جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - فرع المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:
وعيل العكري إيمان

تحت إشراف الأستاذة:
د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. حيولة إيمان	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضر	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2022- 2023

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي لدى العاملين

دراسة ميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - فرع المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:

وعيل العكري إيمان

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. حيولة إيمان	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضر	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2022- 2023

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين، قيوم السموات والأرضين، الذي لا عزّ إلا في طاعته، ولا غنى إلا في الافتقار إليه، والحمد لله الأول بلا ابتداء، والآخر بلا انتهاء، والذي لا يفنى ولا يبيد، ولا يكون إلا ما يريد، فالحمد لله.

أما بعد

قم للمعلم وفّه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا

من علمني حرفا صرت له عبدا

لكل من رفع بصوته حرف التعلّم شاهقا باسم العلى، ومفضيا أثر اقرأ ما دامت السموات والأرض:

الأستاذة المشرفة " العيداني حبيبة" إليك مني أستاذتي الفاضلة وقفة التبجيل الدائمة عرفانا وامتنانا لك على كل ما قدمته لي، وصبرك، وتشجيعك لي ونصائحك القيمة التي أخذتها منك. شكرا

أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتنا أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذا العمل، وقراءته وتقييمه، وعلى كل الملاحظات التي سوف تثري البحث بمختلف جوانبه.

إلى كل الأساتذة الذين درسوني خلال هذه السنوات لكم مني الشكر الجزيل.

اهداء

قال تعالى " **أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ**"

أبي وأمي الحبيبان لكما الشكر الخالص والحبّ مدى الحياة

زينة الحياة، سند الروح وصفاء الحب وبراءته بناتي حبيباتي:

بشرى وحياة.

لكل شيء إذا ما تم نقصان..... .....

فلا يغرنك بطيب العيش إنسان

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى تأثير أبعاد الإدارة بالتجوال على تحقيق الالتزام التنظيمي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لاستطلاع آراء موظفي المديرية، بحيث وزعنا 35 استبانة بالطريقة العشوائية، وبواسطة برنامج Spss الاحصائي تم تحليل البيانات المحصل عليها، وقد توصلنا في نهاية البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة عالية؛
* درجة الالتزام التنظيمي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة عالية؛
* هناك علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي؛
* بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

انطلاقا من النتائج خلصنا إلى مجموعة من الاقتراحات، ومن أهمها:

* على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– نشر مفهوم الإدارة بالتجوال، لما في ذلك من فوائد ومكاسب عديدة ؛
* ضرورة الاستفادة من خبرات الدول الأخرى والتي تكون مارست هذا النهج على مستوى منظماتها؛
* عقد دورات تدريبية لموظفي المديرية للتعريف بأهمية الإدارة بالتجوال ونتائجها بالنسبة للالتزام التنظيمي؛
* العمل على تطوير أساليب التحفيز في المديرية وربطها بالأداء، والذي يتم تقييمه باستمرار من خلال القيام بالجولات التفقدية بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، الالتزام التنظيمي.

Abstract :

The aim of this research is to find out the extent to which the dimensions of management by roaming affect the achievement of organizational commitment in the Operational Directorate of Algeria Telecom - Medea branch- and in order to achieve the objectives of the research, the descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was used to survey the opinions of the directorate's employees, so that we distributed 35 questionnaires in a random way, and by means of a program Statistical Spss The obtained data were analyzed, and at the end of the research we reached a set of results, the most important of which are:

* The degree of management practicing roaming with its dimensions of the Operational Directorate of Algeria Telecom - Medea Branch - from the point of view of employees was high;
* The degree of organizational commitment to the Operational Directorate of Algeria Telecom - Medea Branch - from the point of view of employees was high
* There is a medium statistically significant relationship between management by wandering and organizational commitment;
* With regard to the opinions of the study sample, despite their different personal and functional characteristics, they were homogeneous in relation to the dimensions of the study variables.

Based on the results, we concluded a set of suggestions, the most important of which are:

*The Operational Directorate of Algeria Telecom - Medea Branch - should spread the concept of management by roaming, due to the many benefits and gains that this has;

*The need to benefit from the experiences of other countries that have practiced this approach at the level of their organizations;

*Holding training courses for the Directorate's employees to introduce the importance of management by roaming and its results in relation to organizational commitment;

*Work on developing motivational methods in the Directorate and linking them to performance, which is constantly evaluated through continuous inspection tours.

Keywords: management by roaming, organizational commitment.

الفـهــارس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**-**
إهداء	**-**
مستخلص باللغة العربية	**I**
مستخلص باللغة الانجليزية	**II**
فهرس المحتويات	**V**
قائمة الجداول	**VII**
قائمة الأشكال	**X**
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة	
تمهيد الفصل	**2**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة بالتجوال	**3**
المطلب الأول: ماهية الإدارة بالتجوال	3
المطلب الثاني: أسس الإدارة بالتجوال	6
المطلب الثالث: وظائف الإدارة بالتجوال	11
المطلب الرابع: أبعاد الإدارة بالتجوال	13
المبحث الثاني: مدلول الالتزام التنظيمي	**18**
المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي	18
المطلب الثاني: مستويات الالتزام التنظيمي ومراحل تكوينه	23
المطلب الثالث: أنواع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه	26
المطلب الرابع: عناصر الالتزام التنظيمي	30
المبحث الثالث: دور الإدارة بالتجوال في تعزيز الالتزام التنظيمي	**33**
المطلب الأول: خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال لتفعيل الالتزام التنظيمي	33
المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لتفعيل الالتزام التنظيمي	35
المطلب الثالث: أساليب الإدارة بالتجوال لتحقيق الالتزام التنظيمي	38
المطلب الرابع: طبيعة العلاقة بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي	41

المبحث الرابع : مناقشة الدراسات السابقة	**44**
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير الإدارة بالتجوال	44
المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي	49
المطلب الثالث: الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة	53
المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة	59
خلاصة الفصل	**62**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية المدية	
تمهيد الفصل	**64**
المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية-؛	**65**
المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر	65
المطلب الثاني: تعريف المديرية العملية لاتصالات بالمدية	67
المطلب الثالث: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية-	69
المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة التطبيقية	**70**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	70
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)	72
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	79
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.	**82**
المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة	82
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة	96
خاتمة الفصل	105
الخاتمة	**107**
قائمة المراجع	**114**
قائمة الملاحق	**125**

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-1	أنواع الالتزام التنظيمي وفقا لآراء بعض الباحثين	27
1-2	العبارات التي تقيس أبعاد الإدارة بالتجوال	71
2-2	العبارات التي تقيس أبعاد الالتزام التنظيمي	71
3-2	درجات مقياس ليكارت الخماسي	71
4-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد اكتشاف الحقائق والدرجة الكلية لهذا البعد	73
5-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصال والدرجة الكلية لهذا البعد	73
6-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد أسلوب الإبداع والدرجة الكلية لهذا البعد	74
7-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التحفيز والدرجة الكلية لهذا البعد	74
8-2	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد أسلوب التغذية العكسية والدرجة الكلية لهذا البعد	75
9-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة في الإدارة والدرجة الكلية لهذا البعد	75
10-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الإيمان بالمؤسسة والدرجة الكلية لهذا البعد	76
11-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الرغبة والاستمرار بالمؤسسة والدرجة الكلية لهذا البعد	77
12-2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد دوران العمل والدرجة الكلية لهذا البعد	77
13-2	معامل الارتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	78
14-2	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	78

15-2	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	79
16-2	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	80
17-2	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.	81
18-2	توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية.	81
19-2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول اكتشاف الحقائق	83
20-2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني الاتصال	84
21-2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث الإبداع	85
22-2	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع التحفيز	87
23-2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الخامس التغذية العكسية	88
24-2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الثقة في الإدارة	90
25-2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني الإيمان بالمؤسسة	91
26-2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث الرغبة والاستمرارية في العمل	92
27-2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع دوران العمل	93
28-2	معامل الإرتباط Spearman بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي	95
29-2	نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس بالنسبة للإدارة بالتجوال	97
30-2	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر بالنسبة للإدارة بالتجوال	98
31-2	نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي بالنسبة للإدارة بالتجوال	99
32-2	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية بالنسبة للإدارة بالتجوال	100
33-2	نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس بالنسبة للإلتزام التنظيمي	101
34-2	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر للإلتزام التنظيمي	102

35-2	نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي للإلتزام التنظيمي	102
36-2	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية للإلتزام التنظيمي	103

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	العوامل المؤثرة في الرضا التنظيمي والالتزام التنظيمي.	21
2-1	مستويات الالتزام التنظيمي	23
3-1	خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال عند (الخضيري)	33
1-2	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–	67
2-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	79
3-2	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	80
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	81
5-2	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	81

مقدمـــة

مقدمة

ضمن ملامح البيئة المعاصرة، تتعرض المنظمات إلى سلسلة من التغيرات المتسارعة، والتي أثرت على مسارها المستقبلي خاصة في الجوانب الإدارية؛ مما استوجب على هذه المنظمات ضرورة البحث عن أساليب إدارية تساعدها على التكيف السريع مع التحديات التي فرضتها بيئة الأعمال – خصوصا البيئة التنافسية–، فضلا عن اهتمامها بالجانب الإنساني؛ فالمورد البشري يُعتبر المحور الأساس في نجاح المنظمات وتحقيق النجاح والتميز.

تُساعد القيادة الناجحة العاملين على كسر الحواجز ومدّ جسور التواصل الفعال فيما بينها، مما يدعم العمل ويُحقق الأهداف؛ وعليه تأتي الغدارة بالتجوال كأسلوب وفلسفة حوّلت العملية الإدارية من مجرد إنجاز الأعمال إلى الاهتمام باحتياجات العاملين من خلال إتاحة الفرص لهم للتعبير عن وجهات نظرهم في مختلف الممارسات الإدارية.

اهتمت الدراسات العربية والأجنبية بدراسة الالتزام التنظيمي باعتباره عنصرا مهما في زيادة ارتباط العاملين بمنظماتهم، الأمر الذي دفع المنظمات إلى مضاعفة جهودها لتحديد العوامل التي تؤثر في تعزيزه، لتحقيق الاستفادة من القدرات الفنية والفكرية للعاملين، فضلا عن العمل على ترسيخ هذا المفهوم — الالتزام التنظيمي– ضمن الفلسفة الإدارية للمنظمات.

إشكالية البحث

تواجه منظمات الأعمال عدة صعوبات وعقبات لتحقيق أهدافها وغاياتها، لذا يكمن الحل في إتباع أسلوب الإدارة بالتجوال من خلال حضوره الذكي في مواقع العمل، وعلى هذا السياق يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما درجة تأثير الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي للعاملين، وما واقع ذلك في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية.

للإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر تم طرح التساؤلات الآتية

- ما مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر –فرع المدية– على أبعاد الإدارة بالتجوال من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– وجهة نظر عينة الدراسة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$

فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات المطروحة ثم اقتراح الفرضيات الآتية بهدف مناقشتها، ومن ثم الحكم على مدى صحتها أو خطئها:

- درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على الإدارة بالتجوال بأبعادها مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.
- درجة الموافقة على أن عينة الدراسة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– تتوافر لديهم أبعاد الالتزام التنظيمي بأبعادها مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي؟
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

أهمية البحث

- يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تناولها (الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي)، حيث تعتبر الإدارة بالتجوال من الاتجاهات الحديثة ضمن الممارسات الإدارية؛

- يساعد البحث على معرفة أبعاد الإدارة بالتجوال، وكيف تنعكس ممارسة هذه الأبعاد على تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- يمكن أن تفيد نتائج هذا البحث مسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية في اتخاذ مجموعة من التدابير التي تشجع على التطبيق الصحيح لمفهوم الإدارة بالتجوال، باعتبار أن هذه الأخيرة تعتبر مؤشرا للتطوير يُسهم في تعزيز جوانب القوة في العمل الإداري بالمديرية.
- يُمكن الإستفادة من هذا البحث في كونه يُوضح أهمية الالتزام التنظيمي، وما يحققه من نتائج تنعكس إيجابا على المنظمات التي ترغب في تحقيق الأسبقية التنافسية؛
- يعتبر هذا البحث بوابة لفتح آفاق جديدة للباحثين لإلقاء الضوء على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الممارسات السلوكية الأخرى.

أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في:

- إعداد إطار نظري لمتغيرات البحث (الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي)؛
- معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المؤسسة محل الدراسة؛
- توضيح أهمية الإدارة بالتجوال في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–؛
- الكشف عن العلاقة بين ممارسات الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي بالمديرية.
- محاولة الخروج بنتائج ومجموعة من الاقتراحات نأمل الاستفادة منها من جانب المدراء في منظمات الأعمال.

أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يأتي:

- ارتباط موضوع البحث بالتخصص المدروس؛
- الميل للشخص للبحث في طبيعة هذه الموضوع؛
- تشجيع الباحثين على تناول مثل هذه الدراسة، وخاصة وأنها لم تتناول من قبل في جامعتنا.

منهج وأدوات البحث

في هذا البحث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الاعتماد على الأدوات الآتية:

- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر؛

- تصميم استبيان للإطاحة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع؛
- استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج "Spss".

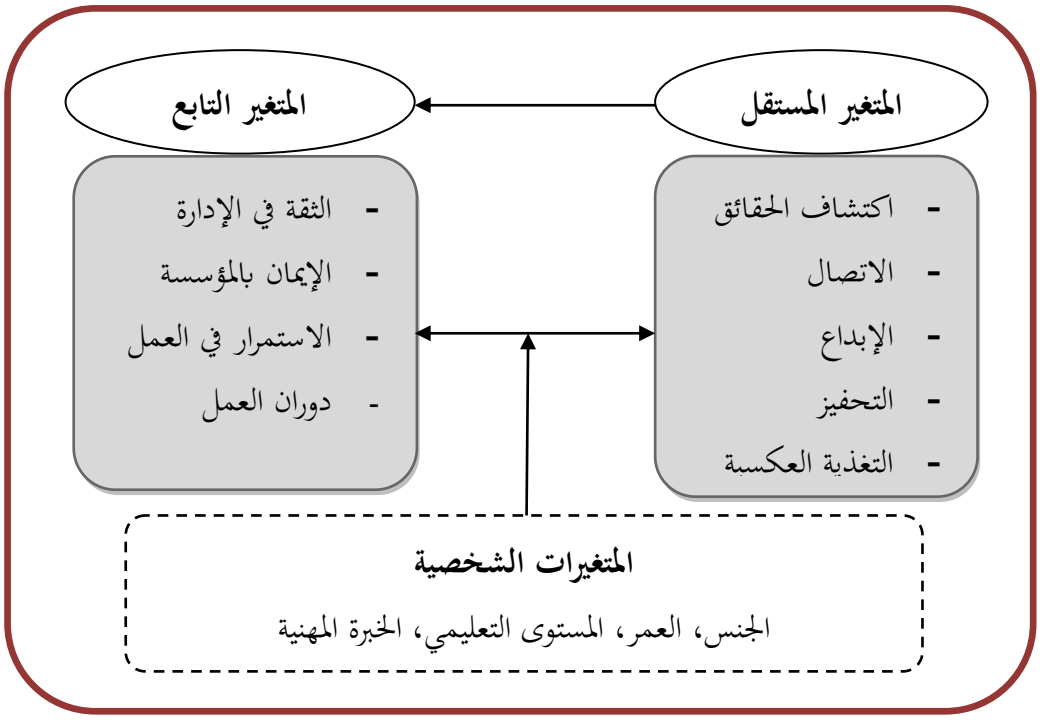
حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية**: اقتصر البحث على تحديد واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة موظفي المديرية.
- **الحدود البشرية**: اقتصر البحث على استطلاع آراء موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية، حيث بلغت عينة الدراسة 30 موظفا.
- **الحدود المكانية**: اقتصر البحث على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية-.
- **الحدود الزمانية**: تم تطبيق أداة البحث خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

النموذج الفرضي للبحث

تم بناء النموذج النظري للبحث استنادا إلى مشكلة البحث وفرضياته الرئيسية، حيث تم اختيار أبعاده الفرعية بناءا على الجانب النظري، وتتمثل متغيرات البحث الرئيسية بـ **الإدارة بالتجوال** باعتبارها المتغير المستقل بأبعادها : اكتشاف الحقائق، الاتصال، الإبداع، التحفيز والتغذية العكسية، **وكذا الالتزام التنظيمي** باعتباره المتغير التابع بأبعاده: الثقة في الإدارة، الإيمان بالمؤسسة، الرغبة والاستمرار في العمل ودوران العمل)، كما هو موضح في المخطط الآتي:



هيكل البحث

لمعرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي، سيتم تقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري والآخر تطبيقي.

- الفصل الأول بعنوان: **الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة**، الذي يحتوي على أربع مباحث، نركز في المبحث الأول على ماهية الإدارة بالتجوال، مع الإشارة إلى مفهومها، الأسس، الوظائف وأهم أبعادها التي تم اعتمادها من قبل الباحثين. أما المبحث الثاني: فسنتطرق فيه إلى الالتزام التنظيمي بتحديد مفهومه، مراحل تكوينه، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، فضلا عن تحديد أهم عناصره التي تم اعتمادها في الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث سنشير إلى دور الإدارة بالتجوال في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال الإشارة إلى خطوات ومتطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لتعزيز الالتزام التنظيمي، وفي الأخير سنوضح العلاقة المحورية بين هذين المتغيرين .

- أما الفصل الثاني، سنحاول فيه إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة ذات طابع عمومي، وهي: العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–، فسيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى ثلاثة مباحث؛ المبحث الأول يتضمن تقديم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما البحث الثالث يتم فيه تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

في نهاية البحث، يتم تلخيص أهم النقاط التي تضمنها البحث، وهذا يتم التطرق إليه في الخاتمة والتي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

مقدمة الفصل

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والتغيرات أثرت على جوانب الأعمال الإدارية، مما توجب على هذه المنظمات الأخذ بأساليب إدارية حديثة قادرة على التكيف مع تغيرات العصر، والتي من شأنها التغلب على مشكلات الأنظمة التقليدية، ومن بين هذه الأساليب نجد الإدارة بالتجوال؛ هذه الأخيرة تُسهم في نجاح العمل الجماعي الذي يُعدّ عاملا مهما لبناء منظمات متميزة.

ذكر الباحثون أنه أصبح من الضروري أن تهتم المنظمات بتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين، لما له من أثر وعلاقة قوية بكفاءة المنظمات؛ فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لكي تحقق أهدافها بنجاح من خلال الاهتمام بالمورد البشري.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على ممارسات الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي، ومحاولة تحديد طبيعة العلاقة المحورية بين هذين المتغيرين. ومن أجل الإلمام بجوانب متغيرات الدراسة سنقوم بتقسيم الجانب النظري إلى المباحث الآتية:

* **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة بالتجوال**
* **المبحث الثاني: مدلول الالتزام التنظيمي**
* **المبحث الثالث:دور الإدارة بالتجوال في تعزيز الالتزام التنظيمي**
* **المبحث الرابع:مناقشة الدراسات السابقة**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة بالتجوال

في ظل التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال، كان لزاما على المنظمات اعتماد مداخل إدارية حديثة تضمن لها البقاء، وهذه المداخل تمثل حافزا لروح التعامل داخل المنظمات.

تعتبر الإدارة بالتجوال أحد هذه المداخل، والتي تمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية من جهة، والإطلاع على كل ما يجري في مواقع العمل الميداني من جهة أخرى.

المطلب الأول: ماهية الإدارة بالتجوال

تناول الأدب الإداري الحديث عدة مفاهيم ومبادئ للإدارة بالتجوال، وأول من تطرق إلى الإدارة بالتجوال الباحثان (**Paters&Waterman**) في كتابهما الشهير:"**In search of Excellence**: **البحث عن التميز**"، فقد اكتشفا أن المنظمات التي يتفاعل مديروها مع العاملين والعملاء كانت أكثر نجاحا من تلك المنظمات التي كان مديروها معزولين عن العاملين. أما في الفكر الإداري العربي فإن أول من تطرق إلى مفهوم الإدارة بالتجوال الباحث " **محسن الخضيري**" في كتابه " **الإدارة بالتجوال**" سنة 2000[1].

أولا– تعريف الإدارة بالتجوال

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالتجوال باختلاف توجهاتهم الفكرية، وفيما يلي نحدد طبيعة هذا المصطلح:

- الإدارة بالتجوال هي: " أسلوب إداري يقوم على اختصار المسافات الجغرافية، الزمنية، وإلغاء الحواجز بين القائد والمرؤوسين بالحضور الفعال في مواقع العمل، مع تحقيق المشاركة مع العاملين والعمل بروح الفريق الواحد[2].
- كما تشير إلى" الأسلوب الذي يعتمد على إخراج الإدارة من المكاتب الرسمية إلى مواقع العمل الفعلية، وذلك من خلال قيام المدير بجولات تفقدية لمعايشة الواقع والإحساس بالآخرين، واستخدام مهاراته ومواهبه الشخصية في تصميم، تخطيط، تنظيم وتنفيذ اللقاءات التجوالية، وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية[3].

---

[1] أحمد بن صالح العزايمية، ريم بنت حسن بن أحمد العطاس، **دور ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة**، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 10، 2019، على الرابط:
https://www.eimj.org/uplode/images/photo.pdfeimj ، تاريخ الاطلاع: 26-11-2022.

[2]. محمد أحمد الشرمان، علي محمد جبران، **درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة اربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية المجلد 09، العدد 25، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2018، ص 115.

[3]. تيسير الخوالدة، رزان مروان شناق، **درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2019، ص6.

★ يرى البعض الآخر أن الإدارة بالتجوال تعتمد على " مفهوم التفاعل وجها لوجه بين المديرين والمرؤوسين لأخذ التعليمات، التوجيهات الخاصة بالعمل ومعرفة التغذية العكسية الخاصة بأداء الأعمال"[1].

من خلال التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن نستخلص تعريفا شاملا للإدارة بالتجوال على أنه: أسلوب إداري لدعم التفاعل المباشر بين المديرين والمرؤوسين، وذلك عن طريق التجوال المنتظم أثناء العمل للوقوف على تنفيذ البرامج والخطط، ومحاولة اكتشاف مواطن الضعف ومعالجتها وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

مما سبق، نستنتج أن الإدارة بالتجوال تركز على النواحي الآتية:

- ترك المكاتب والخروج إلى الميدان؛
- الحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع العمل والتنفيذ؛
- تعزيز العلاقات الإنسانية من خلال التواصل الشخصي والمباشر مع المرؤوسين؛
- ملاحظة أداء المرؤوسين ومعرفة حاجاتهم ومشاكلهم، مع توفير الحوافز الإيجابية لهم[2].

ثانيا– خصائص الإدارة بالتجوال

هناك عدة خصائص أساسية للإدارة بالتجوال يمكن أن نجملها فيما يأتي:

- **إدارة مرئية:** إن خاصية الإدارة بالتجوال كونها إدارة مرئية تحمل رسالة إلى المرؤوسين بأن المديرين لا يجلسون في غرف مغلقة، بل يتجولون دائما في مواقع العمل لجمع البيانات والمعلومات عن الأداء، ومحاولة منع وقوع الأخطاء وتجنب المشكلات؛
- **إدارة واقعية:** إن الزيارات التي يقوم بها المدير إلى مواقع العمل تتيح له الفرصة للوقوف على حقائق الأمور، البدائل المتاحة له وعدم الاعتماد على التقارير الروتينية غير مطابقة للواقع؛
- **إدارة إنسانية:** الإدارة بالتجوال هي أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية؛ حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجوال بينهم والتحدث معهم، مما يساعد على كسر الحواجز الرسمية، تعزيز العلاقات الشخصية، والإيمان بمواهب المرؤوسين من خلال الاهتمام بجوانب الإنسانية لديهم، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها[3].

---

[1] . مها عادل رمضان الزيادي، **أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الإبتكاري: دراسة ميدانية**، على الرابط: https://jsec.journals.ekb.eg/article_39353_f57caafe5643cd905ea237122c5e6298.pdf، تاريخ الاطلاع: 2022-11-26.

[2] . خالد صالح يحي أحمد المساجدي، **تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2020، ص 59.

[3]. عزام عبد النبي أحمد، **الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطة عمان**، مجلة العلوم التربوية، المجلد 26، العدد 2، الجزء 2 ، جامعة القاهرة، مصر،2018، ص ص 355-356.

ثالثا– أهمية الإدارة بالتجوال

يولي الكثير من الباحثين اهتماما كبيرا للإدارة بالتجوال، باعتبارها الأسلوب الذي يعني تطبيق سياسة الباب المفتوح في الإدارة، ويمكن إبراز أهميتها من خلال ما يأتي:

- أن الفكرة الرئيسية وراء هذا المنهج هو لامركزية الإدارة؛ بحيث يقوم بحثّ المرؤوسين على طرح أفكار جديدة بلا تردد، وهذا ما بدوره يسهل لهم القيام بعملهم بشكل جماعي[1]؛
- إن الإدارة بالتجوال تُنمي الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية، والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها ينعكس بالإيجاب على مخرجات المنظمة ذاتها، وهذه الرؤية تتضمن بصفة عامة عنصرين أساسيين هما:
  - الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة؛
  - الاهتمام بالمخرجات الناجمة عن هذا الوعي، والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات[2].
- تعتبر نقلة معرفية في التعاملات، وإلغاء الحدود بين المستويات الإدارية وبناء جسور الإدارة بالمشاركة؛
- تمثل التحسين المستمر باتجاه إرضاء العملاء خصوصا في ظل التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال[3].
- أشار بعض الباحثين أن أهمية الإدارة بالتجوال تبرز من خلال تحقيقها للجوانب الآتية:
  - الاتصال الشفهي الفعال بين المديرين والمرؤوسين؛
  - اكتشاف المشكلات وأوجه القصور والعمل على حلها،
  - تنفيذ الخطط الموضوعة كما خطط لها، ومتابعة تنفيذها؛
  - تفويض السلطة؛ أي وضع كل مرؤوس في المكان الذي يستحقه لتحقيق أهداف المنظمة[4].

من جانب آخر، يمكن تحديد أهمية الإدارة بالتجوال بالنسبة إلى:

- **المدير**؛ من خلال الآتي:
  - معرفة ما يجري والبقاء على اتصال مباشر مع المرؤوسين للتعرف على حاجاتهم والاستماع لهم؛

---

[1]. بلال عبد الله أحمد مصلح، **الإدارة بالتجوال وأثرها على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2020، ص 15.

[2]. آسم طه الرواشدة، **أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن ، 2013، ص12.

[3]. محمد منصور المنصوري، حفصة يرو، **دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة**، المجلة الدولية للابتكار والبحث العلمي، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 96، على الرابط: file:///C:/Users/2022/Downloads/IJISR-22-094-02.pdf، تاريخ الاطلاع: 01-12-2022.

[4]. آيات جواد أبو طير، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، جامعة الخليل، فلسطين، 2021، ص 16.

- إتاحة الفرصة ليعبر المدير عن شكره بصورة شخصية ومباشرة للمرؤوسين على جهودهم وانجازاتهم؛
- دليل على اهتمام الإدارة العليا والتزامها الفعلي أمام المرؤوسين، وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات؛
- الحصول على تغذية راجعة غير رسمية من المرؤوسين.[1]

- **المرؤوسين؛** من خلال:

- إتاحة الفرصة أمامهم لمقابلة المسؤولين في مواقع صنع القرار، وطرح وجهات نظرهم دون عوائق؛
- إتاحة الفرصة أمامهم للاستماع إلى ما يجري في المنظمة من قبل المسؤولين أنفسهم؛
- إتاحة الفرصة لهم لمشاهدة المسؤولين وهم يطبقون القيم التنظيمية السائدة في المنظمة؛
- بناء الثقة، وبالتالي يتحدثون بانفتاح حول كل ما يجري في مكان عملهم.[2]
- حرية الاتصال مع المديرين، مما يزيد الرضا، ارتفاع الروح المعنوية لديهم، وزيادة كفاءتهم وإنتاجياتهم[3].

المطلب الثاني: أسس الإدارة بالتجوال

اتفق اغلب الباحثين على اعتبار الإدارة بالتجوال أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة، لذلك سنحاول في هذا المطلب توضيح أهم أهدافها، والمبادئ التي تقوم عليها، فضلا عن إدراج أنواعها وفقا لآراء الباحثين.

أولا– أهداف الإدارة بالتجوال

تسعى الإدارة بالتجوال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن توضيح بعضها في الآتي:

- غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة من خلال استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال[4]؛
- الارتقاء بمستوى التنفيذ إلى مقاييس أعلى من الجودة، لتصبح الجودة الشاملة عنوان المنظمة؛
- إعادة بناء خلايا التجديد الفكري لدى المرؤوسين، وكسر الجمود الذي يحول كل شيء إلى لا شيء؛
- تحطيم حواجز التفكير السلبي الذي يترتب عن الجمود الإداري، وذلك باستخدام المعرفة، المهارة والرغبة[5]؛
- تَعرُّف الإدارة العليا على مشاكل المرؤوسين، ومساعدتهم لإيجاد الحلول لها[6]؛

---

[1] . نوف أحمد الهويشل، **واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 12، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 2019، ص 24.

[2]. **المرجع نفسه**، ص 24.

[3]. كمال مخامرة، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهم**، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 43، جامعة بابل، العراق، 2018، ص 237.

[4]. آيات جواد اوطير، **مرجع سبق ذكره**، 2021، ص 17.

[5]. شريف محمد فراونة، أحازم أحمد فراونة، **تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في المنظمات الأهلية بغزة**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 2، العدد 1، مركز الأبرار للأبحاث والدراسات الإنسانية، السودان، 2021، ص 12.

[6]. حسين علي كريم، **مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة في مديرية بلدية قضاء الرمادي/ محافظة الأنبار نموذجا**، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 46، جامعة تكريت، العراق، 2019، ص 267.

- إدارة عمليات بالشكل الذي يُعيد تخصيص مجالات وأنشطة أعمالها؛ حيث تقوم الإدارة بالتجوال بدور مهم من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة لذلك من الواقع العملي؛
- وقوف المدير شخصيا على العمل واطلاعه الدقيق يعطيه صورة واضحة عن الأداء، ومشكلات العمل أفضل بكثير من نقل ذلك له من خلال التقارير[1]؛
- تعتبر الإدارة بالتجوال منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ، وتزويد المرؤوسين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية[2]؛
- فهم الحقائق الواقعية، وتشجيع المرؤوسين على قول الحقيقة والتواصل مع مختلف المرؤوسين[3]؛
- معالجة حالات الإحباط، القلق، التوتر النفسي واليأس الإداري .....، والتي أدت إلى تكوين التنظيمات غير الرسمية والمحسوبية، والتي بدورها صنعت حواجز من العزلة بين الإدارة العليا وباقي أقسام المنظمة[4].

ثانيا– مبادئ الإدارة بالتجوال

تتمحور الإدارة بالتجوال حول المرونة في التعامل مع المرؤوسين، ولتحقيق أهدافها ذكر بعض الباحثين مجموعة من المبادئ نلخص أهمها في النقاط الآتية:

- إدارة العمل في المنظمة في أرجائها المختلفة؛
- ملاحظة أداء المرؤوسين في مواقع العمل الفعلية؛
- التفاعل غير الرسمي أساس التعامل مع المرؤوسين؛
- التحدث مع المرؤوسين والاستماع إلى كل منهم؛
- توزيع الجهد في التجوال داخل العمل بين المديرين والقيادات؛
- تقديم التغذية الراجعة البناءة للمرؤوسين فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل؛
- مشاركة المرؤوسين في المناقشات لحلّ المشكلات التي تواجه العمل؛
- البدء بعشوائية في الدخول فجأة إلى موقع العمل وسؤال المرؤوسين[5].

---

[1]. بلال عبد الله أحمد مصلح، **مرجع سبق ذكره**، 2020، ص 16.

[2]. وفاء بنت عايض معيوض الجميعي، **واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف**، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، الجزء2، جامعة عين شمس، مصر، 2018، ص 399.

[3]. يمنى أحمد عتوم، **درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام**، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد 58، جامعة الملك سعود، السعودية،2017، ص 30.

[4]. زهوة بنت فوزان فهد الفهد، **واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام**، مجلة التربية، العدد 188، جزء 5، جامعة الأزهر، السعودية، 2020، ص 201.

[5]. محمد منصور المنصوري، حفصة يرو، **مرجع سبق ذكره**، ص 96.

ثالثا– أنواع التجوال الإداري

تكمن مهارة المدير المتجول في حسن اختيار نوع التجوال المناسب الذي يتوافق مع احتياجات المنظمة، ويمكن تصنيف التجوال الإداري وفقا للاعتبارات الآتية:

1. **أنواع التجوال الإداري من حيث الإخطار المسبق**؛ يشمل الآتي:

أ. *جولة بإخطار مسبق*: تهدف إلى التعرف على الأشخاص والأعمال التي يقومون بها؛

ب. *جولة بدون إخطار مسبق*: يكون الهدف منها التفتيش، وجمع المعلومات والحقائق عن حادث معين.

يتوقف استخدام كل نوع من هذه الأنواع، أو كلاهما معا على عدة اعتبارات أهمها:

- حجم المنظمة وطبيعة نشاطها والظروف العامة المحيطة بها؛
- نوع مناخ العمل السائد في المنظمة، ومدى سيادة التعاون والمشاركة فيها.
- مدى كفاءة وحسن اختيار العاملين في إدارة المنظمة، وحسن أدائهم لوظيفتهم؛
- مدى توفر الخبرة في إدارة الحوار والكفاءة في إجراء الاتصال الجماهيري لدى المدير المتجول[1].

2. **أنواع التجوال الإداري من حيث التوقيت**؛ يضم الآتي:

أ. *تجوال إداري يتم بالتتابع الدوري المنتظم*: حيث يتم على فترات زمنية ووفق جدول زمني معلوم للجميع؛

ب. *تجوال إداري غير دوري*: يتم بشكل فجائي عشوائي دون إخطار، وبدون ارتباط بحادث معين.

هذا النوع من التجوال، يطلق عليه أيضا التجوال التفتيشي الفجائي، الذي يعمل على التأكد من أن كل الأمور توجد في نصابها الصحيح، حيث أن الهدف منه هو الحصول على بيانات وافية عن أوجه القصور التي تعاني منها المنظمة، للتدخل العاجل قبل أن يستفحل الأمر، بل والحيلولة دون أن تظهر المشاكل إلى الوجود[2].

3. **أنواع التجوال الإداري من حيث الدوافع**؛ يشمل الآتي:

إن لكل جولة إدارية دوافع تسعى إلى إشباعها ومحفزات تعمل على تحقيقها، ويتم تقسيم هذه الدوافع إلى:

أ. *جولات تفقدية لمجرد إثبات الوجود*: هذه الجولات يقوم بها المدير عندما يشعر أن هناك حالة من الركود والكسل داخل المنظمة، ويكون الهدف منها تحريك جو العمل وبث روح النشاط؛

ب. *جولات تفقدية تحفيزية*: تقوم على تحفيز المرؤوسين والثناء عليهم، وتشجيعهم من أجل إحداث المزيد من التحسين والتطوير في مجال العمل؛

---

[1]. إيمان عادل خليل صباح، **درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص ص 40-41.

[2]. محسن الخضيري، **الإدارة بالتجوال**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص ص149-150.

ت. *جولات تفقدية للتأثير على العاملين وكسب ولائهم واحترامهم*: يتم من خلال إشعارهم بأن المدير مهتم جدا لحل مشاكلهم وتفهمه التام لهم، والترحيب بمقترحاتهم التي لها أثر في تطوير العمل؛

ث. *جولات تفقدية لتفويض السلطة*: يكون هدف هذه الزيارة توزيع المسؤوليات، وتحديد الصلاحيات في المنظمة لاكتشاف ذوي الكفاءات المهنية والقيادية؛

ج. *جولات تفقدية لتقصي الحقائق*: يكون الهدف من الزيارة إزالة الغموض والشكوك حول موضوع معين، ومعرفة الحقيقة الكاملة من مصدرها[1].

4. أنواع التجوال الإداري من حيث التأثير المطلوب؛ تشمل ثلاثة أقسام:

أ. *جولات إدارية لغرس أثر طيب إيجابي*: يتم عن طريق توفير خصائص القدوة والصدق، فضلا عن الثقة في المدير المتجول؛

ب. *جولات إدارية لتحسين الصورة الذهنية*: تنفذ من خلال إزالة الصورة الذهنية السلبية أو التقليل منها، ومن ثم تحويلها إلى دافع إيجابي لتحسين الصورة؛

ت. *جولات إدارية لخلق انطباع إيجابي*: تتم عن طريق تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين[2].

5. أنواع التجوال من حيث المستوى الإداري؛ يضم الآتي:

أ. *جولات إدارية للإدارة التنفيذية*: تتعلق باستغلال الطاقات المتاحة، وترتبط بالإجراءات التنفيذية؛

ب. *جولات إدارية للإدارة الوسطى*: ترتبط بالبرامج التنفيذية والسياسات المتبعة؛

ت. جولات إدارية للإدارة العليا: لها علاقة بالتعديلات الهيكلية والاستراتيجيات العامة[3].

6. أنواع التجوال الإداري من حيث الشمول:

أ. *تجوال إداري شامل كلي:* حيث يقوم المدير بزيارة جميع الوحدات، ولقاء كافة المرؤوسين؛

ب. *تجوال جزئي محدود*: هو النوع المعتاد في الممارسة، حيث تتدخل عوامل الوقت والتكلفة للتجوال[4]؛

7. أنواع التجوال الإداري من حيث الهدف؛ يشمل الآتي:

أ. تجوال إداري بهدف الارتقاء بالجودة للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء؛

ب. تجوال إداري لخفض التكلفة وزيادة العائد؛

ت. تجوال إداري من أجل تعميق الالتزام بالوقت، وضرورة تحقيق الاستفادة القصوى منه؛

---

[1]. أيات جواد اوطير، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 23-24.

[2] . **المرجع نفسه**، ص 23.

[3]. أيات جواد اوطير، **مرجع سبق ذكره** ، ص 24.

[4]. إيمان عادل خليل صباح، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 42-43.

ث. تجوال إداري لتحقيق المساواة بين المرؤوسين ومعالجة أي قصور في المعلومات بشأنهم؛

ج. تجوال إداري من أجل حل الخلافات والنزاعات والصراع الوظيفي والقضاء على القلق؛

ح. تجوال إداري بهدف شرح وتوضيح القرارات والسياسات الإدارية[1].

رغم اختلاف الباحثين في تحديد أنواع التجوال الإداري، إلا أنهم اتفقوا على خصائص معينة تتبلور في شخصية القائد المتجول، وتتمثل هذه الخصائص في:

- الموضوعية، الصدق والإحساس بالمسؤولية؛
- العدالة، الإنصاف، الابتعاد عن المحسوبية والتأثيرات الجانبية؛
- الإخلاص والمثابرة في العمل، والإيمان بالمهنة الموكلة إليه؛[2]
- رؤية استشرافية ذكية لصورة المستقبل لزيادة جهد المرؤوسين؛
- مسك بزمام المبادأة، والتلاقي مع طموحات، آمال وأهداف المرؤوسين؛
- القدرة على فتح مسارات جديدة عندما تتأزم الأمور، وإيجاد خيارات يتم طرحها بشكل مناسب؛
- أن يكون صريحا مع المرؤوسين من خلال تزويدهم بالحقائق، وإشراكهم في حل المشاكل والتشاور معهم[3]؛
- أن يكون واسع الصدر، يتمتع بقدر كبير من الحِلم، القدرة على الاحتمال ومواجهة المواقف الصعبة وذات الطبيعة الخاص، وأن يكون لديه متسع من الوقت للاستماع والتحقق من الحقائق المخفية، أو الملابسات الغامضة والمصاحِبة للأحداث التي تمرّ بها المنظمة؛[4]
- أن يكون نزيها، وهي صفة تعني التوازن في الشخصية والبعد عن الهوى[5]؛
- أن يكون لديه القدرة على استثمار وتوزيع وقته داخل المنظمة[6].

---

[1]. مؤمن عبد العزيز صالحة، **درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص 24.

[2]. عبد كاطع سموم الربيعي، **الإدارة بالتجوال وعلاقتها في نشر ثقافة التواصل الاجتماعي لدى مديرو المدارس المتوسطة في ضوء النظرية السلوكية وسبل تطويرها**، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 44، جامعة واسط، العراق، 2022، ص409.

[3]. حيدر حمزة جودي، فؤاد يوسف عبد الرحمان، **تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 60، جامعة المستنصرية، العراق، 2011، ص 325.

[4]. دهرون فريدون عبد الله، عثمان كريم محمود، **دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية الجنسية والأحوال المدنية في مدينة السليمانية**، مجلة زاكوى سليماني – قسم الدراسات الإنسانية–، العدد 47، جامعة السليماني، العراق، 2015، ص 199.

[5]. نورة محمد الغريس، **واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 2، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا (الجامعة الإسلامية)، فلسطين، 2020، ص 341.

[6]. حسين بورغدة، **تطبيقات الإدارة بالتجوال في الفكر الإسلامي كرؤية إدارية معاصرة وإمكانية الاستفادة منها في الواقع**، مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية، العدد 9، جامعة سطيف، الجزائر، 2019، ص 288.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة بالتجوال

تعتبر وظائف الإدارة المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها يتم تعبئة كافة الإمكانات وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، وباعتبار أن الإدارة بالتجوال تتوقف على حسن إدارة الجولة التفقدية، وبالتالي فإنها تحتاج إلى استخدام كفء لآليات الإدارة وعملياتها. وفيما يلي يتم توضيح هذه العمليات:

أولا– التخطيط للتجوال الإداري

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية، ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق تنفيذ أي عمل، ويعتمد على اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل، وهو يتضمن بشكل عام تحديد الأهداف بوضوح، ووضع السياسات، النظم، الإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيقها، سواء كان ذلك على مستوى المنظمة كلها أو بالنسبة لأي وحدة إدارية فيها.

في ظل هذا المفهوم للتخطيط، نصل إلى حقيقة مهمة وهي أن عملية التخطيط تتم على أساس وجود أهداف محددة سلفا، ومخططة من قبل الإدارة العليا في المشروع. وتجدر الإشارة إلى أن عملية صياغة الأهداف والأولويات يجب أن يوليها المدير عناية خاصة؛ فهي الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها البناء الهيكلي للخطط الموضوعة وباقي الوظائف الأخرى (تنظيم، توجيه، اتصال، تنسيق، رقابة)، وبالتالي؛ فإن أي خلل أو خطأ في تحديد الأهداف سوف يفرز ثمارا سلبية تنعكس أثارها على مستوى إنجازات المنظمة بالكامل.

ولكي يكون التخطيط فعالا، فإن الأهداف ينبغي أن تكون محددة، واقعية، قابلة للقياس من حيث الكم والكيف، قابلة للتحقيق ومرتبطة بزمن، أن تتفق مع طبيعة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمنظمة، أن تكون الأهداف موضوعة على أساس المشاركة بين القائمين على إدارة المنظمة والمسؤولين عن التنفيذ، وأخيرا وليس آخرا أن تكون الأهداف مشتقة من الأهداف العامة للمنظمة[1].

ثانيا– التنظيم للتجوال الإداري

يمثل التنظيم العملية الإدارية الثانية بعد عملية التخطيط، وهو يتمثل في تحديد النشاطات وترتيبها في مجموعات توزع على الأفراد بحيث تتعاون الجهود لغرض تحقيق هدف محدد؛ بمعنى تنسيق الجهود في وحدة لتسهيل تنفيذ السياسات المرسومة بأقل كلفة[2]. ومنه فان العملية التنظيمية للتجوال الإداري تتم في إطار مجموعة من المبادئ التنظيمية الرئيسية، وهي:

- مبدأ التخصيص وتقسيم العمل: الذي يركز عليه المدير المتجول أثناء تجواله، تعزيزا لكفاءة الأفراد المرجوة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛

---

[1]. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، **التخطيط في الموارد البشرية**، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 22.

[2]. محمد بن علي الحميدي، **التنظيم والتخطيط**، الطبعة 2، سلسلة القائد للدراسات والبحوث العسكرية، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 7.

- مبدأ معادلة السلطة بالمسؤولية والتكافؤ بينهما: المدير المتجول مسؤول بقدر ما لديه من سلطة؛
- مبدأ الانضباط والالتزام: الذي يلزم به المدير المتجول نفسه، ويلزم من خلاله أيضا جميع المرؤوسين، ويتعلق هذا بإطاعة الأوامر، احترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب والثواب؛
- مبدأ وحدة القيادة: حيث يكون لكل فرد رئيس واحد ومحدد يتلقى التعليمات والأوامر منه؛
- مبدأ وحدة الهدف والتوجيه: حيث تكون أهداف كل جزء في المنظمة متفقة مع الأهداف الكلية للمنظمة؛
- مبدأ إعلاء مصلحة المنظمة: إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية للمدير المتجول؛
- مبدأ المكافأة العادلة والتعويض: حيث تكون نظم الأجور، الحوافز، المكافآت والتعويضات عادلة؛
- مبدأ تدرج السلطة وما يقتضيه ذلك من الالتزام بخطوط السلطة في الاتصالات؛
- مبدأ تأكيد المساواة بين المرؤوسين في المعاملة؛
- مبدأ استقرار المرؤوسين في أعمالهم ووظائفهم، وتنمية مفاهيم العمل الجماعي؛
- مبدأ توفير روح المبادرة والإبداع لغايات التحسين، والتطوير المستمر في المنظمة[1].

ثالثا– التوجيه للتجوال الإداري

يقصد بالتوجيه إصدار التوجيهات، والتعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها، والتوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة؛ فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، ولذلك يجب أن يعطى ما يستحق من الاهتمام، حيث أنه يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى انجاز الأعمال المطلوبة، عن طريق رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين ودفعهم لحسن الأداء، بحيث يجب أن يكون واضحا لا غموض فيه، وخاصة بالنسبة للفرد الذي يُصدر إليه التوجيه. ولتنفيذ ذلك يجب أن تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة ولا تحتمل أكثر من معنى[2].

يقوم التوجيه في الإدارة بالتجوال على فن التأثير في الآخرين لإنجاز المهام، والقيام بالأعمال المحددة لكل منهم، وحثهم على تقديم كل ما لديهم من فكر، حماس وإخلاص لإنجاز هذه المهام. والتوجيه وظيفة يتوقف القيام بها في الإدارة بالتجوال على عنصرين هامين:

- قدرة ومهارة المدير المتجول على حفز المرؤوسين لإنجاز مهامهم؛
- ميل واستجابة المرؤوسين لتوجيهات المدير المتجول، وإقناعهم بأن توجيهاته سوف تحقق أهدافهم[3].

رابعا– الرقابة للتجوال الإداري

---

[1]. محسن الخضيري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 212-214.

[2]. جودت عزت عطوي، **الإدارة المدرسة الحديثة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 25.

[3]. نوف أحمد الهويشل، **مرجع سبق ذكره**، ص 28.

تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة، والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت. فعملية الرقابة تتضمن أربعة خطوات:

- ✓ وضع مستويات ومعايير الأداء؛
- ✓ قياس الأداء الفعلي مقارنة بالمستويات المحددة سلفا؛
- ✓ تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعة بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة؛
- ✓ اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ[1].

وينبغي على القائد المتجول متابعة عدة جوانب رئيسية أثناء التجوال الإداري أو بعده، مثل: متابعة تحقيق الأهداف، متابعة التكاليف، متابعة المنتج ومتابعة أعمال المنظمة كلها[2].

المطلب الرابع:أبعاد الإدارة بالتجوال

تمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة؛ إذ تمكّن المدير من جمع المعلومات الكافية عن العمل والمرؤوسين، وإيجاد أفضل الوسائل لتدارك الأخطاء، مع تفعيل المفهوم الوقائي لتحقيق أهداف المنظمة. وعليه، يرتكز مفهوم الإدارة بالتجوال على مجموعة من العناصر، وهي كالآتي:

أولا– اكتشاف الحقائق

يقصد باكتشاف الحقائق تلك الخطوات المنظمة التي تهدف إلى معرفة معلومات عن شيء محدد، أو تلك المعلومات التي تساعد الإداري على تحديد الواقع الحقيقي للمشكلة المراد حلها[3]. ويرى الباحثون أن الإدارة بالتجوال تمكن المدير من الحصول على المعلومات الشاملة والوافية مستمدة من أرض الواقع[4]، فعندما يغادر المديرون مكاتبهم، ويتواجدون في مواقع العمل يتمكنون من اكتشاف المشاكل التي تعاني منها المنظمة والطرق المثلى لحلها، وليس ذلك فحسب؛ بل يستطيع المدير المتجول التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها من خلال ملاحظة نقاط القصور، والحكم على نوعية التنفيذ ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط؛ لذلك فإن الجولات تساهم في

---

[1]. عمر محمد دره، **مدخل إلى الإدارة**، دار الباسل للنشر، سوريا، 2009، ص 21.

[2].نوف أحمد الهويشل، **مرجع سبق ذكره**، ص 28.

[3]. عبد الله النشار، **دور الإدارة بالتجوال في التوجه الإبداعي للعاملين في الشركات الخدمية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2015، ص 33.

[4]. آيات جواد أو طير، **مرجع سبق ذكره**، ص 20.

الكشف عن الواقع بدون تزييف أو تشويش،[1] ومن ثم التعرف على العوائق الكامنة أمام التنفيذ الجيد للبرامج والاستراتيجيات، فضلا عن تطوير الأسس التي تحدد ما يمكن القيام به لدفع مسار العملية قدما إلى الأمام[2].

إن الاهتمام بالجوانب الإنسانية للمرؤوسين والنظر إلى المعلومات المقدمة من طرفهم بأنها مهمة، يُشعر العاملين بثقة الإدارة بقدراتهم، الأمر الذي ينعكس إيجابا على مستوى ثقتهم بالإدارة التي يعملون فيها[3]. وعليه، فإن عملية اكتشاف الحقائق تعتبر أهم سمة من سمات الإدارة بالتجوال، وهذه السمة تُبنى على العناصر الآتية:

* القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في موقف معين، بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين؛
* القدرة على التشخيص وتنفيذ المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال، من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية؛
* مرونة التصرف؛ وهي القدرة علة تطبيق السلوك الفعال وفقا للمواقف[4].

ثانيا– تحسين عملية الاتصال

تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وقد سعى الفرد دوما إلى تطوير وسائل الاتصال بينه وبين الآخرين، لتقوية أواصر الارتباط وإشباع الحاجات الاجتماعية. ويمكن تعريف الاتصال بأنه العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار، والمعلومات بين الأفراد داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم، ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، وهذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين، أو جماعة صغيرة، أو مجتمع محلي، أو مجتمع قومي[5].

تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتساعد في التعريف بالمشاكل وسبل علاجها، وتمكّن الإداري من تقييم الأداء وإنتاجية العمل للأفراد[6]. لذا اهتمت الإدارات الحديثة بتدعيم وتفعيل عملية الاتصال في المنظمة، من خلال الاعتماد على السياسات والأنماط الإدارية ذات قنوات الاتصال المفتوحة التي تزيل الحواجز بين الرئيس والمرؤوسين، مثل: سياسة الباب المفتوح، الإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف. ويعتبر أسلوب الإدارة بالتجوال من أساليب الاتصال غير الرسمية التي تهدف إلى تحسين التواصل والمشاركة مع العاملين عن طريق الجولات الميدانية

---

[1]. عبد الله النشار، **مرجع سبق ذكره**، ص 33.

[2]. بلال عبد الله أحمد مصلح، **مرجع سبق ذكره**، ص 19.

[3]. آسم طه الرواشدة، **مرجع سبق ذكره**، ص 18.

[4]. **المرجع نفسه**، ص 18.

[5]. منال طلعت محمود، **مدخل الى علم الاتصال**، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 18.

[6]. العنزي محمد عبد الله، **أثر الاتصالات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 16.

التي يقوم بها المدير، والتي تؤدي إلى تعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، وتأمين تدفق سليم ومباشر للمعلومات باتجاهيها الصاعد والنازل[1].

إن تحسين عملية الاتصال بين المدير المتجول والمرؤوسين يجب أن يكون مبنيا على أسس تضمن نقل الرسالة، وتساعد على فهم المرؤوسين لأوامر وتوجيهات المدير، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال نذكر:

- ❖ الإصغاء: يقصد به الاستماع إلى الآخرين بأدب واحترام، عدم مقاطعتهم واستيعاب الرسائل التي تعبرون عنها بطريقة لفظية، وغير لفظية؛
- * الحديث المؤثر (الشرح): حتى يكون المدير المتجول مؤثرا في الآخرين، فلا بدّ أن يصوغ رسالته بلغة واضحة، حتى يسهل على المرؤوسين فهمها، ويكون مضمونها واضحا في أذهانهم؛
- * وسائل الإقناع: تختلف وسائل الإقناع باختلاف نوعية المستمع، فهناك المستمع الإيجابي الذي يتفق مع المتحدث، وهناك المستمع المحايد الذي يستمع أولا ثم يقرر، وهناك المستمع المعارض الذي يخالف المتحدث ولا يؤمن بما يقول؛
- * استخدام لغة الإشارة والجسد: يقصد بها الوسائل غير اللفظية كحركات الجسم، الإيماءات، حركات العينين واليدين، الابتسامة وغيرها؛
- * السؤال والمناقشة: قبل أن تبدأ عملية الاتصال، يجب على المدير أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من عملية الاتصال، وعلى ضوء الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبة المرؤوسين[2].

ثالثا– التحفيز

تعرف الحوافز بأنها عبارة عن " جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة، أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد، حاجاته ورغبته"[3]. وتكمن أهمية التحفيز في أنه شيء لا غنى عنه في المنظمات، لأن هنالك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفز، فالحوافز ذات أهمية كبيرة وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية فحسب، بل سيترتب عن ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة[4].

بالنسبة للإدارة بالتجوال، فإن القائد المتجول يستطيع من خلال جولاته وسط مرؤوسيه توفير الدعم المعنوي لهم، وإعطائهم مشاعر أن القائد يشاركهم ظروف عملهم ولا يتعالى عليهم، فضلا عن توفير البيئة

---

[1].عبد الله النشار، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 34-35.

[2]. عزام عبد النبي أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 361.

[3]. لكحل منيف، **تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي**، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 11.

[4]. محمد الحسن التيجاني يوسف، **التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتدريب والتنمية، العراق، ص 22.

المناسبة للعمل بما تؤدي إلى تحسين أدائهم وإزكاء المبادرات الفردية والجماعية، بهدف إحداث مزيد من التطوير والإبداع والتحسين[1]. وهناك مجموعة من المقومات لبناء نظام تحفيز فعال، تتمثل فيما يأتي:

* دراسة العاملين (شخصياتهم، مشكلاتهم الاجتماعية والعملية)
* اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة؛
* تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياها؛
* التقييم المستمر للنظام؛[2]
* توفير العدالة سواء في المعاملة، أو في أعباء العمل مع تحديد أجر عادل لكل فرد حسب مجهوده.[3]

رابعا– التطوير والإبداع

أضحى الإبداع حاجة ملحة من أجل التميز في الأداء، ولعلّ العديد من المنظمات الحديثة أدركت أهمية هذه الحاجة، حيث قامت بإنشاء وحدات إدارية تختص برعاية الإبداع من خلال وجود قيادات مقتنعة بأهميته.[4] ويمكن تعريف الإبداع على أنه " القدرة على الإتيان بأمر جديد في أي مجال، كما يمكن وصف طرق التعامل مع الأمور المألوفة بطرق غير مألوفة على أنها إبداع[5].وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإبداع سواء في بناء الاستراتيجيات، أو في ابتكار الأساليب والأنظمة، أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين.

إن اعتماد المنظمات على الإبداع يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تلعب دورا مهما في استمرار المنظمات خاصة في الوقت الحاضر، حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري باعتباره جوهر العملية الإبداعية، هذه الأخيرة ترتكز على مجموعة من العناصر أهمها:

* **الطلاقة:** تعني قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة محددة؛
* **المرونة:** هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف؛
* **الأصالة:** قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، لم يسبق إليها أحد أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف؛

---

[1]. عمر بن جابر سمران الرفاعي، **واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال**، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، المجلد 8، العدد 19، جامعة تعز (فرع التربية)، اليمن، 2021، ص 390.

[2]. مهدي صالح مهدي السمرائي، **نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 68.

[3] . بريشان معروف جميل، **تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة**، دار الكتاب الثقافي، الأردن، بدون سنة نشر، ص 58.

[4] . آسم طه الرواشدة، **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

[5]. الحسن علي الوزير، **الابداع والابتكار**، بدون دار نشر، 2020، ص 8.

* **الحساسية للمشكلات:** الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف.[1]

أشار الباحثون أن الإدارة بالتجوال تقوم على الإبداع ، بحيث يتم تحديد درجة الإهتمام به من خلال: مدى تشجيع المدير للإبداع والابتكار في العمل، مدى تقديم المدير خلال متابعته الميدانية أفكارا جديدة من أجل التطوير، مدى سعي المدير إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين المرؤوسين، وقدرته على تطوير العلاقات التنظيمية بين المرؤوسين[2].

خامسا– التغذية الراجعة

يمكن تعريفها بأنها " عملية تزويد المرؤوسين بمعلومات حول استجاباتهم بشكل منظم ومستمر، وذلك لمساعدة المرؤوس على تعديل استجابته إذا كانت خاطئة وتثبيت الاستجابات الصحيحة"[3]؛ بمعنى " إشعار المرؤوسين من قبل الإدارة عبر تجوالها الميداني بنتائج أعمالهم، تعزيز شعورهم بقيمة ما أنجزوه، تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بعملهم، بيان نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، تحديد نوع التدريب اللازم لتقوية نقاط الضعف عندهم، تحديد مجالات التحسين ونقاط القوة والثناء عليها لوضع المقترحات، والحلول والبرامج المتنوعة لعلاجها من خلال المناقشة، والحوار البناء والهادف إلى التحسين والتطوير[4]. وحتى تكون التغذية العكسية بناءة يجب أن:

* يتم شرحها بعد الأداء بشكل فوري، لأنها إذا شرحت بعد فترة طويلة فسوف تفقد قيمتها،
* يكون الغرض منها نقد الأداء أو السلوك بهدف تحسينه.[5]

---

[1] . جمال آيت واعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–** مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017-2018، ص ص 8-10.

[2]. عمار فتحي موسى إسماعيل، **دور الإدارة بالتجوال في خفض سلوكيات النفاق الإداري بالبنوك التجارية المصرية**، جامعة مدينة السادات، مصر، 2012، ص 20.

[3]. ميسر خليل الحباشنة، **التغذية الراجعة وأثرها في التحصيل الدراسي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 23.

[4].بلال عبد الله أحمد المصلح، **مرجع سبق ذكره**، ص 19.

[5]. آيات جواد أبو طير، **مرجع سبق ذكره**، ص 21.

المبحث الثاني: مدلول الالتزام التنظيمي

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، إذ يعتبر من أبرز المتغيرات السلوكية التي تناولتها العديد من الدراسات بعد ظهور المدرسة السلوكية. فالالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات كونه يعمل على فهم سلوكيات العاملين داخل التنظيم.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

يُعدّ الالتزام التنظيمي ركنا أساسيا في العملية الإدارية، حيث تسعى المنظمات إلى رفع مستواه لدى العاملين، لما له من تأثير مباشر على الميزة التنافسية للمورد البشري.

أولا– تعريف الالتزام التنظيمي

اختلف الباحثون في تعريفهم للالتزام التنظيمي، وهذا الاختلاف يعود إلى تعدد الزوايا التي ينظر الباحثون إليه من خلالها، لذلك تعددت التعاريف وتباينت في مفهومها بشكل كبير.

1. **الالتزام في القرآن الكريم:** حث ديننا الإسلامي بوجوب الامتثال لأوامره، واجتناب نواهيه في مواطن كثيرة من القران الكريم؛ منها قوله تعالى في سورة الأنعام: ﴿ وَأَنَّ هَٰذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ ۖ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ۚ ذَٰلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ (153)﴾[1]، وقال أيضا في آل عمران : ﴿ وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ﴾[2]، كما بيّن سبحانه وتعالى في سورة الزخرف بضرورة التمسك بشرعه بكل ما نستطيع في قوله : ﴿ وَإِنَّهُ لَذِكْرٌ لَّكَ وَلِقَوْمِكَ ۖ وَسَوْفَ تُسْأَلُونَ﴾[3].

2. **الالتزام في المعاجم العربية:** الالتزام لغة مشتق من الفعل لزم، يلزم الشيء فلا يفارقه، والالتزام هو الاعتناق والإيمان بالشيء[4].

3. **مفهوم الالتزام التنظيمي اصطلاحا:**لقد تعددت تعاريف الالتزام التنظيمي، نذكر البعض منها على سبيل المثال – لا حصر–:

---

[1]. القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية 153.

[2]. القرآن الكريم، **سورة آل عمران**، الآية 103.

[3]. القرآن الكريم، **سورة الزخرف**، الآية 43.

[4]. رانيا هادف، حسينة بلهي، **الالتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة**، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 2، العدد 4، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر،2019، ص193.

* يشير الالتزام التنظيمي إلى " العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة"[1].
* ينظر إليه أيضا على أنه " درجة انخراط الفرد العامل في العمل، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، والى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسا في حياته"[2].
* يعرف كذلك على أنه" الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد العامل بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة، والاستعداد لممارسة الجهود لتحقيق تلك الأهداف"[3].

مما سبق، يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو: مدى ارتباط الفرد بالمنظمة، وحرصه على البقاء فيها من خلال بذل المزيد من الجهد، مع القبول بأهدافها وقيمها، بما يضمن الوصول إلى تحقيق الولاء التنظيمي.

ثانيا–خصائص الالتزام التنظيمي

يعكس الالتزام التنظيمي مدى ارتباط الفرد بالمنظمة ورغبته في أن يبقى عنصرا فاعلا، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص، والتي تمثل اللبنة المميزة لهذا المفهوم، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:

- ينبع الالتزام من قناعة وإيمان الفرد العامل بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه بأداء العمل الموكل إليه؛
- يُسهم الالتزام التنظيمي في التصرف بطريقة أفضل تحقق أهداف المنظمة؛ بسبب شعور العاملين أن الالتزام رابطة تجبرهم على الطاعة وعدم عصيان لتلك النظم والقواعد[4]؛
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد العامل فيما يتعلق ببقائه، أو تركه للمنظمة؛
- افتقاده لخاصية الثبات؛ بمعنى أن مستوى الالتزام قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه؛
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية توطد العلاقة بين الفرد والمنظمة[5]؛
- توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة التي يعملون بها[6]؛

---

[1]. أميرة محمد رفعت حواس، **أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 57.

[2]. حسن حريم، **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص390.

[3]. نويباب عبد القادر، يوسفي كمال، **دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية– الزهراوي–**، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 16، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص33.

[4]. ماجد قاسم السياني، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة ألب**، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 5، جامعة عدن، اليمن، 2015، ص124.

[5]. عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، **الالتزام التنظيمي: المفهوم، الأبعاد والنتائج**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 3، العدد 5، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014، ص19.

[6]. منيرة سعود عوض الرشيدي، **تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت**، مجلة العلوم التربوية، المجلد22، العدد 4، الجزء 1، جامعة القاهرة، مصر، 2014، ص11.

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد العامل للتفاعل الاجتماعي، من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط؛
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة، عدم تركها، الحماس للعمل والإخلاص للمنظمة[1]؛
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية، العوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل[2]؛
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد، ويعكس الحالة النفسية بين الفرد العامل والمنظمة[3]؛
- الالتزام التنظيمي يأخذ عدة صور، وهي:

* الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين: إن العضوية في المنظمة وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الفرد العامل تحقيقها بمعزل عن المنظمة؛
* الالتزام قيمة في حد ذاته: حيث تتجسد عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمها، أهداف أعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية؛
* الالتزام يمثل امتثالا لما يتوقعه الآخرون[4].

ثالثا– أهمية الالتزام التنظيمي

يُعدّ الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سُلط عليها الضوء في الكثير من الدراسات والأبحاث، نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في استمرار المنظمة، حيث تتجلى أهميته في العديد من النقاط:

- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام ودوران العمل[5]؛
- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم حوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؛
- إن التزام الأفراد في المنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما للتنبؤ ببقائهم في منظماتهم، أو تركهم للعمل؛
- ترجمة الرغبات الاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى البقاء[6]؛

---

[1]. ندى محمد لوحو، **واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية**، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص61.

[2]. فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص286.

[3]. ابتسام عاشوري، **الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية**، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 3، العدد 6، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر،2017، ص66.

[4]. فادية إبراهيم شهاب، **التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص79.

[5]. باسم عبد الحسين، **أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2012، ص268.

[6]. عاشوري ابتسام، **مرجع سبق ذكره**، ص66.

- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد العاملين هدفا لهم في الحياة[1]؛
- اتصاف الأفراد العاملين الذين لديهم التزام تنظيمي بصفات متعددة منها: قبول أهداف المنظمة وقيمها، الإيمان بها، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة والولاء لها[2].

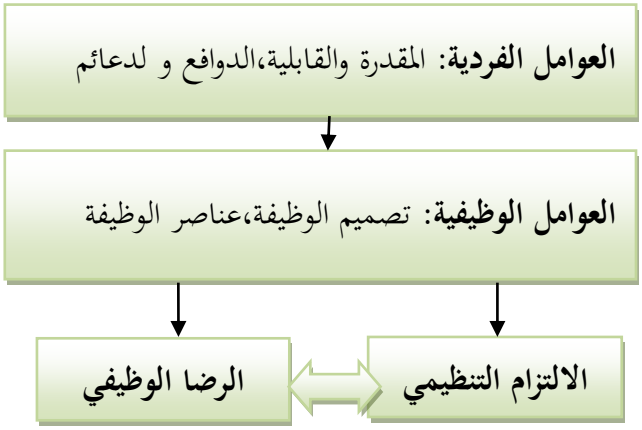
من جانب آخر، فقد ذكر الباحثون أن الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي يعود إلى الأسباب الآتية:

- تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين لرفع مستوى كفاءة وفعالية المنظمة؛
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة؛
- كون العاملون هم الذين يوجهون استخدام الموارد المتاحة بكفاءة أفضل[3]؛
- الالتزام التنظيمي يؤدي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الإنسانية بين العاملين[4].

رابعا– الالتزام وبعض المصطلحات

1.**الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي**: وضح بعض الباحثون في مجال السلوك التنظيمي أن هناك علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي للفرد؛ حيث تتماثل العوامل المؤثرة فيهما، والتي تنعكس بالمقابل بصورة مباشرة في الأداء المنظمي، والشكل الآتي يوضح تلك العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

الشكل رقم (1–1): العوامل المؤثرة في الرضا التنظيمي والالتزام التنظيمي.



المصدر: هادي عذاب سليمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العليا، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013، ص86.

---

[1]. صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر،2005، ص316.

[2]. فادية إبراهيم شهاب، **مرجع سبق ذكره**، ص79.

[3]. صقر أكرم محمد حلس، **دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص10.

[4]. رانيا هادف، حسينة بلهي، **مرجع سبق ذكره**، ص195.

وعليه يمكن القول: أن الالتزام التنظيمي لا يعني الرضا الوظيفي؛ فالرضا الوظيفي يعكس الاستجابة لعمل معين، في حين الالتزام يعكس الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بصورة إيجابية، أو سلبية اتجاه مختلف مجالات العمل. ومن ثم فالالتزام التنظيمي مفهوم أوسع وأشمل بتأثيره في المنظمة ككل، وتحقيقه الاستقرار والنجاح التنظيمي[1].

2.**الالتزام التنظيمي والالتزام الهدفي:** يُعدّ الالتزام الهدفي من المفاهيم الحديثة، ويشير إلى ارتباط الفرد أو تصميمه على الوصول إلى الهدف بغض النظر عن مصدره، فيمكن تحديد الهدف بواسطة أشخاص آخرين كجماعة العمل مثلا. إن الالتزام الهدفي يكمن في اقتناع الفرد بالأهداف المحددة وتصميمه على الوصول إليها، وبناءا على هذا يلتقي الالتزام الهدفي مع الالتزام التنظيمي في حالة واحدة، وهي الحالة التي تنطبق فيها الأهداف التي سخر الفرد نفسه لخدمتها مع أهداف الوجهة التي آمن بها[2].

3.الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي: هناك وجهتي نظر مختلفتين حول مفهوم الولاء التنظيمي:

- **الأولى:** تنظر إلى الولاء على أنه أحد المكونات الأساسية للالتزام التنظيمي (التطابق أو المواءمة، الاندماج أو الانخراط، الولاء)، فالولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني يربط بين الفرد والمنظمة.

- **أما الثانية:** ترى ضرورة التمييز بين الولاء السلبي والولاء القوي الإيجابي، فالولاء السلبي يعني ذاك النوع من الارتباط البارد الذي يربط الفرد بالمنظمة، أما الولاء الإيجابي فهو يؤدي بالضرورة إلى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة. وعليه فالولاء الايجابي والالتزام يمثلان اتجاها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد[3]؛ فضلا عن ذلك فقد اعتمد الولاء التنظيمي في بعض الدراسات كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي[4].

خلاصة القول، إن مفهوم الولاء ينبع من الالتزام طالما هناك تقارب للقيم والأهداف والمبادئ بين الفرد والمنظمة، لذلك فإن الولاء يمثل أعلى درجات الالتزام لتلك المنظمة[5].

---

[1]. هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العليا، جامعة سانت كليمنس العالمية، العراق، 2013، ص ص85-86.

[2]. حمزة معمري، **العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز(سونلغاز) بورقلة**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص82.

[3]. محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي**، الجزء 4، دار المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص21-23.

[4]. هادي عذاب سلمان، **مرجع سبق ذكره**، ص85.

[5]. **المرجع نفسه**، ص85.

المطلب الثاني: مستويات الالتزام التنظيمي ومراحل تكوينه

بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى طبيعة العلاقة بين العامل والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى العاملين تجاه منظماتهم، فهو يعكس مستويات مختلفة من الالتزام من منظور المدرسة السلوكية، فضلا عن مراحل ترسيخه لدى العاملين.

أولا– مستويات الالتزام التنظيمي

هناك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي ترتبط بتنمية الفرد العامل من خلال التزامه التنظيمي، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (1–2): مستويات الالتزام التنظيمي



المصدر: هدى درنوني، **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية– بسكرة–**، أطروحة دكتوراه (الطور الثالثLMD) في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص133.

من الشكل، يتضح أن الالتزام التنظيمي ثلاث مستويات:

أ. **مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي**: هذا المستوى يتميز بدرجة عالية من الالتزام لدى العاملين بقيم المنظمة، واستعدادهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة، بما يضمن البقاء والاستمرار في بيئة سريعة التغير؛

ب. **مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي**: هذا المستوى يتميز بدرجة معتدلة من الالتزام لدى العاملين، فهناك قبول معقول للأهداف والقيم من قبل العاملين، مع استعدادهم لبذل الجهد للبقاء في المنظمة، وهذا المستوى يمثل" التزاما جزئيا".

ت. مستوى منخفض من الالتزام التنظيمي: هذا المستوى يتميز بدرجة منخفضة من الالتزام لدى العاملين، بسبب عدم قبولهم للأهداف والقيم التنظيمية، وعدم الرغبة في بذل الجهد للبقاء في المنظمة، بمعنى لو أتيحت الفرصة للعامل أن يختار البقاء أو الترك، فسوف يترك المنظمة[1].

ثانيا– مراحل الالتزام التنظيمي

اختلف الباحثون في عدد المراحل التي يتشكل عبرها الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن هذه العملية تمر بثلاث مراحل، وهناك من يرى أنها تمر بمرحلتين.

1. **التقسيم الثلاثي لمراحل الالتزام التنظيمي**

في هذا التقسيم سنقدم تصنيفات الباحثين لهذه المراحل على النحو الآتي:

أ. **تصنيف (Bochanan) لمراحل الالتزام التنظيمي**: يرى (**Bochanan**) أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة:

- *مرحلة التجربة*: هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله، ولمدة عام واحد فقط يكون الفرد العامل خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، وفي هذه الفترة يكون الاهتمام منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، مع محاولة التوفيق بين اتجاهاته، أهدافه، اتجاهات وأهداف المنظمة ككل. ففي هذه المرحلة سوف يواجه العامل عددا من المواقف تُكوّن لديه مرحلة التجربة والتهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، الشعور بالصدمة ونمو الاتجاه نحو المنظمة.
- *مرحلة العمل والإنجاز*: تتراوح مدة هذه المرحلة بين السنتين والأربع سنوات، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد العامل تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة: الأهمية الشخصية للفرد؛ تخوفه من العجز وظهور قيم الالتزام بالمنظمة والعمل.

في هذه المرحلة يكتسب العامل العديد من المهارات والمعارف، مما يساعده بشكل كبير على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته، وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لتحديد حياته الوظيفية والمستقبلية.

- *مرحلة الثقة بالمنظمة:* تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد العامل بالمنظمة، وتستمر إلى ما لانهاية، إذ يزداد ولاءه، وتقوى علاقته بالمنظمة والانتقال إلى مرحلة النضج[2].

---

[1]. هدى درنوني، **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية–بسكرة–**، أطروحة دكتوراه (الطور الثالثLMD) في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014–2015، ص134.

[2]. أحمد عباس حمادي، **الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتوجات الألبان**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص 309.

ذكر الباحث (**الخضيري**) أن بناء الثقة يتم من خلال حزمة متكاملة من العوامل، التي يجب على المدير المتجول معرفتها واستيعابها تماما، وأهم هذه العوامل نذكر:

* إعطاء العاملين حقهم بدلا من لومهم على ما لم يقوموا به؛
* مشاركة المعلومات بدلا من حجبها؛
* التفكير بمنطق نحن جميعا بدلا من أنا، هم؛
* احترام الهيكل التنظيمي بدلا من التعدي عليه واختراقه؛
* تحمل المسؤولية بدلا من افتعال الأعذار للتهرب منها؛
* تعاون الأفراد العاملين في إيجاد الحلول بدلا من غلق الأبواب أمامهم؛
* التركيز على الجوهر الرئيسي بدلا من التفضيلات الفرعية؛
* إظهار المشكلات على السطح بدلا من إخفائها[1]؛

ب. تصنيف أبو جياب لمراحل الالتزام التنظيمي: يشمل هذا التصنيف المراحل الآتية:

- *مرحلة الإذعان والالتزام*: حيث يكون التزام الفرد العامل في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه[2].
- *مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد العامل والمنظمة* : حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء، وبالتالي فهو يفخر به[3].
- *مرحلة التبني*: في هذه الفترة يعتبر الفرد العامل أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، فالالتزام يحدث نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف العامل وقيمه[4].

ث. كما أن هناك من أشار على وجود ثلاث مراحل، وينبغي على المدير التعرف عليها من أجل تطوير مستوى الالتزام لدى العاملين، وتتمثل هذه المراحل في:

- *مرحلة الطاعة* : تعني قبول الفرد العامل الإذعان للآخرين، والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي أو معنوي، بمعنى أنه يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة.

---

[1]. سراج الدين عبد الرحمان عثمان بدري، **الإدارة بالتجوال ودورها في الالتزام التنظيمي:دراسة ميدانية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، – الفترة من 2012–2017–** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة افريقيا العالمية، السودان، 2018، ص72.

[2]. فوزية هواين، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية**، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد لمين دباغين بسطيف، الجزائر، 2014، ص 110.

[3]. سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، ص20.

[4]. عبد السلام حمادوش، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرها على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن**، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، جامعة محمد لمين دباغين بسطيف، الجزائر، 2019، ص169.

- *مرحلة الاندماج مع الذات*: تعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، إضافة إلى الشعور بالفخر والكبرياء لأنه ينتمي إلى هذه المنظمة.
- *مرحلة الهوية*: تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وهو جزء من المنظمة، وأن قيمتها تتوافق مع قيمه الشخصية[1].

2. التقسيم الثنائي لمراحل الالتزام التنظيمي:

في هذا التقسيم نركز على تصنيف(**Welsh et Levon**) حيث أشارا إلى أن الالتزام التنظيمي يتكون من مرحلتين، هما:

- *مرحلة الانضمام للمنظمة*: غالبا ما يختار العامل المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته؛
- *مرحلة الالتزام التنظيمي*: أي المرحلة التي يصبح فيها العامل حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف منظمته[2].

من خلال العرض السابق لمراحل تكوين الالتزام التنظيمي، نلاحظ أن الدارسين لموضوع الالتزام التنظيمي قد اختلفوا حول التقسيم العام لمراحل الالتزام التنظيمي، ولكن يوجد هناك شبه تفاهم حول الفترة الزمنية التي يقضيها العامل داخل المنظمة، من أجل أن يتحقق الالتزام التنظيمي لديه.

المطلب الثالث: أنواع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

سنستعرض في هذا المطلب توجهات الباحثين نحو تحديد أنواع الالتزام التنظيمي، وتحديد العوامل التي ترفع أو تُخفض من درجة الالتزام التنظيمي بالمنظمات.

أولا– أنواع الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام العاملين اتجاه منظماتهم باختلاف توجهات الباحثين فيما يتعلق بدوافع هذا الالتزام، وكذا طبيعة تأثيره على مختلف المتغيرات التنظيمية والسلوكية (الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، المواطنة التنظيمية.....)؛ والجدول الآتي يوضح أنواع الالتزام التنظيمي وفقا لآراء بعض الباحثين:

---

[1]. رانيا هادف، حسينة بلهي، **مرجع سبق ذكره**، ص198.

[2]. سامية خميس أبوندا، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص124.

الجدول رقم (1-1): أنواع الالتزام التنظيمي وفقا لآراء بعض الباحثين

اسم الباحث	أنواع الالتزام	مدلوله (تعريفه)
Etzioni (1961)	الاندماج الأخلاقي	التوجه الإيجابي نحو المنظمة بتبني أهدافها وقيمها، بما يدفع به إلى الاندماج في أنشطتها التنظيمية، لشعوره أن المنظمة تؤدي غايات نافعة
	الاندماج الحسابي	يمثل علاقة أقل قوة بالمنظمة ويرتكز بصورة كبيرة على العلاقة التقايضية التي تنمو بين الأعضاء والمنظمة.
	الاندماج الاغترابي	التوجه السلبي نحو المنظمة، وهو صورة نموذجية تظهر في المواقف التي يكون فيها سلوك الفرد مقيدا بصرامة ودون إرادته.
Kanter (1968)	الالتزام المستمر	تفاني العامل للبقاء بالمنظمة بسبب تقديمه لتلك التضحيات والاستثمارات إلى المدى الذي يصبح فيه تركه للمنظمة عملية صعبة.
	الالتزام التلاحمي	التعلق العاطفي للفرد بالمنظمة كنتاج للعلاقات الاجتماعية في المنظمة، بحيث تهدف المنظمة إلى تنمية الارتباط النفسي للفرد نحوها، وبما ينمي التلاحم بين أعضائها دافعا إياهم للالتزام.
	الالتزام الرقابي	ارتباط الفرد بمعايير المنظمة اعتقادا منه أن تلك المعايير تمثل دليل هاما للسلوكيات الملائمة، فيحدث عنده الالتزام من خلال إعادة تشكيل الفرد لمعتقداته بما يتفق مع قيم التنظيم.
Angle and Perry (1981)	الالتزام القيمي	التزام الفرد العامل من خلال تأييده لأهداف التنظيم.
	الالتزام البقائي	التزام العامل للحفاظ على عضويته التنظيمية.
Penly and Gould (1988)	الالتزام النفسي	توافق وتماثل الأهداف بين العامل والمنظمة.
	الالتزام المحاسبي	الارتباط المبني على مقدار الحوافز التي يحصل عليها الموظف كمقابل لمساهماته في المنظمة.
	الالتزام الالزامي	نوع من الارتباط السلبي الذي يحدث كحتمية يراها العامل ببقائه داخل التنظيم رغم وجود تناسب بين المكافآت المحصل عليه واستثماراته وذلك بسبب افتقاره لبدائل عمل أخرى.
Meyer and Allan	الالتزام العاطفي	ارتباط وجداني للعامل بالمنظمة وتماثله معها ومشاركته فيها.
	الالتزام الاستمراري	الارتباط الناجم عن إدراك العامل ووعيه بمقدار التكاليف المترتبة عن مغادرته المنظمة.
	الالتزام المعياري	الالتزام المبني على إحساس العامل بإلزامه مواصلة عمله مع المنظمة.
Jaros et al (1993)	الالتزام العاطفي	درجة الارتباط النفسي بالمنظمة كإحساس بالولاء، التعلق الوجداني، الانتماء، الاعتزاز والرضا.
	الالتزام الاستمراري	الارتباط المبني على شعور العامل باستمراره مع المنظمة
	الالتزام الأخلاقي	درجة من الارتباط النفسي بين العامل والمنظمة كنتيجة لاندماج أهدافهما وقيمهما.

المصدر: فراح العربي، **أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي" نموذج مقترح": دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2018، ص ص 45-46.

من خلال الجدول يتضح اختلاف الرؤى بين الباحثين حول أنواع الالتزام التنظيمي، ولكن سنركز على:

- **الالتزام العاطفي**: هو الاندماج والتعلق العاطفي للعاملين بالمنظمة، فالعاملون الذين يظهرون التزاما عاطفيا يشعرون بحاجتهم إلى الاستمرار في العمل مع التنظيم الحالي، وهذا ما يساهم في خلق الولاء للتنظيم[1]. ويظهر هذا الالتزام من خلال جملة من المشاعر مثل: الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء والرغبة، وقد يتطور هذا الالتزام اعتمادا على ثلاثة أسس: القيم المشتركة، تطابق الأهداف، صلة الهوية، الاندماج الشخصي، فالأفراد العاملين الذين يرتبطون بالمنظمة شعوريا فإنهم يستمرون في ذلك العمل[2].

- **الالتزام المعياري**: يقصد به شعور العامل بالمسؤولية تجاه المنظمة الناتج عن قيمه ومبادئه الشخصية، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة[3]. ويرى الباحثون في هذا المجال أن الالتزام المعياري يتطور لدى الفرد وفقا للأسس الآتية: شخصية الفرد؛ الالتزام المعياري يعكس الارتباط النفسي بين الفرد وزملائه في العمل؛ إدراك الفرد للاستثمارات التي تقدمها المنظمة.[4]

- **الالتزام المتواصل**: المقصود به الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة، وذلك لإدراك الفرد العامل بعدم القدرة على التضحية بالمنظمة، لزيادة التكاليف المترتبة على ذلك[5].

ثانيا– العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات "**روبرت مارش وماناري**" تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي، ومنها:

---

[1]. سليمان سالم جمعة، المبروك عبد الجواد امبارك، **الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء**، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد 1، العدد 7، جامعة الزاوية، ليبيا 2021، ص7.

[2]. اكرام بودبزة، أمال يوب، **أثر التغيير على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر ، 2019، ص 28.

[3]. علاء فرج حسن رضوان، **واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدارس المصرية اليابانية والمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية بجامعة كفر الشيخ**، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 6، العدد 10، الجزء الثاني، مصر، 2020، ص 1019.

[4] . دهرون فريدون عبد الله، عثمان كريم محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص 202.

[5]. عادل محمد محمد عبد الله، **أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2013، ص15.

1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للعمل

هناك بعض العوامل الخارجية مثل: ظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد، وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام؛ فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة ،كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية، والعكس صحيح في حالة ارتفاع مستوى البطالة[1].

2- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

تشمل هذه العوامل العناصر الآتية:

- *السياسات*: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين، ومن المعروف أن لدى أي فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي للأفراد؛
- *وضوح الأهداف*: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة، كلما كانت عملية الإدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي تجاه أكبر؛
- *تطبيق أنظمة حوافز مناسبة*: إن أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي، وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات عمل الإنتاج؛
- *العمل على بناء ثقافة مؤسسية*: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين، والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل يزيد من الالتزام التنظيمي لديهم؛
- *العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم*: إن المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمنظمة، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي[2].
- *العمل على تحسين المناخ التنظيمي*: المناخ هو ذلك المجال المتضمن الطرق، الأساليب، الأدوات، العناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة العمل بين الأفراد، فيمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة، يرفع الروح المعنوية ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي على تحقيق الاستقرار للأفراد العاملين والتنظيم؛
- *نمط القيادة*: الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال؛ فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد[3].
-

---

[1]. مها ضمرة عبد الكريم محمد، **الالتزام التنظيمي وأثره على نية ترك العمل (الدور المعدل لبيئة العمل الداخلية) : دراسة على المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم**، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص 16.

[2]. **المرجع نفسه**، ص ص16-17.

[3]. ندى محمد لوحو، **واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية**، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص ص63-64.

3- عوامل متعلقة بخصائص الفرد

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد العامل من حيث السن، طول مدة الخدمة، مستوى التعليم، الجنس، دوافع وقيم العاملين وعلاقتها بالالتزام.

4- عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها، ودرجة تأثيرها لها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، الاستقلالية، التحدي، التغذية المرتدة، والشعور بالمسؤولية ككل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي، وعكس ذلك صحيح؛ فكلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة، أو عدم وضوح دور الفرد، فإن هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين[1].

المطلب الرابع: عناصر الالتزام التنظيمي

لتحديد طبيعة الالتزام التنظيمي، قدم الباحثون مجموعة من العناصر المكونة للالتزام التنظيمي، وفيما يلي عرض لبعض هذه العناصر على سبي المثال-لا حصر-:

أولا- الثقة في الإدارة: تعد الثقة من الركائز الداعمة لعلاقات عمل ناجحة، ومن الأدوات التنظيمية الفاعلة التي تعمل على تحفيز قدرات الفرد العامل لتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال تبني مجموعة من الأساليب لتعزيز شعور العاملين بالالتزام تجاه منظماتهم[2]. فالثقة في الإدارة تشير إلى " ثقة الأفراد بقدرة المنظمة على تنفيذ المسؤوليات، واتخاذ قرارات عادلة تكون في مصلحة جميع أفراد المنظمة"[3].

أكد الباحثون أن الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة تُعدّ عاملا مهما في تحقيق التفاعل فيها، حيث أن الثقة عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة إذ أنها:

- تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة؛
- تساعد في تخفيض الصراعات السلبية، وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات؛
- تعمل على تقليل الرقابة المباشرة، والتوجيه المستمر في العمل الإداري[4]؛
- تؤدي إلى تحقيق عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للفرد العامل والمنظمة؛

---

[1]. أحمد يوسف دودين، **إدارة التغير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص187.

[2]. محمد سعيد طارش، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق**، مجلة العلوم النفسية، المجلد 33، العدد 1، مركز البحوث النفسية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 2022، ص559.

[3]. أميرة خضير كاظم، **الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص233.

[4]. سندس رضيوي خوين، **الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى العاملين: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، كلية الرافدين الجامعة، العراق، 2015، ص128.

- تعتبر الجزء الأكبر من مكونات رأس المال الاجتماعي؛
- تجعل المنظمات أكثر نجاحا وتكيفا[1]؛
- تعزز من قدرة العاملين على تقديم أفكار جديدة؛
- تساعد في تطوير العاملين من أجل الوصول الى قرارات ذات دقة وموضوعية.

ثانيا– الإيمان بالمنظمة: إن الإيمان بالمنظمة هو مدى تعلق العاملين بالمنظمة التي يعملون بها، ومقدار تطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة؛ بحيث تصبح موضع افتخار واعتزاز له.

يتولد الإيمان بالمنظمة من خلال معرفة العاملين بميزات وخصائص العمل في المنظمة، وما يحصل عليه العاملين من احترام وتقدير، وما توفره الإدارة من بيئة تنظيمية تتيح للعاملين طرح الآراء والأفكار التي ترتبط بعمله، أو تخص المنظمة ومناقشتها بجدية واحترام، كل هذا يجعل العاملين يتحدثون عن منظمتهم بفخر واعتزاز، واعتبار مشاكل المنظمة وكأنها مشاكلهم الخاصة.

ثالثا– الروح المعنوية: هناك أكثر من اتجاه لتحديد مفهوم الروح المعنوية، فالبعض يعرفها باعتبارها مسألة فردية، وتوصَف على أنها "مشاعر الفرد نحو العمل، الزملاء والمنظمة"، واتجاه آخر ينظر إليها من خلال شعور الفرد بانضمامه إلى الجماعة، ووضع مصلحة الجماعة فوق المصلحة الشخصية[2]. ويتضح مما سبق، أن الروح المعنوية ترتبط بالعوامل الآتية:

- الحالة العاطفية والنفسية للعاملين ومشاعرهم نحو عملهم؛
- ثقة العاملين ببعضهم البعض، واستعدادهم للتعاون فيما بينهم، وثقتهم في المنظمة (الإدارة)[3]؛

أثبتت العديد من الدراسات أن قوة المنظمة تكمن في مواردها البشرية، كون هذه الموارد هي المحرك الأساسي لكافة الأنشطة داخل المنظمة، ومن خلال الروح المعنوية للعاملين يمكن:

- تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن ثم بناء المواطنة التنظيمية التي تسهم في الارتقاء بمستوى الأداء؛
- تعزيز الشعور بالانتماء إلى المنظمة والتعاون مع جماعات العمل لتحقيق أهدافها[4].

---

[1]. سمير عادل حامد الجادر، زهراء غانم مرجاح، **دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية: بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص249.

[2]. عمر محمد سامي نذير، **المناخ الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى منتسبي مراكز الشباب والرياضة في مدينة الموصل**، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 16، العدد 2، جامعة موصل، العراق، 2020، ص938.

[3]. سامي عبد الفتاح رؤوف محمد عبد الكاظم غلام، **القيادة التربوية في ضوء نظرتي Xو Y وعلاقتها بالروح المعنوية لمديري المدارس الإعدادية**، مجلة البحوث التربوية النفسية، العدد 47، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص184.

[4]. حسين وليد حسن، **تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين: بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 106، جامعة بغداد، العراق، 2018، ص237.

رابعا– دوران العمل: تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، لأن نجاحها في تحقيق أهدافها يتمثل في حسن اختيار العاملين، وتدريبهم لأداء واجبهم الوظيفي بكفاءة عالية وفعالية، كما أنها يمكن أن تفشل في بلوغ أهدافها إذا عزم العاملون على ترك العمل، لذلك تعتبر المحافظة عليهم أحد التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات[1].

يشير دوران العمل إلى" الحركة المبرمجة وغير المبرمجة لدخول وخروج الأفراد من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة"[2]. ودوران العمل يُعدّ ظاهرة تنظيمية على قدر كبير من الأهمية ضمن أدبيات السلوك التنظيمي، كمؤشر لقياس فاعلية المنظمات ومدى استفادتها من عناصرها البشرية، وبموجب ذلك على المنظمات توجيه الاهتمام لهذه الظاهرة ، والوقوف عندها بهدف التعرف على العوامل التي تدفع الفرد للتفكير بترك عمله خلال الفترة القادمة[3].

خامسا– الدافعية للعمل

تؤثر دوافع الأفراد في جميع نواحي سلوكهم، أفكارهم، إبداعهم وأدائهم[4]، لذا يجب أن يكون هناك فهم دقيق لدوافع العمل والعوامل المؤثرة فيها، ذلك أن السلوك الوظيفي يمتاز بأنه أسلوب هادف وموجه نحو غاية معينة.

على الرغم من أن علماء النفس الإداري لم يتفقوا على تقسيم موحد للدوافع والعوامل المؤثرة فيها، إلا أنهم لم يختلفوا من حيث وجود عوامل حيوية ذاتية تفرزها التفاعلات النفسية، وعوامل ببيئة مكتسبة من البيئة الخارجية، وهي تختلف من فرد لآخر، وعليه تتحدد استجابات العامل وفقا لهذه العوامل، وهذا ما سيساعد القائمين بالعملية الإدارية على التنبؤ بأداء كل عامل في خضم هذه الظروف أو غيرها[5].

---

[1]. أبو ذر عمر آدم الأمين، محمد محجوب سليمان فضيل، **أثر دوران العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة فابي لمنتجات الألبان**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 5، مركز الأبرار للأبحاث والدراسات، السودان، 2022، ص 226.

[2]. علي أحمد أحمد المقبل، **أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف الليبية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأندلس، الجمهورية اليمنية، 2018، ص69.

[3]. عمر مصطفى محمد، شيلان فاضل محمود، **دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل: دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومسؤولي الشعب والعاملين في معمل اسمنت (دلتا) في مدينة السليمانية**، مجلة جامعة الانبهار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24، جامعة الانبهار، العراق، 2019، ص367.

[4]. رحاب حسين علي، **الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى مديرات رياض الأطفال**، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 212، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص357.

[5]. أحمد حمدان لفتة، **العوامل المؤثرة في دوافع العمل وعلاقتها بالأداء**، مجلة العلوم الزراعية العراقية، المجلد 42، العدد 2، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص104.

المبحث الثالث: الإدارة بالتجوال ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي

إن المنظمة الفاعلة تلعب دورا أساسيا في تحقيق الإلتزام التنظيمي، من خلال إيجاد أرضية تساعد على تمسك العاملين بمنظمتهم، وتحقيق أهدافها في ظل التسارع التكنولوجي الذي تشهده بيئة الأعمال.

المطلب الأول: خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال لتفعيل الالتزام التنظيمي

اختلف الباحثون في تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال، نظرا لاختلاف توجهاتهم الفكرية، وفيما يأتي عرض لبعض النماذج التي توضح مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال:

أولا– النموذج (الخضيري:2000)

بيّن الباحث (الخضيري) أن الإدارة بالتجوال تمر بالمراحل الآتية والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1–3): خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال عند (الخضيري)



المصدر: خالد صالح يحي أحمد المساجدي، **تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة ة بالتجوال**، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، ص110.

فيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

- **المرحلة الأولى: مرحلة المدخلات الرئيسية للمنظمة**

في هذه المرحلة يتم توفير البيانات، المعلومات، المعارف الكافية واللازمة والكاملة، والتي تحقق لمتخذ القرار الإحاطة الشاملة بالمؤسسة والمواقف التي سيواجهها أثناء تجواله داخل المنظمة.

- **المرحلة الثانية: مرحلة تشغيل البيانات للمنظمة**

هي المرحلة التي يتم فيها استخدام كافة الخبرات المكتسبة، والمهارات والقدرات الإدارية المتوفرة لدى المدير المتجول، وهي مرحلة الاستفادة فيها من البيانات التي تم التوصل إليها خلال الجولة التفقدية لتحقيق الآتي:

* إحاطة كاملة وواعية بكافة الجوانب والأبعاد الخاصة بعمليات التنفيذ؛
* معرفة فورية وشاملة بكافة العوامل، التي تقوم فعلا بالتنفيذ؛
* فهم واستيعاب وتوقع شامل للنتائج التي ستحدث وفقا للمعطيات التي تم الإحاطة بها.

- **المرحلة الثالثة: مرحلة المخرجات الخاصة بالمنظمة**

هي مرحلة استخلاص النتائج، وجني المكاسب وقطف الثمار من التجوال الإداري، وهي تلك المرحلة التي يتم الاستفادة فيها من تطبيقات المعرفة والإحاطة التي تمت لدى المدير؛ فالمعرفة وحدها لا تؤدي إلى أفضل النتائج بل دائما تحتاج إلى مهارة التطبيق وخبرة الممارسة الإدارية، وتأخذ المخرجات شكل قرارات إدارية مرشدة وصائبة أو شكل سلوك إداري منضبط، أو تصرف إداري سليم.[1]

ثانيا– النموذج (Downey :2004 et McCormack :2009)

يرى كل من (**Downey et McCormack**) أن تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بشكل فعال، يتم عبر الخطوات الآتية:

أ. *القيام بزيارات تجوال موجزة*، مركزة وقصيرة باستمرار مع نشر ثقافة التجوال، فهذه الزيارات ليست عملية تقييمية، إنما وسيلة لجمع البيانات والمعلومات؛

ب. *طرح الأسئلة الصحيحة* لتعزيز مبادئ التفكير التأملي للعاملين، وتوفير فرص النمو المهني لهم؛

ج. *جمع البيانات* عن الممارسات التطبيقية لتحديد أثرها على تحسين عملية التعلم لدى الأفراد العاملين؛

د. *مناقشة العاملين* بشكل مباشر بعد كل زيارة لاتخاذ القرارات بشكل جماعي، ومتابعة تنفيذ هذه القرارات وما ينتج عنها بعد كل زيارة؛

هـ. *تقديم التغذية الراجعة* لمعرفة نقاط القوة لإثرائها، ونقاط الضعف لمعالجتها؛

و. *إيجاد الود بين القائد وبين الأفراد العاملين* من خلال قول (مرحبا) كلما مر بهم، وليس الاقتصار على ذلك وإنما قولها خارج العمل، وفي مواقف السيارات، وفي أي مكان يشاهدهم فيه، لكي يبعث في نفوسهم المحبة، ويكسر الحاجز بينه كمدير وبينهم كعاملين؛

ز. *التحلي بالصبر*، لأن توليد الثقة بينه وبين الأفراد العاملين أمر يستغرق وقتا طويلا، لذلك يجب التحلي بالصبر في التعامل معهم، لتكوين علاقات ودية قائمة على الثقة الخالصة للحصول على المعلومات الحقيقية من مصادرها الصحيحة.[2]

---

[1] . خالد أحمد يحي أحمد المساجدي، **مرجع سبق ذكره**، ص 109.

[2] . عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، **الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن**، المجلة التربوية، العدد 72، جامعة سوهاج، مصر، 2020، ص ص 254-255.

ثالثا– نموذج (العجيمي: 2000)

يرى الباحث (العجمي) أن تطبيق الإدارة يحتاج لدراسة شاملة ومتعمقة، ويجب إتباع خمس خطوات أساسية للتطبيق، يمكن تلخيصها في الآتي:

أ. النزول إلى موقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية التواجد في هذه المواقع عند ظهور أي مشكلة؛

ب. الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير المناسبة للوصول إلى جذور المشكلة، ووضع البدائل لحلها؛

ج. اتخاذ الإجراءات الوقائية الفورية لمنع المشكلة، ومتابعتها واحتوائها؛

د. البحث عن الأسباب الحقيقية وراء ظهور المشكلة، وتشخيصها وعلاجها؛

هـ. وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها في المستقبل.[1]

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لتفعيل الالتزام التنظيمي

تعتبر الإدارة بالتجوال وسيلة لإبقاء التعامل مع العاملين واحتياجاتهم، وتساعدهم على ممارسة ما يوكل إليهم من عمل بطريقة مباشرة، في ضوء ذلك، فإن هناك مجموعة من المتطلبات التي قد تسهم في نجاح الإدارة بالتجوال، ومن أبرز هذه المتطلبات نذكر:

1. **الاهتمام الصادق بالعاملين:** ينبغي على القيادات إظهار اهتماما صادقا بأداء الأفراد العاملين لأعمالهم، والتعرف على طموحهم؛

2. **تسهيل الأمور وليس إصدار الأوامر:** تتطلب الإدارة بالتجوال أن تدرك القيادات أن عليهم استثارة، وتوجيه أقصى مساهمة ممكنة لكل عضو؛

3. **تحقيق مستوى أرقى من التعاون:** إن التزام القيادات بتحقيق التعاون الداخلي بينهم وبين الأفراد العاملين، يمكن أن يغير من الموقف السلبي للأفراد العاملين من خلال إجراء المناقشات وتبادلها فيما بينهم؛

4. **المشاركة بمصداقية:** تعمل القيادات على مشاركة الأفراد العاملين في مناقشة ما سوف ينجزونه من العمل، والوقت اللازم لإنجازه، حتى تتيح لهم الفرصة في اختيار العمل الذي يتناسب مع مهاراتهم واحتياجاتهم، وتطلب من العاملين إبداء رأيهم إزاء ما قد يعتقدون أنه طريقة أفضل لأداء العمل؛

[1] . شريف محمد فراونة، حازم أحمد فراونة، **مرجع يبق ذكره**، ص 15.

5. **حسن اختيار القيادات:** تتطلب الإدارة بالتجوال أن يتم اختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءة والإنجاز، والتمكن من مهارات الاتصال الجيد، وطرق التعامل الذكي مع الأفراد العاملين، وتطوير وتنمية كفاءاتهم الإدارية بما يتناسب واحتياجات عملية التجوال، واستمرار برامج التدريب على مهارات الإدارة بالتجوال، والعمل على تنمية معارفهم، وقيمهم، واتجاهاتهم التي تتعلق باتجاه الإدارة بالتجوال؛[1]

6. **معالجة المعوقات:** توجد بعض الصعوبات التي قد تشكل معوقا يمنع تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، وهو ما يمثل تحديا أمام إدارة المنظمات. ولعل أهم هذه التحديات نذكر:

- عدم الالتزام بالتطبيق الفاعل لهذه الممارسات، نتيجة قلة مهارة وكفاءة بعض القيادات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقق الفوائد المرجوة؛
- اهتمام القيادات فقط بالمظاهر الخارجية لجولاتهم بين الأفراد العاملين، وعدم الاكتراث بمضمون الإدارة بالتجوال وفلسفتها؛
- فشل الإدارة بالتجوال نتيجة عدم فعالية الاتصالات بين الأفراد العاملين والقيادات داخل المنظمة؛
- عدم اهتمام القيادات بتمكين العاملين، وضعف عملية إشراكهم في صناعة القرار داخل المنظمة؛
- البيروقراطية المعطلة للعمل، والتهرب من تحمل المسؤولية؛
- زيادة عدد الوحدات المكونة للمنظمة.[2]

7. **الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تقلل من مستوى الالتزام التنظيمي،** والبحث عن الحلول التي ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. ومن بين هذه العوامل نذكر:

- الإثراء الوظيفي: يعني الإثراء الوظيفي زيادة مستوى اندماج العامل بعمله، من خلال زيادة مسؤولياته عن العمل، وإعطائه المزيد من الحرية في التصرف والاستقلالية، وكذا مزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد: يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من عوائد ينعكس عليهم، لأن هذا الشعور يقوي من التزامهم اتجاه المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال الحوافز وبرامج المشاركة في الأرباح؛
- استقطاب واختيار العاملين الجدد الذين تتفق قيمهم مع قيم المنظمة.

8. **على المنظمة الاهتمام بالجوانب الآتية من أجل زيادة الالتزام التنظيمي:**

- تحقيق العدالة التنظيمية؛

---

[1] . شريف محمد فراونة، حازم أحمد فراونة، **مرجع يبق ذكره**،، ص ص 13-14.

[2] . عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، **مرجع سبق ذكره**، ص 255.

- تعزيز المشاعر الاجتماعية وتشجيع العاملين على التفاعل فيما بينهم
- التزام المنظمة تجاه العاملين وبقائها داعمة لهم.[1]

9. للقيام بجولة إدارية ناجحة على المدير المتجول الاهتمام بالمحاور الآتية:

- *الأمن الوظيفي*: الأمن الوظيفي هو شعور الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، شعوره بالاستقرار الوظيفي وإبعاده عن الصراعات الداخلية، وهذا ما يجب على المدير المتجول تقديمه أثناء قيامه بالجولة؛
- *الإرشاد والتوجيه*: على المدير المتجول أن يعمل على كسب ثقة العاملين؛ من خلال إظهار الاحترام والتقدير أثناء إلقاء التوجيهات والإرشادات، ودعم هذه التعليمات بالحوافز بشكل مستمر؛
- *المكانة الأدبية:* المكانة الأدبية عملية مزدوجة ومتبادلة بين الموظف ومديره، ويستطيع المدير تعزيزها من خلال قبوله واحترامه لآراء العاملين واقتراحاتهم أثناء تجواله؛ لكي يزيد إحساس العاملين بمكانتهم داخل العمل، مما يحفظ للمدير المتجول مكانته الأدبية؛
- *الرأي والمشورة*: إشراك العاملين ومشاورتهم أثناء تنفيذ الأعمال، وإدارة الحوار مع العاملين؛ من حيث مناقشتهم فيما سوف ينجزونه، الوقت اللازم للإنجاز، الطرق الأفضل للإنجاز، تقييم أعمالهم بأنفسهم يعمق إحساس العاملين بالمسؤولية، ويشعرهم بأنهم شركاء في القرار؛
- *الرؤية والحكمة*: شعور الفرد العامل والمسؤولية الناتجة عن تطبيق مبدأ الإدارة بالتجوال تجعله أكثر اتزانا، وتكسبه التصرف بالحكمة في المواقف التي تواجهه، وتؤثر على سلوكياتهم أثناء إنجاز الأعمال ومواجهة المشكلات؛
- *العائد والتعويض*: يقوم العامل ببذل أقصى جهد لإنجاز الأعمال، إذا توفر له دافع مستمر في المنظمة، كمكافأة الإنتاج، الأجور التشجيعية والتعويضات الهامة؛
- *الصلاحيات والقوة*: إمداد العامل بالصلاحيات والمسؤوليات والمهام بشكل منتظم، يعمل على زيادة الروح المعنوية للفرد العامل ويعزز من إحساسه الذاتي بالقوة.[2]

هذا، وقد أشار بعض الباحثون أنه لتطبيق الإدارة بالتجوال، لا بدّ من إتباع عدد من التوصيات التي تمّ وضعها للمدير المتجول للاستفادة من تجواله، وهي كالآتي:

- التقاء بالعاملين وتحدث معهم فردا فردا، فهذا يشجع الحوار الصادق والبناء؛

---

[1] . حمزة بن معتوق، **القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة**، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2020- 2021، ص ص 198-199.

[2] . أحمد جربوع، **الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2020، ص ص 33-34

- عدم سماح للعاملين بتقديم الشكاوى على مشرفيهم، بل حثهم على حل هذه المشكلات مع مشرفيهم أولا، وإن استدعى الأمر يمكن للمدير المتجول أن يتدخل؛
- مشاركة العاملين الحلم برسم صورة للمنظمة في المستقبل، وتذكيرهم بأهمية دورهم للوصول لهذا الحلم؛
- التجوال أثناء العمل ومشاهدة الأفراد العاملين أثناء تأدية أعمالهم المختلفة، ولكن ليس بصفة ناقدا، أو مفتشا، بل بغية تقديم الإرشادات، والتحاور والاستماع لهم؛
- التخطيط الجيد للجولة الإدارية، ووضع أهداف محددة للزيارات، والعمل على تحقيقها؛
- تدوين الملاحظات من أجل مناقشتها؛
- الاستفادة من موطن القوة للاستمرار في النمو المهني للعاملين؛
- تقديم تغذية راجعة مباشرة بعد كل زيارة تجوالية، بهدف التحسين والتطوير.[1]

المطلب الثالث: أساليب الإدارة بالتجوال لتحقيق الالتزام التنظيمي

تختلف عملية التجوال الإداري وفقا للأساليب التي تستخدم في إحداث عملية التجوال، أو التي يتبعها المدير المتجول للحصول على البيانات والمعلومات، فتسارع التغيرات بمعدلات غير مسبوقة، واختلاف طبيعة المتغيرات الحاصلة عن بعضها تفرض على المدير المتجول تنويع في استخدام أساليب التجوال، وفي ما يأتي ذكر لبعض هذه الأساليب:

أولا– أسلوب الاجتماعات

أسلوب الاجتماع هو لقاء فكري بين القائد المتجول والعاملين في نشاط معين لبحث مشكلة ما، وتبادل الآراء وطرح كل ما هو جديد عن كيفية تحسين العمل عن طريق التحليل، التفسير والعمل المشترك. وهناك نوعان من الاجتماعات:

1– الاجتماعات المفتوحة: هي الاجتماعات التي تُدار بشكل علني ومفتوح لجميع العاملين، وتحتاج إلى الخيال الابتكاري لطرح الأفكار الجديدة،

2– الاجتماعات المغلقة: هي الاجتماعات التي يتم فيها عرض مشاكل ذات طابع تنفيذي، ولها جانبها السري، بحيث يتم إجراءها عادة بين المتخصصين.[2]

تُعدّ الاجتماعات من أكثر وصائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فاعلة على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور الآتية:

- تنشيط الاهتمام بالمشكلات والمقترحات والأفكار؛

[1] . خالد صالح يحي أحمد المساجدي، **مرجع سبق ذكره**، ص 133.

[2] . **المرجع نفسه**، ص 74.

- المساعدة في حل هذه المشكلات والوصل لنتائج إيجابية؛
- اكتساب القبول لدى الجماعة للتقدم في تنفيذ الحلول؛
- الحصول على معلومات وبيانات وخبرات جديدة؛
- الاتصال والتنسيق فيما بين الإدارة والعاملين وفيما بين العاملين أنفسهم؛
- التعرف على المشكلات التي تواجه المنظمة، واقتراح الحلول المناسبة لها؛
- تبادل الخبرات فيما بين العاملين بما يساعد على نموهم المهني؛
- إيضاح ما يرد من الجهات الإدارية العليا من لوائح ونظم، وبيان الطرق السليمة في تنفيذها؛
- كما تسهم الاجتماعات في تحسين جودة القرارات داخل المنظمة؛ من خلال مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، مما يؤدي لإيجابيات منها قبول العاملين لهذه القرارات لما تحمله من موضوعية، ومراعاة لمصالح المجموعة والعمل.[1]

ثانيا– أسلوب الندوات

يختلف هذا الأسلوب عن الاجتماعات كونه يركز على جانب معين من الموضوعات، ويتناوله بالعرض والنقاش والمعالجة مع مجموعة من المتخصصين. والقائد هو الذي يقوم بإلقاء محاضرة للعاملين للرد على أسئلتهم واستفساراتهم، يتناول فيها سياسة المنظمة، أهدافها وخططها المستقبلية، وهذه الندوات هي أقل الأساليب كلفة.

تعتبر الندوات من أقدم الاتصالات الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة، وعادة ما تنتهي بتوصيات تعبر عن وجهات نظر المشاركين فيها. وتتميز الندوات بالمميزات الآتية:

- تتيح الفرصة للعاملين للاستماع لآراء الخبراء والمتخصصين في موضوع ما؛
- تتيح الفرصة للمناقشة بين الخبراء والعاملين، مما يجعل الاتصال يسير في اتجاهين؛
- تتميز بقدرتها على التأثير خاصة إذا كان الموضوع غير مفهوم مسبقا للحاضرين.[2]

ثالثا– أسلوب المحاضرات

يستهدف أسلوب المحاضرات تعريف العاملين بسياسات المنظمة، وإعطاءهم الكثير من المعلومات حول أهدافها، خططها المستقبلية، فيقوم المدير المتجول بإلقاء محاضرة والردّ على أسئلة واستفسارات العاملين. ويتميز أسلوب المحاضرات بمجموعة من المميزات، يمكن جمعها في النقاط الآتية:

---

[1] . عبد الله بن سعد محمد السدحان، **واقع الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة ومعلموها بمدينة الرياض**، مجلة كلية التربية، المجلد 35، العدد 186، الجزء 2، جامعة الأزهر، مصر، 2016، ص 400.

[2] . خالد صالح يحي أحمد المساجدي، **مرجع سبق ذكره**، ص 75.

- تعد من أكثر الطرق ملائمة لشرح الموضوعات الغامضة التي تتطلب الشرح والتفسير؛
- تعد طريقة مناسبة لتمهيد للموضوعات الجديدة؛
- تربط بين الأفكار القديمة والأفكار الحديثة؛
- لا تأخذ وقتا كبيرا؛
- تساهم هذه الطريقة في عرض المحاضرة بتسلسل وترتيب للأفكار بطريقة منطقية؛
- طريقة اقتصادية لأنها لا تتطلب إمكانيات مادية كبيرة.[1]

رابعا– أسلوب البرامج التدريبية

يُعدّ التدريب أحد أهم الطرق والأساليب لتحقيق التجوال الإداري الناجح، ليس فقط لكونه وسيلة مباشرة لتعريف العاملين بأهداف وسياسات المنظمة، بل كونه وسيلة غير مباشرة للتعرف على المشاكل والمحددات التي تواجه المنظمة من الداخل، وبالتالي الوصول إلى اقتراحات عملية وفعالة لحلها.

إن الأهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة الضعف أو القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب ، ولذا فأن تحقيق هذا الهدف الرئيس يتطلب السعي لتحقيق إلى الأهداف الفرعية الآتية:

- إكساب الأفراد المتدربين المهارات، المعلومات، المعارف الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموما، إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لابد لمن يسعى للتطوير أن يرتكن اليها وبصورة مستمرة؛
- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية؛
- صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين ، إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم؛
- تبادل الخبرات، المعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار؛

[1] . شفيقة كحول، صباح غربي، **نحو تفعيل طرق التدريس في التعليم الجامعي: طريقة المحاضرة نموذجا**، على الرابط: https://www.researchgate.net/profile/Gherbi-Sabah/publication/331641950_nhw_tfyl_trq_altdrys_fy_altlym_aljamy_tryqt_almhadrt_anmwdhja/links/5c854fb0299bf1268d4f84c5/nhw-tfyl-trq-altdrys-fy-altlym-aljamy-tryqt-almhadrt-anmwdhja.pdf، تاريخ الاطلاع: 15-02-2023.

- تطوير الطاقة الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني، أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير.[1]

خامسا– أسلوب المناقشات غير الرسمية

أسلوب المناقشة غير الرسمي يسمح للعاملين بحرية التعبير عن آرائهم في العمل الجماعي وكيفية تطويره. ويتميز أسلوب المناقشات بالآتي:

- يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم، وينمي لديهم اتجاهات إيجابية؛
- يساعد العاملين على اكتساب مهارات الاتصال والتواصل والاستماع الفعال؛
- يساعد في الكشف عن ميول العاملين ووجهات نظرهم؛
- يساعد القائد على تغذية عكسية تتعلق بأسلوبه في التدريب، ومدى استفادة العاملين وطريقة تطبيقهم لما تدربوا عليه.[2]

المطلب الرابع: طبيعة العلاقة بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي

تُعد الإدارة بالتجوال منهجية إدارية، تتيح الفرص للمدراء الاطلاع على ما يجري فعلا في مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم حول إنجازاتهم، مشكلاتهم ومقترحاتهم في أجواء غير رسمية.

على ما سبق ذكره في المبحثين السابقين، نجد أن هناك علاقة وطيدة بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي، مثلا حين تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ووجدنا أن نمط القيادة أحد هذه العوامل، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي للإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، والقائد المتجول الناجح هو القادر على تحقيق أهداف المنظمة من خلال القدرة على التواصل الذكي مع العاملين، ومعايشة الواقع الحقيقي من داخل موقع العمل المختلفة بالمنظمة، محفزا لهم، مناقشا لهم آراءهم، مساعدا لهم على أداء أعمالهم وحل مشاكلهم.

إن المعاملة التي تحفظ للمرؤوسين إنسانيتهم من قبل المدير المتجول هي التي تؤدي إلى نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها،[3] لذا على المدير المتجول أن يعمل على تعزيز وتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛ خصوصا وأن عملية تكوين الالتزام التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، تمر بمجموعة من المراحل بدءا بمرحلة التجربة، ثم مرحلة العمل والإنجاز، وأخيرا مرحلة الثقة بالمنظمة (أنظر المطلب الثاني ص25)، وخلال هذه المراحل؛

---

[1] . مصطفى رعد صالح، قتيبة أمجد عبد الغفور، **دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي: بحث تطبيقي في وزارة الإعمار والإسكان– المركز الوطني للاستشارات الهندسية**، العدد 61، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2020، ص 182.

[2] . خالد صالح يحي أحمد المساجدي، **مرجع سبق ذكره**، ص 77.

[3] . سراج الدين عبد الرحيم عثمان بدري، **مرجع سبق ذكره**، ص 69.

فان القائد المتجول يلعب دورا كبيرا؛ **ففي المرحلة الأولى** يمكنه أن يلعب دورا رئيسيا في تكوين الالتزام التنظيمي للعامل الجديد عن طريق تشجيعه، ونصحه بأسلوب أبوي وإنساني، ومساعدته على الاندماج في بيئته الجديدة، مما يعزز لديه (العامل) الشعور بالأمن، وترسيخ الصورة الذهنية الإيجابية لديه عن المنظمة، كذلك تعزيز قيم واتجاهات وأفكار بيئة المنظمة لديه، مما يدفعه لبذل الجهود للتعلم والتعايش مع البيئة الجديدة. ومن ثم التهيؤ والانتقال **إلى المرحلة الثانية**؛ حيث يظهر الإحساس بالذات، والخوف من العجز لإثبات الذات، وهنا على القائد المتجول أن يعمل على تعزيز الشعور بالشخصية لدى الفرد العامل وأهميته لدى المنظمة، وبالتالي ظهور قيم الالتزام التنظيمي، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق أخذ رأي العامل فيما يتعلق بعمله، أو مدحه أمام زملائه، أو تحفيزه مما يولد فيه الشعور بالرضا الوظيفي، ثم يتدرج هذا الشعور **في المرحلة الثالثة**، وتزداد الاتجاهات التي تدل على الالتزام التنظيمي، وتنمو حتى تصل إلى **مرحلة النضج** ؛[1] فالعامل الذي يشعر بالتزام أكبر نحو المنظمة الذي يعمل بها يكون لديه اكبر درجة من الثقة تجاه هذه المنظمة، كونه يكون لديه إحساس بأن المنظمة سوف تكافئه على ولائه عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته. ومن بين تأثيرات الالتزام على المتغيرات التنظيمية نذكر ما يأتي:

- *الروح المعنوية:* إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حبّ الأفراد العاملين لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي، عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل، مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي؛
- *الأداء المتميز*: يمتاز الأفراد العاملون الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد وحبّ الأفراد لعملهم، وحماسهم وولائهم له، بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة التي يعملون بها؛[2]
- *دوران العمل*: يؤدي الالتزام التنظيمي إلى قلة دوران العمل؛ فالالتزام العاطفي للعامل يبقيه في المنظمة لأنه يُحب ذلك، ومن هنا يصبح احتمال ترك العامل الملتزم للعمل ضئيلا، والأفراد اللذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل احتملا لترك العمل أو الغياب؛
- *احترام القرارات التنظيمية* : للالتزام العاطفي علاقة إيجابية مع احترام المسيرين للقرارات التنظيمية، وكذا مع احترام تحقيق الأهداف المالية للمنظمة، كما أن الالتزام العاطفي يُسهل من وضع حيز التنفيذ الإجراءات الإدارية، وهذا راجع لإشراك العاملين في سياسات المنظمة وولائهم لها.[3]

---

[1] . سراج الدين عبد الرحيم عثمان بدري، **مرجع سبق ذكره** ، ص ص 72-73.

[2] . ابتسام عاشوري، **مرجع سبق ذكره**، ص 73.

[3] . هدى درنوني، **مرجع سبق ذكره**، 147-148.

ومن جانب آخر، تلعب عملية التمكين الإداري دورا كبيرا في زيادة الثقة لدى العاملين من خلال السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على المبادرة والإبداع، وهذا لن يأتي إلا من خلال ممارسة الإدارة بالتجوال، لأن تواصل القائد المتجول مع العاملين في مواقع العمل دون قيود يساعده على اكتشاف ومعرفة قدرات كل عامل بالمنظمة، ومن ثم تشجيعه على التميز أكثر، أو مساعدته على التغلب على مشكلاته ليصبح فردا فاعلا في المنظمة، عندها يشعر بنوع من الرضا الوظيفي، وبالتالي تعزيز الالتزام التنظيمي؛ الشيء الذي يحول دون ارتفاع معدل دوران العمل وزيادة نسبة الغياب، وبما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء، فمن ثم نمو وتطور المنظمة وتحقيق أهدافها.[1] وبصفة عامة يمكن تطبيق التمكين الإداري بعدة مراحل متدرجة:

- **المرحلة الأولى**: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحوٍ محدود وغير معقد، مما يجعل مستوى تمكينهم متدنيا؛
- **المرحلة الثانية**: تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، وتوسعة مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة؛
- **المرحلة الثالثة**: تنص على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة فرصة المشاركة واتخاذ القرارات، مما يعزز مهاراتهم ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقا؛
- **المرحلة الرابعة**: تشكيل فرق العمل بأنواعها، ومنها حلقات الجودة، فرق المهمات الخاصة ومنها حل المشكلات الطارئة في العمل، والعمل الذاتي والمشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية؛
- **المرحلة الخامسة**: تسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع واتخاذ القرارات، والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلا عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.[2]

ذكر الباحثون أن هناك مجموعة من الأدوات التي تهدف إلى إنجاح الموقف الإداري بفاعلية للجولات الإدارية، بحيث يتم اختيارها وفقا لمهارات القائد المتجول وقدرته على الاستخدام الأمثل لها. ومن هذه الأدوات نذكر:

- **إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث**: تسعى الإدارة بالتجوال على تحفيز الإبداع بهدف التطوير والتحسين، بحيث يتم دعم الأفكار الجديدة المستخلصة من الحوار والنقاش البناء الذي يتم أثناء الجولة التفقدية مع العاملين؛

---

[1] . سراج الدين عبد الرحيم عثمان بدري، **مرجع سبق ذكره** ، ص ص 75-77.

[2] . زينة حمودي حسين، **التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية للعلوم الصرفة / ابن هيثم جامعة بغداد وحدود تطبيقه**، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 61، العدد 3، جامعة بغداد، العراق، 2022، ص 264-265.

- **الإصغاء الذكي**: إن القدرة على الاستماع والإصغاء هي الأداة الرئيسية للتواصل بين العاملين والرؤساء، وعلى الرؤساء أن يستمعوا إلى مرؤوسهم أثناء الجولات التي يقومون بها، ويتيحوا لهم الوقت الكافي لعرض أفكارهم وتحليل وتقييم أي بيانات يقدمها المرؤوسين؛
- **الاستخدام الفعال للأسئلة وإدارة الحوار**: يمثل أي موقف فرصة يجب على المدير انتهازها ليس فقط للحصول على معلومة، ولكن لإعطاء معلومة وتكوين رأي، وقناعة وعقيدة لدى العاملين وتقريب وجهات النظر، ويتوقف هذا على مدى مهارة المدير وقدرته على استخدام أدوات الحوار لتحقيق هذه الغاية. إن النقاش الجاد للقضايا الصعبة بين العاملين تساهم في بناء الأمن الحقيقي وتشييد أواصر الثقة.
- **إزالة الخوف والرهبة**: ينبغي أن يعمل المدير على بعث روح الأمان والاحترام، وإزالة الحواجز النفسية وتخفيف التوترات وإنهاء الخلافات الحادة، وتجنب سلبيات الصراعات؛ فكثيرا ما تنجح التنظيمات غير الرسمية في إشاعة جو من الرهبة والخوف والقلق التي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها أثناء الجولة الإدارية؛
- **تحقيق مشاركة العاملين في مشكلات العمل**:يحرص المدير الذكي على الاستماع بتعاطف إلى مشكلات العاملين بمجال العمل، ويعمل ما في وسعه لحلها والتأكد من أن العاملين يشعرون بأنهم جزء من فريق، وبأنهم يشاركون في جهد جماعي أكبر وأوسع نطاقا، وفي الوقت نفسه يبعث الأمل في نفوسهم ويحول اليأس إلى تفاؤل، وهو أمر يؤدي إلى تعاطف وتجارب العاملين معه وإظهارهم مزيد من الولاء والانتماء من خلال زيادة إنتاجيتهم.[1]

المبحث الرابع: مناقشة الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، سواء الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال أو الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي، بالإضافة للدراسات التي تناولت ممارسات الإدارة بالتجوال والإلتزام التنظيمي.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير الإدارة بالتجوال

من بين الدراسات التي تناولت متغير الإدارة بالتجوال نذكر ما يأتي:

أولا– عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن، المجلة التربوية، العدد 72، جامعة سوهاج، مصر، 2020.

[1] . مها عادل رمضان الريادي، **أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي ألابتكاري : دراسة ميدانية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 48، العدد 3، جامعة عين شمس، مصر، 2018، ص ص 304-305.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) وفعالية القرارات الإستراتيجية بأبعادها (تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الإستراتيجية، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي) بجامعة حفر الباطن، واستطلاع مدى متانة الروابط وعمق التواصل بين الإدارة العليا للجامعة والعاملين بها.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: اعتمدت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، والتي بلغ عدد أفرادها (172) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* يسهم تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال إلى مساعدة إدارة الجامعة على تغيير مناخها التنظيمي من أجل التكيف مع محيطها الخارجي؛
* يؤدي تطبيق الإدارة بالتجوال إلى الارتقاء بمستويات التنفيذ إلى أعلى مستوى من الجودة؛
* تساعد الإدارة بالتجوال في تحديد الأهداف الإستراتيجية للجامعة بدقة ووضوح؛
* تتميز الإدارة بالتجوال بقدرتها على تحديد نقاط القوة والضعف بدقة داخل الجامعة، وتنمية الروح الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس، مما يسهم في توليد بدائل إستراتيجية تعمل على تحسين أداء الجامعة وتطويره.

أوصت هذه الدراسة بـــ:

- حث إدارة الجامعة بأقسامها ووحداتها المختلفة على تطبيق الأسلوب العلمي المدروس للإدارة بالتجوال؛
- ضرورة تنظيم دورات تدريبية تستهدف إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة بالتجوال لزيادة وعيهم بمفاهيمها النظرية وإجراءاتها العملية؛
- ضرورة تبني إدارة الجامعة للأساليب الحديثة، والتخلي عن الأساليب التقليدية من أجل النهوض بالجامعة وزيادة قدرتها على مواكبة متطلبات هذا العصر.

ثانيا– دراسة بلال عبد الله أحمد مصلح، الإدارة بالتجوال وأثرها على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى تأثير مكونات الإدارة بالتجوال والتي تشمل (اكتشاف الحقائق، الاتصال والعمل الجماعي، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجحة) على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في بلدية غزة.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الأساسية لجمع البيانات عبارة عن الاستبانة، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (235) مفردة.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* إن تجوال المدير يعزز ثقافة العمل الجماعي عند العاملين، وكسر الحواجز النفسية بينه وبين العاملين؛
* إن تجوال المدير يحقق متابعة الأعمال ومراقبتها عن قرب، ويمكنه من جمع المعلومات من مصادرها والتحقق من صحتها؛
* يعزز تجوال المدير ثقة الموظفين بأنفسهم لرفع روحهم المعنوية، ويسهم في تعظيم الاستفادة من مقترحات العاملين.

أوصت هذه الدراسة بـــ:

- ضرورة أن يتفقد المدير أحوال العمل والعاملين باستمرار لصدّ الشائعات، واكتشاف الأخطاء ومتابعتها؛
- على المدير أن يوفر الإمكانات لإنجاح العمل الجماعي، ويشجع النقاش والاتصال المفتوح مع العاملين؛
- يجب على المدير اعتماد أحدث الأساليب لتطوير قدرات العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع لديهم من خلال الاستثمار في القدرات الكامنة لدى العاملين.

ثالثا– شريف محمد فروانة، حازم أحمد فروانة، تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في المنظمات الأهلية بغزة، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 2، العدد 1، مركز الأبرار للأبحاث والدراسات الإنسانية، السودان، 2021

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية، مع تبيان أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقاما بتصميم الاستبانة لغرض جمع البيانات، كما استخدما أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ (120 موظفا)، لكن تم استرداد (95 استبانة) صالحة للتحليل.

خلصت نتائج الدراسة إلى تأكيد دور الإدارة بالتجوال كاتجاه حديث في عمليات التغيير الشاملة للمنظمات، وذلك يعني أنه كلما تم تطبيق الإدارة بالتجوال بقدر (0.1) يتحسن تطبيق تحفيز الموظفين بمقدار (0.873).

أوصت هذه الدراسة بـــ:

- حث الإدارة العليا لزيادة مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالمفهوم العلمي المدروس، لما في ذلك من رفع للكفاءة وتوفيرا للوقت، تحسين الاتصال وحل المشكلات الآنية التي قد تعترض الموظفين، فضلا عن تحفيز الموظفين ودفعهم للارتقاء وطرح الأفكار الجديدة؛
- العمل على تبني مبدأ الإدارة بالتجوال، وترسيخ هذا المفهوم في أذهان المشرفين والمسؤولين، وربطه في خطط ولوائح الجمعية المعمول بها.

رابعا– عبد كاطع سموم الربيعي، الإدارة بالتجوال وعلاقتها في نشر ثقافة التواصل الاجتماعي لدى مديرو المدارس المتوسطة في ضوء النظرية السلوكية وسبل تطويرها، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 44، جامعة واسط، العراق، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإدارة بالتجوال وثقافة التواصل الاجتماعي لدى مديرو المدارس المتوسطة في مركز قضاء الكوت، والكشف عن درجات تقدير عينة الدراسة حول متغيرات البحث لدي المديرو في ضوء النظرية السلوكية تبعا لـ: (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة).

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الأساسية لجمع البيانات عبارة عن الاستبانة، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (200) مدّرسا ومدّرسة في المدارس المتوسطة.

خلصت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها:

* أظهرت النتائج الإحصائية اهتمام مديرو المدارس المتوسطية بالإدارة بالتجوال؛
* أظهرت النتائج الإحصائية اهتمام مديرو المدارس المتوسطية ببيان أهمية تعزيز ثقافة التواصل الاجتماعي بين أعضاء الهيئة التعليمية والطلبة وأولياء الأمور؛
* من خلال النتائج هناك علاقة بين المدراء الذين يمارسون الإدارة بالتجوال وثقافة التواصل بكل أنواعها وأساليبها، لما لها من أهمية لتعزيز أواصر المحبة والتسامح وتعزيز الاندماج بين الأدوات الفاعلة في المدارس.

أوصت الدراسة بـ:

- دعوة الجهات المختصة عن طريق المديرية العامة للتربية برفع مقترحات إلى وزارة التربية بضرورة تعزيز مفهوم الإدارة بالتجوال بمختلف الأساليب، بما يتناسب وأهمية الموضوع وارتباطه بالواقع التربوي؛
- عقد ندوات ومؤتمرات ثقافية لمديرو المدارس المتوسطية لتفعيل أسلوب الإدارة بالتجوال وتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون بين الطلبة، المدرسين وأولياء أمور الطلبة.

خامسا– عمر بن جابر سمران الرفاعي، واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، المجلد 8، العدد 19، جامعة تعز (فرع التربية)، اليمن، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة ينبع من وجهة نظرهم.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استعان بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، والتي بلغ عدد أفرادها (275) معلما بالمدارس الثانوية

الحكومية بـ" محافظة ينبع" تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك بنسبة (40.8%) من مجتمع الدراسة، والذي يمثل (694) معلما بالمدارس الحكومية بمحافظة ينبع خلال الفصل الدراسي الأول من العام 1443-1444هـ.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في "محافظة ينبع "كبيرة، حيث جاء مجال التطوير والإبداع في مقدمة المجالات، يليه مجال تحسين الاتصال، وأخيرا مجال التغذية الراجعة؛
* وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع، ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

أوصت الدراسة بـــ:

- زيادة اهتمام مديري المدارس بتحسين ممارسة التغذية الراجعة، لتعزيز فاعلية استخدام الإدارة بالتجوال في تحسين جودة التعليم بالمدرسة وتطوير الأداء المهني للمعلمين؛
- تعزيز الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس في مجال الإدارة بالتجوال، بما ينعكس بصورة إيجابية على الرضا الوظيفي لدى المعلمين؛
- تبصير مديري المدارس بأهمية الإدارة بالتجوال وتأثيره الإيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

سادسا– مؤمن عبد العزيز صالحة، درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة، ويقدر عددهم بحوالي (7719)، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، وتكونت من 420 معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

* درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت مرتفعة وبوزن نسبي 81.47%؛
* مفهوم الإدارة بالتجوال من أكثر الأساليب الإدارية الملائمة لإدارة المدرسة أكثر من غيرها من المنظمات، وذلك لأن المدرسة تتعامل مع العنصر البشري سواء طلبة أو معلمين بشكل مباشر، مما يسمح بالتعرف على ميولهم واتجاهاتهم ومساعدتهم في حل المشكلات.

أوصت هذه الدراسة بـــ:

- عقد دورات تدريبية تستهدف مديري المدارس في مجال الإدارة بالتجوال من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية؛
- نشر مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال في المنظمات؛
- تبادل مدراء المدارس لخبراتهم في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهم، ومحاكاة نماذج عربية وأجنبية نجحت في تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي

من بين الدراسات التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي نذكر ما يأتي:

أولا– حمزة بن معتوق، القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2020- 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة المدرسية في التأثير على مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، والكشف عن الأنماط القيادية السائدة ببعض المدارس بمدينة المسيلة، فضلا عن معرفة أبعاد ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، وكذا إبراز أهم العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وطبق أداة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات من عينة الدراسة، والتي بلغ عدد أفرادها (414) معلم ومعلمة موزعين على (48) مدرسة ابتدائية بمدينة المسيلة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك بنسبة (37%) من مجتمع الدراسة، والذي يمثل (1119) معلما ومعلمة موزعين على (80) مدرسة ابتدائية بمدينة المسيلى خلال السنة الدراسية 2017-2018.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* يوجد تأثير دال احصائيا للقيادة المدرسية على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؛
* إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع، وكان ترتيب أبعاده على النحو الآتي: الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي والالتزام المستمر؛
* وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، ولا توجد علاقة ارتباطية بين نمطي القيادة الأوتوقراطية والفوضوية ومتغير الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

أوصت هذه الدراسة بـــ:

- ضرورة تنمية وتعزيز النمط القيادي الديمقراطي لآثاره الإيجابية على مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؛

- يجب على المدراء العمل دائما على ابقاء مستويات الالتزام التنظيمي مرتفعة لدى المعلمين؛
- ضرورة تنمية العوامل الشخصية والوظيفية التي لها أثر بارز على التزام المعلمين.

ثانيا– سليمان سالم جمعة، المبروك عبد الجواد امبارك، الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد 1، العدد 7، جامعة الزاوية، ليبيا 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مصنع أعلاف البيضاء من خلال الأبعاد الآتية: الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، مع تحديد دوره في تحسين أداء العاملين بمصنع الأعلاف البيضاء.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم الاستبانة لغرض جمع البيانات، كما استخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ (114 موظفا)، لكن تم استرداد (91 استبانة) واستبعاد (9) منها لعدم اكتمال بياناتها، حيث تم اخضاع الاستبيانات الباقية وعددها (82) للتحليل الإحصائي، وهي تمثل ما نسبته(72 %) من مجموع الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* أن اتجاهات العاملين في مصنع أعلاف البيضاء اتجاه الالتزام التنظيمي كانت إيجابية وذات مستوى عالٍ من الإيجابية، وكذلك الأمر بالنسبة لأداء العاملين؛
* وجود علاقة إيجابية عالية لدور الالتزام التنظيمي في تعزيز أداء العاملين في المصنع محل الدراسة؛
* لالتزام المعياري والعاطفي هما أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء.

أوصت هذه الدراسة بـــ:

- تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مصنع أعلاف البيضاء، من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، وخصوصا القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، مما لذلك من أثر هام في تحسين الأداء وتحقيق أهداف منظمتهم؛
- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصنع محل الدراسة من خلال إشاعة ثقافة حب العمل، والعمل الجماعي وخلق روح الانتماء من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الأكثر التزاما؛
- ضرورة وعي الإدارة في المصنع محل الدراسة بالدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي وأهميته في تعزيز وتقوية الأداء الوظيفي.

ثالثا– مصطفى رعد صالح، قتيبة أمجد عبد الغفور، دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي: بحث تطبيقي في وزارة الإعمار والإسكان– المركز الوطني للاستشارات الهندسية، العدد 61، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2020.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق برامج التدريب في المنظمة المبحوثة ومدى استفادة العاملين في المنظمة من هذه البرامج ، وكذلك معرفة نوع العلاقات التي تربط التدريب بالالتزام التنظيمي و مدى تأثير هذه العلاقات في الواقع العملي للمنظمة

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم الاستبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، والتي بلغت 30 موظفا تم اختيارها بالطريقة العمدية (قصدية) من مجتمع البحث الذي يضم الموظفين العاملين في وزارة الإعمار والإسكان (مسؤولي الأقسام والشعب، الفنيين والإداريين) والذين شاركوا في دورات تدريبية.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

* انخفاض الدعم من الإدارة فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي؛
* احتل الالتزام التنظيمي المعياري المرتبة الأولى من حيث مستوى الأهمية، وهذا يبين أن الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة الاعمار والإسكان للالتزام التنظيمي المعياري أكثر من باقي الأبعاد؛
* تبين من خلال نتائج التحليل بأن التدريب يؤثر وبدلالة معنوية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العينة محل البحث.

أوصت هذه الدراسة بـــ:

- تبني مفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الإدارة وتوضيح مبادئه، وترسيخها داخل الوزارة؛
- تعريف وزارة الاعمار والإسكان بأهمية التدريب ودورة في بناء الالتزام للعاملين؛
- تعزيز الوعي لدى العاملين بالمنافع المتحققة من البقاء في المنظمة، والخسائر الناتجة من مغادرتها.

رابعا– اكرام بودبزة، أمال يوب، أثر التغيير على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر ، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التغيير التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام، فضلا عن تحديد أثر كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للربط بين متغيرات الدراسة وتحليل النتائج وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات، كما استعانت بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية سكيكدة، حيث بلغت عينة الدارسة (56) عاملا تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع البحث الذي يمثل جميع العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم (136) عاملا، وقد تم استرجاع (50) استبانة منها (46) فقط صالحة للتحليل.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

* إن المستوى العام لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة جاء بدرجة متوسطة
* بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.65)؛
* إن مستوى الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون نحو المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.64)؛ أي أن أفراد عينة الدراسة لديهم التزام تنظيمي متوسط تجاه مؤسستهم
* إن الالتزام الأكثر الذي يبديه العاملون تجاه مؤسستهم هو الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة متوسطة يليه الالتزام المعياري، وأخيرا الالتزام المستمر.

أوصت هذه الدراسة بـــ:

* ضرورة تحسيس المسؤولين بأهمية التغيير التنظيمي كأسلوب إداري لنجاح المؤسسة واستمراريتها من جهة، ومن جهة ثانية تعزيز التزام العاملين نحو المؤسسة من خلال تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت والترقية، بما يضمن المساواة بين العاملين وتعزيز ولائهم، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، وتشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والمسؤولين؛
* إجراء دراسات لتحديد ومعرفة الأسباب والعوامل التي من شأنها تشجيع وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين نحو مؤسستهم؛
* توفير عوامل تؤدي إلى تبني العاملين للتغيير التنظيمي والحد من مقاومته، ألن نجاحه يرتكز أساسا على مدى التزام وتعهد العاملين له.

خامسا– هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية–بسكرة–، أطروحة دكتوراه (الطور الثالثLMD) في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لعمال المؤسسة الصناعية، فضلا عن الكشف عن دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للربط بين متغيرات الدراسة وتحليل النتائج وتفسيرها، كما استعانت بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية سكيكدة، حيث بلغت عينة الدارسة (198) عاملا تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع البحث الذي يمثل جميع العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم (791) عاملا ينقسمون إلى ثلاث طبقات متباينة الحجم (إطارات: 120 إطار، أعوان تحكم : 136 عون، أعوان التنفيذ: 535 عون).

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

* وجود دور لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الممارسات الإدارية، التوقعات التنظيمية) في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: المعياري، المستمر والعاطفي).
* مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة- جاء بصورة إيجابية متوسطة؛
* أبعاد الإلتزام التنظيمي تتوزع بين العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة- كالآتي: الالتزام المستمر في المرتبة الأولى، ثم يأتي بعده مباشرة الالتزام العاطفي في المرتبة الثانية، ثم الالتزام المعياري في المرتبة الثالثة.

أوصت الدراسة بـــ:

- السعي إلى إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل خدمة للمصلحة العامة وزيادة لمستوى الالتزام التنظيمي ببعده العاطفي والمعياري؛
- زيادة مستوى استخدام وتطبيق أسلوب الدافعية بما يقود كل أفراد المنظمة إلى العمل بفاعلية، مما يسهم في زيادة معدل الالتزام التنظيمي خاصة الاستمراري؛
- على المؤسسات الصناعية الجزائرية الانفتاح على التجارب الدولية في مجال الثقافة التنظيمية، وسبل الوصول إلى تحقيق الالتزام من خلال الشراكة الأجنبية لتبادل الخبرات والأخذ بالنماذج الناجحة والفعالة.

المطلب الثالث: الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة

من بين الدراسات التي ربطت متغيرات الدراسة معا، نذكر:

أولا- أحمد جربوع، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعاده (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في جامعة الأقصى، ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام المعياري، الالتزام العاطفي والالتزام المستمر) لدى العاملين الإداريين فيها.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، وقام بتصميم الاستبانة لغرض جمع البيانات، كما استخدم المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي

بلغ (213) عاملا من العاملين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة بعد استثناء فئتي العقود والأذنة، والبالغ عددهم (163) عاملا لأنهم غير حاملين للمؤهلات العلمية، حيث استجاب منها (190) عاملا يمثلون نسبة (89.2%) من مجتمع الدراسة.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

* أن الوزن النسبي الكلي لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في جامعة الأقصى، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، حصلت على (64.70%)، أي بدرجة متوسطة؛
* أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده: (الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي، والالتزام المستمر)، لدى العاملين الإداريين في جامعة الأقصى حصلت على وزن نسبي (83.76%) أي بدرجة مرتفعة؛
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة الأقصى تعزى للمتغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؛
* وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بجامعة الأقصى، وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين فيها؛
* وجود دور مؤثر دال إحصائياً لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال بجامعة الأقصى، في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين فيها، ووصلت قيمة التأثير الكلي إلى (26.2%)، وهو تأثير ليس بالقوي، ويعزى هذا الأثر لتطبيق بعدي اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع، فيما لم يوجد مؤثر لتطبيق الأبعاد: (تحسين الاتصال، والتحفيز، والتغذية الراجعة)، في جامعة الأقصى على الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين فيها.

أوصت الدراسة بـــ:

- الاستعانة بمتخصصين من أجل عقد دورات تدريبية لأصحاب المراكز الإشرافية؛ لتطوير مهاراتهم في ممارسة الإدارة بالتجوال؛
- التأكيد من إدارة الجامعة خلال اجتماعاتها مع المسؤولين بنشر ثقافة الإدارة بالتجوال، في تحقيق التقييم الحقيقي للعاملين؛
- عقد اجتماعات مفتوحة بين العاملين وإدارة الجامعة بشكل دوري لتقريب وجهات النظر بينهما؛
- قيام إدارة الجامعة بوضع برنامج تحفيزي؛ لتتبنى أفكار وإبداعات العاملين في تطوير بيئة العمل.

ثانيا– سراج الدين عبد الرحمان عثمان بدري، الإدارة بالتجوال ودورها في الالتزام التنظيمي:دراسة ميدانية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء،– الفترة من 2012–2017– ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة افريقيا العالمية، السودان، 2018.

هدفت الدراسة بشكل عام إلى بيان ومعرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال (ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية الإدارة بالتجوال، إتباع معايير إنسانية في عملية الإدارة بالتجوال، وضع خطة فاعلة لعملية الإدارة بالتجوال) ودورها في الالتزام التنظيمي.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: اعتمد البحث على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة، كما استعان بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، حيث بلغت عينة الدارسة (86) عاملا تم اختيارهم بطريقة قصدية من مجتمع البحث الذي يمثل جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، وتم تحليل (83) استبانة بعد استبعاد ثلاث استبيانات.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* تنتهج المنظمة أسلوب الإدارة بالتجوال أسلوباً رئيساً في العملية الإدارية؛
* هناك قدرة عالية للإداريين في المنظمة على التواصل الشخصي والمباشر مع العاملين دون أية حواجز؛
* إشراك العاملين في العمل الإداري يؤدي إلى التزام وولاء العاملين للمنظمة، وذلك من خلال حرص المنظمة على ترسيخ ثقافة المشاركة، وتنمية روح الفريق خلال عملية الإدارة بالتجوال؛
* الإدارة بالتجوال تعمل على اكتشاف الحقائق، وتوفر البيانات والمعلومات مما يساعد في اتخاذ القرار السليم؛
* نمط الإدارة بالتجوال تعمل على تحقيق الالتزام التنظيمي للمنظمة.

أوصت الدراسة بـــ:

- حث الإدارات العليا في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء لمزيد من ممارسة لإدارة بالتجوال، لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، تحديد المشكلات، تحسين الاتصال، تحفيز العاملين وتحقيق التطوير والإبداع؛
- تفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال في المنظمات الأخرى، لما في ذلك من فوائد ومكاسب عديدة، وذلك من خلال الآليات الآتية:
  - تشجيع المديرين على الاطلاع على هذا المفهوم وأبعاده من خلال القراءة الواسعة؛
  - عقد دورات تدريبية للمديرين لتعريفهم بمحاسن الإدارة بالتجوال، ونتائجها على الالتزام التنظيمي؛
  - الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال، والاستفادة من خبرات الدول الأخرى التي قد تكون مارست هذا المفهوم.

ثالثا– آيات جواد أبو طير، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، جامعة الخليل، فلسطين، 2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتبيان درجة الفروق في ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أما بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في دراستها، وقامت بتصميم الاستبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، والتي بلغت (225) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية تبعا لمتغيرات الدراسة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغيرات الدراسة؛
* درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة؛
* درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة؛
* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى إلى متغيرُ الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؛
* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى إلى متغيرُ الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمات، مع عدم وجود فروق تعزى إلى متغير: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أوصت الدراسة بـــ:

- تحفيز مديري المدارس بضرورة الاستمرار في ممارسة الإدارة بالتجوال باعتبارها نمطا إداريا حديثا في المدارس؛
- عقد دورات تكوينية لتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بين مديري المدارس؛
- ضرورة المحافظة على الدرجة المرتفعة من الالتزام التنظيمي للمعلمين، وتقيم المكافآت والامتيازات التي تثير لديهم دافعية العمل الملتزم.

رابعا– علاء فرج حسن رضوان، واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدارس المصرية اليابانية والمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية بجامعة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 6، العدد 10، الجزء الثاني، مصر، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التطوير والإبداع، التحفيز والتغذية المرتدة) وتأثيرها على مستوى الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر والإلتزام المعياري) في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية، والمدارس المصرية اليابانية.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كما صمّم استبانة وُجهت للمعلمين؛ حيث تم توزيعها على عينتين عشوائيتين بسيطتين بلغت (451) معلما موزعين كالآتي: (260) معلما بالنسبة للمدارس الحكومية العادية و(191) معلما بالنسبة للمدارس المصرية اليابانية.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* أن ممارسة الإدارة بالتجوال في هذه المدارس كانت بدرجة كبيرة على مستوى كل الأبعاد، وإن كانت درجة ممارستها من قبل مدراء المدارس المصرية اليابانية أعلى من مدراء المدارس الحكومية، وجاء بُعد (تحسين الاتصال) في المرتبة الأولى، يليه بُعد (إكتشاف الحقائق)، ثم بُعد (التطوير والإبداع)، يليه بُعد (التحفيز)، وأخيرا بُعد (التغذية المرتدة)؛
* أن مستوى الالتزام التنظيمي في هذه المدارس كان بدرجة عالية على مستوى كل الأبعاد؛
* وجود ارتباط إيجابي قوي بين الإدارة بالتجوال بأبعادها ومستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده؛
* وجود تأثير لأبعاد الإدارة بالتجوال على مستوى الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، وإن كان تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي أكبر في المدارس المصرية اليابانية عن المدارس الحكومية، وأن بُعد (تحسين الاتصال) هو أكثر ممارسات الإدارة بالتجوال تأثيرا في الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية، بينما في المدارس اليابانية كان بُعد (إكتشاف الحقائق)هو الأكثر تأثيرا في مستوى الالتزام التنظيمي بهذه المدارس.

أوصت الدراسة بـــ:

- نشر مفهوم الإدارة بالتجوال، من خلال إدراجه بشكل رسمي ضمن مشروعات الإدارة المدرسية، ليصبح من بين الممارسات الإدارية لمدراء مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية؛
- إعداد وتأهيل مدراء مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية لإدراك أبعاد الإدارة بالتجوال ، وكيفية ممارستها على أرض الواقع؛
- تصميم وتنفيذ برنامج تدريبية لمدراء مدارس التعليم العام حول كيفية الممارسة العملية لمفهوم الإدارة بالتجوال، مع تضمينه ضمن متطلبات الترقي للإدارة المدرسية؛

- ضرورة وضع ميثاق أخلاقي لمهنة التعليم، لدعم الالتزام المعياري أو الأخلاقي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي للمعلمين، وبأسلوب سهل يدعم تطبيقه في البيئة المدرسية بمختلف جوانبها.

خامسا– دهرون فريدون عبد الله، عثمان كريم محمود، دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية الجنسية والأحوال المدنية في مدينة السليمانية، مجلة زاكوى سليماني – قسم الدراسات الإنسانية–، العدد 47، جامعة السليماني، العراق، 2015.

هدفت لدراسة إلى التعرف على مستوى ومدى استخدام أدوات الإدارة بالتجوال في مديرية الجنسية والأحوال المدنية في محافظة السليمانية، وكذا تحديد مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي، فضلا عن معرفة طبيعة العلاقة بين أدوات الإدارة بالتجوال وأبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي للحصول على المعلومات لتنفيذ الجانب النظري، أما من الجانب التطبيقي فقد اعتمد على الأسلوب التحليلي باستخدام استمارة الاستبانة طُبقت على (42) عاملا بمديرية الجنسية والأحوال المدنية في محافظة السليمانية.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* وجود ممارسات للإدارة بالتجوال بالمؤسسة محل الدراسة؛
* وجود علاقة ارتباط بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي من جانب، وبدرجات متفاوتة مع كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي؛
* وجود علاقة تأثير بين الإدارة بالتجوال وأبعاد الالتزام التنظيمي بدرجات مختلفة، إذ أن زيادة الاهتمام بالإدارة بالتجوال يؤدي بشكل ملحوظ إلى زيادة الالتزام التنظيمي بصورة عامة، وبدرجات متفاوتة لكل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي في مديرية الجنسية والأحوال المدنية بمحافظة السليمانية؛
* هناك علاقة ارتباط بين الإدارة بالتجوال وكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي مختلفة من حيث قوة الارتباط، حيث أن العلاقة بينها وبين الالتزام المستمر هي الأقوى، وبينها وبين الالتزام الأخلاقي هي الأضعف.

أوصت الدراسة بـــ:

- ينبغي على القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات بشكل عام الاهتمام بممارسات الإدارة بالتجوال، لما لها من دور كبير في اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال وتحفيز العاملين في منظماتهم؛
- ضرورة أن يحظى موضوع التزام التنظيمي باهتمام متزايد في المؤسسة المبحوثة، لما له دور كبير في زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة، وذلك عن طريق الندوات وورش العمل وفتح دورات تدريبية؛ بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة؛

- على المنظمات تركيز اهتمامها على موضوع إدارة بالتجوال كونها تساهم في تحديد المشكلات التي يعاني منها العاملين ومعالجتها على أرض الواقع، واستكشاف المبدعين وأصحاب الأفكار الجريئة التي يمكن الاستفادة منها؛
- ضرورة توفير بيئة عمل مادية تدفع العاملين للالتزام المتزايد نحو منظماتهم وترفع من مستوى أدائهم، وذلك من خلال رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية، وإعطاء انطباع لدى الأفراد العاملين بأن إجراء ممارسات إدارة بالتجوال هي للتحسس بحاجاتهم وليس للتجسس عليهم.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح نقاط الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وفقا الآتي:

أولا– ملاحظات عامة

استعرضت الباحثة عددا من الدراسات السابقة في موضوع الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي، وعليه يمكن وضع جملة من الملاحظات على النحو الآتي:

- تناولت الباحثة (16) دراسة سابقة، منها (03) دراسات محلية و(13) دراسة عربية؛
- اتصفت معظم الدراسات السابقة والتي تتناولها الباحثة بالحداثة، حيث امتدت الفترة للدراسات السابقة من (2015_2022)، مع العلم أن هناك (01) دراسة في عام 2022، (05) دراسات في عام 2019 وعام 2018، و(03) دراسات في عام 2015؛
- معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات؛
- أجريت الدراسات السابقة في دول مختلفة، بعضها دراسات محلية (الجزائر)، وأخرى عربية (مصر، فلسطين، السودان، العراق، ليبيا، اليمن)؛
- تنوعت ميادين تطبيق الدراسات حيث شملت: الجامعات، المدارس الابتدائية والثانوية، المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الخدماتية؛
- استخدمت الدراسات السابقة عينات مختلفة ومتباينة، معظمها تمثلت في العينة العشوائية بمجموع (10) دراسات، وأسلوب الحصر الشامل بمجموع 3 دراسات، إضافة إلى 3 دراسات استخدمت العينة العمدية؛
- أشارات (05) دراسات للإدارة بالتجوال كمتغير مستقل، ولم تظهر كمتغير تابع؛
- أشارات (01) دراسة للالتزام التنظيمي كمتغير مستقل، بينما ظهرت في (04) دراسات كمتغير تابع.

ثانيا– أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أهمية الدراسة، وتعدّد الدراسات دليل على أهميتها وواجب البحث في مضامين أخرى لمتغيرات الدراسة، وفيما يلي استعراض أوجه التشابه والاختلاف.

أ. أوجه الاتفاق:

- تتفق بعض الدراسات مع هذه الدراسة في تناولها للإدارة بالتجوال، والبعض الآخر تتفق معها في دراستها لمتغير الالتزام التنظيمي، والبعض الآخر فتناولت متغيري الدراسة الحالية، وهما: الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي معا؛
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع، وهو المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة؛
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسات: (**عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز**)، (**بلال عبد الله أحمد مصلح**)، (**أحمد جربوع**) و(**علاء فرج حسن رضوان**) في اتخاذ نفس أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، الاتصال، الإبداع، التحفيز والتعددية العكسية)؛
- اتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسة (**هدى درنوني**)، (**إكرام بودبزة وآمال يوب**) و(**حمزة بن معتوق**) في كونها دراسات جزائرية؛ أي لها نفس ظروف العمل من قوانين ولوائح، ونفس السلوكيات التي يتبناها العاملون؛
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (**دمرون فريدون عبد الله، عثمان كريم محمود**) و (**سراج الدين عبد الرحمان عثمان بدري**) في المجال المكاني للدراسة، حيث كانت جميعها في مؤسسات خدماتية، فالأولى كانت مديرية الجنسية والأحوال المدنية والثانية كانت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، كما اتفقت معها في مجال مجتمع وعينة الدراسة، حيث تناولت العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أهدافها، حيث هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

ب.أوجه الاختلاف

- اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات في المجال المكاني–حتى وإن كانت في البيئة العربية نفسها–؛ فإن اتفقت في الثقافة، اختلفت في ظروف العمل والقوانين وأساليب التسيير والتعامل؛
- اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات من حيث المجال المكاني في نوع المؤسسة ميدان الدراسة، فكان بعضها في الجامعات كدراسة (**أحمد جربوع**) ، وأخرى في المدارس الابتدائية كدراسة (**آيات جواد أبو طير**)، حيث أن الدراسة الحالية سوف تُجرى في ميدان الاتصالات، والمتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–؛
- إن الدراسة الحالية تناولت أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي، حيث اشتملت أبعاد الالتزام التنظيمي للدراسات السابقة على: (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي والالتزام المستمر)، أما الدراسة الحالية فاشتملت الأبعاد

الآتية: (الثقة في الإدارة، الإيمان بالمؤسسة، الرغبة والاستمرار في العمل ودوران العمل) كونها تتوافق وأهداف الدراسة؛

- الدراسة ستُثري العلاقة بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي لما لها من أهمية كبيرة في فهم الحقائق على أرض الواقع، حيث تمّ بناء مضامين هذه الدراسة وفقا ما توصل إليه الباحثون من نتائج وتوصيات؛
- لم يتم الربط بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي ودراسة العلاقة بينهما في البيئة المحلية، وذلك من خلال البحث في قواعد البيانات الالكترونية الخاصة بالمكتبات الجامعية المحلية على حدّ علم الباحثة.

أ. جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الكثير من الإجراءات والجوانب المهمة للبحث العلمي، أهمها ما يأتي:

- تكوين تصور شامل للموضوع، مما يساعد على صياغة الإشكالية وبلورة الفرضيات، ومن خلال ذلك تم تحديد أهداف الدراسة؛
- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد ملامح الإدارة بالتجوال والتعرف على نتائج البحث في هذا المجال؛
- ساهمت أيضا في البناء المنهجي للدراسة، وبالأخص في :
  * اختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة الحالية.
  * تصميم أداة البحث(الاستبانة) والتعرف على المجالات والفقرات في أداة الدراسة بمحوريها المختلفين من الإدارة بالتجوال أو الالتزام التنظيمي، بحيث أصبح للباحثة بيانات وافية عن أداة الدراسة.
- ساهمت الدراسات السابقة في معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة؛
- كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة كذلك في تحليل وتفسير البيانات، فضلا عن اقتراح مجموعة من التوصيات في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج؛
- جمع المادة العلمية للإطار النظري، وتحديد المباحث وموضوع كل مبحث.

في الأخير يمكن القول أن الدراسات السابقة تُعدّ الموجه الرئيسي لموضوع دراستنا، حيث شكلت أرضية خصبة استسقت منها الباحثة المعلومات لبلورة دراستها الحالية من جميع الجوانب سواء أكانت نظرية أو تطبيقية،

خلاصة الفصل

أدت المنافسة بين المنظمات إلى السعي الحثيث نحو استيعاب التوجهات الحديثة في الإدارة، التي تُكسبها صفة الحداثة، فضلا عن تعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين، والسعي معا نحو تحقيق الأهداف.

في نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

* الإدارة بالتجوال أحد أساليب الإشراف الحديثة، التي تعمل على بناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة المتبادلة؛
* تتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتعبير بصورة مباشرة عن توجهاتها، ووجهات نظرهم للقائد بدون خوف؛
* الإدارة بالتجوال لها تأثيرات على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي؛
* يعتمد تطبيق الإدارة بالتجوال على وجود قيادات مؤهلة ومدربة على عملية التجوال× كونها عملية متكاملة تسعى إلى خلق جو من العلاقات الإنسانية داخل التنظيم؛
* يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية؛ فهو أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه (الالتزام نحو العمل، الالتزام نحو الواجبات والالتزام نحو جماعات العمل)؛
* الالتزام التنظيمي هو ترجمة للرغبات، الميولات والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي، يدفع المنظمة إلى زيادة انتاجتيها، ومن ثم النجاح والاستمرار في بيئة أعماعها؛
* لتفعيل دور الإدارة بالتجوال نحو تعزيز الالتزام التنظيمي، وجب تطبيق مجموعة من الأساليب ولعل أبرزها: أسلوب الاجتماعات، أسلوب المحاضرات وأسلوب البرامج التدريبية؛
* أثبتت بعض الدراسات على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق الإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كما أوصت بضرورة عقد دورات تكوينية لتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال لدى قادة المنظمات، وتعريفهم بمحاسنها ونتائجها على الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–

تمهيد الفصل

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سننتقل إلى الدراسة الميدانية لمعرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي مع الواقع العملي، وذلك من خلال إجراء دراستنا التطبيقية على مستوى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–، ومن أجل ذلك اخترنا الاستبيان كأداة الدراسة؛ حيث قمنا بتصميمه بناء على ما جاء في الجانب النظري وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متشابهة لموضوعنا.

لتحقيق أهداف دراستنا التطبيقية، سنستعرض في هذا الفصل ثلاثة مباحث وفقا الآتي:

المبحث الأول: تقديم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–؛
المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة التطبيقية؛
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الأول: تقديم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر ذات الطابع العمومي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث تسعى دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

أولا– لمحة موجزة عن مجمع اتصالات الجزائر

مؤسسة مواطنة عمومية اقتصادية جزائرية تم تأسيسها 9 نوفمبر 2017 تشرف على مراقبة وتنسيق وتنفيذ المشاريع في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية.

يمتلك مجمع اتصالات الجزائر أربعة شركات فرعية مباشرة تابعة لحافظته ،وشركتين أخريين تابعتين بشكل غير مباشر. وتجسدت نشأة (مجمع اتصالات الجزائر) من خلال الشركة الفرعية التابعة لحافظة المجمع حاليا شركة اتصالات الجزائر بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الذي نص على استقلالية نشاطات البريد عن نشاطات المواصلات السلكية واللاسلكية.

فمنذ نشأتها، شملت نشاطاتها الأولية خدمة الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الأنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الأقمار، وهي المهام الموكلة حاليا لمجمع اتصالات الجزائر. حيث شهدت سوق المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر، قبل إعادة الهيكلة، تأخرا كبيرا من حيث نسبة نشر الشبكة الهاتفية التي لم تتعد 6 %.

في أوائل سنوات 2000، كان الشبكة الرئيسية تشمل أساسا شبكة التبديل، وشبكة الإرسال من نوع **TDM (Multi Time Division)**[1]

[1] . مجمع اتصالات الجزائر، على الرابط: https://www.algerietelecom.dz/ar/page/presentation-du-groupe-telecom-algerie-p107، تاريخ الاطلاع: 01-05-2023.

يتكون مجمع اتصالات الجزائر من الشركات الآتية:

- اتصالات الجزائر: تنشط في مجال الأنترنيت والهاتف الثابت؛
- اتصالات الجزائر موبايل (موبيليس): تنشط في مجال الهاتف النقال وخدمات الأنترنيت؛
- اتصالات الجزائر الفضائية: تنشط في مجال الاتصال والأنترنيت عبر الوسائل؛
- اتصالات الجزائر أوروبا: تُشرف على الكايل البحري " أورفال" و " أرفال"؛
- كومنتال: تنشط في مجال إدارة فائض الألياف البصرية السوداء، والشبكات البصرية الخاصة بالموردين
- الشركة الجزائرية لتكنولوجية الإعلام والاتصال صاتيكوم: تقدم خدماتها في مجال الابتكار التكنولوجي أي التحكم في البيانات وأدارتها التواصل والإشراف عليها عن بعد.كما تسهر هده المؤسسات وتعمل على تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وتلبية كل حاجياته عبر كامل التراب الوطني.[2]

ثانيا– لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 [3]

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

---

[2] . مجمع اتصالات الجزائر، على الرابط: https://www.algerietelecom.dz/ar/page/presentation-du-groupe-telecom-algerie-p107، تاريخ الاطلاع: 01-05-2023.

[3] . اتصالات الجزائر، على الرابط: https://www.algerietelecom.dz/ar/page/%D9%86%D8%A8%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%86-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1-p2، تاريخ الاطلاع: 01-05-2023.

تهدف اتصالات الجزائر إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية، وهي:

* الجودة،
* الفعالية؛
* نوعية الخدمات.

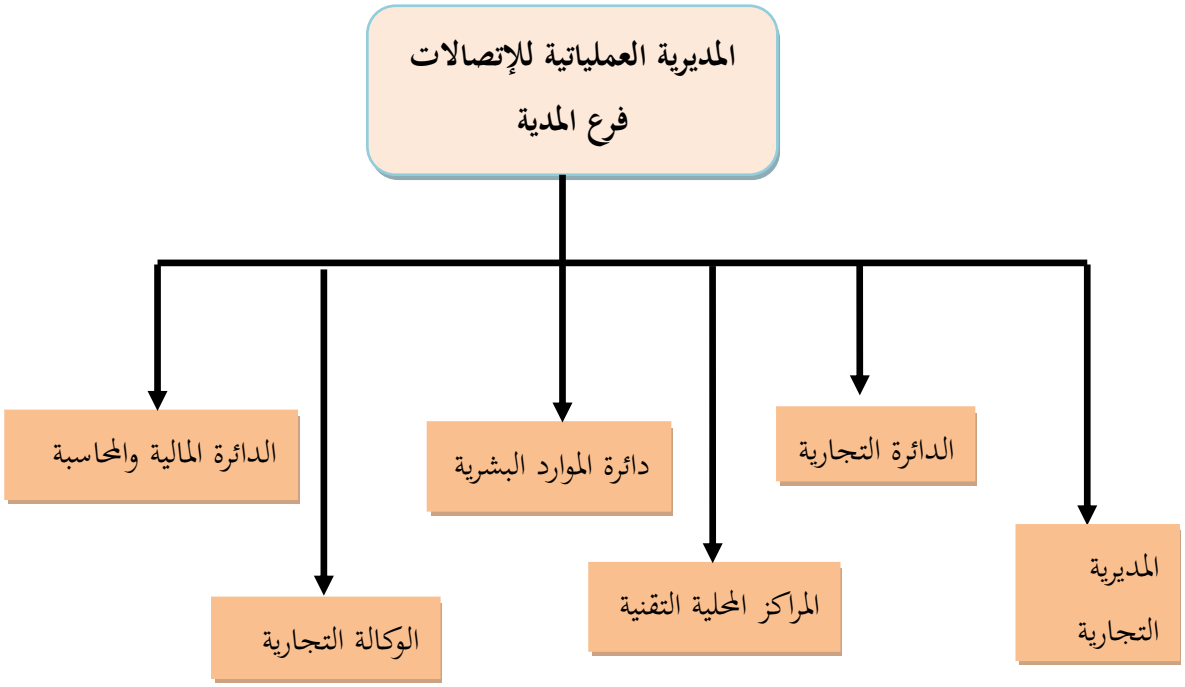
المطلب الثاني: تعريف المديرية العملية للاتصالات بالمدية

تقع المديرية العملية للاتصالات بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية للبليدة، وتتفرع هذه المديرية إلى وكالات تجارية تتمثل فيما يلي: وكالة المدية، وكالة بني سليمان، وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري.

تأسست هذه المديرية بتاريخ الفاتح جانفي 2003 بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى: بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم.

المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية هي وحدة عملية مستقلة ماليا ومقسمة إلى أربعة دوائر أساسية. والشكل رقم (1-2) يوضح هيكلها التنظيمي.

الشكل رقم (2–1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المديرية.

من الشكل يتضح أن المديرية العملياتية للاتصالات تتكون من الدوائر الآتية:

1/**الدائرة التقنية**؛ تنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح، وهي:

- مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية؛
- مصلحة الهياكل القاعدية؛
- مصلحة شبكة المعطيات.

2/ **دائرة الموارد البشرية والوسائل**؛ تندرج تحتها المصالح الآتية:

- مصلحة التكوين؛
- مصلحة تسيير المستخدمين والأجور؛
- مصلحة الوسائل؛
- مصلحة الممتلكات.

3/دائرة المالية والمحاسبة تتكون من أربعة مصالح، وهي:

- مصلحة الميزانية؛
- مصلحة الخزينة والمحاسبة؛
- مصلحة التأمينات؛
- مصلحة القضايا القانونية.

4/ الوكالة التجارية: مهامها الرئيسية تتمثل في: استقبال وتوجيه الزبائن، عرض وبيع الخدمات ومتابعة شكاوى الزبائن.

5/ المراكز المحلية التقنية: مهمتها جمع المراكز التقنية من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

6/ المديرية التجارية: تتكون هذه الأخيرة من الغرف الآتية:

- غرفة ما بعد البيع؛
- غرفة قوة البيع؛
- الغرفة التجارية؛
- الغرفة المالية والمحاسبية
- غرفة الحسابات الكبرى.

المطلب الثالث: خدمات ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–

نستعرض في هذا المطلب أهم الخدمات التي تقدمها المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– إضافة إلى تحديد مجموعة من المهام التي تقوم بها، ومرورا بأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

أولا– خدمات المديرية العملياتية بالمدية

من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية بالمدية نذكر:

- خدمة الهاتف الثابت؛خدمة الانترنيت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق ADSL؛
- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي؛
- خدمة « WICI »؛ هذه الخدمة تمكن من الدخول إلى شبكة الأنترنيت اللاسلكي
- بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الأنترنيت
- بطاقات التعبئة بسهر 5000 دج سبعة أيام من الأنترنيت
- بطاقات تعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الانترنيت.

ثانيا– أهداف المديرية العملياتية بالمدية

- تسعى المديرية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- استقطاب أكبر عدد من زبائن سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- إرضاء الزبائن من خلال تسهيل الخدمات؛
- الحفاظ على المكانة السوقية للمديرية؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن؛
- طرح خدمات جديدة إلى الزبائن.

ثالثا– مهام المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–

- لتحقيق الأهداف السالفة الذكر، تقوم المديرية بالمهام الآتية:
- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضاءهم، والإجابة على كافة استفساراتهم ؛
- معالجة شكاوى الزبائن؛
- تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنيت للمؤسسات الخاصة وحتى للمهنيين، ومختلف المؤسسات العمومية على غرار المستشفيات والبنوك والجامعات؛
- توصيل شبكات الأنترنيت إلى المنازل؛
- تحديث الشبكة الهاتفية من خلال استخدام كوابل الألياف البصرية؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

أولا– مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–
- **الحدود البشرية:** موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–
- **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغيرات الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، الاتصال، الإبداع، التحفيز والتغذية العكسية)، وفيما يتعلق بمتغيرات الالتزام التنظيمي بأبعاده (الثقة في الإدارة، الإيمان بالمؤسسة، الرغبة والاستمرار في العمل، دوران العمل).
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

ثانيا– مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 35 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية.

ثالثا– أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصا لغرض جمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي (المبحث الرابع من الفصل النظري)، وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف (**أنظر ملحق رقم 1**)؛
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين (**أنظر ملحق رقم 2**)، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛

✓ توزيع الإستبانة بعد عملية التحكيم على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي (**أنظر ملحق رقم 3**):

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد الدراسة من خلال **04** متغيرات، وهي (العمر، الجنس، المستوى التعليمي والأقدمية) لغرض وصف أفراد الدراسة، وإجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية.

الجزء الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهو الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمس (اكتشاف الحقائق، الاتصال، الإبداع، التحفيز والتغذية العكسية)، وشملت على (**25**) عبارة موزعة على كل بُعد، والجدول الآتي يوضح العبارات التي تقيس أبعاد الإدارة بالتجوال.

الجدول رقم (2–1): العبارات التي تقيس أبعاد الإدارة بالتجوال

أبعاد الإدارة بالتجوال	اكتشاف الحقائق	الاتصال	الإبداع	التحفيز	التغذية العكسية
رقم الفقرات	من 1إلى 5	من 6إلى 10	من 11إلى 15	من 15 إلى 20	من 20 إلى 25

الجزء الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي بأبعاده الأربعة (الثقة في الإدارة، الثقة بالمرؤوسين، الرغبة والاستمرار في العمل ودوران العمل)، وشمل على (20) عبارة موزعة على كل بُعد، والجدول الآتي يوضح العبارات التي تقيس أبعاد الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (2–2): العبارات التي تقيس أبعاد الإلتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي	الثقة في الإدارة	الثقة في المرؤوسين	الرغبة والاستمرار في العمل	دوران العمل
رقم الفقرات	من 1إلى 5	من 6إلى 10	من 11إلى 15	من 15 إلى 20

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2–3): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **(Statical Package for Social S.P.S.S** الإصدار 24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات، والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

كما اعتمدنا على الاختبارات غير المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، وتم تطبيق الأدوات الإحصائية الآتية:

- **التكرارات والنسب المئوية** لوصف خصائص أفراد الدراسة؛
- حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية؛
- **معامل ألفا كرونباخ:** بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباة أكبر للدراسة؛
- **اختبار الإشارة، اختبار مان–وتني** و**اختبار كروسكال–والاس.**

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنتناول في هذا المطلب مدى اتساق وثبات أداة الدراسة

أولا– الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الاستبانة أداة من أدوات القياس، والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة. ولتحقيق أهداف الاستبانة اعتمدنا على إجراء نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري: لبيان مدى صدق أداة الدراسة عُرضت على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من (02) محكمين، متخصصين في مجال إدارة الأعمال، وطُلب منهم إبداء رأيهم في صياغة الفقرات ومدى انسجامها، فضلا عن مناسبتها لموضوع الدراسة (**أنظر ملحق رقم 2**)، وبناءا على ردودهم قمنا بإجراء التعديلات من إعادة صياغة لبعض الفقرات، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة (**أنظر ملحق رقم 03**).

2. صدق المقياس:

* **الإتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له على النحو الآتي:

المحور الأول: مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر–المدية– على أبعاد الإدارة بالتجوال

▪ يبين الجدول رقم (2–4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– على اكتشاف الحقائق**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل

جدول رقم (2–4): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد اكتشاف الحقائق والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يحدد مدير مؤسستكم صعوبات ومشاكل العمل بموضوعية	0.634**	0.000
2	يتحقق مدير مؤسستكم من صحة المعلومات الواردة إليه	0.576**	0.000
3	يقوم مدير مؤسستكم بجولات تفقدية لمتابعة أداء العاملين	0.600**	0.000
4	يتعرف مدير مؤسستكم على اتجاهات العاملين وأوضاعهم	0.885**	0.000
5	يتعامل مدير مؤسستكم مع المشكلات الفعلية ويقوم بمعالجتها	0.865**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامج spss.

▪ يبين الجدول رقم (2–5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– على الاتصال**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل.

جدول رقم (2–5): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصال والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	يحرص مدير مؤسستكم على الاستماع للعاملين حول ظروف العمل	0.747**	0.000
7	يشجع مدير مؤسستكم أثناء تجواله على المناقشة الجماعية لأساليب العمل	0.763**	0.000
8	يسعى مدير مؤسستكم إلى نشر ثقافة الباب المفتوح أثناء اتصاله بالموظفين	0.764**	0.000
9	يعقد مدير مؤسستكم اجتماعات مع العاملين لمعالجة المشاكل التنفيذية	0.844**	0.000
10	يشجع مدير مؤسستكم على تبادل الآراء والأفكار للاستفادة منها	0.814**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامج spss.

▪يبين الجدول رقم (2-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– على الإبداع**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–6): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد أسلوب الإبداع والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	يسعى مدير مؤسستكم على اكتشاف الفرص الإبداعية لدى الموظفين	0.789**	0.000
12	يشارك مدير مؤسستكم الموظفين على تطوير أساليب العمال	0.883**	0.000
13	يوفر مدير مؤسستكم برامج تدريبية لتطوير قدرات الموظفين	0.837**	0.000
14	يشجع مدير مؤسستكم الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة	0.713**	0.000
15	يقدم مدير مؤسستكم حلولا إبداعية للمشكلات التي تواجه الموظفين	0.822**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪ يبين الجدول رقم (2-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– على التحفيز**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–7): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التحفيز والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
16	يسعى المدير إلى تعميق إحساس الموظفين بأنهم شركاء في وضع الأهداف	0.652**	0.000
17	يشيد ويثني مدير مؤسستكم أثناء تجواله بأداء الموظفين الممتازين	0.812**	0.000
18	يشجع مدير مؤسستكم على بناء الثقة وكسر حاجز الخوف	0.801**	0.000
19	يقدر مدير مؤسستكم انجازات الموظفين بحوافز مختلفة (مادية ومعنوية)	0.827**	0.000
20	يعمل مدير مؤسستكم على ربط مكافآت الموظفين بالإنجاز الفعلي	0.722**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪ يبين الجدول رقم (2–8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– على التغذية العكسية**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل.

جدول رقم (2–8): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد أسلوب التغذية العكسية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
21	يقدم مدير مؤسستكم ملاحظاته وتقاريره عن أداء الموظفين إثناء تجواله	0.568**	0.000
22	يقوم مدير مؤسستكم بتبليغ العاملين بنتائج أعمالهم	0.883**	0.000
23	يعمل مدير مؤسستكم على معالجة نقاط الضعف في أداء العاملين	0.906**	0.000
24	يعزز مدير مؤسستكم نقاط القوة في أداء الموظفين ويطورها	0.897**	0.000
25	يعتبر مدير مؤسستكم الأخطاء السابقة دروسا يستفاد منها في المستقبل	0.743**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

المحور الثاني: مدى توافر الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر

▪ يبين الجدول رقم (2–9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى توافر بعد الثقة في الإدارة لدى العاملين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–9): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة في الإدارة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تهتم إدارة مؤسستك بحاجات ورغبات الموظفين	0.834**	0.000
2	تأخذ إدارة مؤسستك بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات	0.783**	0.000

3	تتعامل إدارة مؤسستك مع جميع الأقسام/الوحدات بموضوعية وعدالة	0.819**	0.000
4	تهتم إدارة مؤسستك بتوفير الظروف الملائمة في أماكن العمل	0.720**	0.000
5	تسعى إدارة مؤسستك إلى كسب ثقة موظفيها بشكل مستمر	0.743**	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامج spss			

- يبين الجدول رقم (2–10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى توافر بعد الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–10): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الإيمان بالمؤسسة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	تشعر بالفخر كونك تنتمي إلى هذه المؤسسة	0.751**	0.000
7	يوجد توافق بين مبادئك ومبادئ العمل في مؤسستك	0.744**	0.000
8	تهتم بسمعة مؤسستك ومدى تحقيق أهدافها	0.683**	0.000
9	تهتم بوضع الحالي والمستقبلي لمؤسستك	0.773**	0.000
10	تشعر بتقارب بين أهدافك الخاصة وأهداف مؤسستك	0.834**	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامج spss.			

- يبين الجدول رقم (2–11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى توافر بعد الرغبة والاستمرارية في العمل لدى العاملين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–11): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الرغبة والاستمرار بالمؤسسة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	يعد عملك في هذه المؤسسة أفضل فرصة بالنسبة لك	0.622**	0.000
12	تترك العمل في مؤسستك فور حصولك على عرض أفضل من مكان آخر	0.623**	0.000
13	تقبل أي مهمة تكلف بها مقابل استمرارك بالعمل بمؤسستك	0.845**	0.000
14	ترغب في استمرار العلاقة بينك وبين زملائك في العمل	0.499**	0.002
15	تثق أنك تكسب الكثير عند بقائك في مؤسستك على المدى الطويل	0.832**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامج spss

- يبين الجدول رقم (2–12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى توافر بعد دوران العمل لدى العاملين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–12): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد دوران العمل والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
16	تبحث لتجد أبسط الحجج لتقديم استقالتك	0.853**	0.000
17	تفكر في البحث عن عمل آخر يوفر لك فرصة الترقية	0.751**	0.000
18	تعرضك لأي مشكلة طارئة قد يدفعك إلى ترك العمل	0.896**	0.000
19	تطلب تغيير مكان عملك الحالي لتفادي المشاكل العائلية	0.909**	0.000
20	تترك العمل في مؤسستك فور حصولك على فرصة جيدة	0.857**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على البرنامج spss

* **الصدق البنائي:** يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (2–13) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (2–13): معامل الارتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
الإدارة بالتجوال	البعد الأول	اكتشاف الحقائق	0.746**	0.000
	البعد الثاني	الاتصال	0.931**	0.000
	البعد الثالث	الإبداع	0.914**	0.000
	البعد الرابع	التحفيز	0.878**	0.000
	البعد الخامس	التغذية العكسية	0.809**	0.000
الالتزام التنظيمي	البعد الأول	الثقة في الإدارة	0.740**	0.000
	البعد الثاني	الإيمان بالمؤسسة	0.487**	0.003
	البعد الثالث	الرغبة والاستمرار في العمل	0.769**	0.000
	البعد الرابع	دوران العمل	0.637**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$				

من الجدول رقم (**2–13**) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة (α =0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

ثانيا– ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق اختبار **(Cronbach Alpha Ceofficient)** يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم) يوضح معاملات **(Cronbach Alpha)** لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

الجدول رقم (2–14): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	0.972	25
المحور الثاني	0.868	20
الإستبانة	0.958	45
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss		

يتضح من الجداول رقم (**2–14**) أن قيمة معامل **(Cronbach Alpha)** لمحور مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– على الإدارة بالتجوال هي (**0.972**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد

ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية – على عناصر الالتزام التنظيمي التي تساوي (**0.868**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عالٍ لهذا المحور. كما يتضح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.958**)، وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال بعدين أساسيين هما: الخصائص الشخصية والوظيفية، وتم الاستعانة بالإحصاء الوصفي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

أولا– الخصائص الشخصية

تتمثل هذه الخصائص في **الجنس، العمر، المستوى التعليمي** و**الخبرة المهنية** ، حيث بعد تفريغ الاستمارة توصلنا إلى النتائج الآتية:

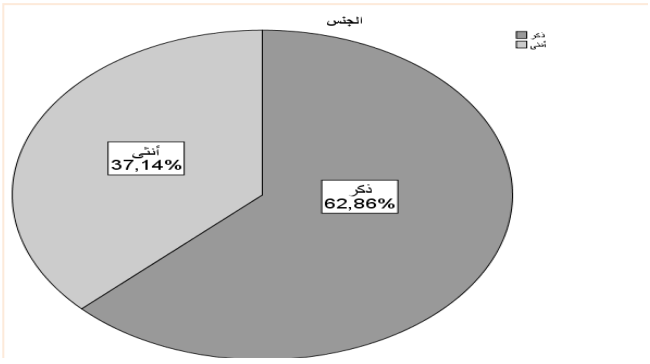
1.توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول رقم (2–15) والشكل رقم (2–2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (2–15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	22	62.9
أنثى	13	37.1
المجموع	35	100.0

الشكل رقم (2–2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج حسب الجدول رقم (2–15) أن أفراد الدراسة من الذكور بنسبة تمثيل بلغت (**62.9%**)، بينما بلغ عدد الإناث (**13**) بنسبة تمثيل بلغت (**37.1%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من

الذكور. ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة وظائف الحساسة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–.

2.توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

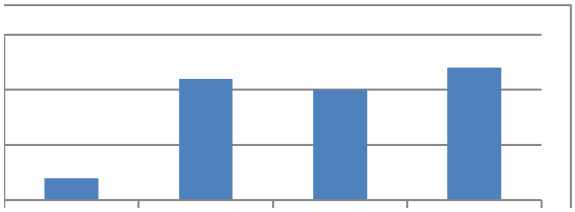
يمثل الجدول رقم (2–16) والشكل رقم (2–3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (2–16): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	%
أقل من 30 سنة	2	5.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	31.4
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	28.6
50 سنة فما فوق	12	34.3
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (2–3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



من خلال الجدول رقم (2–16) ، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**من 50 سنة فما فوق**) بنسبة بلغت (**34.3%**)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أقل من 50 سنة**) بنسبة بلغت (**28.6%**)، ثم الفئة العمرية (**30 إلى أقل من 40 سنة**) بنسبة بلغت (**31.4%**)، وأخيرا الفئة (**الأقل من 30 سنة**) بنسبة (**5.7%**).

تشير هذه النتائج أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– تحافظ على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف من مصادرها الداخلية فضلا عن تطوير مهاراتها لمواكبة التطورات الحاصلة في ميدان الاتصالات.

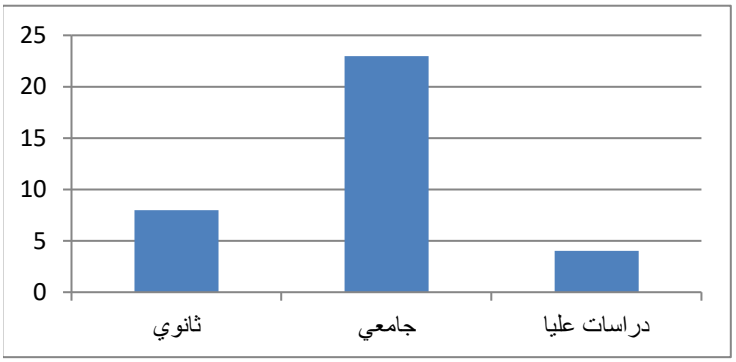
3. توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمثل الجدول رقم (2–17) والشكل رقم (2–4) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2–17): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	8	22.9
جامعي	23	65.7
دراسات عليا	4	11.4
المجموع	35	100.0

الشكل رقم (2–4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2–17) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على **المستوى الجامعي** احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة (65.7%)، تليها نسبة (22.9%) التي تمثل أفراد الدراسة ذات **المستوى الثانوي**. أما فئة **دراسات عليا** فقد تحصلت على نسبة (11.4%). وتشير هذه النتائج أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تستقطب الكفاءات الجامعية، وهذا أمر طبيعي جدا بما يتناسب مع طبيعة العمل داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–.

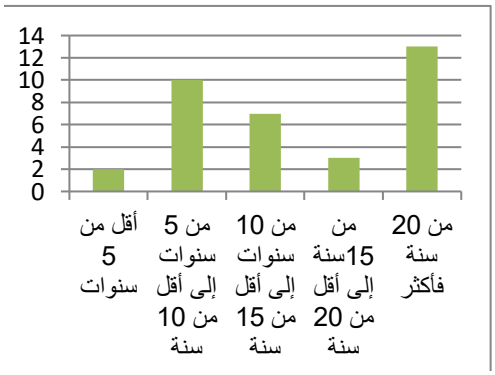
ثانيا– الخصائص الوظيفية

تتمثل هذه الخصائص في الخبرة المهنية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2–18): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الفئة	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	2	5.7
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة	10	28.6
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	7	20.0
من 15سنة إلى أقل من 20 سنة	3	8.6
من 20 سنة فأكثر	13	37.1
المجموع	35	100

الشكل رقم (2–5): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (2-18) أن نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرات (**من 20 سنة فأكثر**) احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها (**37.1%**)، وتليها الفئة (**من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات**) بنسبة تُقدر بـ (**28,6%**)، ثم الفئة (**10 سنوات إلى أقل من 15 سنة**) بنسبة تُقدر بـ(**20%**)، وأخيرا حصلت الفئة (**15 سنة إلى أقل من 20 سنة**) على نسبة تُقدر بـ (**8.6%**)، وهي نتيجة تعكس مستوى الاستقرار بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– فضلا عن المحافظة على أفرادها ذوي الخبرة والمعرفة والعمل على تطوير المؤسسة.

المبحث الثاني: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الإختبارات اللامعلمية.

المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام إختبار الإشارة (sign test) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha= 0.05$، فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha= 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بأن وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الإستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا– الفرضية الرئيسية الأولى: درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على الإدارة بالتجوال بأبعادها مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

حاولنا قياس أبعاد الإدارة بالتجوال (**اكتشاف الحقائق، الاتصال، الإبداع، التحفيز ودوران العمل)** بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد الإدارة بالتجوال، تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على الإدارة بالتجوال.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد الإدارة بالتجوال للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على اكتشاف الحقائق مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق باكتشاف الحقائق، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-19):

جدول رقم(2–19): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول اكتشاف الحقائق

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
يحدد مدير مؤسستكم صعوبات ومشاكل العمل بموضوعية	30	2	3	35	-4,773	0.000	4
يتحقق مدير مؤسستكم من صحة المعلومات الواردة إليه	31	3	1	35	-4,630	0.000	4
يقوم مدير مؤسستكم بجولات تفقدية لمتابعة أداء العاملين	26	4	5	35	-3,834	0.000	4
يتعرف مدير مؤسستكم على اتجاهات العاملين وأوضاعهم	27	4	4	35	-3,951	0.000	4
يتعامل مدير مؤسستكم مع المشكلات الفعلية ويقوم بمعالجتها	29	3	3	35	-4,419	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	**0**	**35**	**0**	**35**	**-5,747**	**0.000**	**4**

مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$ **المصدر** : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامجspss.

يلاحظ من الجدول رقم (2-19)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الأول تساوي **4** فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على أسلوب مشاركة الحقائق مأخوذة بصورة فردية وكلية. **تعزى هذه النتيجة** أن مدير المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– يحاول الحصول على المعلومات من مصادرها لتشخيص المشكلات وتحديد أسابها بدقة، حتى يمكنه وصف العلاج المناسب.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على الاتصال مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق بالاتصال، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-20):

جدول رقم (2–20): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني الاتصال

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
يحرص مدير مؤسستكم أثناء تجواله على الاستماع للعاملين حول ظروف العمل	27	4	4	35	-3,951	0.000	4
يشجع مدير مؤسستكم أثناء تجواله على المناقشة الجماعية لأساليب العمل	26	7	2	35	-3,133	0,002	4
يسعى مدير مؤسستكم إلى نشر ثقافة الباب المفتوح أثناء اتصاله بالموظفين	24	6	5	35	-3,104	0,002	4
يعقد مدير مؤسستكم اجتماعات مع العاملين لمعالجة المشاكل التنفيذية	19	4	12	35		0,003	4
يشجع مدير مؤسستكم على تبادل الآراء والأفكار للاستفادة منها	19	5	11	35	-3,955	0,007	4

جميع فقرات المجال معا	**0**	**35**	**0**	**35**	**-5,747**	**0.000**	**3.83**
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05	**المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من الجدول رقم (2-20)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثاني تساوي **3.86** فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على الاتصال مأخوذة بصورة فردية وكلية. **تعزى هذه النتيجة** أن مدير المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– يولي اهتمام كبير للاتصال، وحرصه على الاحتكاك المباشر بالعاملين للحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على الإبداع مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق بالإبداع، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-21).

جدول رقم (2-21): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث الإبداع

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
يسعى مدير مؤسستكم على اكتشاف الفرص الإبداعية لدى الموظفين	21	6	8	35	-2,694	0.007	4
يشارك مدير مؤسستكم الموظفين على تطوير أساليب العمل	19	6	10	35	-3,901	0.015	4
يوفر مدير مؤسستكم برامج تدريبية لتطوير قدرات الموظفين	22	5	8	35	-3,079	0.002	4

يشجع مدير مؤسستكم الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة	25	4	6	35	-3,714	0.000	4
يقدم مدير مؤسستكم حلولا إبداعية للمشكلات التي تواجه الموظفين	22	5	8	35	-3,079	0.002	4
جميع فقرات المجال معا	**0**	35	**0**	**35**	**-5,747**	0.000	**3.80**
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من الجدول رقم (2-21)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث تساوي **3.8**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على الإبداع مأخوذة بصورة فردية وكلية.

تعزى هذه النتيجة، أن مدير المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– يعمل على إتاحة فرص التدريب حتى يتمكن العاملون من تحمل المسؤولية، فضلا عن انعكاس ذلك على سلوكهم باتجاه تنمية الإحساس لديهم بأهمية التطوير للارتقاء نحو التميز في تقديم الخدمات.

الفرضية الفرعية الرابعة: درجة الموافقة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على التحفيز مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق بالتحفيز، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-22):

جدول رقم (2–22): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع التحفيز

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
يسعى مدير مؤسستكم إلى تعميق إحساس الموظفين بأنهم شركاء في وضع الأهداف	23	5	7	35	-3,213	0.001	4
يشيد ويثني مدير مؤسستكم أثناء تجواله بأداء الموظفين الممتازين	20	6	9	35	-2,550	0.011	4
يشجع مدير مؤسستكم على بناء الثقة وكسر حاجز الخوف	20	8	7	35	-2,079	0.038	4
يقدر مدير مؤسستكم انجازات الموظفين بحوافز مختلفة (مادية ومعنوية)	18	5	12	35		0.011	4
يعمل مدير مؤسستكم على ربط مكافآت الموظفين بالإنجاز الفعلي	21	5	9	35	-2,942	0.003	4
جميع فقرات المجال معا	**0**	**35**	**0**	**35**	**-5,747**	0.000	3.60

مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (2–22)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الرابع تساوي **3.60**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية إلى حد ما من قبل أفراد الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على التحفيز مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن مدير المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– يعمل على تحفيز العاملين لبذل الجهد للارتقاء بمستوى الأداء، وإطلاق العنان للمشاركة الايجابية في حل المشكلات.

الفرضية الفرعية الخامسة: درجة الموافقة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على التغذية العكسية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الخامس والمتعلق بالتغذية العكسية، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-23):

جدول رقم (2–23): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الخامس التغذية العكسية

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
يقدم مدير مؤسستكم ملاحظاته وتقاريره عن أداء الموظفين إثناء تجواله	24	4	7	35	-3,591	0.000	4
يقوم مدير مؤسستكم بتبليغ العاملين بنتائج أعمالهم	17	6	12	35	-2,079	.0035	3
يعمل مدير مؤسستكم على معالجة نقاط الضعف في أداء العاملين	20	5	10	35		0.004	4
يعزز مدير مؤسستكم نقاط القوة في أداء الموظفين	20	5	10	35	-2,550	0.004	4
يعتبر مدير مؤسستكم الأخطاء السابقة دروسا يستفاد منها في المستقبل	21	3	11	35	-3,726	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	**0**	**35**	**0**	**35**	**-5,747**	0.000	3.60
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من الجدول رقم (2-23)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الرابع تساوي **3.60**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية إلى حد ما من قبل

أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على التغذية العكسية مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن مدير مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– يُدرك أهمية التغذية العكسية في تحسين مستوى الأداء.

بشكل عام، يتضح من الجداول (**"2–19"، "2–20"، "2–21"، "2–22" و"2–23"**)، أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة عالية، مما يشير إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال، كونها تُسهم في تحسين المهارات القيادية وتعزيز العلاقة مع الموظفين. **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة (**آيات جواد أبو طير:2021**)، دراسة (**عمر بن جابر سمران الرفاعي: 2021**)، دراسة (**علاء فرح حسن رضوان: 2020**) ودراسة (**دهرون فريدون عبد الله، عثمان كريم محمود: 2015**)، **بينما اختلفت** مع دراسة (**أحمد جربوع: 2020**) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة الأقصى بغزة كان متوسطا.

ثانيا– الفرضية الرئيسية الثانية: درجة الموافقة على أن عينة الدراسة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– تتوافر لديهم أبعاد الالتزام التنظيمي بأبعادها مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

حاولنا دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات التي تعكس مدى توافر: الثقة في الإدارة، الإيمان بالمؤسسة، الرغبة والاستمرار في العمل ودوران العمل لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية – يتوافر لديهم أبعاد الالتزام التنظيمي.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–يتوافر لديهم بعد الثقة في الإدارة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق بالثقة في الإدارة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (24–2):

جدول رقم(2–24): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الثقة في الإدارة

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
تهتم إدارة مؤسستك بحاجات ورغبات الموظفين	20	4	11	35		0.002	4
تأخذ إدارة مؤسستك بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات	22	5	8	35	-3,079	0.002	4
تتعامل إدارة مؤسستك مع جميع لأقسام/الوحدات بموضوعية وعدالة	24	4	7	35	-3,591	0.000	4
تهتم إدارة مؤسستك بتوفير الظروف الملائمة في أماكن العمل	23	3	9	35	-3,726	0.000	4
تسعى إدارة مؤسستك إلى كسب ثقة موظفيها بشكل مستمر	28	3	4	35	-4,311	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	**0**	**35**	**0**	**53**	**-5,747**	**0.000**	**3.80**
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05			**المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من الجدول رقم (2–24)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الأول تساوي **3.80**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة (موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–) أنهم يتوافر لديهم عنصر الثقة في الإدارة مأخوذة بصورة فردية وكلية.

تعزى هذه النتيجة أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– يثقون بالإدارة العليا، وان هذه الأخيرة تعمل على توطيد أواصر الثقة بينها وبين الموظفين من خلال توفير الظروف الملائمة واتخاذ القرارات التي تحقق أهدافهم، وهذا من شأنه يعمل على تعزيز العلاقة بين الموظفين والإدارة.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–يتوافر لديهم بعد الإيمان بالمؤسسة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق بالإيمان بالمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (2–25)

جدول رقم (2–25): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني الإيمان بالمؤسسة

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
تشعر بالفخر كونك تنتمي إلى هذه المؤسسة	29	3	3	35	-4,419	0.000	4
يوجد توافق بين مبادئك ومبادئ العمل في مؤسستك	26	5	4	35	-3,592	0.000	4
تهتم بسمعة مؤسستك ومدى تحقيق أهدافها	27	3	5	35	-4,199	0.000	4
تهتم بوضع الحالي والمستقبلي لمؤسستك	29	1	5	35	-4,930	0.000	4
تشعر بتقارب بين أهدافك الخاصة وأهداف مؤسستك	22	5	8	35	-3,079	0.002	4
جميع فقرات المجال معا	**0**	**35**	**0**	**35**	**-5,747**	**0.000**	**3.80**
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05		**المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss					

يلاحظ من الجدول رقم (2–25)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثاني تساوي **3.80**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة (موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–) أن يتوافر لديهم عنصر الإيمان بالمؤسسة مأخوذة بصورة فردية وكلية.

تعزى هذه النتيجة أن موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– يحملون نظرة إيجابية تجاه مؤسستهم، ويظهر ذلك من خلال اعتزازهم بالانتماء لهذه المديرية، فضلا عن اهتمامهم بوضعها ومستقبلها.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية– يتوافر لديهم بعد الرغبة والاستمرارية في العمل مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق بالرغبة والاستمرارية في العمل، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول الرقم (2-26):

جدول رقم (2–26): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث الرغبة والاستمرارية في العمل

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
يُعد عملك في هذه المؤسسة أفضل فرصة لك	23	4	8	35	-3,464	0.001	4
تترك العمل في مؤسستك فور حصولك على عرض أفضل من مكان آخر	16	10	9	35	-0,981	0.327	4
تقبل أي مهمة تكلف بها مقابل استمرارك بالعمل بمؤسستك	23	6	6	35	-2,971	0.003	4
ترغب في استمرار العلاقة بينك وبين زملائك في العمل	29	2	4	35	-4,670	0.000	4
تثق أنك تكسب الكثير عند بقائك في مؤسستك على المدى الطويل	23	2	10	35		0.000	4
جميع فقرات المجال معا	**0**	**35**	**0**	**35**	**-5,747**	**0.000**	**3.60**
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05				**المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss			

يلاحظ من الجدول رقم (2-26)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.01، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث تساوي **3.60**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية إلى حد ما من قبل أفراد الدراسة (موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–) أنهم يتوافر لديهم بعد الرغبة والاستمرارية في العمل مأخوذة بصورة فردية وكلية.

تعزى هذه النتيجة أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– لديهم ثقة في الأمن الوظيفي بالمديرية التي يعملون فيها، كما أن بقاءهم فيها نابع عن حبهم للانتماء إليها.

الفرضية الفرعية الرابعة: درجة الموافقة على أن موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–يتوافر لديهم بعد دوران العمل مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق بدوران العمل، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (2-27):

جدول رقم (2-27): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع دوران العمل

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	SIG	الوسيط العام
تبحث لتجد أبسط الحجج لتقديم استقالتك	5	11	9	35	-0,588	0.556	3
تفكر في البحث عن عمل آخر يوفر لك فرصة الترقية	18	12	5	35	-0,913	0.361	4
تعرضك لأي مشكلة طارئة قد يدفعك إلى ترك العمل	10	18	7	35	-1,323	0.186	4
تطلب تغيير مكان عملك الحالي لتفادي المشاكل العائلية	10	18	7	35	-1,323	0.186	4

تترك العمل في مؤسستك فور حصولك على فرصة جيدة	7	24	4	35	-2,874	0.004	4
جميع فقرات المجال معا	**0**	**35**	**0**	**35**	**-5,747**	**0.000**	**3.60**
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05	**المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من الجدول رقم (2-27)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الرابع تساوي **3.60**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة (موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر –فرع المدية–) أنهم يستبعدون ترك مكان عملهم مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– يثقون بأهداف المديرية ويسعون إلى تحقيقها لأنها تمثل بالنسبة لهم أهدافهم الشخصية كذلك.

بشكل عام، يتضح من الجداول ("**2-24**"، "**2-25**"، "**2-26**" و"**2-27**")، أن درجة الالتزام التنظيمي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة عالية، وهذا ما يعكس رضا أفراد عينة الدراسة على المناخ التنظيمي السائد بمؤسستهم، وإيمانهم بتوافق أهدافهم مع أهداف المديرية . **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة (**آيات جواد أبو طير:2021**)، دراسة (**علاء فرح حسن رضوان: 2020**)، دراسة (**دهرون فريدون عبد الله، عثمان كريم محمود: 2015**)، ودراسة (**أحمد جربوع: 2020**).

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين الإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي باستخدام معامل الارتباط **Spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، حيث تنص الفرضية على:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي.

للإجابة عل هذه الفرضية، تم إجراء اختبار (**معامل الإرتباط Spearman**)، والنتائج موضحة في الجدول رقم (2-28):

جدول رقم (2-28): معامل الإرتباط Spearman بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي

Spearman							
الإدارة بالتجوال		اكتشاف الحقائق	الاتصال	الإبداع	التحفيز	التغذية العكسية	الإدارة بالتجوال متغير مستقل
الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط	0.390*	0.462**	0.488**	0.688**	0.549**	0.617**
	مستوى الدلالة	0.021	0.05	0.03	0.000	0.001	0.000
	المجموع	35	35	35	35	35	35
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على اعتمادا على برنامج spss							

* **اكتشاف الحقائق**: بلغت قيمة معامل الارتباط (390 .0 :R)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغير المستقل " **اكتشاف الحقائق**" والمتغير التابع" الالتزام التنظيمي" وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.021)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين اكتشاف الحقائق والالتزام التنظيمي
* **الاتصال**: بلغت قيمة معامل الارتباط (488 .0 :R)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغير المستقل " **الاتصال** " والمتغير التابع" **الالتزام التنظيمي**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.03)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين الاتصال والالتزام التنظيمي
* **الإبداع**: بلغت قيمة معامل الارتباط (488 .0 :R)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغير المستقل " **الإبداع**" والمتغير التابع "**الالتزام التنظيمي**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.03)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقة الإبداع والالتزام التنظيمي
* **التحفيز**: بلغت قيمة معامل الارتباط (688 .0 :R)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغير المستقل "**التحفيز** " والمتغير التابع" **الالتزام التنظيمي**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين التحفيز والالتزام التنظيمي.

* **التغذية العكسية:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0.549)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغير المستقل "**التغذية العكسية** " والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0,001)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين التغذية العكسية والالتزام التنظيمي
* **الإدارة بالتجوال متغير مستقل:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0 . 617)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين المتغير المستقل "**الإدارة بالتجوال**" والمتغير التابع " **الالتزام التنظيمي**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (**أحمد جربوع: 2020**)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة قدرها (53%) بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي، وكذا دراسة (**آيات جواد أبو طير:2021**)، حيث توصلت كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (54.2%)، **واختلفت** مع دراسة (**علاء فرج حسن رضوان:2020**)، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي في المدرس المصرية اليابانية، حيث بلغ معامل الارتباط (77%)، ودراسة (**درهرون فريدون عبد الله، عثمان كريم محمود**) حيث بلغ معامل الارتياط (63.4%) وهي قيمة مرتفعة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرابعة

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$، حيث تنص الفرضية على:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

– **اختبار مان–وتني (Mann–Whiny)**: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض

العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.

- **اختبار كروسكال– والاس (Kruskal– Wallis Test)** لمعرفة مل إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور– إناث**). والجدول رقم (2–29) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (2–29): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

المجالات	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
الإدارة بالتجوال	17.41	19.00	-0.444	0.657
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الإدارة بالتجوال في الجنسين متساوي، أي أن الفروق بين الجنسين غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **الجنس**، وهذا راجع إلى النظرة التقييمية المتقاربة بين الجنسين في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– لممارسة الإدارة بالتجوال؛ حيث أن الجولات التفقدية لا تقتصر على جنس دون آخر. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة (**أحمد جربوع: 2020**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة الأقصى تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (**آيات جواد أبو طير: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **العمر** يحتوي على أربع فئات. والجدول رقم (2–30) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (2–30): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الإدارة بالتجوال	22.75	18.95	15.80	18.17	0.992	0.803
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الإدارة بالتجوال في مختلف الأعمار متساوي، أي أن الفروق بين كل الأعمار غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى لمتغير **العمر**، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسة محل الدراسة رغم اختلاف الفئات العمرية، فالمدير عندما يمارس جولاته فإنه يتفقد جميع العاملين بغض النظر عن أعمارهم.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **المستوى التعليمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس** لأن عامل **المستوى التعليمي** يحتوي على ثلاث فئات، هما: (**ثانوي– جامعي– دراسات عليا**). والجدول رقم (2–31) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (2–31): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي.

المجالات	متوسط الرتب			الاختبار	القيمة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	الإحصائي x^2	الإحتمالية
الإدارة بالتجوال	16.75	17.28	24.63	1.909	0.385
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss					

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الإدارة بالتجوال في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى لمتغير **المستوى التعليمي**، ونرجع هذه النتيجة إلى أن غالبية عينة الدراسة جامعيين، مما يجعلهم متجانسين من حيث المؤهل العلمي، الأمر الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول أن مدير المؤسسة محل الدراسة يعامل العاملين على قدر من المساواة والعدالة دون تمييز بينهم بسبب اختلاف مؤهلاتهم العلمية. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة (**أحمد جربوع: 2020**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (**آيات جواد أبو طير: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **الخبرة المهنية** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha \leq 0.05$**.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على ستة فئات، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

– جدول رقم(2–32): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية

المجالات	متوسط الرتب					الإختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
الإدارة بالتجوال	17.25	16.75	22.79	15.33	17.12	1.992	0.737
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الإدارة بالتجوال في مختلف سنوات الخبرة المهنية متساوي، أي أن الفروق بين سنوات الخبرة المهنية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى لمتغير **الخبرة المهنية**، ونرجع هذه النتيجة إلى أن الإدارة لما تمارس الإدارة بالتجوال، فإنها تتفقد جميع العاملين بأماكن عملهم، بغض النظر عن سنوات الخدمة. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة (**أحمد جربوع: 2020**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة الأقصى تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة (**آيات جواد أبو طير: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الخامسة

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $0.05 \geq \alpha$، حيث تنص الفرضية على:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $0.05 \geq \alpha$.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور– إناث**). والجدول رقم (2–33) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (2–33): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

المجالات	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
الالتزام التنظيمي	18.14	17.77	-0.103	0.918
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الالتزام التنظيمي في الجنسين متساوي، أي أن الفروق بين الجنسين غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **الجنس**، وهذا راجع إلى أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية– من كلا الجنسين يتأثرون بنفس العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي كمدى استجابة المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم . **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة (**أحمد جربوع: 2020**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الأقصى تعزى لمتغير الجنس، **واختلفت** مع دراسة (**آيات جواد أبو طير: 2021**) التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمات.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **العمر** يحتوي على أربع فئات. والجدول رقم (2–34) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (2–34): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الالتزام التنظيمي	33.50	15.09	15.80	19.92	6.367	0.095
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الالتزام التنظيمي في مختلف الأعمار متساوي، أي أن الفروق بين كل الأعمار غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى لمتغير **العمر**، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة لأهمية الالتزام التنظيمي لتحقيق أهدافهم حول رغم اختلاف الفئات العمرية..

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى لمتغير **المستوى التعليمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس** لأن عامل **المستوى التعليمي** يحتوي على ثلاث فئات، هما: (**ثانوي– جامعي– دراسات عليا**). والجدول رقم (2–35) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (2–35): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي.

المجالات	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
الالتزام التنظيمي	18.63	16.48	25.50	2.690	0.261
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss					

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الالتزام التنظيمي في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى لمتغير

المستوى التعليمي، ونرجع هذه النتيجة إلى أن غالبية عينة الدراسة جامعيين، وبالتالي فإنهم يتأثرون بنفس العناصر المكونة للمناخ التنظيمي التي تمنحهم حرية الإبداع واكتشاف الحلول للمشكلات. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة (**أحمد جربوع: 2020**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (**آيات جواد أبو طير: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى لمتغير **الخبرة المهنية** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha \leq 0.05$**.

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على ستة فئات، والجدول الآتي يبين نتائج هذا الاختبار

جدول رقم(2–36): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية

المجالات	متوسط الرتب					الإختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
الالتزام التنظيمي	20.25	15.75	18.29	18.83	19.04	0.740	0.946
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الالتزام التنظيمي في مختلف سنوات الخبرة المهنية متساوي، أي أن الفروق بين سنوات الخبرة المهنية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى لمتغير **الخبرة المهنية**، ونرجع هذه النتيجة إلى أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– يتفقون على ضرورة المحافظة على مؤسستهم، كونها تتيح لهم فرص التقدم في مسارهم المهني. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة (**أحمد جربوع: 2020**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**

) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة الأقصى تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة (**آيات جواد أبو طير: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خاتمة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى تأثير الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر- فرع المدية- بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

* درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية- من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة عالية؛

* درجة الالتزام التنظيمي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية- من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة عالية.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي، أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

الخـــاتمـــة

ارتبطت إشكالية البحث بمدى تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي؛ حيث أن الإدارة بالتجوال منظومة عمل إدارية تقوم على التواجد المستمر للمديرين بمواقع العمل، واستغلال مهاراتهم الحوارية مع العاملين لاكتشاف مشكلات العمل والسعي لحلها، ومن هما جاءت إشكالية بحثنا؛ حيث تمحورت حول: **ما درجة تأثير الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي للعاملين، وما واقع ذلك في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية.**

من خلال ما تم عرضه من الجانب النظري والتطبيقي، يمكن الإجابة على إشكالية بحثنا: إن الغدارة بالتجوال تهدف إلى إحداث التغيير داخل المنظمات، وذلك بتطبيق المرونة لإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، مما يساهم في الرفع من الروح المعنوية للعاملين، فضلا عن تقوية روابط الاتصال بين المدير ومرؤوسيه، من خلال اهتمامه باحتياجاتهم، الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال لتحقيق الالتزام التنظيمي، وتمسك العاملين بأهداف وقيم المنظمة والسعي نحو تحقيقها.

من أجل الإجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، وكانت الإجابة عنها كالآتي:

- نصت الفرضية الأولى على " **درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على الإدارة بالتجوال بأبعادها مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3**"،

تم تأكيد هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على بعد اكتشاف الحقائق، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على بعد الاتصال، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على بعد الإبداع، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على بعد التحفيز، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على بعد التغذية العكسية، وهذا بصورة فردية وكلية.

أما الفرضية الثانية نصت على " **درجة الموافقة على أن عينة الدراسة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– تتوافر لديهم أبعاد الالتزام التنظيمي بأبعادها مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3**"، تم تأكيد هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أنهم يتوافر لديهم بعد الثقة في الإدارة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أنهم يتوافر لديهم بعد الإيمان بالمؤسسة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أنهم يتوافر لديهم بعد الرغبة والاستمرار في العمل، وهذا بصورة فردية وكلية.

نصت الفرضية الثالثة على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي؟، تم اثبات هذه الفرضية في الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:

- هناك علاقة خطية طردية متوسطة قدرت قيمتها بـ (61.7%) بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجوائر – فرع المدية–

نصت الفرضية الرابعة على " **هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في** المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– **تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$**، تم نفي هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **المستوى التعلمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير الخبرة المهنية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$.

أما الفرضية الخامسة نصت على " **هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$** ، تم نفي هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **المستوى التعليمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية– تعزى للمتغير **الخبرة المهنية** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$

– نتائج البحث

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

* تعتبر الإدارة بالتجوال منظومة عمل إدارية تقوم على التواجد الفعلي للمدير في مواقع العمل، وتحقيق مشاركة العاملين في حل مشكلات العمل؛
* تمر الإدارة بالتجوال بمجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها، سعيا منها لتحقيق أهدافها سواءا بالنسبة للمدير أو المرؤوسين؛

* إن أهمية الالتزام التنظيمي تكمن في ارتباط الفرد بقيم وأهداف المنظمة، والسعي نحو تحقيق أهدافها؛
* إن الالتزام التنظيمي يُمثل أحد أهم المؤشرات الرئيسية للتنبؤ ببعض المظاهر السلوكية كمعدل الدوران؛
* أكد البحث على أهمية الإدارة بالتجوال كونها تعمل على اختصار المسافات المكانية والزمانية داخل المنظمات، ومن ثم تحقيق التفاعل الإيجابي بين المنظمة والعاملين؛ الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى تعزيز الالتزام التنظيمي على العاملين.
* أكدت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، الاتصال، الإبداع، التحفيز والتغذية العكسية) ومستوى الالتزام التنظيمي.

- الاقتراحات

تتمثل في النقاط الآتية:

* على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية– نشر مفهوم الإدارة بالتجوال، لما في ذلك من فوائد ومكاسب عديدة، وذلك من خلال:
  - حث المسؤولين في جميع المستويات الإشرافية على ممارسة الإدارة بالتجوال وتعزيزه أكثر من خلال إدراج وقت مخصص للتجوال ضمن جداول أعمالهم لاكتشاف الحقائق؛
  - عقد دورات تدريبية لموظفي المديرية للتعريف بأهمية الإدارة بالتجوال ونتائجها بالنسبة للالتزام التنظيمي؛
  - نشر ثقافة التعلم بالنسبة للمديرين لزيادة معارفهم حول مفهوم الإدارة بالتجوال.
* على المديرية الاهتمام بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين لما له من انعكاسات إيجابية على المنظمة في مختلف المجالات؛
* تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، لما في ذلك من أثر على تحقيق الأهداف العامة؛
* العمل على تطوير أساليب التحفيز في المديرية وربطها بالأداء، والذي يتم تقييمه باستمرار من خلال القيام بالجولات التفقدية بشكل مستمر؛
* تنمية ثقافة حب العمل، العمل الجماعي وخلق روح الانتماء، فضلا عن تقديم الامتيازات التي تثير الدافعية لدى العامل؛
* ضرورة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال (الإدارة بالتجوال خصوصا) لتفعيل هذا المفهوم في المنظمات؛

* ضرورة الاستفادة من خبرات الدول الأخرى والتي تكون مارست هذا النهج على مستوى منظماتها؛
* التأكيد على إجراء بحوث ميدانية تربط الإدارة بالتجوال بمجموعة من المتغيرات السلوكية والتنظيمية.

- آفاق البحث

بناءا على نتائج الدراسة النظرية والميدانية، يمكن أن نوجه الطلبة الباحثين إلى مجالات أخرى مرتبطة بالبحث، بصدد دراسات وآفاق جديدة لم نتطرق إليها، والمتمثلة في العناصر الآتية:

- ✓ دور الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز التنظيمي لدى منظمات الأعمال؛
- ✓ أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية اتخاذ القرارات؛
- ✓ انعكاس أبعاد الإدارة بالتجوال على التوجه الإبداعي لدى العاملين؛
- ✓ بناء تصور مقترح لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛
- ✓ دور الإدارة بالتجوال في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

أ. **القرآن الكريم**

ب. الكتب

1. أحمد يوسف دودين، **إدارة التغير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
2. بريشان معروف جميل، **تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة**، دار الكتاب الثقافي، الأردن، بدون سنة نشر.
3. جودت عزت عطوي، **الإدارة المدرسة الحديثة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
4. حسن حريم، **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
5. الحسن علي الوزير، **الابداع والابتكار**، بدون دار نشر، 2020.
6. خالد صالح يحي أحمد المساجدي، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2020.
7. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، **التخطيط في الموارد البشرية**، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
8. صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر،2005.
9. عادل محمد محمد عبد الله، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2013.
10. عمار فتحي موسى إسماعيل، دور الإدارة بالتجوال في خفض سلوكيات النفاق الإداري بالبنوك التجارية المصرية، جامعة مدينة السادات، مصر، 2012.
11. عمر محمد دره، **مدخل إلى الإدارة**، دار الباسل للنشر، سوريا، 2009.
12. فادية إبراهيم شهاب، **التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
13. فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
14. لكحل منيف، **تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي**، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.

15. محسن الخضيري، **الإدارة بالتجوال**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
16. محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي**، الجزء 4، دار المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
17. محمد بن علي الحميدي، **التنظيم والتخطيط**، الطبعة 2، سلسلة القائد للدراسات والبحوث العسكرية، المملكة العربية السعودية، 2014.
18. منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002.
19. مهدي صالح مهدي السمرائي، **نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
20. ميسر خليل الحباشنة، **التغذية الراجعة وأثرها في التحصيل الدراسي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

ج. المجلات

21. ابتسام عاشوري، **الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية**، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 3، العدد 6، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر،2017.
22. أبو ذر عمر آدم الأمين، محمد محجوب سليمان فضيل، **أثر دوران العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة فابي لمنتجات الألبان**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 5، مركز الأبرار للأبحاث والدراسات، السودان، 2022.
23. أحمد حمدان لفتة، **العوامل المؤثرة في دوافع العمل وعلاقتها بالأداء**، مجلة العلوم الزراعية العراقية، المجلد 42، العدد 2، جامعة بغداد، العراق، 2011.
24. أحمد عباس حمادي، **الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتوجات الألبان**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، جامعة بغداد، العراق، 2016.
25. اكرام بودبزة، أمال يوب، **أثر التغيير على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019.
26. أميرة خضير كاظم، **الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، جامعة الكوفة، العراق، 2014.

27. باسم عبد الحسين، **أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2012.

28. تيسير الخوالدة، رزان مروان شناق، **درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2019.

29. حسين بورغدة، **تطبيقات الإدارة بالتجوال في الفكر الإسلامي كرؤية إدارية معاصرة وإمكانية الاستفادة منها في الواقع**، مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية، العدد 9، جامعة سطيف، الجزائر، 2019.

30. حسين علي كريم، **مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة في مديرية بلدية قضاء الرمادي/ محافظة الأنبار نموذجا**، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 46، جامعة تكريت، العراق، 2019.

31. حسين وليد حسن، **تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين: بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 106، جامعة بغداد، العراق، 2018.

32. حيدر حمزة جودي، فؤاد يوسف عبد الرحمان، **تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 60، جامعة المستنصرية، العراق، 2011.

33. هرون فريدون عبد الله، عثمان كريم محمود، **دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية الجنسية والأحوال المدنية في مدينة السليمانية**، مجلة زاكوى سليماني – قسم الدراسات الإنسانية–، العدد 47، جامعة السليماني، العراق، 2015.

34. رانيا هادف، حسينة بلهي، **الالتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة**، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 2، العدد 4، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر،2019.

35. رحاب حسين علي، **الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى مديرات رياض الأطفال**، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 212، جامعة بغداد، العراق، 2015.

36. زهوة بنت فوزان فهد الفهد، **واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام**، مجلة التربية، العدد 188، جزء 5، جامعة الأزهر، السعودية، 2020.

37. زينة حمودي حسين، **التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية للعلوم الصرفة / ابن هيثم جامعة بغداد وحدود تطبيقه**، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 61، العدد 3، جامعة بغداد، العراق، 2022.

38. سامي عبد الفتاح رؤوف محمد عبد الكاظم غلام، **القيادة التربوية في ضوء نظرتي Xو Y وعلاقتها بالروح المعنوية لمديري المدارس الإعدادية**، مجلة البحوث التربوية النفسية، العدد 47، جامعة بغداد، العراق، 2015.

39. سليمان سالم جمعة، المبروك عبد الجواد امبارك، **الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء**، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد 1، العدد 7، جامعة الزاوية، ليبيا 2021.

40. سمير عادل حامد الجادر، زهراء غانم مرجاح، **دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية: بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، جامعة بغداد، العراق، 2016.

41. سندس رضيوي خوين، **الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى العاملين: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، كلية الرافدين الجامعة، العراق، 2015.

42. شريف محمد فروانة، حازم أحمد فروانة، **تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في المنظمات الأهلية بغزة**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 2، العدد 1، مركز الأبرار للأبحاث والدراسات الإنسانية، السودان، 2021.

43. عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، **الالتزام التنظيمي: المفهوم، الأبعاد والنتائج**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 3، العدد 5، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014.

44. عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، **الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الإستراتيجية بجامعة حفر الباطن**، المجلة التربوية، العدد 72، جامعة سوهاج، مصر، 2020.

45. عبد الله بن سعد محمد السدحان، **واقع الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة ومعلموها بمدينة الرياض**، مجلة كلية التربية، المجلد 35، العدد 186، الجزء 2، جامعة الأزهر، مصر، 2016.

46. عبد كاطع سموم الربيعي، **الإدارة بالتجوال وعلاقتها في نشر ثقافة التواصل الاجتماعي لدى مديرو المدارس المتوسطة في ضوء النظرية السلوكية وسبل تطويرها**، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 44، جامعة واسط، العراق، 2022.

47. عزام عبد النبي أحمد، **الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطة عمان**، مجلة العلوم التربوية، المجلد 26، العدد 2، الجزء 2، جامعة القاهرة، مصر،2018.

48. علاء فرج حسن رضوان، **واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدارس المصرية اليابانية والمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية بجامعة كفر الشيخ**، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 6، العدد 10، الجزء الثاني، مصر، 2020.

49. عمر بن جابر سمران الرفاعي، **واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال**، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، المجلد 8، العدد 19، جامعة تعز (فرع التربية)، اليمن، 2021.

50. عمر محمد سامي نذير، **المناخ الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى منتسبي مراكز الشباب والرياضة في مدينة الموصل**، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 16، العدد 2، جامعة موصل، العراق، 2020.

51. عمر مصطفى محمد، شيلان فاضل محمود، **دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل: دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومسؤولي الشعب والعاملين في معمل اسمنت (دلتا) في مدينة السليمانية**، مجلة جامعة الانبهار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24، جامعة الانبهار، العراق، 2019.

52. كمال مخامرة، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهم**، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 43، جامعة بابل، العراق، 2018.

53. ماجد قاسم السياني، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة ألب**، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 5، جامعة عدن، اليمن، 2015.

54. محمد أحمد الشرمان، علي محمد جبران، **درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة اربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية المجلد 09، العدد 25، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2018.

55. محمد سعيد طارش، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق**، مجلة العلوم النفسية، المجلد 33، العدد 1، مركز البحوث النفسية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 2022.

56. مصطفى رعد صالح، قتيبة أمجد عبد الغفور، **دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي: بحث تطبيقي في وزارة الإعمار والإسكان–المركز الوطني للاستشارات الهندسية**، العدد 61، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2020.

57. منيرة سعود عوض الرشيدي، **تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت**، مجلة العلوم التربوية، المجلد22، العدد 4، الجزء 1، جامعة القاهرة، مصر، 2014.

58. مها عادل رمضان الريادي، **أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري: دراسة ميدانية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 48، العدد 3، جامعة عين شمس، مصر، 2018.

59. نورة محمد الغريس، **واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 2، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا (الجامعة الإسلامية)، فلسطين، 2020.

60. نوف أحمد الهويشل، **واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 12، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 2019.

61. نويباب عبد القادر، يوسفي كمال، **دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية–الزهراوي–**، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 16، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.

62. وفاء بنت عايض معيوض الجميعي، **واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف**، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، الجزء2، جامعة عين شمس، مصر، 2018.

63. يمنى أحمد عتوم، **درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام**، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد 58، جامعة الملك سعود، السعودية،2017.

د. رسائل الماجستير

64. أحمد جربوع، **الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2020.

65. آسم طه الرواشدة، **أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2013.

66. أميرة محمد رفعت حواس، **أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003.

67. آيات جواد أبو طير، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، جامعة الخليل، فلسطين، 2021.

68. إيمان عادل خليل صباح، **درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

69. بلال عبد الله أحمد مصلح، **الإدارة بالتجوال وأثرها على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2020.

70. حمزة معمري، **العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز(سونلغاز) بورقلة**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

71. سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006.

72. سامية خميس أبوندا، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.

73. سراج الدين عبد الرحمان عثمان بدري، **الإدارة بالتجوال ودورها في الالتزام التنظيمي:دراسة ميدانية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء،– الفترة من 2012–2017–** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة افريقيا العالمية، السودان، 2018.

74. صقر أكرم محمد حلس، **دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

75. عبد الله النشار، **دور الإدارة بالتجوال في التوجه الإبداعي للعاملين في الشركات الخدمية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2015.

76. علي أحمد أحمد المقبل، **أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف الليبية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأندلس، الجمهورية اليمنية، 2018.

77. العنزي محمد عبد الله، **أثر الاتصالات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

78. فوزية هواين، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية**، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد لمين دباغين بسطيف، الجزائر، 2014.

79. محمد الحسن التيجاني يوسف، **التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتدريب والتنمية، العراق.

80. مها ضمرة عبد الكريم محمد، **الالتزام التنظيمي وأثره على نية ترك العمل (الدور المعدل لبيئة العمل الداخلية): دراسة على المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم**، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.

81. مؤمن عبد العزيز صالحة، **درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015.

82. ندى محمد لوحو، **واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية**، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

هـ. أطروحات الدكتوراه

83. حمزة بن معتوق، **القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة**، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2020-2021.

84. عبد السلام حمادوش، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرها على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن**، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، جامعة محمد لمين دباغين بسطيف، الجزائر، 2019.

85. فراح العربي، **أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي" نموذج مقترح": دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2018.

86. هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العليا، جامعة سانت كليمنس العالمية، العراق، 2013.

87. هدى درنوني، **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية–بسكرة–**، أطروحة دكتوراه (الطور الثالثLMD) في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015.

و. مذكرات ماستر

88. جمال آيت واعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية –**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017-2018.

ي. مواقع الأنترنيت

89. أحمد بن صالح العزايمية، ريم بنت حسن بن أحمد العطاس، **دور ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة**، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 10، 2019، على الرابط:
https://www.eimj.org/uplode/images/photo.pdfeimj ، تاريخ الاطلاع: 26-11-2022.

90. شفيقة كحول، صباح غربي، ن**حو تفعيل طرق التدريس في التعليم الجامعي: طريقة المحاضرة نموذجا**، على الرابط: https://www.researchgate.net/profile/Gherbi-Sabah/publication/331641950_nhw_tfyl_trq_altdrys_fy_altlym_aljamy_tryqt_almhadrt_anmwdhja/links/5c854fb0299bf1268d4f84c5/nhw-tfyl-trq-altdrys-fy-altlym-aljamy-tryqt-almhadrt-anmwdhja.pdf، تاريخ الاطلاع: 15-02-2023.

91. محمد منصور المنصوري، حفصة يرو، **دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة**، المجلة الدولية للابتكار والبحث العلمي، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 96، على الرابط: file:///C:/Users/2022/Downloads/IJISR-22-094-02.pdf، تاريخ الاطلاع: 01-12-2022.

92. مها عادل رمضان الزيادي، **أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الإبتكاري: دراسة ميدانية**، على الرابط:
https://jsec.journals.ekb.eg/article_39353_f57caafe5643cd905ea2371 22c5e6298.pdf، تاريخ الاطلاع: 26-11-2022.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01: استبيان قبل التحكيم

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

أخ (ت)ي العامل (ة)، تحية طيبة وبعد

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لجمع المعلومات لإجراء دراسة حالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان: " **أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– "**

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيانة اهتمامكم، ونرجوا منكم التكرم ومساعدتنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بكل مصداقية وموضوعية. علما أن المعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الإدارة بالتجوال: أسلوب إداري لدعم التفاعل بين المديرين والمرؤوسين، وذلك عن طريق التجوال المنتظم أثناء العمل للوقوف على تنفيذ البرامج والخطط، ومحاولة اكتشاف مواطن الضعف ومعالجتها وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

الالتزام التنظيمي: مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة وحرصه على البقاء فيها من خلال بذل المزيد من الجهد مع قبول أهدافها وقيمها.

من أجل كل سؤال ضع العلامة (×) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
  من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 فما فوق ☐
- **المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- **الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
  من10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

المجال الأول: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين

		العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة توسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اكتشاف الحقائق	يحدد مدير مؤسستكم صعوبات ومشاكل العمل بموضوعية					
2		يتحقق مدير مؤسستكم من صحة المعلومات الواردة إليه					
3		يقوم مدير مؤسستكم بجولات تفقدية لمتابعة أداء العاملين					
4		يتعرف مدير مؤسستكم على اتجاهات العاملين وأوضاعهم					
5		يتعامل مدير مؤسستكم مع المشكلات الفعلية ويقوم بمعالجتها					
6	الاتصال	يحرص مدير مؤسستكم على الاستماع للعاملين حول ظروف العمل					
7		يشجع مدير مؤسستكم أثناء تجواله على المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
8		يسعى مدير مؤسستكم إلى نشر ثقافة الباب المفتوح أثناء اتصاله بالموظفين					
9		يعقد مدير مؤسستكم اجتماعات مع العاملين لمعالجة المشاكل التنفيذية					
10		يشجع مدير مؤسستكم على تبادل الآراء والأفكار للاستفادة منها					
11	الإبداع	يسعى مدير مؤسستكم على اكتشاف الفرص الإبداعية لدى الموظفين					
12		يشارك مدير مؤسستكم الموظفين على تطوير أساليب العمال					
13		يوفر مدير مؤسستكم برامج تدريبية لتطوير قدرات الموظفين					
14		يشجع مدير مؤسستكم الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة					
15		يقدم مدير مؤسستكم حلولا إبداعية للمشكلات التي تواجه الموظفين					
16	التحفيز	يسعى مدير مؤسستكم إلى تعميق إحساس الموظفين بأنهم شركاء في وضع الأهداف					
17		يشيد مدير مؤسستكم أثناء تجواله بأداء الموظفين الممتازين					
18		يشجع مدير مؤسستكم على بناء الثقة وكسر حاجز الخوف					
19		يقدر مدير مؤسستكم انجازات الموظفين بحوافز مختلفة					
20		يعمل مدير مؤسستكم على ربط مكافآت الموظفين بالإنجاز الفعلي					
21	التغذية	يقدم مدير مؤسستكم ملاحظاته عن أداء الموظفين إثناء تجواله					
22		يقوم مدير مؤسستكم بتبليغ العاملين بنتائج أعمالهم					

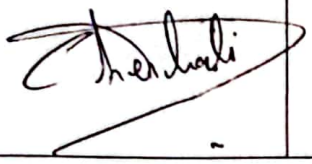
23		يعمل مدير مؤسستكم على معالجة نقاط الضعف في أداء العاملين						
24		يعزز مدير مؤسستكم نقاط القوة في أداء الموظفين ويطورها						
25		يعتبر مدير مؤسستكم الأخطاء السابقة دروسا يستفاد منها في المستقبل						

المجال الثاني: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين

الرقم		العبـــارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الثقة في الإدارة	تسعى إدارة مؤسستك إلى كسب ثقة موظفيها بشكل مستمر					
2		تأخذ إدارة مؤسستك بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات					
3		تتعامل إدارة مؤسستك مع جميع الأقسام/الوحدات بموضوعية وعدالة					
4		تهتم إدارة مؤسستك بتوفير الظروف الملائمة في أماكن العمل					
5		تهتم إدارة مؤسستك بحاجات ورغبات الموظفين					
6	الإيمان بالمؤسسة	تشعر بالفخر كونك تنتمي إلى هذه المؤسسة					
7		يوجد توافق بين مبادئك ومبادئ العمل في مؤسستك					
8		تهتم بسمعة مؤسستك ومدى تحقيق أهدافها					
9		تهتم بوضع مؤسستك وبمستقبلها					
10		تشعر بتقارب بين أهدافك الخاصة وأهداف مؤسستك					
11	الرغبة والاستمرار في العمل	يعد عملك في هذه المؤسسة أفضل فرصة بالنسبة لك					
12		تترك العمل في فور حصولك على عرض أفضل من مكان آخر					
13		تقبل أي مهمة تكلف بها مقابل استمرارك بالعمل بمؤسستك					
14		ترغب في استمرار العلاقة بينك وبين زملائك في العمل					
15		تثق أنك تكسب الكثير عند بقائك في مؤسستك على المدى الطويل					
16	دوران العمل	تجد أبسط الحجج لتقديم استقالتك					
17		تفكر في البحث عن عمل آخر يوفر لك فرصة الترقية					
18		تعرضك لأي مشكلة طارئة قد يدفعك إلى ترك العمل					
19		تطلب تغيير مكان عملك الحالي لتفادي المشاكل العائلية					
20		تترك العمل في مؤسستك فور حصولك على فرصة جيدة					

الملحق رقم 02

قائمة المحكمين

الإسم واللقب	الرتبة	الإمضاء
د. بن زرقى ليلى	أستاذ محاضر أ	
د. ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضر أ	

Scanné avec CamScanner

ملحق رقم 03: استبيان بعد التحكيم

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

أخ (ت)ي العامل (ة)، تحية طيبة وبعد

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لجمع المعلومات لإجراء دراسة حالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان: " **أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– "**

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيانة اهتمامكم، ونرجوا منكم التكرم ومساعدتنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بكل مصداقية وموضوعية. علما أن المعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الإدارة بالتجوال: أسلوب إداري لدعم التفاعل بين المديرين والمرؤوسين، وذلك عن طريق التجوال المنتظم أثناء العمل للوقوف على تنفيذ البرامج والخطط، ومحاولة اكتشاف مواطن الضعف ومعالجتها وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

الالتزام التنظيمي: مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة وحرصه على البقاء فيها من خلال بذل المزيد من الجهد مع قبول أهدافها وقيمها.

من أجل كل سؤال ضع العلامة (×) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
  من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 فما فوق ☐
- **المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- **الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
  من10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

المجال الأول: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين

الرقم		العبـــارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة توسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اكتشاف الحقائق	يحدد مدير مؤسستكم صعوبات ومشاكل العمل بموضوعية					
2		يتحقق مدير مؤسستكم من صحة المعلومات الواردة إليه					
3		يقوم مدير مؤسستكم بجولات تفقدية لمتابعة أداء العاملين					
4		يتعرف مدير مؤسستكم على اتجاهات العاملين وأوضاعهم					
5		يتعامل مدير مؤسستكم مع المشكلات الفعلية ويقوم بمعالجتها					
6	الاتصال	يحرص مدير مؤسستكم على الاستماع للعاملين حول ظروف العمل					
7		يشجع مدير مؤسستكم أثناء تجواله على المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
8		يسعى مدير مؤسستكم إلى نشر ثقافة الباب المفتوح أثناء اتصاله بالموظفين					
9		يعقد مدير مؤسستكم اجتماعات مع العاملين لمعالجة المشاكل التنفيذية					
10		يشجع مدير مؤسستكم على تبادل الآراء والأفكار للاستفادة منها					
11	الإبداع	يسعى مدير مؤسستكم على اكتشاف الفرص الإبداعية لدى الموظفين					
12		يشارك مدير مؤسستكم الموظفين على تطوير أساليب العمال					
13		يوفر مدير مؤسستكم برامج تدريبية لتطوير قدرات الموظفين					
14		يشجع مدير مؤسستكم الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة					
15		يقدم مدير مؤسستكم حلولا إبداعية للمشكلات التي تواجه الموظفين					
16	التحفيز	يسعى مدير مؤسستكم إلى تعميق إحساس الموظفين بأنهم شركاء في وضع الأهداف					
17		يُشيد ويثني مدير مؤسستكم أثناء تجواله بأداء الموظفين الممتازين					
18		يشجع مدير مؤسستكم على بناء الثقة وكسر حاجز الخوف					
19		يقدر مدير مؤسستكم انجازات الموظفين بحوافز مختلفة (مادية / ومعنوية)					
20		يعمل مدير مؤسستكم على ربط مكافآت الموظفين بالإنجاز الفعلي					

21	التغذية العكسية	يقدم مدير مؤسستكم ملاحظاته وتقاريره عن أداء الموظفين إثناء تجواله						
22		يقوم مدير مؤسستكم بتبليغ العاملين بنتائج أعمالهم						
23		يعمل مدير مؤسستكم على معالجة نقاط الضعف في أداء العاملين						
24		يعزز مدير مؤسستكم نقاط القوة في أداء الموظفين ويطورها						
25		يعتبر مدير مؤسستكم الأخطاء السابقة دروسا يستفاد منها في المستقبل						

المجال الثاني: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين

	الرقم	العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة توسطية	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الثقة في الإدارة	تهتم إدارة مؤسستك بحاجات ورغبات الموظفين					
2		تأخذ إدارة مؤسستك بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات					
3		تتعامل إدارة مؤسستك مع جميع الأقسام/الوحدات بموضوعية وعدالة					
4		تهتم إدارة مؤسستك بتوفير الظروف الملائمة في أماكن العمل					
5		تسعى إدارة مؤسستك إلى كسب ثقة موظفيها بشكل مستمر					
6	الإيمان بالمؤسسة	تشعر بالفخر كونك تنتمي إلى هذه المؤسسة					
7		يوجد توافق بين مبادئك ومبادئ العمل في مؤسستك					
8		تهتم بسمعة مؤسستك ومدى تحقيق أهدافها					
9		تهتم بوضع الحالي والمستقبلي لمؤسستك					
10		تشعر بتقارب بين أهدافك الخاصة وأهداف مؤسستك					
11	الرغبة والاستمرار في العمل	يعد عملك في هذه المؤسسة أفضل فرصة بالنسبة لك					
12		تترك العمل في مؤسستك فور حصولك على عرض أفضل من مكان آخر					
13		تقبل أي مهمة تكلف بها مقابل استمرارك بالعمل بمؤسستك					
14		ترغب في استمرار العلاقة بينك وبين زملائك في العمل					
15		تثق أنك ستحقق مكتسبات كثيرة عند بقائك في مؤسستك على المدى الطويل					

16	دوران العمل	تبحث لتجد أبسط الحجج لتقديم استقالتك						
17		تفكر في البحث عن عمل آخر يوفر لك فرصة الترقية						
18		تعرضك لأي مشكلة طارئة قد يدفعك إلى ترك العمل						
19		تطلب تغيير مكان عملك الحالي لتفادي المشاكل العائلية						
20		تترك العمل في مؤسستك فور حصولك على فرصة جيدة						

ملحق رقم 04: نتائج SPSS

Correlations

			التجوال_الادارة	الحقائق	الاتصال	الابداع	التحفيز	العكسية_التغذية
Spearman's rho	التجوال_الادارة	Correlation Coefficient	1,000	,746**	,931**	,914**	,878**	,809**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	الحقائق	Correlation Coefficient	,746**	1,000	,729**	,701**	,591**	,497**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,002
		N	35	35	35	35	35	35
	الاتصال	Correlation Coefficient	,931**	,729**	1,000	,863**	,755**	,719**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	الابداع	Correlation Coefficient	,914**	,701**	,863**	1,000	,731**	,670**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	التحفيز	Correlation Coefficient	,878**	,591**	,755**	,731**	1,000	,741**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	العكسية_التغذية	Correlation Coefficient	,809**	,497**	,719**	,670**	,741**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			التنظيمي_الالتزام	الادارة_في_الثقة	بالمؤسسة_الايمان	الاستمرار	العمل_دوران
Spearman's rho	التنظيمي_الالتزام	Correlation Coefficient	1,000	,740**	,487**	,769**	,637**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,003	,000	,000
		N	35	35	35	35	35
	الادارة_في_الثقة	Correlation Coefficient	,740**	1,000	,464**	,464**	,245
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,005	,005	,155
		N	35	35	35	35	35
	بالمؤسسة_الايمان	Correlation Coefficient	,487**	,464**	1,000	,471**	-,160
		Sig. (2-tailed)	,003	,005	.	,004	,359
		N	35	35	35	35	35
	الاستمرار	Correlation Coefficient	,769**	,464**	,471**	1,000	,523**
		Sig. (2-tailed)	,000	,005	,004	.	,001
		N	35	35	35	35	35
	العمل_دوران	Correlation Coefficient	,637**	,245	-,160	,523**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,155	,359	,001	.
		N	35	35	35	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,972	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	45

Correlations

			التنظيمي_الالتزام	الحقائق	الاتصال	الابداع	التحفيز	العكسية_التغذية
Spearman's rho	التنظيمي_الالتزام	Correlation Coefficient	1,000	,390*	,462**	,488**	,688**	,549**
		Sig. (2-tailed)	.	,021	,005	,003	,000	,001
		N	35	35	35	35	35	35
	الحقائق	Correlation Coefficient	,390*	1,000	,729**	,701**	,591**	,497**
		Sig. (2-tailed)	,021	.	,000	,000	,000	,002
		N	35	35	35	35	35	35
	الاتصال	Correlation Coefficient	,462**	,729**	1,000	,863**	,755**	,719**
		Sig. (2-tailed)	,005	,000	.	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	الابداع	Correlation Coefficient	,488**	,701**	,863**	1,000	,731**	,670**
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	.	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	التحفيز	Correlation Coefficient	,688**	,591**	,755**	,731**	1,000	,741**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	العكسية_التغذية	Correlation Coefficient	,549**	,497**	,719**	,670**	,741**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,002	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35	35	35

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التجوال_الادارة	ذكر	22	17,41	383,00
	أنثى	13	19,00	247,00
	Total	35		
التنظيمي_الالتزام	ذكر	22	18,14	399,00
	أنثى	13	17,77	231,00
	Total	35		

Test Statistics[a]

	التجوال_الادارة	التنظيمي_الالتزام
Mann-Whitney U	130,000	140,000
Wilcoxon W	383,000	231,000
Z	-,444	-,103
Asymp. Sig. (2-tailed)	,657	,918
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,674[b]	,933[b]

a. Grouping Variable: الجنس
b. Not corrected for ties.

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
التجوال_الادارة	سنة 30 من أقل	2	22,75
	40 من أقل الى 30 من	11	18,95
	50 من أقل الى 40 من	10	15,80
	فوق فما 50	12	18,17
	Total	35	
التنظيمي_الالتزام	سنة 30 من أقل	2	33,50
	40 من أقل الى 30 من	11	15,09
	50 من أقل الى 40 من	10	15,80
	فوق فما 50	12	19,92
	Total	35	

Test Statistics[a,b]

	التجوال_الادارة	التنظيمي_الالتزام
Chi-Square	,992	6,367
df	3	3
Asymp. Sig.	,803	,095

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: العمر

Test Statistics[a,b]

	التجوال_الادارة	التنظيمي_الالتزام
Chi-Square	1,909	2,690
df	2	2
Asymp. Sig.	,385	,261

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: التعليمي المستوى

Ranks

	التعليمي المستوى	N	Mean Rank
التجوال_الادارة	ثانوي	8	16,75
	جامعي	23	17,28
	دراسات	4	24,63
	Total	35	
التنظيمي_الالتزام	ثانوي	8	18,63
	جامعي	23	16,48
	دراسات	4	25,50
	Total	35	

Ranks

	المهنية الخبرة	N	Mean Rank
التجوال_الادارة	سنوات 5 من أقل	2	17,25
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	10	16,75
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	7	22,79
	سنة 20 من أقل الى 15 من	3	15,33
	فأكثر سنة 20	13	17,12
	Total	35	
التنظيمي_الالتزام	سنوات 5 من أقل	2	20,25
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	10	15,75
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	7	18,29
	سنة 20 من أقل الى 15 من	3	18,83
	فأكثر سنة 20	13	19,04
	Total	35	

Test Statistics[a,b]

	التجوال_الادارة	التنظيمي_الالتزام
Chi-Square	1,992	,740
df	4	4
Asymp. Sig.	,737	,946

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المهنية الخبرة