

أثر الإدارة بالتجوال في تحسين مستوى الأداء من خلال التعليم دراسة تحليلية

أ. د. رشا مهدي صالح

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال / جامعة البصرة

المستخلص :

يهدف البحث إلى دراسة أثر هيكل الملكية على سياسات توزيع الأرباح للبنوك التجارية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، إذ تم جمع البيانات المطلوبة للدراسة من الحسابات الختامية المنشورة للبنوك التجارية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية والبالغ عددها 10 بنوك وللفترة من عام (2012-2021)، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (spss) في تحليل البيانات، وتشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لهيكل الملكية على سياسة توزيع الأرباح، وكذلك ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية ملكية كبار المساهمين والملكية الإدارية على سياسة توزيع الأرباح، وكانت أبرز التوصيات هي ضرورة قيام البنوك بالاهتمام بوضع نظام متكامل للحوكمة يساعد على توزيع القوة داخل الشركات، وينعكس على سياسة توزيعات الأرباح، ويساعد على الحد من حرية التصرف الإداري وتخفيض التعارض بين الأطراف الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية: هيكل الملكية ، ملكية كبار المساهمين ، الملكية الإدارية، سياسات توزيع الأرباح.

The effect of management by wandering around in improving the level of performance through education: Analytical Study

Dr. Professor.Rasha Mahdi Salih

**College of Administration and Economics / Department of Business Administration /
University of Basra**

Abstract :

The research aimed to identify the effect of management by wandering around in improving the level of performance through education. To achieve this research was conducted on a random sample of (48) item. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve the research objectives, such as regression. The essential problem of this research by the main question: What is the impact of management by wandering around in improving the level of performance through education? The results showed a statistically significant effect between management by wandering around and the level of performance improvement through education. The research also presented a number of recommendations, the most important of which are: urging managers at supervisors levels to activate the practice of management by wandering around in its dimensions in the organization, and granting authority to department and division managers to provide tangible and intangible incentives to improve the performance of employees.

Keywords : management, wandering around , management by wandering around, education, organization.

مقدمة :

تُعد القوائم المالية أداة رئيسة لتقييم أداء الشركات، إذ تعكس الأرباح الناتجة عن الإجراءات المحاسبية للأداء المالي للشركات وبوصفها مصدراً مهماً للمعلومات يعتمد العديد من متخذي القرارات عليها لاتخاذ قرارات رشيدة لذلك، تسعى الشركات إلى تعظيم الأرباح لتوفير قاعدة بيانات دقيقة تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، وبدأ النقاش حول هيكل الملكية مع Berle and Means (1932)، وتوسع بواسطة Jensen and Meckling (1976) اللذين أوضحا أن الفصل بين الملكية والإدارة يؤدي إلى تضارب المصالح بين الموكل (المساهمين) والوكيل (المديرين)، وهذا التضارب قد يدفع المديرين إلى تبني استراتيجيات انتهائية تضر بمصلحة المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، خصوصاً عند تشتت الملكية وغياب الرقابة الفعالة، وينتج عن هذا تضخم في تكاليف الوكالة وزيادة عدم اليقين حول التدفقات النقدية المستقبلية، مما يرفع تكلفة رأس المال للشركات، وتسهم الحوكمة الجيدة في تقليل هذه التكاليف والمخاطر.

كما تعد سياسة توزيع الأرباح من أكثر القضايا إثارة للجدل في مجال تمويل الشركات، تعد أيضاً من المواضيع المثيرة في حقل الإدارة المالية، إذ أدت هذه الأثارة إلى ظهور العديد من الأبحاث النظرية والتجريبية المتنافسة لشرح سبب دفع الشركات للأرباح أو عدم دفعها، وبعد عقود من البحث المستمر، لا تزال سياسة توزيع الأرباح مدرجة كواحدة من القضايا المهمة لم يتم حلها في عالم التمويل والتي لم يتم التوصل إلى إجماع بشأنها.

ويرى البحث أن الدراسات التي تناولت تأثير أنماط هيكل الملكية على سياسات توزيع الأرباح قد توصلت إلى نتائج مختلفة، ومن خلال استعراض الأدبيات المتاحة عبر محركات البحث، برزت الحاجة لإجراء دراسة تطبيقية تركز على البنوك التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين هيكل الملكية بأنواعه المختلفة وسياسات توزيع الأرباح، مما سيسهم في تقديم رؤى أعمق حول هذا التأثير في السياق الاقتصادي المحلي.

منهجية البحث

1. مشكلة البحث

نتيجة الاهتمام المجتمعي المتزايد بالتعليم؛ لأنه أساس بناء شخصية الفرد والحفاظ على الهوية التنظيمية وسلوك المواطنين والتمسك بالقيم والأخلاق والتعاون وعدم التمييز. فالتعليم هو الهدف الاستراتيجي الأساس الذي يحدد توجه المنظمة نحو التنافسية، والتي تعد نتيجة لجودة التعليم في المنظمة عينة البحث مقارنةً بالمنظمات الأخرى، مما يتطلب تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

تعد الإدارة بالتجوال أحد المفاهيم الإدارية والفلسفية الحديثة ترتقي بأداء العاملين وتنمي مهاراتهم في المنظمة بوصفها أحد الأساليب الإدارية القائمة على أسلوب القيادة المشاركة وتقوية العلاقات بين القادة والعاملين، والحصول على المعلومات مباشرة دون تدخل من قبل الإدارات أو الوحدات التنظيمية المختلفة؛ لذلك سينصب اهتمام البحث بالإدارة بالتجوال بكونه متغيراً مستقلاً يؤثر في تحسين مستوى الأداء من خلال التعليم، وعلى هذا الأساس صيغت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس هنا: ما تأثير الإدارة بالتجوال في تحسين مستوى الأداء من خلال التعليم؟ وعليه يمكن صياغة مجموعة تساؤلات على النحو الآتي:

- 1- ما مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في المنظمة عينة البحث؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الإدارة بالتجوال بأبعادها ومستوى تحسين الأداء؟
- 3- ما واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على تحسين مستوى الأداء من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمة عينة البحث؟

2- أهمية البحث

تكمن أهمية هذه البحث في الآتي:

1. تسليط الضوء على أسلوب من أساليب الاتصال الحديثة في العلوم الإدارية بهدف تحقيق الارتقاء بأداء العاملين في المنظمة عينة البحث.
2. تسليط الضوء للقيادات المؤسسية باتجاه الاهتمام بالوسائل الحديثة في إدارة الأعمال، ومواكبة تطورها، والتعرف على أثرها على بيئة العمل، مما يساعد على تحسين مستوى الأداء.
3. تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة لدراسات سابقة أخرى في استخدام الإدارة بالتجوال كاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء من خلال التعليم في المنظمة عينة البحث.
4. الاستفادة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة.

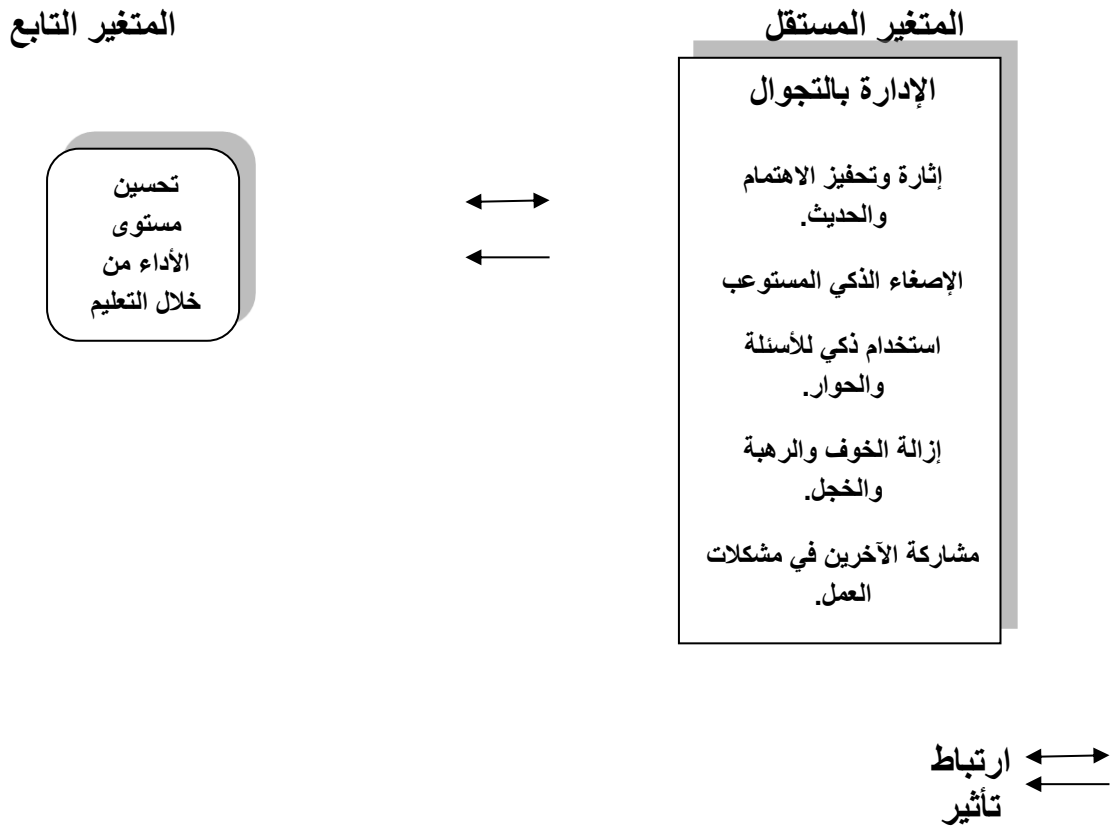
3- أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في المنظمة عينة البحث.
2. تحديد مستوى تحسين الأداء في المنظمة عينة البحث.
3. تحديد مستوى التعليم في المنظمة عينة البحث.

4. توضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الإدارة بالتجوال ومستوى تحسين الأداء من خلال التعليم في المنظمة عينة البحث.

4-المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

5- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: كلما ازداد مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها ازداد مستوى تحسين الأداء إجمالياً، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية.

الفرضية الفرعية الأولى: كلما ازداد بعد الإثارة والتحفيز والاهتمام والحديث، كلما ازدادت مستوى تحسين الأداء معنوياً وإجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الفرعية الثانية: كلما ازداد بعد الإصغاء الذكي المستوعب، كلما ازداد مستوى تحسين الأداء معنوياً وإجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الفرعية الثالثة: كلما ازداد بعد الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار، كلما ازداد مستوى تحسين الأداء معنوياً وإجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الفرعية الرابعة: كلما ازداد بعد إزالة الخوف والرغبة والوجل، كلما ازداد مستوى تحسين الأداء معنوياً إجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الفرعية الخامسة: كلما ازداد بعد مشاركة الآخرين في مشكلات العمل، كلما ازداد مستوى تحسين الأداء معنوياً إجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الفرعية السادسة: كلما ازداد بعد البحث عن العباقة والمبدعين، كلما ازداد مستوى تحسين الأداء معنوياً إجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الفرعية السابعة: كلما ازداد بعد البحث عن أفكار جديدة ورائعة، كلما ازداد مستوى تحسين الأداء معنوياً إجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر أبعاد الإدارة بالتجوال تأثيراً معنوياً في تحسين مستوى الأداء إجمالياً وعلى مستوى الأبعاد، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية.

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر البعد إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث تأثيراً معنوياً في تحسين مستوى الأداء إجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الإصغاء الذكي المستوعب تأثيراً معنوياً في تحسين مستوى الأداء إجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر بعد الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار تأثيراً معنوياً في تحسين مستوى الأداء إجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر بعد إزالة الخوف والرغبة والوجل تأثيراً معنوياً في تحسين مستوى الأداء إجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر بعد مشاركة الآخرين في مشكلات العمل تأثيراً معنوياً في تحسين مستوى الأداء إجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الفرعية السادسة: يؤثر بعد البحث عن العباقة والمبدعين تأثيراً معنوياً في تحسين مستوى الأداء إجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الفرعية السابعة: يؤثر بعد البحث عن أفكار جديدة ورائعة تأثيراً معنوياً في تحسين مستوى الأداء إجمالياً وعلى مستوى أبعاده.

6-:مقاييس البحث

الإدارة بالتجوال: تم التعبير عن الإدارة بالتجوال باستعمال مقياس (الخضيري، 2005:156) مأخوذ من (أبو سعدة، 2015) و (فروانة، 2016) تم تفسيرها في (14) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة.

2-التعليم تم التعبير عن التعليم بالاستناد إلى دراسة (Sorensen et al.,2010)، (Zhu,2018:464) تم تفسيرها في (12) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة.

7: أسلوب جمع البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية:

تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من البحث، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني، وتم اختيار عينة عشوائية من الذين بمقدورهم اتخاذ القرار وبواقع (48) مفردة.

وقد استخدمت لأغراض البحث الأساليب الإحصائية الآتية:

- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
- معامل الاختلاف: لتحديد المتغيرات الأكثر أهمية، والمتغيرات الأكثر تجانساً.
- معامل الارتباط البسيط: استخدم لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها.
- تحليل التباين: يستخدم عندما يكون لدينا أكثر من متغيرين.
- تحليل الانحدار: لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد.

8: حدود البحث

يتحدد إطار هذا البحث بالمجالات التالية:

1. العامل المكاني: تم إجراء هذا البحث في محافظة البصرة.
2. العامل البشري: تم إجراء هذا البحث على عينة من مسؤولي الشعب ورؤساء الأقسام في محافظة البصرة.
3. العامل الزمني: تم إجراء هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني (2023-2024).

بعض الدراسات السابقة

دراسة (عبد العزيز، 2020):

الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن: دراسة ميدانية. الهدف من هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (172) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي ارتفاع نسبة ممارسة الإدارة بالتجوال بجامعة حفر الباطن، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية (النوع، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة).

دراسة (شناق والخوالدة، 2019):

درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الانجاز لمعلمي تلك المدارس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن، وعلاقتها بدافعية الانجاز لمعلمي تلك المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (271) معلماً

ومعلمة، أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى دافعية الانجاز على جميع المجالات.

دراسة(الشرمان وجبران، 2018):

درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

الهدف من الدراسة التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (1064) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد للعام الدراسي 2016-2017، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد كانت مرتفعة.

دراسة(أحمد ، 2018):

الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.
الهدف من الدراسة الكشف عن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (452) معلماً ومعلمة، موزعة (255) معلم و(187) معلمة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في مجالاتها الخمسة(اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) كانت كبيرة، مما يعكس وعي مديري التعليم ما بعد الأساسي لأهمية الدور الذي يقومون به، والذي يتطلب إدراك حقائق العمل عن طريق معايشة حقيقية على أرض الواقع لمختلف جوانب العمل، والتعرف على الأسباب الحقيقية وراء المشكلات، ومن ثم اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة المبنية على معلومات حقيقية مستندة إلى الواقع الفعلي.

دراسة(فروانة، 2016):

تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
الهدف من الدراسة التعرف على تأثير الإدارة بالتجوال لتحفيز الموظفين لدى جمعية النور الخيرية والمساهمة في رفع كفاءتهم وتحفيزهم؛ وذلك عن طريق مفهوم الإدارة بالتجوال والكشف عما إذا كان يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال بين متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية نور الخيرية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (95) موظف في جميع المستويات الإدارية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.

دراسة(أبوسعدة، 2015):

علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإدارة بالتجوال في أحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية، والمساهمة في رفع مستوى جودة الخدمات الأمنية المقدمة عن طريق تعزيز مفهوم الإدارة بالتجوال والتحول التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه الوزارة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (346) موظف، وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الإدارة بالتجوال وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية حول واقع الإدارة بالتجوال بمجال محور (استخدام ذكي للأسئلة والحوار ومحور إزالة الخوف والرغبة والخجل) تعزى لكل من المتغيرات (العمر والمؤهل العلمي).

دراسة (اشتوي، 2015):

واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين.

أما الهدف من الدراسة هو التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (140) من الإداريين والأكاديميين العاملين في الجامعة، أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال المتمثلة في (اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وتحسين عملية الاتصال، والعمل الجماعي، وتحفيز العاملين المميزين، والدفع باتجاه عمليات التطوير والإبداع، وتعزيز مبدأ التغذية الراجعة) كان متوسطاً.

دراسة (المواضيه، 2014):

درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، أما الهدف من الدراسة التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (103) معلمة رياض أطفال، أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً، كان بدرجة متوسطة.

دراسة (الحوامدة والعبيدي، 2012):

أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية، أما الهدف من الدراسة بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات. تكونت عينة الدراسة من (361) مفردة، أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

دراسة (Elsayed, et al., 2023):

Practicing Management by Walking Around and its Relation to Job Embeddedness and Satisfaction among Nurses.

هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسة الإدارة بالتجول وعلاقتها بالاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي لدى الممرضين، وأجريت الدراسة بمستشفيات جامعة بنها في جميع الأقسام الطبية والجراحية، وتكونت عينة الدراسة من (319) ممرضاً وممرضة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، أما أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الكلية للتجول في الممارسة وإجمالي درجات الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي الكلي، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الكلي للوظيفة والرضا الوظيفي الكلي، وأهم التوصيات يحتاج مديرو المستشفيات إلى إجراء برامج تدريبية لموظفي الإدارة لتطوير مهاراتهم في ممارسة الإدارة عن طريق التجول، ويحتاج مديرو التمريض إلى تطوير معايير لتعيين الممرضات في مناصب مناسبة بناءً على كفاءاتهم.

دراسة (Zhu Yaling, 2018):

Research on the impact of employee education composition on the business performance of e-commerce enterprises: based on the learning effect.

أن سعي المنظمة للبقاء والتطور هو الدافع الأساس؛ لحاجتها إلى المواهب ذات التعليم العالي، وبدون الاهتمام الكبير بالتعليم قد يكون له تأثير على أداء المنظمة، ولأن المؤسسات الفردية تعد قاعدة مهمة لجذب المواهب الحاصلة على تعليم عالٍ، فمن الأهمية بمكان دراسة دور التعليم من منظور مؤسساتي، وهدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير التعليم على الأداء الوظيفي في مؤسسات التجارة الإلكترونية، وأثبتت الدراسة تأثير التعليم على الأداء الوظيفي للعاملين بسبب عوامل مختلفة مثل الجنس والعمر والتعليم وسنوات الخدمة، ولدى المديرين اختلافات كبيرة في أداء العمل بسبب اختلاف التعليم وسنوات الخدمة وطبيعة الوظيفة، وإن تأثير التعلم والأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة يختلفان بشكل كبير بسبب اختلاف العوامل الديموغرافية، وقد يولي الموظفون الشباب المعينون حديثاً اهتماماً أكبر لتأثير التعلم التنظيمي مقارنة بالموظفين الأكبر سناً؛ لأن الموظفين الشباب الجدد يريدون الاندماج في المنظمة في أقرب وقت ممكن، ومن ناحية أخرى أظهر الموظفون الأكبر سناً أداءً عالي أكثر تميزاً في العمل.

دراسة (Lamia, 2017):

The degree of practicing the Management By Wandering Around (MBWA) by school principals at Bani Kenana Directorate of Education from their perspectives.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجول من قبل مديري المدارس في مديرية تربية بني كنانة من وجهة نظرهم والتعرف على تأثير المتغيرات المستقلة للجنس وسنوات الخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (89) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث التحليل الوصفي والاستنباطي، فضلاً عن الاستبانة المكونة من (27) فقرة تم التأكد من صحتها وموثوقيتها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث

(SPSS) مثل التكرارات، والنسب المئوية، والوسائل الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل التناسق الداخلي لكرونيباخ ألفا، واختبار (MANOVA) و(ANOVA)، وأوضحت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة MBWA من قبل مديري المدارس ككل كان (3.77) بدرجة عالية، إذ احتل مجال التطوير والإبداع المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.78) بدرجة عالية، وحصل مجال العلاقات الإنسانية على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري المدارس في مديرية تربية بني كنانة من وجهة نظرهم ككل بحسب متغير الجنس لصالح (الإناث)، فضلاً عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري المدارس في مديرية تربية بني كنانة، والتعليم من منظورهم ككل بحسب متغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة (أكثر من 10 سنوات).

دراسة (Payne & Elizabeth, 2010):

Implementing Walkthroughs: One School's Journey.

الهدف من الدراسة التعرف على أثر التجوال في تحسين الممارسات التعليمية؛ وذلك عن طريق اختيار المنطقة الغربية في فرجينيا للمدرسة المتوسطة الغربية لتطبيق منهج التجوال التعليمي داخل المدرسة لمدة أربع سنوات متتالية، واستخدمت الدراسة الاستبانة إلكترونياً في جمع المعلومات كأداة للدراسة تم توزيعها على المعلمين، وتم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية للموظفين الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من (83) معلماً و(4) من الموظفين الإداريين داخل المدرسة، أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التجوال له تأثير إيجابي في بيئة تعليمية تركز على جميع العناصر، وإن التجوال يؤدي أثراً مهماً في ممارسة مديري المدارس لدورهم بوصفهم قادة تعليميين عن طريق تنفيذ الوظائف القيادية التعليمية.

دراسة (Sorensen et al., 2010):

The Use of Classroom Walk- Through observations as Strategy to Improve Teaching and learning: a student Centered Perspective.

الهدف من الدراسة الكشف عن أثر التجوال في تحسين نتائج الطلبة في مادة الرياضيات، وبناء مناخ إيجابي خالٍ من العنف، وتكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس متوسطة بولاية ميسوري، واستخدمت الدراسة الملاحظات المتكررة غير المباشرة، وتحليل نتائج الطلبة في مادة الرياضيات للأعوام السابقة مع الأعوام الثلاثة التي تم فيها استخدام التجوال، وتحليل مخالقات الطلبة في سجل تراكمي كأدوات للدراسة، أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التجوال وتحصيل الطلبة في مادة الرياضيات، والتجوال ليست أداة للتقييم، وإنما لجمع البيانات عن الممارسات التعليمية والإجراءات الحالية ولتحسين التعليم والتعلم.

الإطار النظري

أولاً: الإدارة بالتجوال:

أول من عرف مصطلح الإدارة بالتجوال Peters&Austin ، وبعدها Peters&Waterman مأخوذ من كتابهما "البحث عن التميز" أوائل الثمانينات عرفوها بأنها قضاء الوقت بعيداً عن المكتب بهدف الاستماع الحقيقي للزبائن، والاتصال الفاعل مع الموردين والعاملين، والبحث عن المبتكرين والأفكار الجديدة (Peters&Austin,1985)، وفقاً لـ Daft

(2001) Daft and Marcie الغرض منها هو التأكد من أن المديرين يعرفون ما يجري في المنظمة، وعرفها Boardman (2004) أن الإدارة بالتجوال هي طريقة لكيفية إدارة المديرين للمنظمة عن طريق التجول وإشراك الموظفين في التفاعلات غير الرسمية، ويحدث ذلك عندما يبقى بعض المديرين في مكاتبتهم، ويقضون معظم الأوقات في الأعمال الرسمية وحل المشكلات التي قد تواجههم أثناء العمل (Hasnizawati, 2008:195-196).

وتعد الإدارة بالتجوال تقنية إدارية قائمة على أساس البدء بالعشوائية في الدخول فجأة إلى مواقع العمل المختلفة وسؤال العاملين وإمكانية مواجهة الفرص غير المتوقعة، ومشاركة العاملين في المناقشات ومعرفة احتياجاتهم وحل مشكلاتهم التي تواجههم في العمل وتزويدهم بالإجراءات التي تساعد على تحقيق الأهداف (Noel,2009:9-12).

وتقوم الإدارة بالتجوال على افتراض بأن القائد يكون متواجداً مع موظفيه فإنه لن يكون مطلعاً على القضايا التي تحيط بهم ومدرراً لها فحسب، بقدر ما يتيح المجال للاتصال الفاعل معهم، وبذلك فإن العاملين يرون مديريهم بينهم في بيئة العمل بدلاً من اقتصار التفاعل معهم في الأغراض التأديبية (Mckinney,2004:15)، والفكرة هي أنه عندما يبدأ المسؤولون في التحدث إلى الأفراد ، فإنهم يتعرفون على مشكلاتهم واهتماماتهم بشكل مباشر، وفي الوقت نفسه يجب عليهم تعليم الموظفين طرائق جديدة لإدارة مشكلات معينة، والتعامل مع مخاوف العملاء بسرعة وكفاءة الإدارة بالتجوال لا تعني التجول بلا هدف، بل البحث عن الأشخاص الذين يشكلون المنظمة لتعزيز التواصل غير الرسمي، وبناء الثقة والعلاقات مع زيادة معرفة المدير بأساليب العمل، ويمكن للمديرين نقل توقعاتهم في اجتماعات يومية غير رسمية (Linowes,2004)، وعلاوة على ذلك يجب أن يتمتع القائد الإداري بالخصائص التالية: الرؤية المستقبلية، المصادقية الكاملة والثقة والاحترام، القدرة على توليد الأفكار، المبادرة، القدرة على فتح مسارات جديدة في حل المشكلات، القدرة على التحرك بوعي مع الموظفين، القدرة على التفكير العقلاني (Kettner,2002)، (AlSalmi,2005)، (Terrie, 2008:86-87).

1- مفهوم الإدارة بالتجوال:

تُعرف الإدارة بالتجوال بأنها منظومة فلسفية متكاملة تقوم على التواجد الفعلي للقائد الإداري في موقع التنفيذ باستخدام مهاراته ومواهبه الشخصية بهدف التعليم (Graf&Werlinich,2002:5) عن طريق: تحفيز القيادات الإدارية والأعضاء لمعرفة المزيد من عمليتي التعليم والتعلم، التحقق من صحة الممارسات التعليمية

وضمان الاستخدام الأمثل لها، تحسين عملية صنع القرارات التعليمية عن طريق مشاركة جميع الأطراف في صنعها، وتوفير فرص النمو المهني لكافة العاملين في المؤسسات التعليمية (عبد العزيز، 2020: 247-248).

وعرفها قدومي والخوالدة (2014) بأنها منظومة إدارية متكاملة تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدامه مهاراته، ومواهبه الشخصية، وملكاته في تصميم اللقاءات التجوالية وتخطيطها، وتنظيمها، وتنفيذها، وإدارة الملفات الشخصية والفردية والجماعية، التي تتم أثناء التجوال الإداري، واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين، لاكتشاف أي قصور ومعالجته، وتتيح الإدارة بالتجوال للمديرين الاطلاع على كل ما يجري في مواقع العمل الميداني، ومناقشتهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية وما يمتلكه كل منهم من قدرات (شناق والخوالدة، 2019: 5).

وعرفها (أبو سعدة، 2015: 18) بأنها أحدث أساليب الاتصال الذي يجب على المشرفين استخدامها للتواصل مع العاملين داخل مؤسساتهم بجعل خطوط الاتصال مفتوحة معهم؛ للقضاء على الروتين القاتل والإبداع والابتكار، واكتشاف العباقرة وإعطائهم الفرصة لإبداء طاقاتهم ومواهبهم.

وعرفها (اشتوي، 2015: 52) بأنها مفهوم إداري معاصر يلامس في مضمونه الجانب العملي من حيث ممارسة العملية الإدارية داخل المنظمة، وبين أروقة العمل المتعددة والتي تهدف بمجملها إلى تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الفاعلية للأداء.

وعرف (الشرمان وجبران، 2018: 111) الإدارة بالتجوال "هي عملية اجتماعية لا تنشأ من فراغ بل تنشأ من داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم، وتعتمد الإدارة بالتجوال على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة، كما تسعى لتحقيق الأهداف بدرجة كبيرة بكفاءة وفاعلية عالية.

وعرف (أحمد، 2018: 344) الإدارة بالتجوال: هي قيام المدير بممارسة مهامه الإدارية والإشرافية في مواقع العمل الفعلية عن طريق زيارات عمل متكررة بهدف فتح قنوات من الحوار والمناقشة الهادفة مع العاملين من أجل الوقوف على حقيقة سير العمل واكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال والرقابة، وتحفيز العاملين، والتطوير، والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة.

مما سبق ذكره فإن الإدارة بالتجوال فلسفة إدارية قائمة على طريقة من طرائق الإدارة الحديثة في التواصل مع الآخرين باستخدام مهارات التفاعل والتفاوض الإقناعي للمديرين بالأفكار المقترحة، والتمكن العالي من جعل هذه الأفكار قابلة للتنفيذ الفعلي عن طريق التجوال للاطلاع على مجريات العمل الميدانية.

2-أهداف الإدارة بالتجوال:

أشار (Lynch and Stephen, 2009) إلى أن الأهداف الأساسية للإدارة بالتجوال هي: (Lamia,

- التحفيز للإبداع بمستويات التنفيذ بهدف تحقيق الجودة الشاملة والمتكاملة والتي تتم عن طريق وجود قابلية للعمل مع الآخرين وتلبية مطالبهم، وتحويل العلاقة الرسمية الجامدة أثناء التعامل معهم إلى علاقة شخصية قائمة على الصداقة.
- إطلاق مكنونات التفكير نحو بدء التغيير إلى الأفضل عن طريق كسر حواجز التفكير السلبي وأسوار العزلة والجمود والتحجر الفكري الذي ينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل.
- الاتصال المستمر مع العاملين في المنظمة، وتحطيم حواجز الاغتراب الوظيفي المتعلقة بأصول المنظمة البشرية والمالية والمادية والمعنوية.
- التنمية والتحسين المستمر عن طريق التطوير الذكي والفعال للقدرات والإمكانات المتاحة، وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المرجوة.
- إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والمعرفي بين الموظفين وكسر جمود الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي (Melhem, 2000) ؛ وذلك عن طريق إيجاد المجال لاكتشاف المبدعين والعباقرة وأصحاب الأفكار الذكية، وإتاحة الفرصة أمامهم للارتقاء والتفوق.
- معالجة حالات الاكتئاب والقلق والتوتر النفسي واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتئبة عن طريق نشر السعادة والبهجة ونشر الأمل واستخدام التنبؤات الصادقة والإيجابية.
- إتاحة الفرصة للتواصل المباشر والمستمر مع مختلف العاملين في المنظمة، وتطوير إدراك المديرين لتأثير تنفيذ الأهداف على العاملين (Ears, 2009) . (Peters saw, 2017:323)

3-أبعاد الإدارة بالتجوال

تحددت الدراسة الحالية بالأبعاد الآتية (فروانة، 2016 : 30-31):

- أ. إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث:
- ب. تقوم الإدارة بالتجوال على تحفيز الإبداع والابتكار والتطوير والتحسين وامتلاك ميزة تنافسية.
- ج. الإصغاء الذكي المستوعب:
- د. يجب على المدير على الإصغاء والاستماع جيداً والإنصات لما يقال ويحدث.
- هـ. الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار:
- يجب على المدير انتهاز الفرص الذكية للحصول على المعلومة وإعطاء المعلومة وتكوين رأي وقناعة وعقيدة لدى العاملين، وهذا يتوقف مهارة وقدرة المدير على استخدام أدوات الحوار المختلفة.
- و- إزالة الخوف والرغبة والخجل:
- يعمل المدير على بعث روح الأمن والأمان وإزالة كل أشكال الخوف والرغبة والخجل من نفوس الموظفين.
- ز- مشاركة الآخرين في مشكلات العمل:

يحرص المدير الذكي على الاستماع إلى مشكلات الموظفين ومشكلات العمل والعمل ما بوسعه لحلها.

ح- البحث عن المبدعين والعباقرة:

اكتشاف المبدعين والعباقرة من مهام المدير من خلال طرح المشكلات للحوار والأخذ بأرائهم المختلفة.

7- البحث عن أفكار جديدة ورائعة:

يقوم المدير على الحصول على الأفكار الجزئية التي عن طريقها يمكن تطوير الأعمال وإشاعة روح جديدة تدفع جميع الموظفين إلى التفكير الإيجابي الخلاق.

ثانياً: التعليم

يعد التعليم المصدر الأساس من مصادر الحصول على المهارات الإدارية، إذ لم يكن المدير في الماضي متخرجاً من كلية أو معهد متخصص في الإدارة، أو حاصلاً على دراسة ولو محدودة فيها، غير أن التوجه المعاصر في كل دول العالم المتقدم والنامي، ومنها العراق يتمثل في الإقبال الشديد والمتزايد على الجامعات والمعاهد المختلفة المتخصصة بالتعليم الإداري، وأصبح الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة قبل إشغال وظيفة المدير سمة العصر، ويقبل الكثير من الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولية لإكمال دراستهم العليا في الإدارة للحصول على الماجستير والدكتوراه، كما أن الكثير من الحاصلين على الشهادات الجامعية في الاختصاصات الأخرى، مثل الهندسة والعلوم الاجتماعية والقانون والطب يسعون للحصول على شهادة عليا في الإدارة، ومن ناحية أخرى قامت الجامعات والمعاهد باستحداث مناهج دراسية خاصة للمديرين شملت التعليم المستمر، والتدريب، والحلقات الدراسية؛ لغرض تحديث وتحديث الخبرات والمهارات الإدارية، وتحقيق التفاعل بين التعليم الجامعي والتجارب العلمية (الشماع، 2007: 10-12).

عرف (Moorhead & Griffin, 1995: 130) التعليم عملية مبرمجة ومقصودة وتحتاج إلى معلم ومتلقي وبعض الأدوات ولا تؤدي بالضرورة إلى التعلم، بينما التعلم يمكن أن يكون عملية مقصودة أو غير مقصودة لكي تحصل لا بد أن تؤدي إلى حصول تغيير دائم نسبياً في السلوك، فالتعليم يمكن أن يكون أحد وسائل التعلم (دهام، 2005: 38).

وعرف مارسيك (1994) التعليم بالمنظمات على أنه عملية تغيير أنظمة التنسيق مع إيجاد حركة لتمكين الموظفين والمجموعات من المشاركة في بناء واستخدام ذاكرة المنظمة، البنية الأساسية والثقافة لتطوير قدرة المنظمة على المدى الطويل، كما أشار امهرنبرج وسميث (1994) تؤكد نظرية رأس المال البشري على أن: المعرفة والمهارات التي يمكن للعامل تعلمها التي تأتي من التعليم والتدريب، بما في ذلك التدريب الذي ينتج من الخبرة تولد مخزوناً معيناً من رأس المال الإنتاجي (ارمسترونج، 2008: 189-190).

وعرفه (Armstrong, 2010: 177) بأنه تطوير المعرفة والقيم والفهم المطلوبة في كل مجالات الحياة وليس المعرفة والمهارات ذات الصلة بنشاطات معينة.

أهداف التعليم:

تسعى المنظمات المتعلمة اليوم إلى تحقيق الأهداف التالية: (Marco, 2015: 1735-1736)

- تحسين تدريب المعلمين والمدرسين على معرفة أن إعداد المعلمين هو عامل رئيس لها.
- تحسين جودة التعليم.
- تقوية الروابط بين أنظمة التعليم / التدريب وسوق العمل، مع التركيز بشكل خاص على التوجيه.
- تعزيز التعلم بشكل أكثر تحديداً فقط تجاه الحاجة إلى الحد من ظاهرة التسرب.
- تشجيع الدراسات لتعزيز السمات المهنية المتعلقة بالقطاعات الاقتصادية في التطور السريع مع فرص عمل كبيرة.
- زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأدوات تعليم، وتعلم من المستويات الأولى للدراسة.
- تعزيز تعلم اللغات الأجنبية.

الجانب الميداني

أولاً: عرض وتحليل النتائج:

سيتم في هذه الفقرة تشخيص مستوى متغيرات الدراسة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية: كالوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير التشتت النسبي حول المتغيرات المستقلة والتابعة، وكالاتي:

الجدول (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة لمتغيرات

البحث

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	48	3.00	5.00	4.4063	.55214
x2	48	2.50	5.00	4.2083	.59994
x3	48	2.00	5.00	4.1146	.80053
x4	48	2.50	5.00	4.1771	.67232
x5	48	2.00	5.00	4.2917	.74970
x6	48	2.50	5.00	4.3021	.70515
x7	48	2.50	5.00	4.3646	.60792
y1	48	3.00	5.00	4.3750	.53096
y2	48	3.00	5.00	4.3681	.52249
Valid N (listwise)	48				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (1) أن بعد الإثارة والتحفيز X1 حقق وسطاً حسابياً (4.406) بانسجام جيد بانحراف معياري (0.552)، مما يعني تقوم الإدارة بالتجوال على تحفيز الإبداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر، وحقق بعد الإصغاء الذكي X2 وسطاً حسابياً (4.208) بانحراف معياري (0.599)، والنتيجة هذه تؤكد على الإصغاء والاستماع جيداً والإنصات لما يقال ويحدث من قبل المديرين، وحقق بعد الاستخدام الذكي للأسئلة X3 وسطاً حسابياً (4.114) بانحراف معياري (0.800)، وهذه النتيجة تؤكد على انتهاء الفرص الذكية للحصول على المعلومة وإعطاء المعلومة وتكوين رأي وقناعة وعقيدة لدى العاملين من قبل المديرين، كما حقق بعد إزالة الخوف والرغبة والخجل X4 متوسط حسابي (4.177) بانسجام جيد وانحراف معياري (0.672)، وهذه النتيجة

تدلل يعمل المدير على بعث روح الأمن والأمان وإزالة كل أشكال الخوف والرغبة والخجل من نفوس الموظفين، وحقق بعد المشاركة X5 وسط حسابي (4.291) بانسجام جيد بانحراف معياري (0.749)، وهذه النتيجة تؤكد يحرص المدير الذكي على الاستماع إلى مشكلات الموظفين ومشكلات العمل والعمل ما بوسعها لحلها، وحقق بعد البحث عن العباقرة والمبدعين X6 متوسط حسابي (4.302) بانحراف معياري (0.705)، وهذه النتيجة تؤكد اكتشاف المبدعين والعباقرة من مهام المدير عن طريق طرح المشكلات للحوار والأخذ بآرائهم المختلفة، وحقق بعد البحث عن أفكار جديدة X7 وسط حسابي (4.3646) بانحراف معياري (0.60792)، مما يعني يقوم المدير على الحصول على الأفكار الجزئية التي عن طريقها يمكن تطوير الأعمال وإشاعة روح جديدة تدفع جميع الموظفين إلى التفكير الإيجابي الخلاق، وحقق بعد أداء المهام Y1 وسط حسابي (4.3750) بانحراف معياري (0.53096)، وهذه النتيجة تدلل على الجودة والكفاءة في أداء العمل وإنهاء المهام في الوقت المحدد، كما وحقق بعد الأداء المحيطي Y2 وسط حسابي (4.3681) بانحراف معياري (0.52249)، وهذه النتيجة تؤكد على الاستعداد التام لبذل الجهد للقيام بالعمل بشكل جيد والاهتمام بوضع المنظمة وتقديم الاقتراحات لتطويرها.

الجدول (2) ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة أبعاد الإدارة بالتجوال (الإثارة والتحفيز X1، الإصغاء الذكي X2، الاستخدام الذكي للأسئلة X3، إزالة الخوف والرغبة والخجل X4، المشاركة X5، البحث عن العباقرة والمبدعين X6، البحث عن أفكار جديدة X7).

الجدول (2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.905 ^a	.819	.787	.24490

a. Predictors: (Constant), x7, x2, x4, x5, x1, x3, x6

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (2) أن معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة بالتجوال (0.905) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة إيجابية طردية، ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد R2 قد بلغت (0.819) وهي تشير إلى أن أبعاد الإدارة بالتجوال تفسر التغير الحاصل في متغير تحسين مستوى الأداء من خلال التعليم، كما بلغت قيمة R2 المعدلة (0.787)، وهي قيمة أقل من قيمة R2 العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في مستوى التعليم.

جدول رقم (3) ANOVAa

الجدول (3) نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة (الإثارة والتحفيز X1، الإصغاء الذكي X2،

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.851	7	1.550	25.847	.000b
	Residual	2.399	40	.060		
	Total	13.250	47			

a. Dependent Variable: y1

b. Predictors: (Constant), x7, x2, x4, x5, x1, x3, x6

الاستخدام الذكي للأسئلة X3، إزالة الخوف والرغبة والخجل X4، المشاركة X5، البحث عن العباقرة والمبدعين X6، البحث عن أفكار جديدة X7 والمتغير المعتمد (أداء المهام Y1).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (3) نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار F المحسوبة قد بلغت (25.847) بمستوى دلالة بلغت (0.000)، مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال في أداء المهام.

الجدول (4) معاملات الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة (الإثارة والتحفيز X1، الإصغاء الذكي X2، الاستخدام الذكي للأسئلة X3، إزالة الخوف والرغبة والخجل X4، المشاركة X5، البحث عن العباقرة والمبدعين X6، البحث عن أفكار جديدة X7 والمتغير المعتمد (أداء المهام Y1).

الجدول (4)

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.886	.348		2.547	.015
	x1	.109	.089	.114	1.228	.227
	x2	.060	.080	.068	.756	.454
	x3	.003	.069	.004	.041	.967
	x4	-.006	.074	-.008	-.081	.936
	x5	-.100	.072	-.142	-1.400	.169
	x6	-.092	.086	-.122	-1.072	.290
	x7	.824	.072	.943	11.510	.000

a. Dependent Variable: y1

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (4) أن قيمة اختبار (t) لبعد الإثارة والتحفيز بلغت (1.228) بمستوى دلالة (0.227)، وإن قيمة معامل B قد بلغ (0.114)، كما أن قيمة اختبار (t) لبعد الإصغاء الذاتي بلغت (0.756) بمستوى دلالة (0.454)، وإن قيمة معامل B قد بلغ (0.068)، وكما أن قيمة اختبار (t) لبعد الاستخدام الذاتي للأسئلة بلغت (0.041) بمستوى دلالة (0.967)، وإن قيمة معامل B قد بلغ (0.004)، وإن قيمة اختبار (t) لبعد إزالة الخوف والرغبة والوجل بلغت (-0.081) بمستوى دلالة (0.936)، وإن قيمة معامل B قد بلغ (-0.008)، وإن قيمة اختبار (t) لبعد المشاركة بلغت (-1.400) بمستوى دلالة (0.169)، وإن قيمة معامل B قد بلغ (-0.142)، وإن قيمة اختبار (t) لبعد البحث عن العباقرة والمبدعين بلغت (-1.072) بمستوى دلالة (0.290)، وإن قيمة معامل B قد بلغ (-0.122)، وإن قيمة اختبار (t) لبعد البحث عن أفكار جديدة بلغ (11.510) بمستوى دلالة (0.000)، وإن قيمة B بلغ (0.943)، وهي قيمة تبين الزيادة في أبعاد الإدارة بالتجوال تؤدي إلى زيادة قيمة أداء المهام بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل أبعاد الإدارة بالتجوال في المتغير التابع أداء المهام.

الجدول (5) ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة أبعاد الإدارة بالتجوال (الإثارة والتحفيز X1، الإصغاء الذاتي X2، الاستخدام الذاتي للأسئلة X3، إزالة الخوف والرغبة والوجل X4، المشاركة X5، البحث عن العباقرة والمبدعين X6، البحث عن أفكار جديدة X7).

الجدول (5)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (5) أن معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة بالتجوال (0.911)، وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة إيجابية طردية، ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد R2 قد بلغت (0.830)، وهي تشير إلى أن أبعاد الإدارة بالتجوال تفسر التغير الحاصل في متغير الأداء، كما بلغت قيمة R2 المعدلة (0.800)، وهي قيمة أقل من قيمة R2 العادية؛ بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في تحسين مستوى الأداء من خلال التعليم.

الجدول (6) نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة (الإثارة والتحفيز X1، الإصغاء الذاتي X2، الاستخدام الذاتي للأسئلة X3، إزالة الخوف والرغبة والوجل X4، المشاركة X5، البحث عن العباقرة والمبدعين X6، البحث عن أفكار جديدة X7) والمتغير المعتمد (الأداء المحيطي Y2).

الجدول (6)

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.646	7	1.521	27.838	.000b
	Residual	2.185	40	.055		
	Total	12.831	47			

a. Dependent Variable: y2

b. Predictors: (Constant), x7, x2, x4, x5, x1, x3, x6

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (6) نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار F المحسوبة قد بلغت (27.838) بمستوى دلالة بلغت (0.000)، مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال في الأداء المحيطي.

الجدول (7) معاملات الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة (الإثارة والتحفيز X1، الإصغاء الذكي X2، الاستخدام الذكي للأسئلة X3، إزالة الخوف والرغبة والخجل X4، المشاركة X5، البحث عن العباقرة والمبدعين X6، البحث عن أفكار جديدة X7) والمتغير المعتمد (الأداء المحيطي Y2).

الجدول (7)

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.895	.332		2.697	.010
	x1	.111	.085	.118	1.312	.197
	x2	.062	.076	.072	.821	.417
	x3	-.011	.066	-.017	-.169	.866
	x4	-.020	.071	-.026	-.284	.778
	x5	-.115	.069	-.165	-1.677	.101
	x6	-.052	.082	-.070	-.630	.532
	x7	.817	.068	.950	11.956	.000

a. Dependent Variable: y2

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (7) أن قيمة اختبار (t) لبعد الإثارة والتحفيز بلغت (1.312) بمستوى دلالة (0.197)، وإن قيمة معامل B قد بلغ (0.118)، كما أن قيمة اختبار (t) لبعد الإصغاء الذكي بلغت (0.821) بمستوى دلالة (0.417)، وإن قيمة معامل B قد بلغ (0.072)، وكما أن قيمة اختبار (t) لبعد الاستخدام الذكي للأسئلة بلغت (-0.169) بمستوى دلالة (0.866)، وإن قيمة معامل B قد بلغ (-0.017)، وإن قيمة اختبار (t) لبعد إزالة الخوف والرهبة والخجل بلغت (-0.284) بمستوى دلالة (0.778)، وإن قيمة معامل B قد بلغ (-0.026)، وإن قيمة اختبار (t) لبعد المشاركة بلغت (-1.677) بمستوى دلالة (0.101)، وإن قيمة معامل B قد بلغ (-0.165)، وإن قيمة اختبار (t) لبعد البحث عن العباقرة والمبدعين بلغت (-0.630) بمستوى دلالة (0.532)، وإن قيمة معامل B قد بلغ (-0.070)، وإن قيمة اختبار (t) لبعد البحث عن أفكار جديدة بلغ (11.956) بمستوى دلالة (0.000)، وإن قيمة B بلغ (0.950)، وهي قيمة تبين الزيادة في أبعاد الإدارة بالتجوال تؤدي إلى زيادة قيمة الأداء المحيطي بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل أبعاد الإدارة بالتجوال في المتغير التابع الأداء المحيطي.

الاستنتاجات

- 1- وجدت هذه الدراسة اهتمام معنوي واضح من قبل الموظفين العاملين في المحافظة بمفهوم الإدارة بالتجوال بأبعادها (الإثارة والتحفيز، الإصغاء الذكي، الاستخدام الذكي للأسئلة، إزالة الخوف والرهبة والخجل، المشاركة، البحث عن العباقرة والمبدعين، والبحث عن أفكار جديدة) على التوالي، ومفهوم تحسين مستوى الأداء من خلال التعليم بأبعاده (أداء المهام، والأداء المحيطي) على التوالي.
- 2- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الإدارة بالتجوال بأبعادها وتحسين مستوى الأداء من خلال التعليم على أداء العمل عن طريق أداء المهام والأداء المحيطي بعمل المنظمة.
- 3- توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي واضح للإدارة بالتجوال بأبعادها (الإثارة والتحفيز، الإصغاء الذكي، الاستخدام الذكي للأسئلة، إزالة الخوف والرهبة والخجل، المشاركة، البحث عن العباقرة والمبدعين، والبحث عن أفكار جديدة) في تحسين مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (أداء المهام، والأداء المحيطي) من خلال التعليم، ولكن إن مديري المنظمات الحاليين يفتقرون إلى الاهتمام بالعمل العاطفي، ويقل الاهتمام به من منظور تنمية وتطوير الموارد البشرية وإدارتها.

التوصيات والمقترحات

- 1- ينبغي إدخال مدراء الأقسام والشعب دورات تطويرية في استخدام الإدارة بالتجوال في تحديد المشكلات التي تواجه إدارة المنظمة، وحث المديرين في المستويات الإدارية الدنيا على تفعيل ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها في المنظمة.
- 2- منح الصلاحيات لمديري الأقسام والشعب لتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتحسين أداء العاملين.
- 3- من الضروري تبني إدارة المنظمة للأساليب الإدارية الحديثة وسياسات التجديد لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة.
- 4- إجراء دراسة مشابهة للتعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في منظمة مصرفية.

المصادر:

الكتب:

- 1- الخضيرى، محسن، (2005)، الإدارة بالتجوال، ط2، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 2- الشماخ، خليل محمد حسن، (2007)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، عمان.
- 3- ارمسترونج، مايكل، (2008)، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل"، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية.
- 1- الخضيرى، محسن، (2005)، الإدارة بالتجوال، ط2، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 2- الشماخ، خليل محمد حسن، (2007)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، عمان.
- 3- ارمسترونج، مايكل، (2008)، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل"، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية.

الرسائل والأطاريح:

- 1- أبو سعدة، حسين محمد حسين، (2015)، "علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة.
- 2- دهام، عبد الستار إبراهيم، (2005)، "التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 3- فروانة، شريف محمد، (2016)، "تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، مسار النخبة، جامعة الأقصى.

المجلات والدوريات:

- 1- أحمد، عزام عبد النبي، (2018)، "الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان"، العلوم التربوية، العدد الثاني – ج2، ص338-418.
- 2- اشتيوي، محمد عبد، (2015)، "واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول- العدد(4)، ص41-74.
- 3- الحوامدة، نضال صالح، والعبدي، أمل محمد، (2012)، "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، المجلد السادس، العدد الحادي عشر، ص62-100.
- 4- الشرمان، محمد أحمد، وجبران، علي محمد، (2018)، "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، العدد(25)، ص109-122.

- 5-شناق، رزان مروان، والخوالدة، تيسير، (2019)" درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الانجاز لمعلمي تلك المدارس"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 21 - جانفي، ص3-18
- 6-عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد(2020)"الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن: دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، العدد الثاني والسبعون، ص224-294.
- 7-المواضيه، رضا، (2014)" درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الثاني، العدد(7)، ص15-54

المصادر الأجنبية:

Books:

1. Armstrong, Michael,(2010),"Strategic Human Resource Management":A Guide To Action,4th,Ed.

Journals&Periodicals&Thesis:

2. Elsayed Naglaa Mohamed, El-Shahat Mahdia Morsy, and Mohamed Nora Ahmed Abd Allah, (2023), Practicing Management by Walking Around and its Relation to Job Embeddedness and Satisfaction among Nurses, Original Article, Egyptian Journal of Health Care, 2023 EJHC Vol. 14. No.1, P:118-131.
3. Hasnizawati Hashim and Rozieana A. Halid, (2008),Management by Wandering Around (MBWA) as a Leadership Mechanism in UiTM Pahang, P:195-204.
4. Marco Giannini, (2015), Organization and quality in school education, Procedia - Social and Behavioral Sciences 174 (2015) 1735 – 1739.
5. Mckinney, T.,(2004), The Satisfaction of Nurses in correlation with the time Nurse Managers spend with them, Master Thesis, Texas Tech University.
6. Noel W. Hinners, (2009), Management by Wandering Around: A Potent Arrow In The Manager's Quiver, Story Ask Magazine, P:9-12.
7. Payne, E(2010), Implementing Walkthroughs: One School's Journey(Doctoral Dissertaton), Polytechnic Institute and State University.
8. Peters T., and Austin N.,(1985), A passion for Excellence: The Leadership Difference, New York: Random House.
9. Peters T., and Waterman R.,(1982), IN Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York, Warner Books.
10. Sorensen T., Weller M., and Mcentire L.,(2010)," The Use of Classroom Walk- Through observations as Strategy to Improve Teaching and learning: a student Centered Perspective", Doctoral dissertation, Linden wood University.
11. Serrat Olivier,(2017), Managing by Walking Around, In book: Knowledge Solutions, Asian Development Bank, P:321-324.
12. Terrie M. Buckner, (2008), is managing by wandering around still relevant, Managing By Wandering Around Exchange, May/ June 2008, P:86-88.

13. Lamia Mohammad Naji Obeidat,(2017), The degree of practicing the Management By Wandering Around (MBWA) by school principals at Bani Kenana Directorate of Education from their perspectives, Journal of Education and Practice, ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online), Vol.8, No.34, 2017, P:201-220.
14. Yaling Zhu, (2018), Research on the impact of employee education composition on the business performance of e-commerce enterprises: based on the learning effect, 2018 4th International Conference on Innovative Development of E-commerce and Logistics (ICIDEL 2018), P:459-464.
15. Zhu Yaling, (2018), *Research on the impact of employee education composition on the business performance of e-commerce enterprises: based on the learning effect*, 2018 4th International Conference on Innovative Development of E-commerce and Logistics (ICIDEL 2018), P:459-464.