	.951	17	.760	.949
7	.656	.950	18	.821	.948
8	.688	.950	19	.678	.950
9	.651	.950	20	.698	.949
10	.675	.950	21	.709	.949
11	.816	.948	22	.627	.951

الفقرات	معامل تمييز الفقرة	معامل ثبات كرونباخ الفا إذا تم حذف الفقرة	الفقرات	معامل تمييز الفقرة	معامل ثبات كرونباخ الفا إذا تم حذف الفقرة
كرونباخ الفا للمجال ككل			.952		

يتضح من نتائج الجدول السابق أن معاملات تمييز الفقرات على المجال الاول وأبعاده تراوحت ما بين (952.-.789) وجميعها معاملات تمييز جيدة، وبلغ معامل ثبات كرونباخ على المجال الاول (.992). أما معاملات تمييز الفقرات على المجال الثاني تراوحت ما بين (821.-.435) وجميعها معاملات تمييز جيدة، وبلغ معامل ثبات كرونباخ على المجال الثاني (.952). مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدلالات ثبات مرتفعة. ويتضح من خلال النتائج السابقة لتحليلات الصدق والثبات للاستبيان أنه يتمتع بدلالات صدق وثبات جيدة تبرر استخدامه في البحث الحالي.

تصحيح الأداة: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة على فقرات الأداة بحيث تأخذ درجة الموافقة بدرجة عالية جداً (٥) درجات، وعالية (٤) درجات، ومتوسطة (٣) درجات، ومنخفضة (٢) درجات ومنخفضة جداً (١) درجة. ومن أجل تفسير النتائج اعتمد البحث على حساب الوزن النسبي لبدائل الاستجابة على النحو التالي: وبالتالي يكون مقياس الحكم وفق المتوسطات الحسابية كما يلي: منخفضة جداً (١) - أقل من (١,٨)، منخفضة (١,٨ - أقل من ٢,٦)، متوسطة (٢,٦ - أقل من ٣,٤)، عالية (٣,٤ - أقل من ٤,٢)، عالية جداً (٤,٢ - ٥).

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

نتيجة السؤال الاول ومناقشتها وتفسيرها: والذي نص على "ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟" للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد والدرجة الكلية للمجال، وتتضح النتائج من الجدول التالي:

جدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد والدرجة الكلية لمجال ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية

م	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	بعد التحفيز	4.1200	1.3783	1	مرتفع
2	بعد الاتصال والعمل الجماعي	3.3812	1.3248	2	متوسط
3	بعد اكتشاف الحقائق	3.3000	1.4035	3	متوسط
4	بعد التطوير والابداع	3.2057	1.4127	4	متوسط
5	بعد التغذية الراجعة	3.1906	1.3752	5	متوسط
	الدرجة الكلية للمجال	3.2962	1.4330		متوسط

تشير النتائج في الجدول السابق أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري بلغ (1.43) وقد جاء بعد التحفيز في

المرتبة الأولى ثم بعد الاتصال والعمل الجماعي و ثم بعد اكتشاف الحقائق و ثم بعد التطوير والابداع واخيراً بعد التغذية الراجعة.

أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداة والتي تناولت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد كما يظهر من الجدول التالي:

جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجة الكلية لأبعاد مجال ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات

البعد	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	
بعد التحفيز	1	تستمع لمطالب الموظفين أثناء تجوالها.	3.4500	1.45282	3	مرتفع	
	2	تحسن التعامل مع الموظفين.	3.5938	1.46359	2	مرتفع	
	3	تشكر الموظفين على المساهمة في تحقيق أهداف العمل.	3.6438	1.42461	1	مرتفع	
	4	تشيد بالموظفة ذات الأداء المتميز أمام زميلاتها.	3.1438	1.49147	5	متوسط	
	5	تشارك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل	3.2938	1.49042	4	متوسط	
الدرجة الكلية للبعد							
بعد الاتصال والعمل الجماعي	6	تعزز ثقافة العمل الجماعي لدى الموظفين	3.3938	1.44543	3	متوسط	
	7	تعقد اجتماعات مفتوحة مع الموظفين لمناقشة أحوال العمل.	3.0375	1.47041	6	متوسط	
	8	تستمع لشكاوى الموظفين أثناء تجوالها	3.3563	1.50198	5	متوسط	
	9	تشارك الموظفين في إنجاز بعض مهام العمل	3.3875	1.44930	4	متوسط	
	10	تحسن العلاقة مع الموظفين عن طريق اللقاء المباشر	3.4563	1.46595	2	مرتفع	
	11	تتحدث بشكل ودي أثناء التجوال	3.6563	1.40550	1	مرتفع	
	الدرجة الكلية للبعد						
	بعد اكتشاف الحقائق	12	تحدد صعوبات ومشكلات العمل بدقة	3.2500	1.47942	4	متوسط
		13	تتيح النقاش مع الموظفين حول مشاكل العمل	3.3563	1.48089	2	متوسط
		14	تعالج الإشكالات الموجودة بالعمل بشكل سريع	3.2000	1.43978	5	متوسط
		15	تتحقق من المعلومات الواردة إليها	3.3063	1.55404	3	متوسط
16		تجمع المعلومات من مصادرها مباشرة	3.3875	1.43184	1	متوسط	
الدرجة الكلية للبعد							
بعد التطوير والابداع		17	تشجع الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية.	3.4188	1.48566	1	مرتفع
	18	تتيح الفرصة لتنمية الأداء المهني للموظفات	3.2875	1.47681	3	متوسط	
	19	تنشر ثقافة الإبداع بين الموظفين بأساليب متنوعة.	3.0313	1.49389	6	متوسط	
	20	تشجع على الإبداع في العمل.	3.3250	1.48599	2	متوسط	
	21	تقدم حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجه الموظفين.	3.0813	1.47930	5	متوسط	
	22	تهيئ مناخ وظيفي يحفز الموظفين على المشاركة في تطوير العمل.	3.0938	1.51635	4	متوسط	
	الدرجة الكلية للبعد						
بعد التغذية الراجعة	23	تساعد الموظفين في إدراك مهاراتهم	3.2000	1.43978	4	متوسط	
	24	تعزز نقاط القوة في أداء الموظفين وتطورها.	3.2250	1.51699	3	متوسط	
	25	تحدد نقاط الضعف في أداء الموظفين وتعالجها.	3.0375	1.49585	6	متوسط	

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات	رقم الفقرة	البعد
متوسط	5	1.38818	3.1500	تقدم للموظفات ملاحظات عن أدائهن.	26	
متوسط	2	1.45801	3.2500	تشرح للموظفات مهامهن أثناء جولاتها	27	
متوسط	1	1.49284	3.2813	تعزز الاقتراحات الهادفة التي تطرحها الموظفات.	28	
متوسط	---	1.3752	3.1906	الدرجة الكلية للبعد		

يتضح من الجدول السابق وجود درجة مرتفعة للفقرات التالية:

١. تتحدث بشكل ودي اثناء التجوال حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6563).
 ٢. تشكر الموظفات على المساهمة في تحقيق أهداف العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6438).
 ٣. تحسن التعامل مع الموظفات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.5938).
 ٤. تحسن العلاقة مع الموظفات عن طريق اللقاء المباشر حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4563).
 ٥. تستمع لمطالب الموظفات أثناء تجوالها حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4500).
 ٦. تشجع الموظفات على تقديم الأفكار الإبداعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4188).
- أما المتوسط على بقية الفقرات فتراوح ما بين (3.0313 - 3.3938) وهي تقابل الدرجة المتوسطة، وقد بلغ متوسط الدرجة الكلية للمجال (درجة ممارسة الإدارة بالتجوال) (3.2962) وهي تقابل الدرجة المتوسطة.
- تتفق نتيجة البحث الحالية مع نتيجة دراسة القرني (٢٠١٦) ودراسة اشتوي (٢٠١٥) ودراسة المواضية (٢٠١٤) ودراسة قديمي والخوالدة (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت بدرجة متوسطة.

بينما تتعارض النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٣) ودراسة الحميدي (٢٠١٤) والتي جاءت بدرجة مرتفعة، فيما جاءت نتيجة دراسة العليين والزهراني (٢٠١٦) بدرجة ضعيفة لممارسة الإدارة بالتجوال.

وقد تعزى النتيجة الحالية للبحث في كونها متوسطة الدرجة ولم ترقى إلى المستوى المأمول إلى ضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بالإدارة بالتجوال نظراً لكثرة الاعمال والاعباء والمهام المرتبطة بالقيادات الأكاديمية مما لا يتيح لهن الفرصة للقيام بالتجوال باستمرار، وربما قد يرجع ذلك إلى عدم وعي القيادات الأكاديمية بأهمية هذا الأسلوب في الإدارة.

نتيجة السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها: والذي نص على " ما درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الإداريات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات (مقر العمل - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟" وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وتوضح النتائج من الجدول التالي:

جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات الموظفين الاداريات لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة تبعاً لمتغيرات

الدراسة

م	المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري
1	مقر العمل	91.5556	40.07595
		93.0625	36.81566
		94.6429	29.78282
		89.4000	36.22215
2	المؤهل العلمي	122.5714	19.47667
		91.2869	36.16091
		79.7500	43.29499
3	سنوات الخدمة	84.9500	34.90660
		95.4396	36.83694
		89.4490	39.61958

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغيرات البحث ولذا تم حساب تحليل التباين الأحادي لكل متغير، عدا متغير المؤهل العلمي حيث لم تنطبق شروط تحليل التباين فلم يكن هناك تجانس بين المجموعات حيث بلغت قيمة اختبار ليفين (6.767) وهي داله عند مستوى (002) ولذا تم استخدام اختبار كروسكال واليس مع هذا المتغير وتوضح النتائج من الجدول التالي:

جدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
مقر العمل	238.052	3	79.351	.056	.983
	222761.142	156	1427.956		
	222999.194	159			
سنوات الخدمة	2375.704	2	1187.852	.845	.431
	220623.490	157	1405.245		
	222999.194	159			

يظهر من الجدول عدم وجود فروق في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغيري (مقر العمل - سنوات الخدمة).

وتتفق نتيجة البحث بالنسبة لمتغير (سنوات الخدمة) مع نتيجة دراسة القرني (٢٠١٦) ودراسة اشتيوي (٢٠١٦) في عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة فيما تتعارض مع نتيجة دراسة الحميدي (٢٠١٤) والتي توصلت إلى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما تتفق نتيجة البحث الحالي في عدم وجود فروق تعزى لمتغير مقر العمل مع نتائج دراسة (العليين والزهراني، ٢٠١٦).

د. رحمة بنت محمد صالح الغامدي: الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات

وقد تعزى نتيجة البحث الحالي إلى تقارب السلوك القيادي للقيادات الأكاديمية في الكليات والعمادات المساندة بالإضافة إلى أن تجوال القيادات الأكاديمية يشمل جميع وحدات ومرافق الكليات وهذا الأسلوب قد يعد نوع من الرقابة والمتابعة لأداء العمل بالكليات. كما أن متغير سنوات الخدمة لدى الموظفات بتنوعه لم يحدث فرق أي أن جميع الموظفات يلاحظن ممارسة القيادات للتجوال بنفس المستوى بالرغم من اختلاف سنوات الخدمة لديهن.

وتم استخدام اختبار كروسكال-واليس لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات رتب ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة والتي تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (10) اختبار كروسكال-واليس للمقارنة بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مستوياته	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	14	119.64	12.256	.002
	بكالوريوس	122	78.68		
	ماجستير	24	66.92		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط رتب ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة والتي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (-12.256) وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). مما يعني أن المؤهل العلمي أثر على تقديرات الموظفات لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة. ومن خلال الرجوع إلى الجدول السابق اتضح أن الفروق لصالح المؤهل العلمي "الأقل من بكالوريوس" مقارنة بالمؤهلات الأعلى.

وتتفق نتيجة السؤال الحالي مع نتيجة دراسة الحميدي (٢٠١٤) التي وجدت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. فيما تختلف النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة اشتيوي (٢٠١٦) والتي لم تجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية واضحة للجميع بغض النظر عن مؤهلات الموظفات والمستويات وممارسة التجوال سلوك عام على جميع المستويات الإدارية والموظفات، ولكن قد يظهر تركيز من القيادات على ذوات المؤهل الأقل من منطلق التوجيه والمتابعة واكتساب المهارات لذوات المؤهل الأقل لضمان انجاز الاعمال بكفاءة.

نتيجة السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها: والذي نص على "ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات من وجهة نظرهن؟" وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجة الكلية للمجال، وتتضح النتائج من الجدول التالي:

جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجة الكلية لمجال الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
6	ألتزم باللوائح والقوانين المنظمة للعمل	4.6938	.53784	عالية جدا
5	ألتزم بمواعيد العمل الرسمي	4.6813	.57595	عالية جدا
2	لدى القدرة على تحمل مسؤولية العمل الموكل إلي	4.6750	.54427	عالية جدا
12	أحرص على خدمة المستفيد (الطالبة-الموظفة -الإدارة-المجتمع) عند إنجاز العمل	4.6313	.60002	عالية جدا
19	أقبل توجيهات الرئيسة المباشرة	4.6188	.62316	عالية جدا
1	انجز مهام عملي أثناء أوقات الدوام الرسمي	4.6125	.56063	عالية جدا
8	انجز مهام العمل الموكلة إلي في الوقت المحدد	4.6000	.62646	عالية جدا
13	أسعى باستمرار لتطوير أدائي الوظيفي	4.5875	.69488	عالية جدا
9	أراعي المرونة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام المطلوبة مني	4.5813	.63910	عالية جدا
20	استخدم الاتصال المناسب (كتابي-شفوي) لإنجاز العمل بكفاءة	4.5563	.67056	عالية جدا
3	أستطيع القيام بمهام متعددة وأنجزها حسب الأولوية	4.5250	.66304	عالية جدا
14	اساعد زميلاتي بالعمل على حل المشكلات التي تواجههن	4.5125	.67281	عالية جدا
21	أشارك زميلاتي بالعمل ما لدي من المعلومات والخبرات	4.4875	.75225	عالية جدا
7	تتوفر لدي الدافعية وروح المنافسة بالعمل	4.4438	.75024	عالية جدا
18	أحرص على تحقيق الأداء المطلوب ضمن فريق العمل	4.4375	.79849	عالية جدا
17	لدى القدرة على تصحيح الأخطاء التي تظهر في مجال العمل	4.4125	.74722	عالية جدا
15	أحرص على تقديم المبادرات التي تطور بيئة العمل	4.3750	.84489	عالية جدا
16	ابحث عن مهام إضافية بالعمل لتطوير ذاتي	4.3563	.87844	عالية جدا
4	يتوفر لدي المهارة لاتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز العمل	4.3500	.70220	عالية جدا
10	أحرص على الاستفادة من آراء زميلاتي بالعمل لإنجاز المهام	4.3375	.93086	عالية جدا
22	أبادر إلى إنجاز بعض الأعمال بدون توجيه مباشر	4.3188	.87143	عالية جدا
11	لدى القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب	4.2563	.82605	عالية جدا
	الدرجة الكلية للمجال	4.5227	.50375	عالية جدا

يتضح من الجدول السابق أن تقديرات الموظفين الإداريات لمستوي أدائهن الوظيفي على جميع الفقرات وعلى الدرجة الكلية للمجال بلغت درجة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات ما بين 4.2563-4.6938 على الفقرات و(4.5227) على الدرجة الكلية للمجال وهي توازي الدرجة العالية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصرايرة والقضاة (٢٠٠٩) دراسة قدومي والخوالدة (٢٠١٣) ودراسة نوفل (٢٠١٥) ودراسة الشريف (٢٠١٧) ودراسة خليفة (٢٠١٧) والطلاع (٢٠١٧) والتي وجدت تقدير مرتفع للأداء الوظيفي.

د. رحمة بنت محمد صالح الغامدي: الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات

فيما تختلف نتيجة البحث الحالي مع نتيجة مع دراسة مشاقبة (٢٠١١) ودراسة الرفوع (٢٠١٥) والتي توصلت إلى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

ويظهر من هذه النتيجة إلى التزام الموظفات باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والالتزام بمواعيد العمل الرسمي كما ان الموظفات لديهن القدرة على تحمل مسؤولية العمل الموكل إليهن. وقد تعزى النتيجة الحالية إلى ولاء الموظفات وحبهن للعمل بالإضافة إلى فهمهن لطبيعة عملهن من حيث الواجبات والمسؤوليات، لذا ظهر تقديرهن للأداء الوظيفي من وجهة نظرهن بمستوى عالي.

نتيجة السؤال الرابع ومناقشتها وتفسيرها: والذي نص على "ما أثر ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة على الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات؟" وللإجابة على السؤال تم حساب معامل الانحدار الخطي، وتوضح النتائج من الجدول التالي:

جدول (12) تحليل التباين الاحادي ونسبة التباين المفسر لمستوى الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات

المصدر	مجموع المربعات	دح	مربع المتوسطات	ر ٢	٢ ر المعدلة	ف	الدلالة
النموذج	1002.344	1	1002.344	.051	.045	8.548	.004
الخطأ	18527.256	158	117.261				
المجموع	19529.600	159					

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 (0.051). مما يعني بأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة استطاعت ان تفسر (5.1%) من التغيرات الحاصلة في (مستوي الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات) المطلوبة وهذه النتيجة دالة احصائيا ضمن مستوى الدلالة ≤ 0.05 حيث بلغت قيمة ف (8.548).

جدول (13) اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار لأثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة على مستوى الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات

الدلالة	ت	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		بيتا	الخطأ المعياري	ب	
.000	40.676		2.283	92.862	ثابت الانحدار
.004	2.924	.227	.023	.067	ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية

يتضح من الجدول السابق أن قيم (بيتا) لمعامل الانحدار لأثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة على مستوى الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.004)، وهذه النتيجة تعني أن التباين الناتج عن هذا المتغير له أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات.

تتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة المواضية (٢٠١٤) والتي وجدت أن تنمية كفاءة الموظفين (المعلمات) مهنيًا بنسبة (٥٦,٩٪) يرجع إلى التجوال بالعمل.

وتتفق هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة قدومي والحوالدة (٢٠١٣) ونتيجة دراسة صالحة (٢٠١٥) ودراسة Mounts (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودرجة الأداء الوظيفي. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Brown & Coleym (٢٠١١) في أن ممارسة الإدارة بالتجوال تؤثر على أداء المعلمين.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن قيام القيادات الأكاديمية بممارسة الإدارة بالتجوال بين الإداريات ولو كان بدرجة متوسطة يسهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحسين بيئة العمل لما يتم ملاحظته بصورة مباشرة من خلال الجولات والتعديل لما قد يشاهد من أخطاء أو حل للمشكلات بواسطة القيادات الأكاديمية.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، فإن الباحثة توصي بالآتي:

١. ضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادات الأكاديمية في مجال الإدارة بالتجوال.
٢. أهمية تخفيف الأعباء الإدارية والتدريسية للقيادات الأكاديمية وذلك لمساعدتهن في القيام بأدوارهن بشكل متوازن.
٣. ضرورة الاهتمام بتحفيز الموظفين الإداريات ومعالجة نقاط الضعف لديهن.
٤. أهمية عقد اجتماعات مستمرة بالموظفات لمناقشة أحوال العمل والوقوف على المشكلات مباشرة والعمل على حلها.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حمور، حسام محمود جميل (٢٠١٢). ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية في المستشفيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- أبو سعدة، حسين محمد حسن (٢٠١٥). علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي "دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أشتيوي، محمد عبد (٢٠١٥). واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات الإدارية. ١(٤). ٧٤-٤١.

- د. رحمة بنت محمد صالح الغامدي: الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات
بجر، يوسف عبد وابوسويح، أيمن سليمان (٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة
الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية، ٨(٢)، ١١٤٧-١٢١٤.
- بظاظو، عزمي محمد (٢٠١٠). أثر الذكاء الانفعالي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي
التابع للأونروا. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البناء، نوال فهيم (٢٠١٠). الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر، مجلة
البحث العلمي في التربية، مصر، ٢ (١١)، ٢٣٣-٢٥٤.
- جودي، حيدر حمزة ويوسف، فؤاد (٢٠١١). تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية
في مديرية المرور العامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، ٣٤(٩٠)، ٣٢١-٣٣٨.
- الحريم، حسين (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن، عمان: دار
الحامد للنشر.
- الحميدي، حمود غازي حسن (٢٠١٤). استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي
المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الحوامدة، نضال صالح والعبدي، أمل محمد (٢٠١٣). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات:
دراسة تطبيقية على الجامعة الأردنية الرسمية، مجلة دراسات إدارية، العراق، ٦ (١١)، ٦٢-١٠٠.
- الخصيري، محسن (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال. القاهرة: دار إيتراك للنشر والتوزيع.
- خليفة، مسعودة علي (٢٠١٧). المساءلة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات
التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس. (٨). ٦١٨-٦٤٦.
- الدرعان، أسماء عبد الله (٢٠١٦). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة
الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،
الرياض.
- الرفوع، حنين جبريل (٢٠١٥). مستوى الطموح المهني لدى العاملين الإداريين بجامعات إقليم الجنوب وعلاقته
بالأداء الوظيفي من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير: جامعة مؤتة الأردن.
- الساقى، مصطفى سعدون (٢٠١٥). أثر الإدارة بالتجوال على أداء الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير
غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- السحيمي، ياسر سعود (٢٠١٢). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري: دراسة تطبيقية في الدوائر
الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات
العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

السكر، عبدالكريم (٢٠١٣). أثر العدالة الاجرائية في الأداء الوظيفي (دراسة تحليلية في الوزارات الاردنية). *مجلة العلوم الادارية*. ٤٠(١)، ٣٥-٥٧.

السكران، ناصر (٢٠٠٤). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاص بمدينة الرياض*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.

الشريف، طلال عبد الملك (٢٠٠٤). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الشريف، ناجي حسين (٢٠١٧). الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*. ٦(٨). ٨٧-١٠٦.

الشهري، محمد بالغيث محمد (٢٠١١). "تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

صالح، مؤمن عبد العزيز (٢٠١٥). *درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الطلاع، سليمان أحمد (٢٠١٧). *المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين*. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*. ٧(١). ٦٦-٩٤.

العبيدي، أمل محمد (٢٠١٠). *أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات*، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

العساف، عبد الله (٢٠٠٣). *علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

العين، هدية محمد والزهراني، صالح علي (٢٠١٦). *واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك*. *مجلة كلية التربية بينها*. ١٠٥(٢). ٢٢٩-٢٥١.

الغزو، فاتن (٢٠١٠). *القيادة والإشراف الإداري*. عمان: دار أسامة للنشر.

فولر، جورج (١٩٩٩). *المدير المتجول*. الرياض: ترجمة مكتبة جرير.

قدومي، منال عبدالمعطي والخوالدة، تيسير محمد (٢٠١٣). *الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس*. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*. ٢(٦). ١٤١-١٧٢.

القرني، مها بنت شعلان (٢٠١٦). *واقع ممارسة وكيلات الاقسام لإدارة بالتجوال ومعوقات ممارستها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب*. *مجلة كلية التربية بينها-مصر*. ٢٧(١٠٦). ص ١-٢٥.

د. رحمة بنت محمد صالح الغامدي: الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات

مشاقبة، نور خالد (٢٠١١). فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية. رسالة دكتوراة. جامعة اليرموك: الأردن.

المصري، إبراهيم عمر حمدان (٢٠١٥). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المواضي، رضا (٢٠١٤). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٢(٧)، ١٣-٥٤.

ناصر، حسن محمود (١٤٣١هـ). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

نوفل، كمال راتب (٢٠١٥). أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية: غزة.

هلال، محمد (٢٠٠٦). مهارات إدارة الأداء. القاهرة: مركز تطوير الأداء.

المراجع الأجنبية

Brown, G & Coley, K. (2011) "The Effect of Walkthrough Observations on Teacher Perspectives in Christian schools", *Christian perspective in education*, 4(2), 1-24.

Crag, P. & Rastogi, R., (2005). New model of job design motivating Employees, performance. *Journal of management Development*, 25 (6), 572- 592.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

Mounts, Samia Sayegh (2009). The Relationship Between U.S. Teachers' Attitudes and Frequency and of Principals' Walkthroughs, Doctor of Education in Educational Leadership, UNIVERSITY OF PHOENIX

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

Uchhle, Devender & Solkhe, Ajay (2017). An empirical investigation of relationship between emotional intelligence & job performance in Indian manufacturing sector. *International Journal of Reseach in Commerce & Management*. 8(7), 18-21



p-ISSN: 1652 - 7189

e-ISSN: 1658 - 7472

Issue No.: 23 ... Shawwal 1441 H – June 2020 G

Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed

Published by Albaha University

017 7223212 دار المنار للطباعة

Email: buj@bu.edu.sa

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>