



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research

المجلد الثالث - العدد الأول - يناير 2025

Volume 3 | Issue 1 | Jan. 2025



sjsaf.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير
أ. د/ أحمد دسوقي محمد إسماعيل

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN
2974-3370

الإدارة بالتجوال وعلاقتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية

لدى موظفي جامعة تبوك "دراسة ميدانية"

Management by Walking Around and Its Relationship to " Achieving Organizational Effectiveness Among the Employees of "the University of Tabuk: A Field Study

إعداد الطالبة:

دلال طويلع علي العطوي.

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين جميعهم وعددهم (2670) موظفًا وموظفة، وأُخْتِيرَت عينة عشوائية قوامها (336) مفردة، وتم تحليل بيانات الدراسة بواسطة برنامج الإحصائي SPSS، ومن أهم نتائجها: أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الإبداع، والتغذية المرتدة) جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج، أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بالفاعلية التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة بالتجوال، وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك، وأيضًا وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الإبداع، التغذية المرتدة) على تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك، وأوصت الدراسة: التوعية بأهمية أساليب الإدارة بالتجوال بواسطة التركيز على الدورات التدريبية للمديرين في جامعة تبوك، حيث ينعكس هذا الأمر بالإيجاب على تحقيق الفاعلية التنظيمية، وأيضًا يجب حرص المديرين خلال تجوالهم على تعزيز ثقة الموظفين بهم، والبحث بواسطة تجوالهم عن الفرص التطويرية في الجامعة والأفكار الإبداعية لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، الفاعلية التنظيمية، جامعة تبوك.

Management by Walking Around and Its Relationship to Achieving " Organizational Effectiveness Among the Employees of the University of "Tabuk: A Field Study

:Abstract

The study aimed to explore the role of management by walking around (MBWA) in achieving organizational effectiveness from the perspective of the employees at the University of Tabuk. The study adopted the descriptive-analytical method and targeted all employees, totaling 2,670 individuals, with a randomly selected sample of 336 participants. The study's data were analyzed using the SPSS statistical program. Among the key findings were: the overall score of the respondents regarding MBWA dimensions (fact-finding, communication improvement, motivation, creativity, and feedback) was moderate. Similarly, the overall score of the respondents on items related to organizational effectiveness was moderate. The study also revealed a statistically significant relationship between the dimensions of MBWA and achieving organizational effectiveness from the employees' perspective at the University of Tabuk. Additionally, the dimensions of MBWA (fact-finding, communication improvement, motivation, creativity, and feedback) were found to have a statistically significant impact on achieving organizational effectiveness from the employees' viewpoint.

The study recommended raising awareness of the importance of MBWA practices by focusing on training courses for managers at the University of Tabuk, as this positively reflects on achieving organizational effectiveness. It also emphasized that managers should strive to build trust with employees during their rounds and explore development opportunities and innovative ideas within the university.

Keywords: Management by Walking Around, Organizational Effectiveness, University of Tabuk.

مقدمة:

ظهرت الإدارة بالتجوال في العصر الحالي كمنهج إداري فعال لأسلوب ونمط القيادة، حيث يخرج المديرين من مكاتبهم لزيادة مواقع العمل الفعلية، والتفاعل والانخراط مع الموظفين للتعرف على متطلباتهم احتياجاتهم وأفكارهم، وعلى الرغم من بساطة هذا المفهوم فقد أثبت هذا الأسلوب تأثيره في تحقيق النجاح المستمر، لا سيما في المؤسسات والمنظمات ذات الامتداد المكاني والتوزيع الجغرافي، كما أظهرت بعض الدراسات والبحوث أهمية ومميزات الإدارة بالتجوال في تلك المؤسسات برؤيتها، لا سيما في سياق تلك المؤسسات التي تتميز بالبيروقراطية والعمل المكتبي والأعمال الورقية والانفصال عن الأحداث في الموقع. (عبيدات وأبا زيد، 2024)

وفي ضوء ذلك تعدّ الإدارة بالتجوال فلسفة وأسلوب حديث مغاير تمامًا بشكل تام عن أسلوب الإدارة التقليدية، حيث إنه يتضمن العديد من المزايا والفوائد التي يمكن أن يحققها المديرين من جهة والموظفين من جهة أخرى، فبواسطة هذا الأسلوب الذي يسمح للموظفين أن يكونوا قريبين من المديرين، وبذلك معرفة اتجاهاتهم وخبراتهم الوظيفية ومدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المكلفين بها بالأداء المطلوب، حيث يؤدي ذلك إلى إزالة الحواجز بينهم، أما على صعيد الموظفين فإن الإدارة بالتجوال لها دور فاعل في تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم المهنية نتيجة الاستفادة من خبرات المديرين نتيجة نقل المعارف فيما بينهم. (داود، 2020)

ويعد موضوع الفاعلية التنظيمية من المواضيع الحيوية في الفكر التنظيمي، حيث إن المؤسسات والمنظمات تسعى بأن تكون فاعلة في تحقيق أهدافها، المنشودة بواسطة تنفيذ المهام والأعمال بمستوى يحقق التفوق والنجاح الذي يتمثل بتحقيق العديد من المزايا والفوائد لتلك المنظمات مع تحقيق منفعة اجتماعية للبيئة، أو الحصول على الموارد الاستثنائية، والتكيف مع البيئة والقدرة على إرضاء المستفيدين والمتعاملين من الخدمات التي تقدمها المنظمات، فالفاعلية بجانب الكفاءة هما إشارات لظاهرة تنظيمية واحدة، وهي نجاح المنظمة، ويختلفان في المدة الزمنية المحددة لكل منهما، حيث تعدّ الكفاءة مؤشرًا للنجاح في المدى القريب بواسطة تحقيق الربحية التي تحققها، في حين تعدّ الفاعلية مؤشرًا للنجاح في المدى البعيد الذي يتمثل في النمو والبقاء في البيئة التي تعمل بها المنظمة، كما تعدّ الفاعلية من الإشارات الهامة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وفق قدرتها على الاندماج مع البيئة التي تعمل بها، وذلك بواسطة استخدام الموارد المتاحة لها أو إنها تمثل قدرة المنظمة على استثمار واغتنام الفرص

في بيئتها للحصول على الموارد الاستثنائية والقيمة لتأدية وظيفتها الاقتصادية والاجتماعية. (العنزي، 2016)

من هنا جاءت الدراسة الحالية بهدف الربط بين أسلوب الإدارة بالتجوال والفاعلية التنظيمية، وما يُقدّمه هذا الأسلوب من مزايا تخدم المؤسسات، ومصالح الموظفين وتحفيز قدراتهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة في جامعة تبوك.

الدراسات السابقة:

أُسْغِرُض الدراسات ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تناولها عربية وأجنبية من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال مع متغيرات أخرى:

دراسة عبيدات وأبا زيد (2024)، التي هدفت إلى الكشف عن أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وزارة التربية والتعليم الأُرْدُنِّيَّة، وبيان أثر أبعاد الإدارة بالتجوال (تحسين الاتصال، اكتشاف الحقائق، التحفيز والتكوير والإبداع، والتغذية المرتدة) على العدالة التنظيمية، حيث أُعْثِمِد على المنهج الوصفي التحليلي، كما جُمِعَت البيانات اللازمة بواسطة الاستبانة التي وزعت على عينة قوامها (229) مفردة، ومن أهم نتائجها: أن درجة ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال في المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، وأن شعورهم بالعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالتجوال بأبعادها وبين العدالة التنظيمية.

وهدفَت دراسة العيد (2024)، إلى معرفة واقع الإدارة بالتجوال لدى أعضاء الهيئة الإدارية بمؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة ووُزِعَت على مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية بإحدى الوكالات في جامعة حكومية والبالغ عددهم (328)، واشتملت على عينة الدراسة على (100) موظفة، ومن أهم نتائجها: أن المتوسط الحسابي العام لآراء أعضاء الهيئة الإدارية بمؤسسات التعليم العالي حول واقع الإدارة بالتجوال لدى أعضاء الهيئة الإدارية بدرجة عالية.

أما دراسة أحمد (2023)، هدفت إلى معرفة درجة معرفة ممارسة عينة من المديرين في المؤسسات الحكومية لنمط الإدارة بالتجوال، وتوضيح مميزات ممارسة هذا النمط الإداري، وأوضحت الدراسة العلاقة بين الإدارة بالتجوال والرشاقة التنظيمية والزيارات الميدانية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاسترشاد بمنهج المسح الاجتماعي، حيث جمعت البيانات بواسطة الاستبانة كأداة رئيسة وُزِعَتْها على عينة عمدية قوامها (51) مديراً في (13) مؤسسة حكومية في (5) محافظات مصرية، من أهم نتائج الدراسة: أن نسبة (43.1%) من المديرين في المؤسسات الحكومية لم يمارسوا الإدارة بالتجوال، ونسبة (27.6%) مارسوا الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة، ونسبة (55.2%) مارسوا الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة، في حين نسبة (17.2%) من المديرين مارسوا الإدارة بالتجوال بدرجة منخفضة.

وأشارت دراسة إبراهيم (2023)، إلى توضيح دور الإدارة بالتجوال المتمثلة ب(اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، الإبداع والتطوير، التغذية المرتدة) بتحقيق الازدهار التنظيمي في المصارف الأهلية بأبعاده، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، حيث وُزِعَتْ على عينة قوامها (140) فرداً من العاملين في المصارف الأهلية في بغداد، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، الإبداع والتطوير، التغذية المرتدة) والازدهار التنظيمي، كما بينت النتائج، وجود ضعف في تطبيق اكتشاف الحقائق في تلك المصارف والاعتماد على الطرق التقليدية لإيصال المعلومات، كما تُعدّ التغذية المرتدة من أكثر الأبعاد تطبيقاً لإدراك الإدارة والعاملين لأهميته في تحقيق النجاح والتقدم.

في حين قدمت دراسة عبد ربه (2022)، معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات في الهيئة العُمانية للأعمال الخيرية من وجهة نظر العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووُزِعَتْ الاستبانة إلكترونياً على مجتمع الدراسة البالغ (96) موظفاً في تلك الهيئة، ومن أهم النتائج: أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المنظمة جاءت بدرجة متوسطة بنسبة (65.2%)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير، والإبداع، والتغذية المرتدة) على فاعلية اتخاذ القرارات.

أما دراسة Durrah et al., (2020) هدفت إلى معرفة مدى مساهمة خمس أبعاد للإدارة بالتجوال MBWA هي: (اكتشاف الحقائق، التواصل، التحفيز، الإبداع، والتغذية المرتدة) في تحسين التميز المؤسسي في المؤسسات الإعلامية في سلطنة عُمان، وأُعْتُمد على المنهج الوصفي التحليلي، ووُزِعَتْ

الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (260) موظفًا إداريًا، ومن أهم النتائج: أن ثلاث أبعاد فقط من بين الأبعاد الخمسة للإدارة بالتجوال وهي: (اكتشاف الحقائق، التواصل، والتغذية المرتدة) لها تأثير إيجابي ومعنوي على التميز المؤسسي، في حين أن البعدان الآخران وهما (التحفيز، والإبداع) لم يؤثرًا على التميز المؤسسي.

الدراسات التي تناولت الفاعلية التنظيمية مع متغيرات أخرى:

دراسة عبد المقصود (2023)، التي هدفت إلى معرفة دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية للوحدات المحلية بمحافظة الغربية، وأُعْتُمد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وُرِعت على عينة قدرها (384) من العاملين في تلك الوحدات المحلية محل الدراسة، من أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير إيجابي للقيادة الإبداعية وجميع أبعادها على كل من الفاعلية التنظيمية والرقابة التنظيمية، ووجود تأثير إيجابي للرقابة التنظيمية وجميع أبعادها على الفاعلية التنظيمية بواسطة الرقابة التنظيمية بالوحدات المحلية محل الدراسة.

هدفت دراسة الطهراوي (2023)، على أثر إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة في الفاعلية التنظيمية بأبعادها مجتمعة (تحقيق الأهداف، التكيف البيئي، التكامل التنظيمي) في أمانة عُمان الكبرى، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، ووزعت على عينة قدرها (311)، ومن أهم نتائجها: وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد المواهب بأبعادها مجتمعة في الفاعلية التنظيمية مجتمعة، مما يشير إلى أن إدارة أمانة عُمان الكبرى تعمل على تعزيز دور إدارة المواهب لموظفيها، لرفع الفاعلية التنظيمية في جميع أقسامها الإدارية والفنية.

أما دراسة سيف (2023)، هدفت إلى معرفة أثر نظم تخطيط الموارد بأبعادها في الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف، توظيف الموارد، تحسين المستوى التنافسي، العمليات الداخلية، تلبية أصحاب المصالح) في شركات الصرافة الأردنية، حيث أُعْتُمد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة التي وزعت إلكترونياً على عينة بلغت (300) من تلك الشركات البالغ عددها (69) شركة، ومن أهم نتائجها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم تخطيط الموارد بأبعادها في الفاعلية التنظيمية بأبعادها في شركات الصرافة الأردنية.

في حين أشارت دراسة العامري (2022)، إلى تحديد مستوى الفاعلية التنظيمية في رضا الزبائن عبر تقديم إطار فكري يتعلق بالمتغير المستقل (الفاعلية التنظيمية)، والتابع (رضا الزبائن) بواسطة وصفي تحليلي في مجموعة مختارة من الشركات السياحية في بغداد، حيث تمثلت عينة الدراسة (182) زبوناً للشركات السياحية المستهدفة، كما أُعتمد عن الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة، من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي للفاعلية التنظيمية في تحقيق رضا الزبائن.

كما قدمت دراسة حسن (2021)، تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين العوامل المؤثرة بالفاعلية التنظيمية (النوعية، الكمية، الشخصية) والخيارات الذكية، وأيضاً تأثير تلك الخيارات على تحقيق الفاعلية باستخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، التي وزعت على عينة قصدية من مجتمع الدراسة المكون من مديري وقادة شركة نفط الوسط التابعة لوزارة النفط مكونة من (87) مديراً، وتوصلت إلى النتائج التالية: ارتفاع الاهتمام من قبل المديرين بالشركة بتنفيذ الخيارات الذكية، وهذا يؤدي على نحو تلقائي إلى ارتفاع في مستويات القدرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

هدفت دراسة Nazarian et al., (2021) على الكشف عن أهم العوامل ذات التأثير على الفاعلية التنظيمية بالفنادق الخاصة بإيران، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة مكونة من (340) من مديرو تلك الفنادق، أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير إيجابي لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية على الفاعلية التنظيمية، وأن ثقافة السوق تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التحويلية، وأن طرق التواصل مع العملاء تعدل العلاقة بين ثقافة السوق والفاعلية التنظيمية.

أما دراسة Raynata & Nicolr (2020) هدفت إلى معرفة تأثير تطبيق إدارة المعرفة واللامركزية على الفاعلية التنظيمية في مستشفى ATA الخاص في مدينة تالجيرانج في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم إجراء الدراسة على عينة هادفة غير احتمالية بواقع (179) في وحدة الطوارئ والتمريض، وموظفي الدعم الطبي، وموظفي الإدارة، ومن أهم نتائجها: أن الهيكل التنظيمي لا يؤثر على الفاعلية التنظيمية في حين تؤثر إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية بشكل إيجابي وكبير.

التعليق على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية:

تطرقت الدراسة الحالية قدر الإمكان إلى الدراسات السابقة والتي لها علاقة بمتغيرات هذه الدراسة: الإدارة بالتجوال، الفاعلية التنظيمية، فوجدت عدة فجوات بحثية بين هذه الدراسة وما سبقها من دراسات سابقة، وتأمل الباحثة في تغطية النقص الموجود في الدراسات السابقة التي تناولت بعض متغيرات الدراسة وأبعادها في بيئات متنوعة، وبالأخص بمجتمع الدراسة في جامعة تبوك، ويمكن توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة على النحو التالي:

أوجه التشابه:

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسات (عبيدات، وأبا زيد، 2024)، (العيد، 2024)، (أحمد، 2023)، (إبراهيم، 2023)، (الطهراوي، 2023)، (عبد المقصود، 2023) في الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Nazarian et al., 2021) (حسن، 2021)، (العيد، 2024) في استخدام الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل.
- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من (المجالي، 2020)، ودراسة (المطيري وآخرون، 2021) ودراسة (الطهراوي، 2023) في تناولها الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

أوجه الاختلاف:

- يختلف موضوع الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث إنها تعدّ من الدراسات الأولى التي اهتمت الإدارة بالتجوال وعلاقتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى موظفي جامعة تبوك - على حد علم الباحثة-.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث كان مجال تطبيق تلك الدراسات بعض الدول العربية أو الأجنبية، في حين أن الدراسة الحالية يتم تطبيقها في البيئة السعودية وتحديداً في جامعة تبوك.

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Raynata & Nicolr (2020) (أحمد، 2023) التي اعتمدت على المنهج المسحي الاجتماعي بينما الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
- تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (العامري، 2022) في تناولها الفاعلية التنظيمية كمتغير مستقل في حين أن الدراسة الحالية كانت الفاعلية التنظيمية لديها متغير تابع.

مشكلة الدراسة:

قد تواجه المؤسسات صعوبات في تحقيق الفاعلية التنظيمية بسبب العديد من العوامل المؤثرة على تحقيق ذلك، المتعلقة بقلّة الاتصال والتواصل مع الموظفين بشكل مباشر، كما بينت بعض الدراسات أن الاتصال والتواصل مع الموظفين بشكل مباشر له دور فعال في تحسين أداء الموظفين ومن ثم تحقيق الفاعلية التنظيمية، ومع ذلك لا يزال وجود فجوة في الدراسات حول العلاقة بين الإدارة بالتجوال والفاعلية التنظيمية في سياق جامعة تبوك، حيث أظهرت دراسة (إبراهيم، 2023) وجود ضعف في تطبيق اكتشاف الحقائق في تلك المصارف والاعتماد على الطرق التقليدية لإيصال المعلومات، كما كشفت دراسة عبد ربه (2022) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المنظمة جاءت بدرجة متوسطة بنسبة (65.2%)، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بواسطة التساؤل الرئيس التالي: ما دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك؟ وينبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك؟
- 2- ما مستوى تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين الإدارة بالتجوال وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك؟
- 4- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بواسطة الأهمية العلمية والعملية على النحو التالي:

- الأهمية العلمية:

- 1- تسهم الدراسة الحالية في لفت انتباه المهتمين والباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال الإدارة بالتجوال والفاعلية التنظيمية في المؤسسات التعليمية.
 - 2- كما تكمن أهميتها في معرفة توجهات الموظفين حول الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في جامعة تبوك.
 - 3- تضيف الدراسة الحالية إلى مكتبات الجامعات دراسة متخصصة في مجال الإدارة بالتجوال والفاعلية التنظيمية في المنظمات والمؤسسات التعليمية مما يسهم في إثرائها.
- الأهمية العملية:

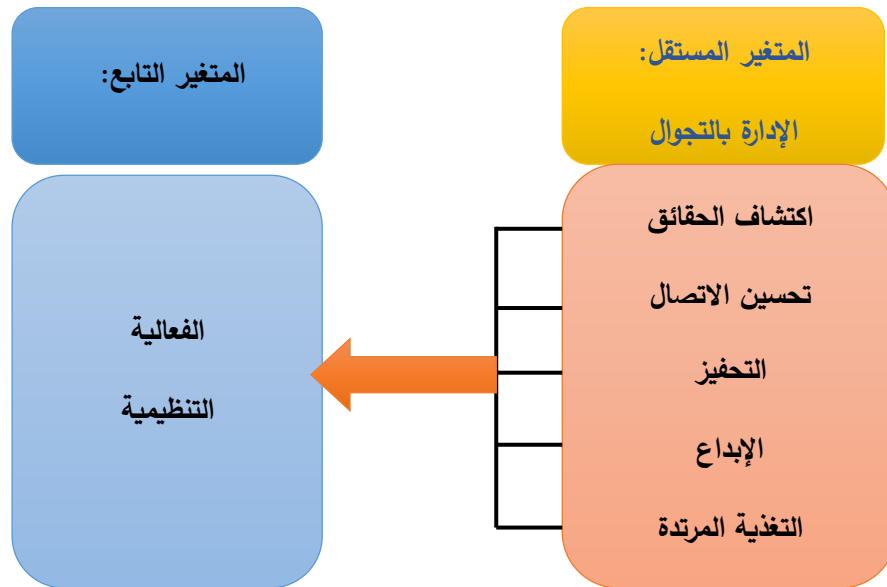
- 1- تسهم الدراسة الحالية في تشخيص واقع تطبيق الإدارة بالتجوال والفاعلية التنظيمية في جامعة تبوك بما يسهل وضع تصور مستقبلي لتحسينها.
- 2- تقديم توصيات ومقترحات تسهم في زيادة الفاعلية التنظيمية وخاصة في جامعة تبوك.
- 3- تضع بين متخذي القرارات في جامعة تبوك نتائج يمكنهم الارتكاز عليها عند اتخاذ قراراتهم المستقبلية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.
- 2- إلقاء الضوء على مستوى تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.
- 3- توضيح طبيعة العلاقة بين الإدارة بالتجوال وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.
- 4- تحديد وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (حسن، 2021)، (إبراهيم، 2023)، (عبد ربه، 2022).

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك، ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاكتشاف الحقائق في تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتحسين الاتصال في تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع في تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتغذية المرتدة في تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الإبداع، التغذية المرتدة) على تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة لمعرفة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

الحدود البشرية: ركزت الدراسة على الموظفين الإداريين في جامعة تبوك.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام 2025م.

الإطار النظري للدراسة:

سنتناول الإدارة بالتجوال من حيث المفهوم، الأهمية، والأبعاد، وكذلك الفاعلية التنظيمية من حيث مفهومها، وأهميتها وأبعادها على النحو التالي:

مفهوم الإدارة بالتجوال:

تعدد مفهوم الإدارة بالتجوال وفقاً لاتجاهات الكتاب والباحثين، ومن أهم تلك المفاهيم ما يلي:

الإدارة بالتجوال هي تخلي المديرين عن مكاتبهم والنزول إلى مواقع العمل في المنظمات، وإزالة الحواجز التي تعيق عملية الاتصال والتواصل مع الموظفين، والاعتماد على مهارة الجوار لاكتشاف أي قصور في العمل ومعالجته. (Katopol, 2018)

وتعرف على إنها سياسة تتيح للموظفين حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين، مما يزيد من معدل رضاهم عن العمل، ورفع الروح المعنوية لديهم، والقدرة على زيادة أدائهم وكفاءتهم. (حلقان، 2020)

ويرى السيد بكر (2020) بأن الإدارة بالتجوال نمط وفلسفة إدارية حديثة تقوم على وجود المديرين بالقرب من ميادين العمل الفعلية، حيث إنها تهدف إلى اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال مع الموظفين، والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم على الإبداع، وأيضًا تزويدهم بالمعلومات التي تساعد على إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم.

وتؤكد نورة (2020) أن الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة تقوم على الوجود والحضور الفاعل لدى المديرين في مواقع العمل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الغير مباشرة مع الموظفين، حيث يستخدم المديرين مهاراتهم ومواهبهم الشخصية في تلك المنظومة.

في ضوء ما سبق من مفاهيم تضع الباحثة تعريف إجرائي "أن الإدارة بالتجوال نمط إداري يهدف إلى تفاعل المديرين مع الموظفين في جامعة تبوك بشكل متواصل خلال تجوالهم بالجامعة، حيث يكونوا أذان صاغية للموظفين، وتقديم دعم إيجابي لهدف الارتقاء بمستوى أدائهم.

أهمية الإدارة بالتجوال:

تتمثل أهمية الإدارة بالتجوال كما وضحها (داود، 2020) في النقاط التالية:

- تقييم أداء الموظفين بشكل فعال وحقيقي بواسطة اكتشاف المديرين للوقائع على أرض الميدان.
- إمكانية إعادة توزيع الموارد البشرية وفقًا لمؤهلاتهم، وقدراتهم، وخبراتهم، ورؤية قيادة المنظمة.
- القدرة على تحديد الاحتياجات للبرامج التدريبية بناءً على تقييم المدير خلال التجوال وبناءً على التقارير.
- تحسين عمليات المراقبة وتوجيه المرؤوسين بواسطة الجولات التقديرية الفاعلة من قبل المديرين خلال التجوال.
- المساعدة على إعادة هندسة وهيكلية العمل وربط المكافآت والحوافز بالإنجاز الفعلي للعمل.

أبعاد الإدارة بالتجوال:

اتفقت بعض الدراسات والأدبيات بوجود عدة أبعاد للإدارة بالتجوال، المتمثلة في التالي: (السرحدان، 2017؛ العازمي، 2019؛ الخصري، 2020، حمد ومحمود، 2022)

1- اكتشاف الحقائق: يقوم المدير بواسطة التجوال لمواقع العمل على تحديد المشكلات التي تواجه الموظفين، ومعرفة ظروف العمل، والحصول على المعلومات من الواقع باعتبار اكتشاف الحقائق تقوم على جميع البيانات من أرض الواقع بشكل دقيق، وبذلك تكمن أهميتها بأنها إحدى مدخلات النظام الإداري، حيث أن البيانات والمعلومات الواقعية الصحيحة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة التي بواسطتها تستطيع المنظمة معالجة مشكلات العمل والتغلب على معوقات تنفيذها.

2- تحسين الاتصال: تتمثل في قدرة المدير خلال التجوال على كسب ثقة الموظفين بواسطة عقد الاجتماعات المغلقة والمفتوحة والندوات وورش العمل بهدف معرفة وجهات النظر المختلفة، والرد على استفسارات الموظفين لتحسين عملية الاتصال باعتبارها عملية قائمة على تبادل المعلومات بين المديرين والموظفين للوصول إلى عوامل مشتركة، ويوفر أسلوب الإدارة بالتجوال فرصة للاتصال العفوي التلقائي، وهو أكثر فعالية من الاتصال المخطط له.

3- التحفيز: يقوم المدير بالتجوال في مواقع العمل لتحقيق عملية الإبداع والابتكار للارتقاء بمستويات تنفيذ الأعمال بأعلى مواصفات، وعليه يتجول المدير بين العاملين لتحفيزهم ورفع الروح المعنوية، والعمل على بناء صداقات بهم لتوليد الثقة المتبادلة بين الطرفين.

4- الإبداع: يعمل المدير المتجول على تطوير مهارات الموظفين في مواقع العمل وتنمية قدراتهم ومعارفهم، حيث يهدف بواسطة ذلك رفع كفاءتهم لتحقيق أهداف المنظمة، وبذلك تتم مناقشتهم حول أفكارهم الإبداعية بواسطة الحوار المبني على الثقة والشفافية وتبني تلك الأفكار.

5- التغذية المرتدة: تتمثل في قدرة المدير المتجول على مساعدة الموظفين حول إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم، ومعرفة نقاط القوة والضعف، ووضع برامج تدريبية مناسبة، وتزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية واللازمة المتعلقة بأعمالهم، ولكي تكون التغذية المرتدة بناءة لا بد أن تركز على سلوك المتلقي دون توجيه لوم أو عقاب أو تهديد، وتكون واضحة ومفهومة في الوقت الملائم حتى لا يساء فهمها، كما يكون النقد للسلوك أو الأداء وليس للشخص ذاته، وبواسطة التجوال للمدير يُقدّم للموظفين النصيحة، والمشورة، والتوجيه، والإرشاد لتحقيق الأهداف المنشودة.

مفهوم الفاعلية التنظيمية: اختلف الكتاب والباحثين حول هذا المفهوم وكيفية قياسه لأنه يحمل العديد من المعاني، وعليه أُخْتِيرَت التعريفات التي تخدم الدراسة الحالية، وتعرف بأنها مقياساً أساسياً على تقييم نجاح المنظمة، ومعيّار تحقيق أهدافها، ثم إنها تتصف بعدة معارف سلوكية تسعى لتحديث المنظمة وقدرتها على التطور والثبات، ويمكن الوصول إلى ذلك بواسطة استثمار المصادر التنظيمية المتوفرة. (أبا بكر، 2019)

وتؤكد هاجر (2021) أن الفاعلية التنظيمية هي الدرجة التي تتجز بها المؤسسة العديد من الأهداف، بشرط أن يتم توسيع تلك الأهداف لتشمل أهداف تتفرد بها المؤسسة، بالإضافة إلى أهداف أخرى تتعلق بتفاعل المؤسسة مع البيئة المحيطة بها.

وتعرف إنها عملية القياس لما منجز من أهداف مع المقارنة بالأهداف التي وضعها، أي إنها تكون أكثر مساهمة كلما تحققت الأهداف والمهام المطلوبة، أي إنها تتعلق بالمرجات، وبذلك تشير إلى أن المنظمة قامت بإتمام الأهداف بدقة. (المطيري والخشالي، 2021)

ثم إنها نظام متعدد الأبعاد يهتم بقياس الأوجه المختلفة للأداء التنظيمي، وتمثل هدف ووسيلة بالوقت نفسه باعتبارها أداة فاعلة للاحتفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها في ظل بيئة تنظيمية تتسم بسرعة التغير وقوة المنافسة. (الضالعين، 2021)

والفاعلية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والحصول على المدخلات الأساسية من بيئتها الخارجية لبقيائها، وتنفيذ واجباتها بشكل كامل، وإدراك كيفية تفاعل عملياتها وأنظمتها مع بعضها البعض، وتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح وكسب ثقتهم. (محمد، 2022)

في ضوء ما سبق من تعريفات يمكن استنتاج أن الفاعلية التنظيمية تتعلق بقدرة المنظمات على تحقيق أنشطتها وعملياتها بفعالية، والقدرة على تحقيقها أهدافها، العامة والخاصة المتعلقة بالاستمرار والنمو، وتحقيق رضا المتعاملين معها بواسطة تقديمها منتجات وخدمات بجودة عالية.

أهمية الفاعلية التنظيمية:

تكمن أهمية الفاعلية التنظيمية كما تناولها: (المجالي، 2020؛ الصالحي، 2021)

- 1- سعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها، وأهداف العاملين لديها بواسطة مشاركتهم لإنجاز أفضل النتائج، والتحقق من عدم التناقض فيما بينهما.
 - 2- اغتنام الفرص التي تستدعي من المنظمات الإبداع، والمبادرة، والحث على الأهداف الرئيسية وعدم تبديد الجهود.
 - 3- الفاعلية التنظيمية مقترنة بالوصول إلى النتائج، وتحقيق الأهداف، ثم إنه يتحمل المسؤولية المديرين والعاملين، حيث إنها تحث على العمل الجماعي، وتعميق الإشراف الذاتي وتحفيز الإبداع والابتكار.
 - 4- تعني الفاعلية تحقيق الأهداف أو المحصلات النهائية والخلاصة المطلوبة، في حين ترتبط الفاعلية بالمدخلات وعلاقتها بالمحصلات، ويمكن حسابها بواسطة الاستعمال الأفضل للمصادر المتوفرة من الموارد البشرية، والمادية، والمالية، ونسبة المصادر المصممة لاستخدامها من نفس أجزاء المدخلات.
- تشير الباحثة أن أهمية الفاعلية يمكن توظيفها في المنظمات لحل المشكلات التي تواجهها، باعتبارها أداة لقياس فاعلة لمدى قدرتها على البقاء، والنمو، والتفوق بواسطة قدرتها على استغلال مواردها المتاحة للوصول إلى النتائج المرجوة.**

أبعاد الفاعلية التنظيمية:

توضح الأدبيات والدراسات صعوبة قياس الفاعلية التنظيمية للمنظمات كلياً، واستقرت الباحثة على الأبعاد التالية بالنظر إلى دراسة: (العامري، 2022)

- **تحقيق الأهداف:** يعد معيار تقليدي لقياس الفاعلية التنظيمية، حيث يمثل في المنظمات الإنتاجية الحصة السوقية، ورضا المستفيد، وزيادة المبيعات ونوعية الإنتاج وغير ذلك.
- **التكيف:** ويتمثل هذا البعد في قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية، والاستجابة لكل التغيرات بفاعلية بما يكفل امتلاكها القدرات، على النمو والبقاء في العمل.
- **المرونة:** وهي قدرة المنظمة على قدرتها إجراء التحولات والتغييرات بما يكفل الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال ومتطلبات المتعاملين.
- **الكفاءة:** ترتبط الكفاءة بالفاعلية في معظم كتابات المختصين والباحثين، حيث تعدّ من المعايير الفنية التي تسهم في قياس وتقييم القدرة على تحويل المدخلات إلى المخرجات.

الدراسة الميدانية واختبارات الفروض

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين لدى جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (2670) مفردة.

2- عينة الدراسة: أُعْتُد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لمجتمع الدراسة من العاملين لدى جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية والتي بلغت (336) مفردة، وذلك طبقاً لمعادلة حجم العينة عند معامل ثقة (95%)، ونسبة خطأ (5%)، ولقد أُسْتُرِدَّت (313) قائمة من الاستبانات الموجهة إلى العينة أي بنسبة استرداد بلغت (93.15%)، ولقد أُعْتُد على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، وذلك نظراً لأن مجتمع الدراسة غير متجانس، حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف إعدادهم في إدارات جامعة تبوك محل الدراسة من إدارة إلى أخرى.

واعتمدت الدراسة الحالية في تصميم الاستبيان على مجموعة من الدراسات والتي يمكن عرضها كما

في الجدول التالي:

جدول رقم (1): الدراسات المستخدمة في تصميم قائمة الاستبيان

الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	العبارات	الدراسات
الإدارة بالتجوال	اكتشاف الحقائق	5 : 1	(إبراهيم، 2023)
	تحسين الاتصال	10 : 6	(عبيدات، وآخرون 2024)
	التحفيز	15 : 11	(رضوان، 2020)
	الإبداع	20 : 16	(إبراهيم، 2023)
	التغذية المرتدة	25 : 21	(أحمد، 2023)
الفعالة التنظيمية		13 : 1	(عاشور، 2021)

ثانياً: معاملات الثبات والصدق:

ثبات المقياس:

أُسْتُخْدِمَت معامل "ألفا كرونباخ" لحساب الثبات وقياس مدى صلاحية الأداة المستخدمة، وذلك لأنه يعدّ من أدق وأهم وأشهر معاملات قياس الثبات، حيث يعتمد على حساب الارتباط الداخلي للإجابات على العبارات، ويتضح بواسطة الجدول التالي أن معامل الثبات وفق مقياس "ألفا كرونباخ" لكل بُعد من أبعاد

الدراسة أعلى من (0.60)، وأن معاملات الثبات لقائمة الاستبانة كلياً بلغت (0.953)، وبذلك تعدّ فقرات قائمة الاستبانة تتميز بدرجة مرتفعة من الثبات.

جدول رقم (2): الثبات والصدق لأبعاد الاستبانة

الأبعاد	الثبات	الصدق	الفقرات
اكتشاف الحقائق	0.883	0.939	5
تحسين الاتصال	0.931	0.965	5
التحفيز	0.891	0.944	5
الإبداع	0.907	0.952	5
التغذية المرتدة	0.862	0.928	5
جميع أبعاد الإدارة بالتجوال	0.965	0.982	25
الفاعلية التنظيمية	0.951	0.975	13
الاستبانة كلياً	0.953	0.976	38

أ- **صدق المقياس:** يتبين بواسطة الجدول السابق أن درجة معامل الصدق لكل بُعد من أبعاد الدراسة أعلى من (0.60)، وأن معاملات الصدق لقائمة الاستبانة كلياً بلغت (0.976)، وبذلك تعدّ فقرات قائمة الاستبانة تتميز بدرجة مرتفعة من الصدق.

ثالثاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:
يتضح فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

أ. توزيع عينة الدراسة حسب النوع:

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب النوع.

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	217	69.3%
أنثى	96	30.7%
المجموع	313	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (69.3%) من إجمالي العينة هم من الذكور، وأن نسبة (30.7%) من إجمالي العينة هم من الإناث.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	83	26.5%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	121	38.7%
40 سنة فأكثر	109	34.8%
المجموع	313	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة طبقاً للعمر يتمثل في الفئة العمرية من (30) إلى أقل من (40) سنة، حيث كانت نسبتهم (38.7%) من إجمالي مفردات العينة، يليهم في الترتيب الفئة العمرية من (40) سنة فأكثر، وذلك بنسبة (34.8%) من إجمالي مفردات العينة، في حين جاءت في آخر الترتيب الفئة العمرية الأقل من (30) سنة، وذلك بنسبة (26.5%) من إجمالي مفردات العينة.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	69	22.0%
بكالوريوس/ ليسانس	151	48.2%
دراسات عليا	93	29.7%
المجموع	313	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة طبقاً للمؤهل الدراسي يتمثل في المؤهل الجامعي أي إن نسبة (48.2%) من إجمالي أفراد العينة حاصلون على تعليم جامعي سواء كان بكالوريوس أو ليسانس، يليهم في الترتيب بنسبة (29.7%) من إجمالي العينة مؤهلهم العلمي دراسات عليا سواء كانوا ماجستير أو دكتوراه، فيما كانت النسبة الأقل والتي بلغت (22.1%) من أفراد العينة هم من الحاصلين على مؤهل علمي دبلوم أو أقل.

د. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	87	27.8%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	114	36.4%
10 سنوات فأكثر	112	35.8%
المجموع	313	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة طبقاً لسنوات الخدمة كانت بنسبة (36.4%) من إجمالي أفراد العينة لديهم عدد سنوات خدمة من (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وأن نسبة (35.8%) من إجمالي أفراد العينة عدد سنوات الخدمة لديهم (أكثر من 10 سنوات)، في حين نسبة (27.8%) من أفراد العينة كانت عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات).

رابعاً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل أبعاد الإدارة بالتجوال:

1- تحليل فقرات بُعد اكتشاف الحقائق:

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لبُعد اكتشاف الحقائق.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يتابع المديرين إنجاز الموظفين في جامعة تبوك بشكل متواصل.	3.05	0.836	60.96%	4
2.	يحرص المديرين في جامعة تبوك خلال تجوالهم على تعزيز ثقة الموظفين بهم.	2.89	0.922	57.76%	5
3.	يتفاعل المديرين خلال تجوالهم بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحها الموظفين.	3.11	0.846	62.24%	3
4.	يتجول المديرين بين الموظفين للتحقق من المعلومات الواردة.	3.37	0.926	67.48%	1
5.	يقوم المديرين خلال تجوالهم بتعميق انتماء الموظفين للجامعة وتوضيح الأهداف التنظيمية لهم.	3.23	0.842	64.60%	2
	متوسط البُعد	3.13	0.722	62.61%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببُعد اكتشاف الحقائق جاءت متوسطة.

- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يتجول المديرين بين الموظفين للتحقق من المعلومات الواردة".
 - جاءت أقل إجابات لأفراد العينة من للفقرة التي تنص على "يحرص المديرون في جامعة تبوك خلال تجوالهم على تعزيز ثقة الموظفين بهم".
- تعزو الباحثة هذه النتائج: أن الجامعة تعمل بواسطة الإدارة بالتجوال بتعميق انتماء الموظفين للجامعة، وتوضيح الأهداف التنظيمية لهم، كما يقوم المديرين خلال تجوالهم بتعميق انتماء الموظفين للجامعة وتوضيح الأهداف التنظيمية لهم.
- 2- تحليل فقرات بُعد تحسين الاتصال:

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية المرتبطة ببعد تحسين الاتصال.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يحرص المديرين خلال تجوالهم على كسب ثقة جميع الموظفين في الجامعة.	2.94	0.902	58.79%	4
2.	يعزز المديرين بواسطة تجوالهم شعور الموظفين بأنهم شركاء في وضع وتحقيق أهداف الجامعة.	3.06	0.862	61.21%	3
3.	يعمل المديرين على كسر الحواجز النفسية بينهم وبين الموظفين في الجامعة.	3.21	0.843	64.15%	2
4.	يشجع المديرون النقاش والحوار المفتوح في أي من المواضيع المتعلقة في العمل.	2.83	0.919	56.68%	5
5.	يسمح المديرين للموظفين بالتواصل بهم خلال التجوال.	3.41	0.923	68.18%	1
	متوسط البعد	3.09	0.787	61.80%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد تحسين الاتصال جاءت متوسطة.
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يسمح المديرين للموظفين بالتواصل بهم خلال التجوال".
- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يشجع المديرون النقاش والحوار المفتوح في أي من المواضيع المتعلقة في العمل".

تري الباحثة أن تلك النتائج ترتبط بعمل الإدارة في الجامعة واستخدامها الأساليب الإدارية الحديثة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب، فلا بد أن تستثمر التقنية الحديثة بواسطة تحسين الاتصالات بشكل أفضل.

3- تحليل فقرات التحفيز:

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لبعد التحفيز.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يشجع المديرين خلال تجوالهم أفكار التطوير في العمل لدى الموظفين.	3.24	0.869	64.86%	3
2.	يقوم المديرين بتشجيع الموظفين على تقديم المبادرات الجديدة.	3.34	0.884	66.71%	2
3.	يستخدم المديرون أسلوب التحفيز المناسب لكل موظف وفق ظروف العمل.	2.95	0.937	58.91%	5
4.	يقدم المديرون حوافز معنوية للموظفين الفاعلين في إنجاز أعمالهم.	3.15	0.877	63.00%	4
5.	يهتم المديرون خلال تجوالهم بالبحث عن الفرص التطويرية في الجامعة والأفكار الإبداعية لدى الموظفين.	3.63	0.963	72.52%	1
	متوسط البعد	3.26	0.757	65.20%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التحفيز جاءت متوسطة.
 - جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يستخدم المديرون أسلوب التحفيز المناسب لكل موظف وفق ظروف العمل".
 - جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يهتم المديرون خلال تجوالهم بالبحث عن الفرص التطويرية في الجامعة والأفكار الإبداعية لدى الموظفين".
- في ضوء النتائج، السابقة يمكن القول أن على الإدارة في جامعة تبوك السعي بشكل أفضل إلى الوصول لتحفيز الموظفين بشكل أفضل بواسطة منحهم المكافآت، والحوافز المادية والمعنوية، لأداء مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب.

4- تحليل فقرات الإبداع:

جدول رقم (10): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لبعد الإبداع.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يحث المديرين الموظفين على تبني الحلول الإبداعية لحل المشكلات التي تواجههم خلال العمل.	3.61	0.931	72.14%	1
2.	يدعم المديرين الموظفين ذوي الإمكانات المناسبة في مجال الإدارة لبناء فرق عمل.	3.34	0.881	66.84%	4
3.	يعمل المديرين على اكتشاف نوع الاحتياجات التدريبية المطلوبة في العمل.	3.45	0.843	69.01%	5
4.	يعزز المديرين خلال تجوالهم ثقافة التطوير والإبداع لدى العاملين.	3.12	0.848	62.49%	2
5.	يشارك المديرين الموظفين في تطوير أساليب العمل.	2.93	0.919	58.53%	3
	متوسط البعد	3.29	0.756	65.80%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الإبداع جاءت متوسطة.
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يحث المديرين الموظفين على تبني الحلول الإبداعية لحل المشكلات التي تواجههم خلال العمل".
- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يعمل المديرين على اكتشاف نوع الاحتياجات التدريبية المطلوبة في العمل".

تجد الباحثة أن محور الإبداع المتعلق بالإدارة بالتجوال جاء بدرجة متوسطة، وهذه النتائج تعود إلى نتيجة عدم اتخاذ الإجراءات والأساليب الإدارية الحديثة المناسبة من قبل إدارة الجامعة، لذلك لا بُدَّ من المديرين في الجامعة معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة التي تتناسب الوظائف المتعددة لديها، والعمل على تنوع الاحتياجات التدريبية للوصول للإبداع لدى الموظفين لتقديم خدمات ذات جودة عالية.

5- تحليل فقرات التغذية المرتدة:

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لبعد التغذية المرتدة.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يتابع المديرين تنفيذ الموظفين الأنظمة والتعليمات الخاصة بالعمل في الجامعة.	3.47	0.913	69.46%	1
2.	يعمل المديرين على تعزيز الاقتراحات الهادفة التي	3.03	0.866	60.51%	4

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
	يطرحها الموظفين.				
3.	يتابع المديرون نتائج القرارات التي تم اتخاذها لمعرفة انعكاساتها على سير العمل.	2.88	0.915	57.57%	5
4.	يسعى المديرون بواسطة تجوالهم مساعدة الموظفين على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم.	3.29	0.856	65.81%	2
5.	يستطيع المديرون بواسطة تجوالهم في الجامعة إعطاء الموظفين ملاحظات عن مستوى أدائهم.	3.13	0.885	62.68%	3
	متوسط البعد	3.16	0.712	63.21%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التغذية المرتدة جاءت متوسطة.
 - جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يتابع المديرين تنفيذ الموظفين الأنظمة والتعليمات الخاصة بالعمل في الجامعة".
 - جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يتابع المديرون نتائج القرارات التي تم اتخاذها لمعرفة انعكاساتها على سير العمل".
- في ضوء النتائج المتعلقة بجميع محاور الدراسة المتعلقة بمتغير الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، لذلك يجب على إدارة جامعة تبوك متابعة نتائج قراراتها الإدارية للتعرف على انعكاساتها على سير العمل في الجامعة، وأيضاً العمل على تعزيز الاقتراحات الهادفة التي يطرحها الموظفين.
- وبذلك تتفق نتائج متغير الإدارة بالتجوال الذي يمثل "المتغير المستقل" مع دراسة كل من (إبراهيم، 2023)، ودراسة (عبد ربه، 2022)، ودراسة (أحمد، 2023)، التي كشفت أن نسبة (43.1%) من المديرين في المؤسسات الحكومية لم يمارسوا الإدارة بالتجوال، ونسبة (27.6%) مارسوا الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة، ونسبة (55.2%) مارسوا الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة.
- واختلف مع دراسة (العبد، 2024)، ودراسة (عبيدات وأبا زيد، 2024) التي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال في المديریات التابعة لوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

ب. تحليل فقرات الفاعلية التنظيمية:

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لبعد الفاعلية التنظيمية.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	يستطيع أي موظف بالجامعة الحصول على المعلومات التي يحتاجها في العمل وقت الحاجة إليها.	2.91	0.942	%58.27	11
2.	تعتمد الجامعة على قدرات ومهارات العاملين لتكون متميزة في تحقيق أهدافها.	3.43	0.893	%68.56	4
3.	تلتزم قيادة الجامعة بالقواعد والقيم التي تحكم أداء الأعمال بالجامعة.	3.28	0.876	%65.62	7
4.	يؤمن الموظفون بالجامعة بمجموعة من المبادئ والمفاهيم المشتركة.	3.31	0.868	%66.26	6
5.	يستجيب الموظفون لأي تغيرات في طبيعة العمل بالجامعة بسرعة وسهولة.	3.59	0.916	%71.76	1
6.	يحرص على الموظفون في الجامعة على إتباع طرق جديدة ومبتكرة لأداء الأعمال.	3.36	0.816	%67.16	5
7.	يؤمن الموظفون بالجامعة بأن الفشل هو فرصة حقيقية للتعلم وتحسين الأداء.	2.75	0.903	%55.02	13
8.	يوجد تنسيق وتكامل بين كافة الجهود التي تبذل والأعمال التي تؤدي داخل الجامعة.	3.04	0.863	%60.83	10
9.	توجد في الجامعة رسالة واضحة تعطي معنى وقيمة لكافة الجهود التي تبذل.	3.47	0.877	%69.33	3
10.	تهتم قيادة الجامعة بالتوجهات المستقبلية طويلة الأجل.	3.23	0.895	%64.66	8
11.	تسهم الرؤية المستقبلية للجامعة في إنشاء الحافز لدى الموظفين.	3.11	0.867	%62.17	9
12.	يدرك كل موظف في الجامعة أنه جزء من فريق عمل كبير.	3.51	0.881	%70.22	2
13.	يؤمن كل موظف بالجامعة أن له تأثيراً على نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها.	2.87	0.927	%57.32	12
	متوسط البعد	3.22	0.704	%64.40	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكليّة لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الفاعلية التنظيمية جاءت متوسطة.
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة التي تنص على أن "يستجيب الموظفون لأي تغيرات في طبيعة العمل بالجامعة بسرعة وسهولة".
- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن "يؤمن الموظفون بالجامعة بأن الفشل هو فرصة حقيقة للتعلم وتحسين الأداء".

تري الباحثة أن متغير الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع جاء بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعود لعدم استخدام أساليب الإدارة بالتجوال بدرجة مترفعة، وبذلك يجب على إدارة الجامعة الحرص على الموظفين في الجامعة على إتباع طرق جديدة ومبتكرة لأداء الأعمال، كما يجب عليها الاعتماد على قدرات ومهارات العاملين لتكون متميزة في تحقيق أهدافها، وإدراك كل موظف في الجامعة بأنه جزء من فريق عمل كبير، وتختلف مع دراسة (عبد المقصود، 2023)، ودراسة (الطهراوي، 2023)، ودراسة (حسن، 2021).

خامساً: اختبارات الفروض

اختبارات الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

ولقد قُسمت إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاكتشاف الحقائق وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

لاختبارها تم القيام بإجراء تحليل معامل الارتباط بين بُعد اكتشاف الحقائق كمتغير مستقل وبُعد الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

جدول رقم (13) معامل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى.

الفاعلية التنظيمية		المتغيرات
المعنوية،	معامل الارتباط	
0.000	0.757	اكتشاف الحقائق

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين اكتشاف الحقائق كمتغير مستقل والفاعلية التنظيمية كمتغير تابع بلغ (0.757) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة (75.7%) عند مستوى معنوية (0.05) بين اكتشاف الحقائق والفاعلية التنظيمية.

■ كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة بمعامل ارتباط "بيرسون" أقل من قيمة (0.05) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد اكتشاف الحقائق وبُعد الفاعلية التنظيمية.

■ كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد اكتشاف الحقائق وبُعد الفاعلية التنظيمية.

■ مما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الأولى والقبول بالفرضية الفرعية الأولى البديلة أي إنه: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاكتشاف الحقائق وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتحسين الاتصال وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

لاختبارها تم القيام بإجراء تحليل معامل الارتباط بين بُعد تحسين الاتصال كمتغير مستقل وبُعد الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

جدول رقم (14) معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية.

الفاعلية التنظيمية		المتغيرات
المعنوية،	معامل الارتباط	
0.000	0.879	تحسين الاتصال

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين تحسين الاتصال كمتغير مستقل والفاعلية التنظيمية كمتغير تابع بلغ (0.879) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة (87.9%) عند مستوى معنوية (0.05) بين تحسين الاتصال والفاعلية التنظيمية.

■ كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة بمعامل ارتباط "بيرسون" أقل من قيمة (0.05) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد تحسين الاتصال وبُعد الفاعلية التنظيمية.

■ كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد تحسين الاتصال وبُعد الفاعلية التنظيمية.

■ مما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية والقبول بالفرضية الفرعية الثانية البديلة أي إنه: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتحسين الاتصال وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

لاختبارها تم القيام بإجراء تحليل معامل الارتباط بين بُعد التحفيز كمتغير مستقل وبُعد الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

جدول رقم (15) معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة.

الفاعلية التنظيمية		المتغيرات
المعنوية،	معامل الارتباط	
0.000	0.891	التحفيز

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التحفيز كمتغير مستقل والفاعلية التنظيمية كمتغير تابع بلغ (0.891) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة (89.1%) عند مستوى معنوية (0.05) بين التحفيز والفاعلية التنظيمية.

■ كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة بمعامل ارتباط "بيرسون" أقل من قيمة (0.05) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التحفيز وبُعد الفاعلية التنظيمية.

■ كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني إنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التحفيز وبُعد الفاعلية التنظيمية.

■ مما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الثالثة لعدم وقبول الفرضية الفرعية الثالثة البديلة أي إنه: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

لاختبارها تم القيام بإجراء تحليل معامل الارتباط بين بُعد الإبداع كمتغير مستقل وبُعد الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

جدول رقم (16) معامل الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة.

الفاعلية التنظيمية		المتغيرات
المعنوية،	معامل الارتباط	
0.000	0.846	الإبداع

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الإبداع كمتغير مستقل والفاعلية التنظيمية كمتغير تابع بلغ (0.846)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة (84.6%) عند مستوى معنوية (0.05) بين الإبداع والفاعلية التنظيمية.

■ كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة بمعامل ارتباط "بيرسون" أقل من قيمة (0.05) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإبداع وبُعد الفاعلية التنظيمية.

■ كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإبداع وبُعد الفاعلية التنظيمية.

■ مما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الرابعة العدم وقبول الفرضية الفرعية الرابعة البديلة أي إنه: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك. **الفرضية الفرعية الخامسة:**

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتغذية المرتدة وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة موظفي جامعة تبوك.

لاختبارها تم القيام بإجراء تحليل معامل الارتباط بين بُعد التغذية المرتدة كمتغير مستقل وبُعد الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

جدول رقم (17) معامل الارتباط للفرضية الفرعية الخامسة.

الفاعلية التنظيمية		المتغيرات
المعنوية،	معامل الارتباط	
0.000	0.721	التغذية المرتدة

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التغذية المرتدة كمتغير مستقل والفاعلية التنظيمية كمتغير تابع بلغ (0.721) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة (72.1%) عند مستوى معنوية (0.05) بين التغذية المرتدة والفاعلية التنظيمية.

■ كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة، بمعامل ارتباط "بيرسون" أقل من قيمة (0.05) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التغذية المرتدة وبُعد الفاعلية التنظيمية.

■ كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التغذية المرتدة وبُعد الفاعلية التنظيمية.

■ مما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الخامسة العدم وقبول الفرضية الفرعية الخامسة البديلة أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتغذية المرتدة وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة موظفي جامعة تبوك.

يمكن بواسطة كل ما سبق رفض الفرضية الرئيسية الأولى لعدم وقبول الفرضية الرئيسية الأولى البديلة أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة بالتجوال وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العامري، 2022)، ودراسة (حسن، 2021).
اختبارات الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الإبداع، التغذية المرتدة) على تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك. ولاختبارها تم القيام بعدد من الاختبارات، وذلك على النحو التالي:
أ. معامل التحديد:

يوضح الجدول التالي معامل التحديد الذي تم إجراؤه لتحليل وقياس مدى التأثير لبعد الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل على بُعد الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.
جدول رقم (18): معامل التحديد للفرضية الرئيسية الثانية.

معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.878	0.878	0.2464

يشير الجدول السابق أن معامل التحديد ($R^2 = 0.878$)، وهو ما يعني أن الإدارة بالتجوال تفسر التغير في الفاعلية التنظيمية بنسبة (87.8%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ب. تحليل التباين ANOVA Test:

يستعرض الجدول التالي تحليل ANOVA Test حيث قيسَت قيمة "ف" المحسوبة، والتي يجب أن تكون أعلى من قيمة "ف" الجدولية، وكذلك يبين قيمة مستوى المعنوية، والتي يجب أن تكون أقل من (0.05)، وذلك لكي تكون دالة إحصائيًا.

جدول رقم (19): تحليل التباين للفرضية الرئيسية الثانية.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية،
الانحدار	135.91	1	135.91	2238.2	0.000
البواقي	18.885	311	0.061		
المجموع	154.79	312			

يتضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين ANOVA Test أن قيمة "ف" المحسوبة أعلى من قيمة "ف" الجدولية، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) مما يدل على صحة الدلالة الإحصائية وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ج. تحليل الانحدار:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار بواسطة التركيز على قيمة "ت" المحسوبة، بحيث يجب أن تكون أعلى من قيمة "ت" الجدولية، كما يجب ألا يزيد مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وذلك عند قياس العلاقة بين المتغيرين حتى تكون دالة إحصائياً.

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية.

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار t	المعنوية،
	الخطأ المعياري		Beta		
1	الثابت	0.806	0.069	5.088	0.000
	الإدارة بالتجوال	1.009	0.021	47.309	0.000

يتضح بواسطة الجدول السابق أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، كما يظهر أن قيمة مستوى المعنوية كانت أقل من (0.05)، وهذا يبين إنها ذات دلالة معنوية، وذلك يبين قوة العلاقة الانحدارية بين المتغيرين.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كانت القيمة الخاصة بمعامل التحديد " R^2 " لقياس الأثر أكبر من الصفر مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار التباين "ANOVA" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج النموذج المقدر، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، كما كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار "F" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- كانت قيم معامل تحليل الانحدار "B" أكبر من الصفر، ثم أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار "t" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أنه يؤثر بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

يمكن بواسطة كل ما سبق رفض الفرضية الرئيسية الثانية لعدم وقبول الفرضية الرئيسية الثانية البديلة أي إنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الإبداع، التغذية المرتدة) على تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبيدات وأبا زيد، 2024)، ودراسة (عبد ربه، 2022)، ودراسة (عبد المقصود، 2023)، ودراسة (سيف، 2023)، ودراسة (العامي، 2022)، أما دراسة (Durrah et al., 2020) أظهرت أن الأبعاد فقط من بين الأبعاد الخمسة للإدارة بالتجوال وهي: (اكتشاف الحقائق، التواصل،

والتغذية المرتدة) لها تأثير إيجابي ومعنوي على التميز المؤسسي، في حين أن البعدان الآخران وهما (التحفيز، والإبداع) لم يؤثرًا على التميز المؤسسي.

نتائج الدراسة:

كشفت نتائج أن الدراسة أن المتغير المستقل والمتمثل "بالإدارة التجوال" بجميع أبعاده جاءت على النحو التالي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد اكتشاف الحقائق جاءت بمتوسط حسابي (3.13)، وبأهمية نسبية (62.31%)، وبدرجة موافقة متوسطة بينما يظهر ضعف الحرص لدى المديرين في جامعة تبوك خلال تجوالهم على تعزيز ثقة الموظفين بهم؛ وهذا يتفق مع دراسة (إبراهيم، 2023).
- كما بينت النتائج أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد تحسين الاتصال جاءت بمتوسط حسابي (3.09)، وبأهمية نسبية (61.80%)، وبدرجة موافقة متوسطة.
- كشفت أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التحفيز جاءت بمتوسط حسابي (3.26)، وبأهمية نسبية (65.20%)، وبدرجة موافقة متوسطة، بينما لا يتم لا يستخدم المديرين أسلوب التحفيز المناسب لكل موظف وفق ظروف العمل، وهذا ما يختلف مع دراسة (عبد ربه، 2022).
- أظهرت أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الإبداع جاءت بمتوسط حسابي (3.29)، وبأهمية نسبية (65.80%)، وبدرجة موافقة متوسطة.
- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التغذية المرتدة جاءت بمتوسط حسابي (3.16)، وبأهمية نسبية (63.21%)، وبدرجة موافقة متوسطة، فيما استنتجت الدراسة ضعف متابعة المديرين لنتائج القرارات التي تم اتخاذها لمعرفة انعكاساتها على سير العمل؛ وهذا يتفق مع دراسة (العيد، 2024).
- أما حول ما يتعلق بالمتغير التابع "الفاعلية التنظيمية" جاءت إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي (3.22)، وبأهمية نسبية (64.40%)، وبدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة بالتجوال وتحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الإبداع، التغذية المرتدة) على تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

توصيات الدراسة:

- 1- التوعية بأهمية أساليب الإدارة بالتجوال بواسطة التركيز على الدورات التدريبية للمديرين في جامعة تبوك، حيث ينعكس هذا الأمر بالإيجاب على تحقيق الفاعلية التنظيمية.
 - 2- يجب حرص المديرين في جامعة تبوك خلال تجوالهم على تعزيز ثقة الموظفين بهم، والبحث بواسطة تجوالهم عن الفرص التطويرية في الجامعة والأفكار الإبداعية لدى الموظفين.
 - 3- ضرورة أن يشجع المديرون النقاش والجوار المفتوح في أي من المواضيع المتعلقة في العمل، والعمل على اكتشاف نوع الاحتياجات التدريبية المطلوبة في العمل.
 - 4- الاهتمام من قبل المديرين بمتابعة نتائج القرارات التي تم اتخاذها لمعرفة انعكاساتها على سير العمل.
 - 5- يجب على الإدارة في الجامعة توفير المعلومات التي يحتاجها الموظفين من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية المطلوبة.
 - 6- ترسيخ المفهوم بأن الفشل هو فرصة حقيقية للتعلم وتحسين الأداء، والعمل على تنسيق وتكامل كافة الجهود التي تبذل والأعمال التي تؤدي داخل الجامعة لتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- جدول رقم (21): الأمثلة والخطة التطبيقية لتنفيذ التوصيات

رقم التوصية	جهة التنفيذ	آليات التطبيق	الإطار الزمني
1.	الإدارة العليا	• توفير الدورات التدريبية. • تنمية المهارات الوظيفية.	12-8 شهر
2.	إدارة الموارد البشرية	• تفعيل القفّة مع الموظفين. • زيادة التوصل المباشر.	12-6 شهر
3.	إدارة الموارد البشرية	• فتح أبواب للنقاش وتبادل الآراء. • زيادة قنوات الاتصال.	بشكل مستمر
4.	الإدارة العليا	• دراسة تأثير القرارات على الأداء. • وضع المؤشرات لقياس التغيرات.	9-3 أشهر
5.	إدارة الموارد البشرية	• تفعيل أدوات التغذية العكسية. • توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	بشكل مستمر
6.	الإدارة العليا	• بناء استراتيجية لتحقيق الفاعلية التنظيمية. • تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم.	15-12 شهر

المراجع

المراجع العربية:

- 1- أبا بكر، كوسرت (2019)، دور أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، 11(26)، 541-567.
- 2- إبراهيم، تغريد خليل (2023)، الإدارة بالتجوال وانعكاساتها على الازدهار التنظيمي: بحث ميداني تحليلي لعينة من العاملين في المصارف الأهلية، **مجلة اقتصاديات الأعمال**، 4(5)، 159-178.
- 3- أحمد، عبد الناصر محمد سيد (2023)، ممارسة الإدارة بالتجوال بواسطة المديرين في المؤسسات الحكومية: دراسة مطبقة على المؤسسات الحكومية في بعض محافظات مصر، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، العدد (3)، 187-223.
- 4- حسن، آمال عبد الكريم (2021)، تحقيق الفاعلية التنظيمية وفقاً لسلوك بناء الخيارات الذكية: دراسة تطبيقية في شركة نفط الوسط، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (133)، 13-22.
- 5- حلقان، عبد العاطي (2020)، الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن: دراسة ميدانية، **المجلة التربوية**، العدد (72)، 2-52.
- 6- حمد، سري حمد ومحمود، سماح مؤيد (2022)، تأثير الإدارة بالتجوال في التزام العاملين بأوقات التزام، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (133)، 1-22.
- 7- داود، محمد علي محمد (2020)، أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة، **مجلة البحوث الإدارية**، 38(4)، 1-35.
- 8- رضوان، علاء فرج حسن (2020)، واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراس المصرية اليابانية والمدراس الحكومية بمديرية التربية والتعليم، **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، العدد (10)، 1009-1052.
- 9- السرحان، تغريد فرحان (2017)، ممارسة الإدارة بالتجوال على تطبيق معايير الاعتماد الصحية في المستشفيات الأردنية الخاصة، **مجلة جامعة عُمان العربية للبحوث**، العدد (1)، 25-48.

- 10- السيد بكر، سوزان فؤاد (2020)، أثر الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة في المصارف التجارية المصرية العامة: الدور الوسيط للثقة التنظيمية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، العدد (2)، 1-46.
- 11- سيف، وعد إبراهيم (2023)، أثر نظم تخطيط موارد المؤسسة، في الفاعلية التنظيمية لشركات الصرافة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 12- الصالحي، لينا (2021)، أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الجلدية العراقية، *المجلة الإدارية*، 2(4)، 93-115.
- 13- الضالعين، فرح (2021)، أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 10(1)، 108-130.
- 14- الطهراوي، قصي محمد محمود (2023)، أثر إدارة المواهب في الفاعلية التنظيمية في أمانة عمان الكبرى: دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 15- العازمي، مزنة سعد (2019)، درجة ممارسة مديري مدراس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام التنظيمي، *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 174(45)، 255-302.
- 16- العامري، سارة علي سعيد (2022)، دور الفاعلية التنظيمية في تحقيق رضا الزبون: بحث وصفي تحليلي في مجموعة مختارة من الشركات السياحية في بغداد، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(57)، 401-419.
- 17- عبد المقصود، وائل زاهر محمد (2023)، العلاقة بين القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية بواسطة الدور الوسيط للرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة دمنهور، مصر.
- 18- عبد ربه، أسماء عبد الفتاح نظمي (2022)، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية اتخاذ القرارات: دراسة حالة على الهيئة العمانية للأعمال الخيرية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 19- عبيدات، احمد عبد الله وأبا زيد، رياض أحمد (2024)، أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية من منظور موظفي مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(1)، 18-36.

- 20- الغنزي، سعد علي (2016)، *نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي*، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق.
- 21- العيد، أماني عيد عبد العزيز (2024)، *دور الإدارة بالتجوال على رفع مستوى الإنتاجية لدى أعضاء الهيئة الإدارية بمؤسسات التعليم العالي*، رسالة ماجستير، كُليّة التربية والتنمية البشرية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض.
- 22- المجالي، محمد (2020)، *ممارسة التخطيط الإستراتيجي وأثره في الفاعلية التنظيمية لدى الإدارة العليا في الشركات الصناعية*، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، 1(4)، 117-137.
- 23- محمد، شريف (2022)، *الفاعلية التنظيمية لمركز التسوية والتحكيم الرياضي بجمهورية مصر العربية*، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 95(2)، 376-412.
- 24- المطيري، فهد عبد الرحمن والخشالي، شاكر جار الله (2021)، *أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في المصارف التجارية الكويتية*، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 11(2)، 156-172.
- 25- هاجر، عاشور (2021)، *استخدام التقنية ودورها في الفاعلية التنظيمية: المركز الجوّاري للضرائب بأبّ البواقي CPI*، رسالة ماجستير، كُليّة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، المملكة العربية السّعودية.

المراجع الأجنبية:

- 1- Durrah, Eltigani, Gharib. (2020). Management by Walking Around as an Approach to Improving Organizational Excellence in Media Institutions.
- 2- Katopol, P, F, (2018). The Truth is Out There: Management by Walking Around, **Library Ledership &Management**, 4, 1-4.
- 3- Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., & Edirisinghe, D. (2021). Factors affecting organizational effectiveness in independent hotels-The case of Iran, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 46, 293-303.
- 4- Raynata & Nicolr (2020). The Determinant Factors of Organizational Effectiveness Ata private Hospital in Tangerang, **Trends in Ecology & Evolution**, 28(9), 531-541.