



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The effectiveness of management by roaming as an input to achieve
organizational development an analytical study of the opinions of a
sample of decision makers in the General Company for Frankincense
Products in Baquba**

Mahmoud Shukr Muhammad* ^A, Imad Khalil Ismail ^B, Abdul Aziz Barak Al-Maaidi ^C

^A College of Administration and Economics, University of Diyala

^B Al-Mamoun University College

^C Al-Rafidain University College

Keywords:

Management by roaming: Organizational
development: The General Company for
Dairy Products in Baquba

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 Apr. 2023

Accepted 27 Apr. 2023

Available online 30 Aug. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit
University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Mahmoud Shukr Muhammad

College of Administration and Economics,
University of Diyala



Abstract: The research aims to test the relationship between management by roaming as an independent variable and organizational development as a dependent variable, and thus it was necessary to answer a question based on the benefit, is there a correlation and influence between the dimensions of management by roaming and organizational development? In Baquba, and based on the importance of the research topic and the importance involved in the research sample and the researched organization, the researcher adopted the descriptive analytical method in completing the research, which dealt with a random stratified sample of (51) individuals, representing the research sample from the total number of society of (150) individuals, represented by A group of senior and middle leaders who are in the position of (general manager - assistant director - director of staff - department manager - division official) by adopting the questionnaire as a main tool in data collection, in addition to conducting open interviews as a tool to help in data collection, the data of which was analyzed by adopting the statistical program (SPSS) with appropriate statistical methods for research, including (frequency distribution, the arithmetic mean, confirmatory factor analysis, and others) to test its hypotheses, and the study reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a direct correlation and influence between the dimensions of management by wandering and the dimensions of organizational development

فاعلية الادارة بالتجوال مدخلاً لتحقيق التطور التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة لمنتجات اللبان في بعقوبة

محمود شكر محمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة ديالى

عماد خليل اسماعيل
كلية المأمون الجامعة

عبد العزيز براك المعاضيدي
كلية بلاد الرافدين الجامعة

المستخلص

يهدف البحث إلى اختبار العلاقة بين الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل والتطور التنظيمي كمتغير معتمد، وبذلك كان لابد من الإجابة عن سؤال أساس مفادة، هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد الإدارة بالتجوال والتطور التنظيمي؟ وللتحقق من مضامين الإجابة، اختيرت عينة من المديرين في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بعقوبة، وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث والأهمية التي تنطوي عليها عينة البحث والمنظمة المبحوثة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث الذي تناول عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (51) فرداً، يمثلون عينة البحث من مجموع المجتمع البالغ عدده (150) فرداً، والتمثل مجموعة من القيادات العليا والوسطى من هم بمنصب (مدير عام- معاون مدير -مدير هيئة- مدير قسم -مسئول شعبة) باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، فضلاً عن اجراء المقابلات المفتوحة كأداة مساعدة في جمع البيانات والتي تم تحليل بياناتها باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS) مع الأساليب الاحصائية المناسبة للبحث ومنها (التوزيع التكراري، والوسط الحسابي، وتحليل العامل التوكيدي، وغيرها) لاختبار فرضياته، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين أبعاد الادارة بالتجوال وأبعاد التطور التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، التطور التنظيمي، الشركة العامة لمنتجات الألبان في بعقوبة.
المقدمة

هنالك جدل واسع بين الباحثين يدور حول الممارسات والسبل التي يمكن أن تتبعها المنظمات بغية مواكبة الاضطراب البيئي وديناميكية التغيرات الحاصلة فيها، وهذا الجدل رسم في طبيعته العديد من الأطر الفكرية التي يمكن أن يوظفها متخذوا القرار داخل المنظمة من أجل التعامل مع التغيرات البيئية المتسارعة، وبدأ العديد من المنظمات منذ الثمانينات من القرن الماضي بالعمل على تطوير عملية الاختيار للمسؤولين عن هذه المنظمات وتعريف المواهب القيادية لديهم 'لما لها من اثر على سلوك الافراد والجماعات ومستوى أدائهم داخل المنظمة ومن ثم المقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يتوقف نجاح المنظمة أو خفاقها على تمكن القادة الاداريين من التعامل مع الافراد العاملين ايجابياً من أجل مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها،

وفي ضوء ماتم توضيحية فالمنظمات المعاصرة تحتاج الى مفاهيم حديثة من شأنها انتقال المنظمات إلى ميدان المنافسة فالادارة بالتجوال واحدة من هذه المفاهيم التي تعني "التحفيز للأبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ حيث تستطيع القيادات من خلال تفاعلها في جولاتها في مواقع العمل المختلفة تذكية عوامل الرغبة والتفوق والتميز لدى العاملين، وإعادة بناء خلايا التجديد العلمي والفكري لدى الأفراد وكسر الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي "فمهمة الادارة بالتجوال الوصول إلى التطور التنظيمي بصورة متكاملة فهو يعني " عملية تغيير وتحويل ايجابية مخطط لها

تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، والنشاطات الادارية والتكنولوجية، والمناخ التنظيمي في مجال التخطيط والتنظيم تضمن البحث اربع مباحث أساسية جاء البحث الأول ليمثل الاطار المنهجي للبحث من مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفروضة وكذلك الدراسات السابقة التي شملت المتغيرين أما البحث الثاني فقد وقع على نقاط البحث الأساسية للمتغيرين (فاعلية الإدارة بالتجوال، والتطور التنظيمي) من أهداف المتغيرين وأهمية كل منهما وكذلك أبعاد المتغيرين أما المبحث الثالث فقد احتوى في مضمونه أساليب التحليل الإحصائي لثبات صحة الفروض باستخدام أدوات إحصائية تكمل البحث وختتم المبحث الرابع بأهم الاستنتاجات النظرية والعملية التي يمكن الاستفادة منها والتي عكست بدورها على مجموعة من التوصيات

المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

1. مشكلة البحث: ومن خلال الاطلاع الميداني للباحث على مفاهيم وأبعاد الادارة بالتجوال في الشركة المبحوثة. وأثرها في التزام بالتطور التنظيمي لها، ومن خلال اللقاءات التي أجراها الباحث مع المسؤولين في الشركة المبحوثة، لاحظوا أن هنالك ضعفاً في قوة وتأثير القيادة المعاصرة المتمثلة بالإدارة بالتجوال مما أدى إلى ضعف التزام الشركة المبحوثة بالتطور التنظيمي والاداري. إن هذا الضعف يعد مشكلة في الشركة المبحوثة تصدى لها الباحث وأردوا أن يجدوا من خلال هذا البحث اين مكامن الضعف وكيفية معالجتها.

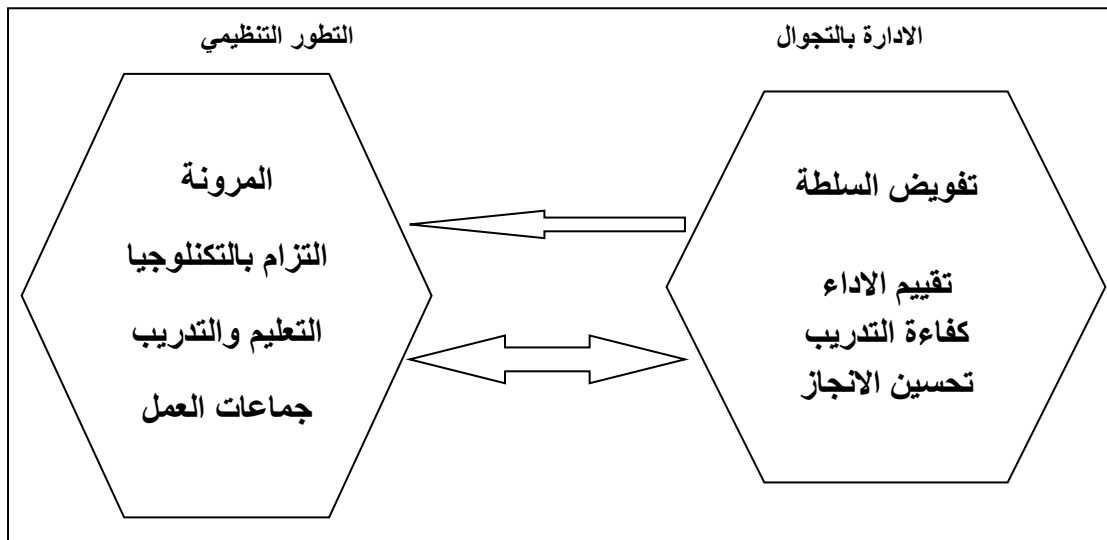
في ظل التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال وعلى المستوى الاداري والاقتصادي والتي تحمل في طياتها، أساليب ادارية معاصرة تعمل بها الكثير من الشركات العالمية والدولية وعلى مختلف الأصعدة وبما يوازي سياق التنافس الذي يرسم للكثير من الشركات مصيرها أو امكانية بقائها أو استمراريتها فتم طرح مصطلحات ادارية معاصرة تتماشى وما تم ذكره، ومن هذه المصطلحات الادارية المعاصرة هي الادارة بالتجوال الذي يبني نظام اداري متكامل يشارك به الجميع ويكون منطلق إلى تحقيق التطور التنظيمي الذي يجعل الكثير من الشركات في الاصدارة وفي ضوء ما تم ذكره لاحظ الباحث أن هنالك ضعف واضح في الكثير من قيادات الشركة المبحوثة إلى التثقيف الى هذه المصطلحات الادارية المعاصرة بل وجد الباحث أن ادارة الشركة المبحوثة تعمل بالنظام المكتبي البيروقراطي الذي لا يضمن من جوع ولا يغني من خوف

هنا تم تحديد مشكلة البحث الرئيسية "هل هنالك علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة احصائية لفاعلية الادارة بالتجوال لتحقيق التطور التنظيمي على أسس واقعية ناجحة" في الشركة اللبان العامة "وترتبط الاجابة على التساؤل أعلاه بمجموعة من التساؤلات البحثية الفرعية الذي يسعى البحث للإجابة عنه:

- أ. ما مدى إدراك أصحاب القرار في شركة اللبان العامة فاعلية الإدارة بالتجوال مدخلاً لتحقيق التطور التنظيمي على أسس واقعية.
- ب. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لفاعلية الإدارة بالتجوال مدخلاً لتحقيق التطور التنظيمي في الشركة المبحوثة.
- ج. هل هنالك تأثير لفاعلية الادارة بالتجوال في التطور التنظيمي في الشركة المبحوثة.

2. أهمية البحث:

- أ. اختيار العينة المكانية والمتمثلة بالشركة العامة لصناعة اللبان بيئة مناسبة لمتغيرات البحث للمتمثلة بالإدارة بالتجوال والتطور التنظيمي.
- ب. يمكن لنموذج البحث المقدم انطلاقة للكثير من الباحثين لتكملة ما جاء به البحث من طروحات علمية جديدة تواكب التغيرات التي تحدث لأصحاب القرار.
- ج. الاستفادة من نتائج البحث العملي والنظري وتعميمها سواء على المستوى الخاص أو العام.
- 3. أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:
- أ. تثقيف قيادات الشركة العامة لمنتجات اللبان في مدينة بعقوبة لأبعاد فاعلية الإدارة بالتجوال مدخلاً لتحقيق التطور التنظيمي لأصحاب القرار.
- ب. الوصول إلى مخطط فرضي يفسر الأثر والارتباط بين فاعلية الإدارة بالتجوال مدخلاً لتحقيق التطور التنظيمي لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة.
- ج. تحقيق ابعاد الإدارة بالتجوال وأثرها في التطور التنظيمي لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة.
- د. تقديم دراسة كاملة لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة تستند على أسس علمية ومعرفية بين فيها أبعاد متغيرات البحث وكذلك يقدم من خلالها نتائج الواقع العملي ومدى الاستفادة منه.
- 4. نموذج البحث:** في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تطوير مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث، المستقل والمعتمد. إذ إن المتغير المستقل هو فاعلية الإدارة بالتجوال بأبعادها (البعد التعاون، البعد رباطة الجاش، البعد الصبر)، أما المتغير المعتمد فهو بأبعادها (التنظيمي، القانوني، الاجتماعي، الذاتي)



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثين.

5. فرضيات البحث تتمثل فرضيات البحث بالآتي:

- اولاً. **الفرضية الرئيسية الأولى:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الإدارة بالتجوال والتطور التنظيمي وينطلق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة بالتجوال والمرونة.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة بالتجوال والمهارات الجديدة.
 ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة بالتجوال والتزام بالتكنولوجيا.
 د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة بالتجوال والتعليم والتدريب.
ثانياً. الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد أثر معنوي الادارة بالتجوال في تحقيق ابعاد التطور التنظيمي).

أ. يوجد أثر معنوي الادارة بالتجوال في المرونة
 ب. يوجد أثر معنوي الادارة بالتجوال في تحقيق المهارات الجديدة.
 ج. يوجد أثر معنوي الادارة بالتجوال في التزام بالتكنولوجيا.
 د. يوجد أثر معنوي الادارة بالتجوال في التعليم والتدريب.

6. حدود البحث

أ. الحدود المكانية: تتمثل بالشركة العامة لمنتجات الألبان.
 ب. الحدود الزمانية: وتمثلت 2023/1/20 إلى 2023/3/20.
 ج. الحدود البشرية: وتتمثل القيادات في الشركة العامة لمنتجات الألبان.
7. اساليب جمع البيانات وتحليلها: من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المهمة للدراسة. ركز البحث في المحور النظري على عدد لا بأس به من المصادر المهمة متمثلة في المراجع والمصادر من كتب ومجلات ودراسات ودوريات لها علاقة مهمة بمتغيرات البحث أما فيما يخص الجانب العملي فقد اعتمد الباحث على الأساليب الآتية في رصد المعلومات والبيانات المطلوبة.
 أ. الوثائق والسجلات الخاصة الشركة المبحوثة.
 ب. الاستبانة: الأداة المهمة التي ركز عليها البحث في معلومات وبيانات الدراسة إذ تم اعداد استبانة تضمنت ثلاث فقرات موزعة على الأجزاء الرئيسية للاستبانة ومراجعة بعض المقاييس العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

ج. صدق الاستبانة وثباتها: لقد تم تصميم استبانة البحث وفق المرور بالمراحل الآتية:
المرحلة الأولى: لتحقيق الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة قبل تعميمها على مجموعة من المحكمين من اختصاصات مختلفة من الأكاديميين والمهنيين من أجل تقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها وقد عدلت بعض الملاحظات المقترحة وبما يتلائم ومتغيرات البحث.
المرحلة الثانية: وهي لتأكيد ثبات المقياس إذ تم استخدام مقياس كرومباخ الفا واتضح أن معامل الفا كان (83.4%) على المستوى الاجمالي وقد بلغ (88.7%) على مستوى فاعلية الادارة بالتجوال (95%) على مستوى التطور التنظيمي "التأملية" وتعد هذه النسبة مقبولة في المقاييس الوصفية.
 وبين الجدول رقم (1) وصف الاستبانة بكافة محاورها الرئيسية التي وضحت بشكل تفصيلي فقرات متغيرات البحث من متغير مستقل المتمثل بالإدارة بالتجوال بأبعاده (الفردية، والجماعية، التنظيمية، والبيئية) ومتغير تابع المتمثل بالتطور التنظيمي "التأملية" وبأبعاده (قاعدة الفرضيات التوجه بالتصعيد، والحجة بالمثل، زيف السيطرة) حيث تناولت الاستبانة كما موضح بالجدول رقم (1) عدد عناصر كل بعد وكذلك نسبته وأرقام كل بعد ونسبته من مجموع الاستبانة واضيف حقل خاص بمقاييس الاستبانة ومصادر كل متغير من متغيرات البحث.

الجدول (1): وصف الاستبانة

| الرقم | المتغير الرئيسي | المتغيرات الفرعية | عدد العناصر | النسبة | الارقام | المرجع |
|-------|------------------|------------------------|-------------|--------|---------|-----------------------------------|
| 1 | الإدارة بالتجوال | 1. تفويض السلطة | 5 | 16% | 5-1 | (العجمي، 2010) (نجم، 2017) |
| | | 2. تقييم الاداء | 3 | 9% | 8-6 | |
| | | 3. كفاءة التدريب | 5 | 16% | 13-9 | |
| | | 4. تحسين الانجاز | 2 | 6% | 15-13 | |
| 2 | التطور التنظيمي | 1. المرونة | 5 | 16% | 20-16 | (هيجان، 2010) (السكرانة، 2013) |
| | | 2. التعليم والتدريب | 4 | 13% | 24-21 | |
| | | 3. التزام بالتكنولوجيا | 4 | 13% | 28-25 | |
| | | 4. جماعات العمل | 3 | 9% | 31-29 | |
| 3 | المجموع | | 31 | 100% | 31-1 | |

المصدر: اعداد الباحث.

1. الخصائص الادارة بالتجوال

8. **الوسائل الإحصائية:** تم استخدام ادوات احصائية ذات صلة بالعمل الميداني والوصول إلى أهم نتائج البحث العملي وبما يخدم اهداف البحث وأهم فروضة هذه الأساليب بالآتي:

أ. لوصف متغيرات البحث وتفسيرها بصورة دقيقة تم استخدام كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري

ب. لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون

ج. معامل الانحدار المتعدد المستخدم لتحديد معنوية تأثير مجموعة متغيرات مستقلة في المتغير المعتمد

9. **وصف مجتمع وعينة البحث:** يواجه الباحث عادة مشكلة اساسية فيما يتعلق بتحديد مجتمع وعينة البحث لاسيما إن مجتمع البحث وعينته تمثل مجالا للعديد من الاختبارات المتعلقة أهداف البحث وأهميته وأهم فروضة وكما تمثل عينة البحث المكان الذي يمثل آلية المنهج الفكري للبحث، وعلية فقط استعرض الباحث العديد من الميادين البحثية التي يمكن تتناسب مع مضمون البحث ومتغيراته وعلاقته في إطار البيئة العراقية.

وقد وجد الباحث أن الشركة العامة لمنتجات اللبان هي الميدان الأكثر ملائمة لنجاح مثل هذه الدراسة وذلك للأسباب الآتية:

أ. للشركة العامة لمنتجات اللبان دور استراتيجي واقتصادي وكذلك حصة سوقية مهمة من منتجات متنوعة تخدم اقتصاد السوق في محافظة ديالى وبما يجعلها بيئة مناسبة لمتغيرات البحث.

ب. تتمتع الشركة بقيادات طموحة لها الرغبة في التغيير وخاصة القيادات الشابة منها ولها مؤهلات علمية متخصصة وفي كافة المجالات وبما يخدم عينة البحث المختارة.

ج. الرغبة صاحب القرار في الشركة المبحوثة بالاستجابة لمهارات وفاعلية الادارة بالتجوال في تعديل التطور التنظيمي لها وبالتالي التزام بمخرجاتها التي تستند لمجموعة من التوصيات والاستنتاجات.

تم اختيار عينة البحث من القيادات الإدارية ممن يمثلون القرار الإداري في الشركة المبحوثة وعلى مختلف المستويات الإدارية من إدارة عليا وإدارة وسطى وإدارة اشرافية وتم اختيارهم وفق

الأداة الإحصائية المتمثلة بالعينة الاقصية وهي احدى الأساليب الإحصائية المستعملة في عينة البحث وعددها 51 فردا من أصحاب القرار من مجموع مجتمع البحث.

10. منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمنح الامكانية لاستخدام الوصف في تشكيل إطار فكري نظري، ومن خلال المصادر والمراجع التي تتعلق بمشكلة البحث، وكذلك يمكننا من ربط نتائج التحليل الكمي المستخدم للكشف عن العلاقات والتفاعلات بين متغيرات الدراسة بأسلوب علمي منطقي وكذلك يساهم في إعطاء النتائج العلمية الدقيقة للدراسة وتقديم التوصيات المناسبة المبنية على التحليلات الكمية باستخدام الوصف.

ثانياً. دراسات سابقة: تناولت العديد من الأطروحات العلمية والادارية السابقة والتي تشمل متغيرات البحث المتمثلة بفاعلية الادارة بالتجوال والقواعد واللوائح والتشريعات التي يضعها أصحاب القرار وكيفية تحقيق وتقويم تلك القوانين والقواعد وبما يتناسب مع وضعها الصحيح وبالتالي تحقيق أهداف الشركة وفيما يأتي أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولها البحث.

أولاً. دراسة المتغير المستقل (فاعلية الادارة بالتجوال):

❖ دراسة المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال):

1. دراسة محمود (2016) "تطوير مهارات الادارة بالتجوال على اصحاب القرار في كلية التربية الاساسية في جامعة ديالى"

هدفت الدراسة الانتقال والتغيير المستوى الاداري الروتيني ونظام المكتب البيروقراطي إلى الأنظمة الحديثة الادارية المتمثلة بالإدارة بالتجوال التي من شأنها الوصول الكلية إلى أعلى المستويات الادارية تمثلت عينة الدراسة من مستويات ادارية مختلفة يمثلها الهيكل التنظيمي من أصحاب القرار والتي بلغت 20 فردا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة للوصول إلى أدق النتائج وبما يتلائم مع متغيرات البحث.

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المهمة تمثلت بأعمامها أداة الاستبانة الرئيسية وهي استمارة الاستبانة وتم توزيعها على عينة البحث استخدم نموذج افتراضي يعكس علاقة الأثر والارتباط ويفسر في الوقت نفسه اشكالية البحث وأهم مشاكله وتم الوصول إلى نتائج مهمة تفسر واقع البحث الميداني والنظري والتي جاءت كحلول رئيسية إلى نتائج البحث وأهم فروضه والتي تصب في تطوير مهارات وقدرات الادارة بالتجوال

2. دراسة (choog, 2015): "دراسة بعنوان الادارة بالتجوال وتأثيره في سلوك القادة في في القطاع الجامعي"

هدفت الدراسة إلى تطوير قادة التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الامريكية وأن يطورا شكل الأداء الجامعي من خلال التجوال الاداري فكل مؤسسة جامعية فيها معلومات واحصائيات عن الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والمدة الزمنية لها وكانت لها الدراسة اهمية كبيرة من حيث تغيير أو تحويل منصب رئيس الجامعة إلى رئيس تنفيذي تركيز السلطة في أيدي رؤساء الأقسام الاساسية انسيابية اتخاذ القرار بواسطة الادارة العليا تأسيس إجراءات محاسبية لكل مستوى في الهيكل الجامعي تم استخدم عينة البحث من مجموعة من الكليات التي تم توزيع استمارة الاستبانة بنسبائية حيث تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي للدراسة الميدانية وتم الوصول إلى أهم نتائج الدراسة حيث تم تقييم أداء العاملين بشكل أفضل واعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقا احتياجات العمل وزيادة كفاءة عمليات التدريب في الجامعة واعادة هيكل الجامعة.

هدفت الدراسة إلى دور التمكين الإداري والتنظيمي لتطوير مهارات أصحاب القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية جاءت مشكلة البحث لتبين مدى ضعف أبعاد أصحاب القرار بالاهتمام بالتمكين الإداري وتطوير مهارات المدير لرفع المستوى المنظمي وبالتالي تحقيق حصة السوق والتغلب على الميزة التنافسية وتم إجراء نموذج افتراضي يعكس علاقة الأثر والارتباط في مشكلة البحث تم توزيع استمارة الاستبانة على عينة البحث والبالغة 120 فردا يمثلون أصحاب القرار في الشركة المبحوثة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والاستنتاجات التي تعطي أهمية التمكين الإداري والتنظيمي لأصحاب القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

❖ ثانياً. دراسة المتغير التابع: التطور التنظيمي

1. دراسة عادل، 2019 "تحسين التطور التنظيمي لأصحاب القرار في شركة الاتصالات العامة" هدفت الدراسة إلى تحسين وتطوير وتقويم وإعادة هيكلة للقواعد الفكرية التأملية المتمثلة للقرارات الاستراتيجية المهمة للمستويات الإدارية في الشركة المبحوثة وبناء تخطيط استراتيجي مبني على الحقائق والمعرفة العلمية التي تصب في تحقيق ونجاح التطور التنظيمي جاءت مشكلة البحث متمثلة هنالك ضعف لأصحاب القرار في تطبيق التطور التنظيمي وبالتالي تم بناء نموذج افتراضي يحل مشكلة البحث من خلال علاقة الارتباط والأثر تم اختيار عينة البحث والبالغة 130 فردا وزعت استمارة الاستبانة لمعرفة مدى تطبيق متغيرات البحث ونتائجه وكذلك تم استخدام مجموعة الأساليب الإحصائية الأخرى التي من شأنها تعزيز استمارة البحث من وسط حسابي وانحراف معياري تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغرض الدراسة عكست الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من بينها تقويم وتحسين التطور التنظيمي لأصحاب القرار ووضعا في تخطيط استراتيجي يحقق أهداف الشركة ويضيف للشركة ميزة مهمة قادرة على تحقيق أعلى النتائج على مستوى المنظمات العراقية
2. دراسة Halen 2016، " القيادة الابتكارية وتطوير التطور التنظيمي لأداء العاملين في واقع الكليات الأهلية "

Innovative leadership and employee performance development

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الابتكارية وتطوير التطور التنظيمي في الكليات الأهلية، وكذلك معرفة معوقات العمل والعراقيل التي تواجه البحث ومثلت أهمية الدراسة، من الحاجة إلى الارتقاء بمستويات الإدارة العليا في الكليات الأهلية وتوفير أهم متطلبات التطور التنظيمي لتحقيق التطور التنظيمي لأصحاب القرار، وتركزت أهمية البحث أيضاً، في التركيز على الأساليب البديلة التي يمكن اعتمادها في تطوير الإداري للقادة الإداريين في الشركة المبحوثة، وجاءت فرضيات الدراسة بأن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الابتكارية وتحقيق التطور التنظيمي، وكذلك أهم العراقيل والمعوقات التي توجهها، يتمثل مجتمع الدراسة بقطاع التعليم الأهلي والبالغ 10 كليات أهلية، تمثل أهم القطاعات المهمة والحيوية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في منهج البحث، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة البحث وتم توزيع ما يقارب 165 استمارة تم استرجاع 160 استمارة مثلت عينة البحث وجاء استنتاج البحث الحاجة إلى إعادة توجيه عملها، وتعاني من ضعف في توضيح المشكلات، وكذلك تحديد الحاجة للمعرفة، وتم التوصل إلى دراسة البحث، بتفعيل الاتفاقات مع الجامعات الرصينة لتدريب الاستاذة والطلبة لإكسابهم معارف جديدة.

المبحث الثاني التأطير النظري

- سيتم في هذا المبحث التطرق لمتغيرين رئيسيين هما فاعلية الإدارة بالتجوال والتطور التنظيمي الذين يسهمان في الإجابة عن فرضيات البحث وعن أسئلة مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المستوحاة منه، إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي:
1. **مفهوم الإدارة بالتجوال:** تعددت تعريفات الإدارة بالتجوال منها "علم التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المنظمة ككل وبصفة خاصة التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا وذلك لتحقيق تلك الاحتياجات والرغبات بهدف زيادة فعاليتهم وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة" (العجمي، 2007: 22) وفي تعريف آخر فيما يخص اختصار الزمن والمشاركة والمشورى بانه "علم اختصار المسافات الجغرافية واختصار المسافات الزمنية وتحقيق التواجد الفعال في موقع الحدث وتحقيق المعايضة الحقيقية المتزامنة وتحقيق المشاركة والشورى والتعاونية مع قوى العمل" ويمكن أن تعرف الإدارة بالتجوال على أسس واقعية "التجوال داخل العمل والمعايشة الواقعية لما يحدث فعلا والتعامل مع الموظفين والتحدث معهم وتحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المنظمة (ابراهيم، 2003: 66)
 2. **اهداف الإدارة بالتجوال وعماليتها**
 - أ. التحفيز للابداع والارتقاء بمستويات التنفيذ حيث تستطيع القيادات من خلال تفاعلها في جولاتها في مواقع العمل المختلفة تذكية عوامل الرغبة والتفوق والتميز لدى العاملين، واعادة بناء خلايا التجديد القلي والفكري لدى الأفراد وكسر جمود الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي (كامل، 2004: 75)
 - ب. تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الاداري الناتج عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل ومن ثم فإن الزيارات الميدانية التي تقوم بها القيادات تعمل على التفكير في تغيير إلى الأفضل وإدارة عمليات الهيكل حتى يتغير المناخ الذي تعمل في ظلة (زينب، 2002: 90)
 - ج. ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير والتنمية القدرات والامكانات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالطلاب والعاملين والتمويل وكذلك ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية التي لم تذكر للإدارة العليا لسبب أو لآخر وتشجيع العاملين على قول الحقيقة كاملة وبشكل واضح وعدم تغييرها وتحقيق التقارب والتواصل مع العاملين (Mawata, 2002: 67)
 3. **ابعاد الإدارة بالتجوال:** الإدارة بالتجوال هي طريقة مفيدة لايقاء التعامل مع الموظفين واحتياجاتهم وتساعدهم على ممارسة ما يوكل إليهم من اعمال بطريقة مباشرة وما ينبغي عليهم استخدامه لإنجاز أعمالهم وفقا لما يقول القادة لذا هنالك عدة ابعاد يمكن من خلالها تحديد سلوكيات القائد المتجول ومنها (Iewin, 2002: 34)
 - أ. التفويض الفعال للسلطة: التفويض يعني توزيع السلطات على الآخرين، وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم الى قبول المخاطرة والابتكار والابداع واكتساب المزيد من الخبرات والتعود على تحمل المسؤوليات والثقة بالنفس والتحرر من الخوف.
 - ب. ويمنح تفويض السلطة الحرية للعاملين في التصرف عند تحملهم المسؤولية، ويجعلهم ويستثمرون امكاناتهم بأقصى درجة لصالح المؤسسة التي يعملون فيها، وينبغي على القيادات من

خلال الجولات التي يقومون بها تحديد مجالات تفويض السلطة وحسن اختيار الأفراد الذين تفوض إليهم السلطة من أجل تحقيق السرعة والكفاءة.

ب. تقييم أداء العاملين بشكل أفضل: يتمكن الرؤساء من خلال تجوالهم من التعرف الكامل على حقيقة قدرات وامكانات وظروف كل فرد من العاملين بالمؤسسة الأمر الذي يمكنهم من تقييم ادائهم تقييمًا سليمًا، وبذلك يتمكنوا من تطوير نظم ملائمة لتحفيز هؤلاء العاملين والاشراف عليهم، وبالتالي ترتبط نظم التحفيز بمستحققيها من خلال ما يلمسه الرئيس فعلاً، حيث يمكنه بذلك ارساء قواعد عادلة بين هؤلاء العاملين

ج. زيادة كفاءة وفعاليات التدريب: تقوم القيادات أثناء تجوالهم بتحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الفردي أو على مستوى مجموعات العمل، ثم اعداد برامج التدريب بالشكل الذي يشجع الأفراد على الاقبال على التدريب عن رغبة صادقة وقناعة اكيدة بضرورة الاستفادة منه من أجل تطوير معلوماتهم وصقل مهارتهم وتعديل انماط سلوكياتهم واتجاهاتهم، الأمر الذي يترتب عليه زيادة كفاءة العاملين في المنظمة

د. تحسين عمليات الانجاز والتنفيذ: تساعد الادارة بالتجوال على تحسين عمليات التنفيذ والانجاز في المنظمة، حيث تسهم مشاركة الادارة العليا في التجوال على الأقسام المختلفة ليضمن أنه لا يؤدي أي عمل بطريقة خاطئة فضلاً عن بحث احتياجات العاملين باستمرار والوقوف على حجم الانجاز والتنفيذ الذي تحقق فعلاً، ولذلك تسمى الادارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة حيث الادارة العليا إلى العمل لمراقبة عملائها وموظفيها ونتاجها.

ثانياً. المتغير الثاني التطور التنظيمي:

1. مفاهيم التطور التنظيمي: ويعد التطور التنظيمي امتداد للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت بشكل رئيسي على الجانب الانساني وهناك تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي فقد عرف "بانه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق العلاقات متوازنة بينة وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية" (علي، 2007: 98)

وعرف التطوير التنظيمي في التغيير والتحويل بانه "عملية تغيير وتحويل ايجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، والنشاطات الادارية والتكنولوجية، والمناخ التنظيمي وفي مجال التخطيط والتنظيم فقد عرف "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الادارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية" (عبد العزيز، 2005: 362).

2. أهداف التطور التنظيمي:

أ. يدعم التطور التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وان الانتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية ومن ثم فإن التطور التنظيمي يدعم الانتاجية ويهدف كذلك لرفع قدرات المؤسسة وتحسين قدراتها على مواجهة المشكلات الداخلية، فهو جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة وبين أهداف الأفراد من جهة ثانية ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية (البكري، 2005: 21).

ب. يحرص التطور التنظيمي على ايجاد مناخ ملائم، يستطيع فيه الأفراد أن ينموا وأن يحققوا ذاتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم وكذلك يرمي التطور التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في

المؤسسات بحيث تسود التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد (كلالدة، 2012: 76)

ج. يهدف التطور التنظيمي على تركيز جهودة على مجموعات العمل فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم والتأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد والاهتمام بالادارة والمشاركة الجماعية في ادارة فريق العمل.

3. **ابعاد التطور التنظيمي:** من خلال ما تم استعراضه من مفاهيم وتعريفات التطور التنظيمي وكذلك بيان لأهم أهدافه نجد إن هنالك مجموعة من الأبعاد الأساسية التي يركز عليها التطور التنظيمي والمتعلقة بأصحاب القرار في الشركة المبحوثة من أبعاد المرونة والتزام بالتكنولوجيا والتعليم والتدريب وفرق العمل وضمن هذا الباب سنقوم بشرح هذه الأبعاد وهي كما يأتي: (James, 2001: 233)

أ. **المرونة:** إن عدم قدرات المنظمة على التكيف مع بيئاتها السريعة التغيير يؤدي إلى ضياع فرص اللحاق بالمنظمات على التكيف وبالتالي خلق فجوة كبيرة بين التقدم والتخلف وحتى يتحقق تضيق الفجوة لابد من الأخذ بعين الاعتبار وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على أهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى، وكذلك التزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على الاعمال المستجدة، وكذلك وجود قوى عاملة كفوء ذات تعليم وتدريب عال ولديها الدافعية الاكيدة في التعليم والتدريب.

ب. **التزام بالتكنولوجيا:** إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على تكنولوجيا من اجل تطويره فانه يتوجب التزام بوضع الأهداف الطويلة المدى، والتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف، والتزام في الاستثمار في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا وبما يتلائم مع توفير الكادر العلمي المتخصص الذي يؤهل العاملين.

ج. **التعليم والتدريب:** إن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها وعليه فإن عملية التطوير الاداري لا تقتصر على نظم والاساليب الهيكلية والاجرائية وإنما تركز على بناء وتنمية منظمات فعالة تتصل جذورها بالثقافة الايجابية من خلال الالتزام بالتطوير المستمر والايمان بالطاقات البشرية المدربة جيداً، وعليه فإنه لا يوجد تطوير اداري أو تطوير خدمات بدون استثمار في البحث والتطوير والالتزام بالتدريب المستمر في مجال القوى البشرية وتكنولوجيا العمل وهذا يدعونا إلى الحديث عن مراحل هذا التطوير وأهم مواصفات التنظيم العابر للحدود تنافسياً.

د. **جماعات العمل:** جماعات العمل مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة، سواء أكانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين افراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين القرار.

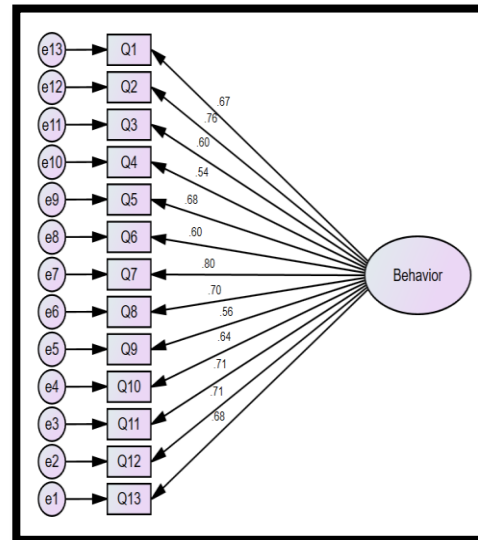
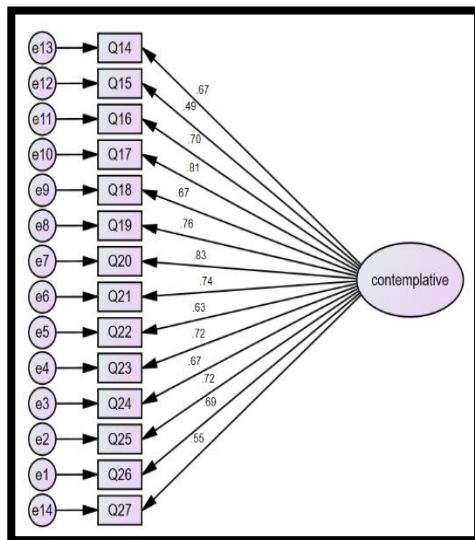
المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. **اختبار الثبات:** لأجل اختبار ثبات مقياس البحث استخدم الباحث اسلوب الفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ولكي يكون المقياس ذو ثبات وقابل للتحليل الاحصائي فيطلب أن تزيد قيمة الاختبار على القيمة البالغة (0.70) للبحوث الادارية.

الجدول (1) نتائج اختبار معامل الثبات

| المتغيرات | معامل ألفا كرونباخ | | الأبعاد |
|-------------------------|--------------------|---------|---------------------|
| | المتغيرات | المقياس | |
| فاعلية الإدارة بالتجوال | .897 | .811 | تفويض السلطة |
| | | .715 | تقييم الاداء |
| | | .831 | كفاءة التدريب |
| | | .810 | تحسين الانجاز |
| التطور التنظيمي. | .853 | .757 | المرونة |
| | | .744 | التزام بالتكنولوجيا |
| | | .798 | التعلم والتدريب |
| | | .805 | جماعات العمل |
| | | .917 | |

من الجدول رقم (1) أعلاه يتضح بان قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي بلغت (0.917)، أي إن الاستبانة ذات ثبات عال وبالإمكان إجراء التحليل الإحصائي لها. **ثانياً. صدق المحتوى:** عمد الباحث لإجراء الاختبار صدق المحتوى من خلال التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات، وكما في الشكل رقم (2) والشكل رقم (3) أدناه:



الشكل (2): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير فاعلية الإدارة بالتجوال

الشكل (3): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التطور التنظيمي.

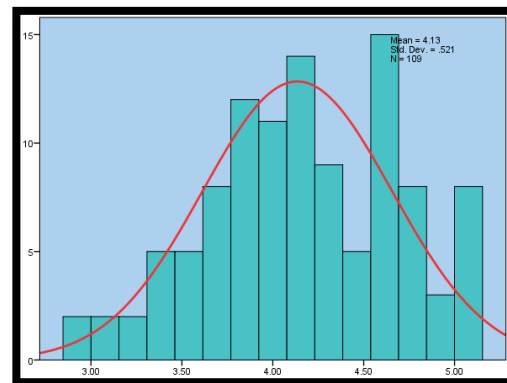
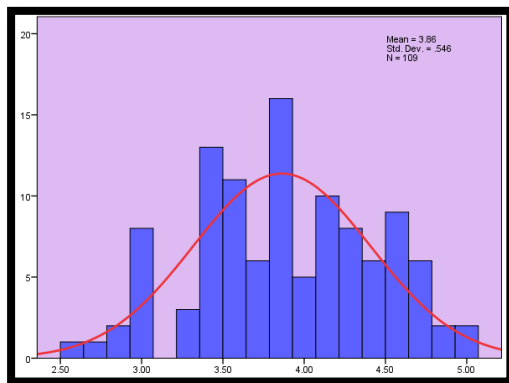
ويتضح من الأشكال أعلاه بأن تشبعات الفقرات للمتغيرات (فاعلية الإدارة بالتجوال، التطور التنظيمي) هي أعلى من (0.30) أي دالة إحصائياً للتحليل العاملي التوكيدي. **ثالثاً. التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث:** لبيان أن المتغير فاعلية الإدارة بالتجوال والمتغير التطور التنظيمي. يتبعان التوزيع الطبيعي تم استخراج اختبار (Komogorove-Simirnov)، وبما إن معنوية المتغير فاعلية الإدارة بالتجوال بلغت (0.062) ومعنوية المتغير التطور التنظيمي. بلغت

(0.200) وهي غير دالة معنويًا مما يدل على أن البيانات تتوزع توزيع طبيعي، كما في الجدول رقم (2) أدناه:

الجدول (2): اختبار Komogorove-Simironov

| المتغيرات | مؤشرات اختبار التوزيع الطبيعي | | |
|-------------------------|-------------------------------|-----|------|
| | Statistic | Df | Sig. |
| فاعلية الإدارة بالتجوال | .083 | 109 | .062 |
| التطور التنظيمي. | .063 | 109 | .200 |

كما إن الشكل رقم (4) والشكل رقم (5) يوضحان بأن المتغير فاعلية الإدارة بالتجوال والمتغير التطور التنظيمي. يتبعان التوزيع الطبيعي.



الشكل (4): التوزيع الطبيعي للمتغير فاعلية الإدارة بالتجوال
الشكل (5): التوزيع الطبيعي للمتغير التطور التنظيمي.

رابعاً. **نتائج الوصف الاحصائي:** يتم تمثيل متغيرات الدراسة في أساليب الاحصاء الوصفي مثل مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، ومن بعد ذلك تقدير الأهمية النسبية.

خامساً: تشخيص متغيرات وأبعاد وفقرات البحث.

1. **تشخيص فاعلية الإدارة بالتجوال وأبعادها وفقراتها:** تم قياس متغير فاعلية الإدارة بالتجوال من خلال أربعة أبعاد هي (تفويض السلطة، تقييم الاداء، كفاءة التدريب، تحسين الانجاز) والتي تتكون من (13) فقرة، ويشير الجدول رقم (3) إلى (الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية) من نظر العينة في متغير فاعلية الإدارة بالتجوال لشركة العامة للصناعات الكترونية، فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير فاعلية الإدارة بالتجوال البالغ (4.135) بانحراف معياري قدره (0.521)، وإن درجة الأهمية له بلغت (82.70%) مما يدل على أن فاعلية الإدارة بالتجوال ذو أهمية مرتفعة للشركة، فضلاً عن مؤشر الانحراف المعياري حيث كان ذو تشتت قليل، مما يدل على توافق مرتفع لهذه النتائج.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|----|---|---------------|-------------------|-----------------|
| 1 | يقع سلوك الفرد في المنظمة تحت التأثيرات الخارجية | 4.459 | 0.688 | 89.17% |
| 2 | توجه منظمة الاعمال مع توجه الفرد الشخصية واتجاهاته وادراكاته وتعلمه | 4.376 | 0.635 | 87.52% |
| 3 | تتلائم طبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية التي تحكم سير العمل مع المستوى. تفويض السلطة للعاملين | 4.394 | 0.593 | 87.89% |
| 4 | لا يمكن للمنظمة تجاهل سلوكيات الجماعة كونها تشكل معيار البناء والتطوير سلوكيات الافراد | 4.523 | 0.632 | 90.46% |
| 5 | يهيئ العمل تقييم الاداء فرص لهم قد لا تحقق لمن لا ينتمي اليها | 4.110 | 0.750 | 82.20% |
| 6 | يعد الفرد اجتماعياً بطبيعته فلا يمكن ان يعيش بمعزل عن الاخرين | 3.752 | 0.862 | 75.05% |
| 7 | مكان العمل الذي تشغله يتناسب مع مؤهلاتك ومستوى طموحك | 4.064 | 0.724 | 81.28% |
| 8 | عادة ما تقوم الادارة من منطلق بيان كيان تنظيمي ملائم بصياغة الانظمة والقوانين | 4.239 | 0.744 | 84.77% |
| 9 | نجاح كفاءة القيادة والإدارة الموجودة في الشركة يعتمد على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية | 4.312 | 0.742 | 86.24% |
| 10 | توجيه جميع السلوكيات. تفويض السلطة وتقييم الاداء وكفاءة التدريب نحو التعامل معها بدقة | 3.615 | 0.860 | 72.29% |
| 11 | توصف اللوائح والقوانين التي يضعها اصحاب القرار في الشركة بانها عادلة. | 4.119 | 0.703 | 82.39% |
| 12 | وجود الرغبة لصحاب القرار في تطوير قدراته ومهارته الى جانب تحسين مستوى أداء مرؤوسيه | 3.982 | 0.882 | 79.63% |
| 13 | يطبق ما لديه من مقترحات تطويرية وينقلها بكل جدية للواقع العلمي | 3.807 | 0.897 | 76.15% |
| | المتغير فاعلية الادارة بالتجوال | 4.135 | 0.521 | 82.70% |

2. **تشخيص التطور التنظيمي:** تم قياس متغير التطور التنظيمي. من خلال أربعة أبعاد هي (المرونة، التزام بالتكنولوجيا، التعلم والتدريب، جماعات العمل) والتي تتكون من (14) فقرة، ويشير الجدول رقم (4) إلى (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية) من نظر العينة لمتغير التطور التنظيمي. للشركة، إذ يعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير التطور التنظيمي. الذي بلغ (3.862) بانحراف معياري قدره (0.546)، وإن درجة الأهمية (77.25%) مما يدل على أن التطور التنظيمي. ذو أهمية مرتفعة للشركة، فضلا عن أن المؤشر الانحراف المعياري كان ذو تشتت قليل، مما يدل على أن هناك توافق مرتفع على النتائج.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التطور التنظيمي

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|----|---|---------------|-------------------|-----------------|
| 14 | إن عقلانية ورشد صناع القرار محددة بقدراتهم الفكرية | 3.899 | 0.902 | 77.98% |
| 15 | إن العديد من التطور كفاءة التدريب مفيدة تماما من الناحية الفعلية ما دامت تساعدنا أن نشعر بالتعقيد | 4.275 | 0.731 | 85.50% |
| 16 | إن التطور كفاءة التدريب تقودنا في بعض الأحيان إلى أخطاء قاسية ومنتظمة في عمليات صنع القرار | 4.440 | 0.584 | 88.81% |
| 17 | تعالج الإدارة العليا المعلومات والبيانات عن طريق سلسلة من التطور كفاءة التدريب | 3.908 | 0.834 | 78.17% |
| 18 | تظهر خلال هذه المعالجة الأخطاء المنتظمة ومن ثم تأخذ طريقها إلى القرارات الصحيحة | 3.853 | 0.941 | 77.06% |
| 19 | تستمر الإدارة العليا باتباع إستراتيجيات الفرضيات بالرغم من أن الدلائل تشير إلى أنها خاطئة | 3.771 | 0.919 | 75.41% |
| 20 | الاستجابة الأكثر عقلانية هي التخلي عن المشروع والانتقال إلى مكان آخر لتقليل الخسائر | 3.734 | 0.929 | 74.68% |
| 21 | الشعور بالمسؤولية الشخصية إزاء المشروع يغري صانع القرار بالتمسك بالمشروع بصورة علنية | 4.009 | 0.788 | 80.18% |
| 22 | تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف المعرفية مثل تقديم منتج أفضل. | 4.156 | 0.735 | 83.12% |
| 23 | تمثل القاعدة الفكرية "التعلم والتدريب" استعمال التغيير البسيط لبيان أهمية المشاكل المعقدة | 3.633 | 0.930 | 72.66% |
| 24 | تشير القاعدة الفكرية "جماعات العمل" إلى التخمين المفرط | 2.422 | 1.003 | 48.44% |
| 25 | الأشخاص الذين يتم ترقيتهم إلى الإدارة العليا لديهم ثقة مفرطة بقدراتهم على النجاح | 3.972 | 0.799 | 79.45% |
| 26 | التطور كفاءة التدريب قواعد فردية أما أغلب القرارات الاستراتيجية يتم عملها عن طريق مجموعات | 4.147 | 0.768 | 82.94% |
| 27 | إن وجود التطور كفاءة التدريب وتفكير المجموعة أدى أن تكون قرارات مهمة وحاسمة | 3.853 | 0.780 | 77.06% |
| | المتغير التطور التنظيمي. | 3.862 | 0.546 | 77.25% |

خامساً. علاقة فاعلية الإدارة بالتجوال بالتطور التنظيمي: يتضح من الجدول رقم (5) أدناه أن هنالك ارتباط عال بين المتغير فاعلية الإدارة بالتجوال والمتغير التطور التنظيمي. من خلال معامل ارتباط بيرسون، كما في أدناه:

الجدول (5): مصفوفة الارتباط بين فاعلية الإدارة بالتجوال والتطور التنظيمي

| المتغير التطور التنظيمي. | | أبعاد التطور التنظيمي. | | | | | | | | فاعلية الإدارة بالتجوال |
|---|-------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|
| | | جماعات العمل | | التعلم والتدريب | | التزام بالتكنولوجيا | | المرونة | | |
| معامل الارتباط المعنوية | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعنوية | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعنوية | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعنوية | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعنوية | معامل الارتباط | |
| 0.000 | **0.864 | 0.000 | **0.713 | 0.000 | **0.667 | 0.000 | **0.560 | 0.000 | **0.755 | |
| **الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.01) | | | | | | | | | | |

ويتضح من الجدول أعلاه بأن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير فاعلية الإدارة بالتجوال والمتغير التطور التنظيمي. (**0.864) عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ارتباط دال معنويًا وإيجابي قوي بمعنى أن الزيادة الحاصلة في المتغير فاعلية الإدارة بالتجوال يقابلها زيادة في الاتجاه نفسه في المتغير التطور التنظيمي.، ومن النتائج أعلاه يتبين قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي فحواها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين فاعلية الإدارة بالتجوال والتطور التنظيمي".

وكذلك وجود علاقة ارتباط دالة ومعنوية وإيجابية بين المتغير فاعلية الإدارة بالتجوال وبين أبعاد المتغير التطور التنظيمي. منفردة كلا على حدا (المرونة، التزام بالتكنولوجيا، التعلم والتدريب، جماعات العمل)، حيث بلغ معاملات الارتباط لها على التوالي (**0.755، **0.560، **0.667، **0.713) أي إن الزيادة الحاصلة في المتغير فاعلية الإدارة بالتجوال يقابلها تغيير في الاتجاه نفسه لكل بعد (المرونة، التزام بالتكنولوجيا، التعلم والتدريب، جماعات العمل) من أبعاد التطور التنظيمي. ومن النتائج أعلاه يتبين قبول الفرضية الفرعية الأولى التي فحواها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الإدارة بالتجوال والمرونة"، والفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية فاعلية الإدارة بالتجوال والتزام بالتكنولوجيا"، والفرضية الفرعية الثالثة "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الإدارة بالتجوال والتعلم والتدريب"، والفرضية الفرعية الرابعة التي فحواها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الإدارة بالتجوال وجماعات العمل".

سادساً. علاقة التأثير فاعلية الإدارة بالتجوال في التطور التنظيمي: يجري الباحث عرض مدى مساهمة المتغير فاعلية الإدارة بالتجوال في تفسير التباين لدرجة التطور التنظيمي. وابعاده، وتم استخراج النتائج في تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول رقم (6) أدناه:

الجدول (6) مصفوفة التأثير فاعلية الادارة بالتجوال والتطور التنظيمي

| المتغير التطور التنظيمي | ابعاد التطور التنظيمي | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|--------------------|------------------------|---------|---------|------------|
| | جماعات العمل | التعلم والتدريب | التزام بالتكنولوجيا | المرونة | | |
| | .747 | .532 | .398 | .301 | .540 | R Square |
| | 315.287 | 127.566 | 76.219 | 68.882 | 134.423 | قيمة F |
| | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | المعنوية P |

إن للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال فسر ما مقداره (0.747) من التباين في المتغير التطور التنظيمي، وإن ما مقداره (0.253) هو تباين غير مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل انموذج الانحدار، وإن الاختبار معنوي عند مستوى دلالة (0.05) بمعنى وجود أثر لمتغير فاعلية الادارة بالتجوال في التطور التنظيمي، ويدل على أن منحنى الانحدار يصف العلاقة بينهما، والنتائج أعلاه تبين قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي فحواها يوجد أثر معنوي للسلوك كفاءة التدريب في تحقيق أبعاد التطور التنظيمي".

في حين إن المتغير فاعلية الادارة بالتجوال له تأثير في ابعاد المتغير التطور التنظيمي. والتي هي (المرونة، التزام بالتكنولوجيا، التعلم والتدريب، جماعات العمل) كلا على حدى، إذ فسر المتغير فاعلية الادارة بالتجوال ما مقداره (0.540، 0.301، 0.398، 0.532) على التوالي من التباين في الأبعاد (المرونة، التزام بالتكنولوجيا، التعلم والتدريب، جماعات العمل) للمتغير التطور التنظيمي، وإن ما مقداره (0.460، 0.699، 0.602، 0.468) على التوالي هو تباين غير مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل انموذج الانحدار. وإن الاختبارات معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لكلا منهم، مما يدل على قبول الفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية. والتي هي على التوالي "يوجد أثر معنوي للسلوك كفاءة التدريب في المرونة" و"يوجد أثر معنوي للسلوك كفاءة التدريب في التزام بالتكنولوجيا" و"يوجد أثر معنوي للسلوك كفاءة التدريب في التعلم والتدريب" و"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الادارة بالتجوال جماعات العمل".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. إن المتغير فاعلية الادارة بالتجوال والمتغير التطور التنظيمي. هما مطبقان في شركة العامة للصناعات الالكترونية، ولكن المفهوم فاعلية الادارة بالتجوال هو أكثر تطبيقاً وتوافراً من معالة القواعد الفكرية.
2. تحقق الفرضية الرئيسية الأولى أي إن المتغير فاعلية الادارة بالتجوال تربطه علاقة قوية وموجبة وطردية مع المتغير التطور التنظيمي. ومنه تحققت:
 - أ. ارتباط قوي وموجب وطردى للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال مع المرونة.
 - ب. ارتباط قوي وموجب وطردى للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال مع التزام بالتكنولوجيا.
 - ج. ارتباط قوي وموجب وطردى للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال مع التعلم والتدريب.
 - د. ارتباط قوي وموجب وطردى للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال مع جماعات العمل.
3. تحقق الفرضية الرئيسية الثانية إذ إن هنالك تأثير للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال في المتغير التطور التنظيمي، ومنه تحققت:

- أ. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال في المرونة.
- ب. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال في التزام بالتكنولوجيا.
- ج. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال في التعلم والتدريب.
- د. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال في جماعات العمل.
4. تتابع المنظمة سلوكيات الأفراد تقييم الأداء بصور مستمرة ودورية وتعمل على تدريبهم بالتعاون والعمل بروح الفريق والثقة
5. هنالك سلوكيات الافراد مختلفة في المنظمة بسبب التنوع الثقافي في المجتمع العراقي وخارج المنظمة بما يؤثر على ثقافة المنظمة والسلوك الداخلي في المنظمة.
6. يساعد التأمل بتحليل الأمور وتوسيع التفكير بالمواقف المعقدة لإيجاد حلول لها.
7. يساهم التأمل في صنع القرار واختيار القرار المناسب لتلافي العراقيل أو الأخطاء التي من الممكن أن تحصل أثناء عمليات صنع القرار.

ثانياً. التوصيات:

1. زيادة الوعي حول مفهوم التطور كفاءة التدريب. لمدى أهميتها في شركة العامة للصناعات الالكترونية من خلال إقامة الورش والحوارات التوعوية عنها.
2. على المنظمة الاهتمام بسلوكيات العاملين على المستوى. تفويض السلطة وتقييم الأداء والمنظمي من خلال نمذجة السلوك الحسن والمقبول وسلوكيات العمل اللازمة لإنجاز المهام على مستوى فردي أو جماعي.
3. زج الموظفين من خلال فرق العمل وتدريبهم على تكوين علاقات اجتماعية مع اقرانهم الموظفين.
4. الاهتمام في تبسيط المشاكل المعقدة من خلال استخدام المفهوم التعلم والتدريب للوصول الأمثل إلى النتائج المطلوبة.
5. العمل على تطبيق الأفكار والمقترحات التي تصب في العملية التطويرية للخطوط الإنتاجية للشركة لكي تطبق بصورة واقعية أكثر.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. العجمي، محمد، الادارة الحافزية والاشراف الفعال، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003
2. عصمت، إبراهيم، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر للطباعة، القاهرة، مصر، 2003
3. عبد الوهاب، كامل، ادارة الازمات المدرسية السيكولوجية، القاهرة مكتبة النهضة المصرية، 2004
4. زينب علي، الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النفس، الامارات، مكتبة الفلاح، 2002
5. السبتي، علي، إدارة التغير ومتطلبات التطوير التنظيمي، جامعة بسكرة، الجزائر 2007
6. عبد العزيز، جودة الرعاية الصحية، الاسس النظرية والتطبيق العملي، وزارة الصحة، الرياض، 2005، 362
7. البكري ثامر، ادارة المستشفيات، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 21، 2005
8. السكارنة بلال، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة، الاردن، عمان 2014.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Lewin, Sarah Saleh Iyada, (2014), 'Obstacles facing women in holding leadership positions', Journal of Social Work, Egyptian Association of Social Workers, p., (52), (3-26).
2. Mawata, Jamila Abdel-Qader, (2012), 'The convention to eliminate all forms of Discrimination against women (CEDAW): its truth, its effects, and the position of the Sharia. Journal of Sharia and Islamic Studies, Vol. 27, p (91), (559-605).
3. James, Snell, 2020, Management, McGraw-Hill, Boston.
4. Kettle J., & Azaola, M. C., (2014), 'Women principals in South Africa: gender, mothering and leadership. British Educational Research Journal, 40(1), 30-44. doi:10.1002/berj.3028