



## **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\*<sup>A</sup>, Imad Khalil Ismail<sup>B</sup>, Abdul Aziz Barak Al-Maaidi<sup>C</sup>**

<sup>A</sup> College of Administration and Economics, University of Diyala

<sup>B</sup> Al-Mamoun University College

<sup>C</sup> 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 متذxi القرار في الشركة العامة لمنتجات اللبان في بعقوبة

عبد العزيز براك المعاضيدي

عماد خليل اسماعيل

محمود شكر محمد

كلية بلاد الرافدين الجامعة

كلية المأمون الجامعة

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة ديالى

### المستخلص

يهدف البحث إلى اختبار العلاقة بين الادارة بالتجوال كمتغير مستقل والتطور التنظيمي كمتغير معتمد، وبذلك كان لابد من الإجابة عن سؤال أساس مفاده، هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد الادارة بالتجوال والتطور التنظيمي؟ وللتتحقق من مضمون الإجابة، اختيرت عينة من المديرين في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بعقوبة، وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث والأهمية التي تنتوي 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، والمتمثل مجموعة من القيادات العليا والوسطى من هم بمنصب(مدير عام- معاون مدير -مدير هيئة- مدير قسم -مسؤول 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 التوكيدى، وغيرها) لاختبار فرضياته، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين أبعاد الادارة بالتجوال وأبعاد التطور التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الادارة بالتجوال، التطور التنظيمي، الشركة العامة لمنتجات الألبان في بعقوبة.

### المقدمة

هناك 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 الآطر الفكرية التي يمكن أن يوظفها متذxi القرار داخل المنظمة من أجل التعامل مع التغيرات البيئية المتتسارعة، وبدأ العديد من المنظمات منذ الثمانينيات 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 توضيحيه فالمنظمات المعاصرة تحتاج الى مفاهيم حديثة من شأنها انتقال المنظمات إلى ميدان المنافسة فالادارة بالتجوال واحدة من هذه المفاهيم التي تعنى "التحفيز للأبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ حيث تستطيع القيادات من خلال تفاعلها في جولاتها في مواقع العمل المختلفة تذكية عوامل الرغبة والتقوّق 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

تم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهيئات التنظيمية، والنشاطات الإدارية والتكنولوجية، والمناخ التنظيمي في مجال التخطيط والتنظيم تضمن البحث أربع مباحث أساسية جاء البحث الأول ليمثل الأطار المنهجي للبحث من مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفرضه 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 البحث الثالث فقد احتوى في مضمونه أساليب التحليل الاحصائي لثبات صحة الفروض باستخدام أدوات إحصائية تكمل البحث وختتم البحث 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 والإداري. إن هذا الضعف يعد مشكلة في الشركة المبحوثة تصدى لها الباحث وأردوها أن يجدوا من خلال هذا البحث أين مكامن الضعف وكيفية معالجتها.

في ظل التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال وعلى المستوى الإداري والاقتصادي والتي تحمل في طياتها، أساليب ادارية معاصرة تعمل بها الكثير من الشركات العالمية والدولية وعلى مختلف الأصعدة وبما يوازي سباق التنافس الذي يرسم للكثير من الشركات مصيرها أو إمكانية 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 الاصداره وفي ضوء ما تم ذكره لاحظ الباحث أن هنالك ضعف واضح في الكثير من قيادات الشركة المبحوثة إلى التكيف إلى هذه المصطلحات الادارية المعاصرة بل وجد الباحث أن ادارة الشركة المبحوثة تعمل بالنظام المكتبي البيروقراطي الذي لا يسمى من جوع ولا يغنى 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 للبان العامة "وترتبط الاجابة على التساؤل أعلاه بمجموعة من التساؤلات البحثية الفرعية الذي يسعى البحث للإجابة عنه:

أ. ما مدى إدراك أصحاب القرار في شركة للبان العامة لفاعلية الإدارة بالتجوال مدخلاً لتحقيق التطور التنظيمي على أساس واقعية.

ب. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لفاعلية الإدارة بالتجوال مدخلاً لتحقيق التطور التنظيمي في الشركة المبحوثة.

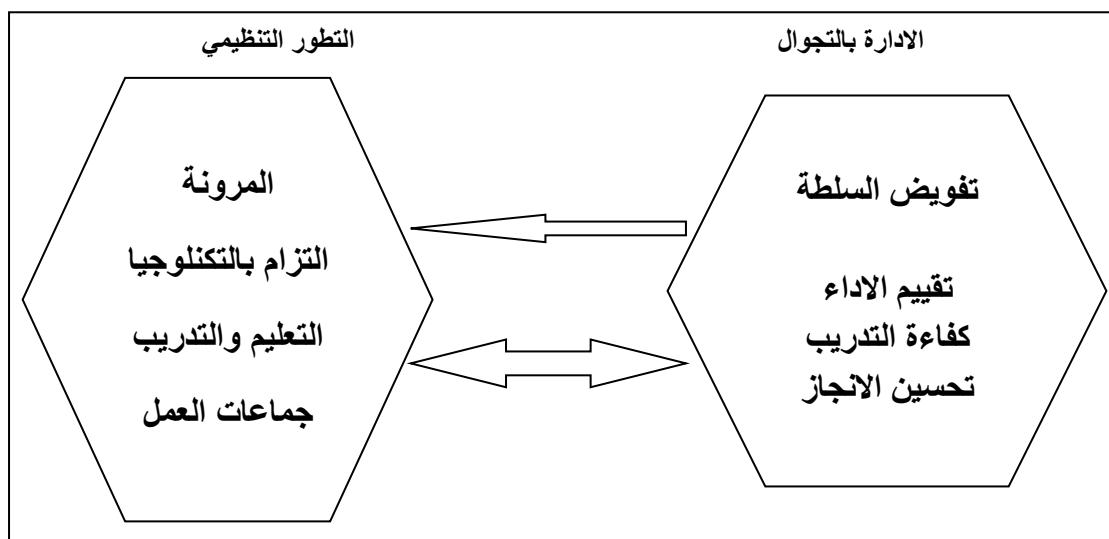
ج. هل هنالك تأثير لفاعلية الادارة بالتجوال في التطور التنظيمي في الشركة المبحوثة.

## 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 انطلاقه للكثير من الباحثين لتكميله ما جاء به البحث من طروحات علمية جديدة توأكِّد التغيرات التي تحدث ل أصحاب القرار.
- ج. الاستفادة من نتائج البحث العملي والنظري وعمميتها سواء على المستوى الخاص أو العام.

### 3. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

- أ. تقييف قيادات الشركة العامة لمنتجات اللبان في مدينة بعقوبة لأبعاد فاعلية الإدارة بالتجوال مدخلاً لتحقيق التطور التنظيمي لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة.
- ب. الوصول إلى مخطط فرضي يفسر الأثر والارتباط بين فاعلية الإدارة بالتجوال مدخلاً لتحقيق التطور التنظيمي لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة.
- ج. تحقيق أبعاد الإدارة بالتجوال وأثرها في التطور التنظيمي ل أصحاب القرار في الشركة المبحوثة.
- د. تقديم دراسة كاملة ل أصحاب القرار في الشركة المبحوثة تستند على أسس علمية و معرفية 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 بين متغيرات البحث، المستقل والمعتمد. إذ إن المتغير المستقل هو فاعلية الإدارة بالتجوال بأبعادها (البعد التعاون، البعد رباطة الجأش، 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 الادارة بالتجوال والتطور التنظيمي وينطلق منها فرضيات الفرعية الآتية:
- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة بالتجوال والمرنة.

- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة بالتجوال والمهارات الجديدة.  
 ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة بالتجوال والتزام بالเทคโนโลยيا.  
 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 بالเทคโนโลยيا.

د. يوجد أثر معنوي الادارة بالتجوال في التعليم والتدريب.

## 6. حدود البحث

أ. الحدود المكانية: تمثل بالشركة العامة لمنتجات الألبان.

ب. الحدود الزمانية: وتمثلت 2023/1/20 إلى 2023/3/20.

ج. الحدود البشرية: وتمثلت 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 يأس 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 ثلاثة فقرات موزعة على الأجزاء الرئيسية للاستبانة ومراجعة بعض المقاييس العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

ج. صدق الاستبانة وثباتها: لقد تم تصميم استبانة البحث وفق المروor بالمراحل الآتية:

**المرحلة الأولى:** لتحقيق الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة قبل تعميمها على مجموعة من المحكمين من اختصاصات مختلفة من الأكاديميين والمهنيين من أجل تقييم مدى تمثيل فقرات المقاييس للصفة المراد قياسها وقد عدلت بعض الملاحظات المقترحة وبما يتلائم ومتغيرات البحث.

**المرحلة الثانية:** وهي لتأكيد ثبات المقاييس اذ تم استخدام مقاييس كرومباخ الفا واتضح أن معامل الفا كان (83.4%) على المستوى الاجمالي وقد بلغ (88.7%) على مستوى فاعالية الادارة بالتجوال (95%) على مستوى التطور التنظيمي "التأملية" وتعتبر هذه النسبة مقبولة في المقاييس الوصفية.

ويبين الجدول رقم (1) وصف الاستبانة بكافة محاورها الرئيسية التي وضحت بشكل تفصيلي فقرات متغيرات البحث من متغير مستقل المتمثل بالإدارة بالتجوال بأبعاده (الفردي، والجماعي، التنظيمي، والبيئي) ومتغير تابع المتمثل بالتطور التنظيمي "التأملية" وبأبعاده (قاعدة الفرضيات التوجّه بالتصعيد، والحجّة بالمثل، زيف السيطرة) حيث تناولت الاستبانة كما موضح بالجدول رقم (1) عدد عناصر كل بعد وكذلك نسبته وأرقام كل بعد ونسبة من مجموع الاستبانة واضيف حقل خاص بمقاييس الاستبانة ومصادرها لكل متغير من متغيرات البحث.

الجدول (1): وصف الاستبانة

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

المصدر: اعداد الباحث.

#### 1. الخصائص الادارية بالتجوال

**8. الوسائل الإحصائية:** تم استخدام أدوات احصائية ذات صلة بالعمل الميداني والوصول إلى أهم نتائج البحث العملي وبما يخدم اهداف البحث وأهم فروضه 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 مجالاً للعديد من الاختبارات المتعلقة أهداف البحث وأهميته وأهم فروضه وكما تمثل عينة البحث المكان الذي يمثل آلية المنهج الفكري للبحث، وعليه فقط استعرض الباحث العديد من الميادين البحثية التي يمكن تناسب مع مضمون البحث ومتغيراته وعلاقته في إطار البيئة العراقية.

وقد وجد الباحث أن الشركة العامة ل المنتوجات اللبناني هي الميدان الأكثر ملائمة لنجاح مثل هذه الدراسة وذلك للأسباب الآتية:

أ. للشركة العامة ل المنتوجات اللبناني دور استراتيжи 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 المختار.

ج. الرغبة الصاحب للقرار في الشركة المبحوثة بالاستجابة لمهارات وفاعلية الادارة بالتجوال في تعديل التطور التنظيمي لها وبالتالي التزام بمحاجاتها التي تستند لمجموعة من التوصيات والاستنتاجات.

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

الأداة الإحصائية المتمثلة بالعينة الاقتصادية وهي أحدى الأساليب الإحصائية المستعملة في عينة البحث وعدها 51 فرداً 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 الاطروحات العلمية والإدارية السابقة والتي تشمل متغيرات البحث المتمثلة بفاعلية الادارة بالتجوال والقواعد واللوائح والتشريعات التي يضعها أصحاب القرار وكيفية تحقيق وتقديم تلك القوانين والقواعد وبما يتاسب مع وضعها الصحيح وبالتالي تحقيق أهداف الشركة وفيما يأتي أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولتها البحث.

**أولاً. دراسة المتغير المستقل (فاعلية الادارة بالتجوال):**

❖ دراسة المتغير المستقل (الادارة بالتجوال):

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

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 فرداً 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 استماراة الاستبانة وتم توزيعها على عينة البحث استخدم نموذج افتراضي يعكس علاقة الأثر والارتباط ويفسر في الوقت نفسه اشكالية البحث واهم مشاكله وتم الوصول إلى نتائج مهمة تفسر واقع البحث الميداني والنظري والتي جاءت كحلول رئيسية إلى نتائج البحث وأهم فرضيه والتي تصب في تطوير مهارات وقدرات الادارة بالتجوال

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

هدفت الدراسة إلى تطوير قادة التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية وأن يطوروا شكل الأداء الجامعي من خلال التجوال الاداري بكل 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 الأساسية انسانية اتخاذ القرار بواسطة الادارة العليا تأسيس إجراءات محاسبية لكل مستوى في الهيكل الجامعي تم استخدام عينة البحث من مجموعة من الكليات التي تم توزيع استماراة الاستبانة بنسيابية 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 وفقاً 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 أصحاب القرار بالاهتمام بالتمكين الإداري وتطوير مهارات المدير لرفع المستوى المنظمي وبالتالي تحقيق حصة السوق والتغلب على الميزة التنافسية وتم اجراء نموذج افتراضي يعكس علاقة الأثر والارتباط في لمشكلة البحث تم توزيع استمارنة الاستبانة على عينة البحث وبالنسبة 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 ل أصحاب القرار في في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

#### ❖ ثانياً. دراسة المتغير التابع: التطور التنظيمي

1. دراسة عادل، 2019 "تحسين التطور التنظيمي ل أصحاب القرار في شركة الاتصالات العامة" هدفت الدراسة إلى تحسين وتطوير وتقديم وابادة هيكلاة لقواعد الفكرية التأملية المتمثلة للفارات 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 وبالنسبة 130 فردا وزعت استمارنة الاستبانة لمعرفة مدى تطبيق متغيرات البحث ونتائجها وكذلك تم استخدام مجموعة الأساليب الاحصائية الأخرى التي من شأنها تعزيز استمارنة 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 ل أصحاب القرار وأوضاعا في تخطيط استراتيجي يحقق أهداف الشركة ويضيف للشركة ميزة مهمة قادرة على تحقيق اعلى الناتج 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 والعرقى التي تواجه البحث ومثلت أهمية الدراسة، من الحاجة إلى الارتقاء بمستويات الادارة العليا في الكليات الأهلية وتوفير أهم متطلبات التطوير التنظيمي لتحقيق التطور التنظيمي ل أصحاب القرار، وتركزت أهمية البحث ايضاً، في التركيز على الأساليب البديلة التي يمكن اعتمادها في تطوير الإداري للقادة الإداريين في الشركة المبحوثة، وجات فرضيات الدراسة بأن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الابتكارية وتحقيق التطور التنظيمي، وكذلك أهم العرقي والمعوقات التي توجهها، يتمثل مجتمع الدراسة بقطاع التعليم الاهلي وبالنسبة 10 كليات اهلية، تمثل أهم القطاعات المهمة والحيوية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في منهج البحث، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة البحث وتم توزيع ما يقارب 165 استمارنة تم استرجاع 160 استمارنة 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 الاتفاقيات مع الجامعات الرصينة لتدريب الستاذة والطلبة لإكسابهم معارف جديدة.

## المبحث الثاني

### التأثير النظري

سيتم في هذا المبحث التطرق لمتغيرين رئيسيين هما فاعلية الادارة بالتجوال والتطور التنظيمي الذين يسهمان في الإجابة عن فرضيات البحث وعن أسئلة مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المستوحة منه، إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالآتي:

1. **مفهوم الادارة بالتجوال:** تعددت تعريفات الادارة 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" (العمجي، 2007: 22)

وفي تعريف آخر فيما يخص اختصار الزمن والمشاركة والمشورى بأنه "علم اختصار المسافات الجغرافية واختصار المسافات الزمنية وتحقيق التواجد الفعال في موقع الحدث وتحقيق المعايشة الحقيقة المتزامنة وتحقيق المشاركة والشورى والتعاونية مع قوى العمل" ويمكن أن تعرف الادارة بالتجوال على أساس واقعية "التجوال داخل العمل والمعايشة الواقعية لما يحدث فعلاً والتعامل مع الموظفين والتحدث معهم وتحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المنظمة (ابراهيم، 2003: 66)

### 2. اهداف الادارة بالتجوال وعماليتها

أ. التحفيز للابداع والارتقاء بمستويات التنفيذ حيث تستطيع القيادات من خلال تعاملها في جو لاتها في موقع العمل المختلفة تذكية عوامل الرغبة والتقوّق والتميز لدى العاملين، واعادة بناء خلايا التجديد الفكري والفكري لدى الأفراد وكسر جمود الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي (كامل، 2004: 75) ب. تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يتربّ وينشأ عن الجمود الاداري الناتج عن الادارة التقليدية لموقع العمل ومن ثم فإن الزيارات الميدانية التي تقوم بها القيادات تعمل على التفكير في تغيير إلى الأفضل وادارة عمليات الهيكلة حتى يتغير المناخ الذي تعمل في ظله (زينب، 2002: 90)

ج. ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير والتنمية القدرات والامكانيات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالطلاب والعاملين والتمويل وكذلك ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية التي لم تذكر للادارة العليا لسبب أو لآخر وتشجيع العاملين على قول الحقيقة كاملة وبشكل واضح وعدم تغييرها وتحقيق التقارب والتواصل مع العاملين (Mawata, 2002: 67)

3. **ابعاد الادارة بالتجوال:** الادارة 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 وفقاً لما يقول القادة لذا هناك عدة ابعاد يمكن من خلالها تحديد سلوكيات القائد المتجول ومنها (lewin, 2002: 34)

أ. **التفويض الفعال للسلطة:** التفويض يعني توزيع السلطات على الآخرين، وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم إلى قبول المخاطرة والابتكار والابداع واكتساب المزيد من الخبرات والتعود على تحمل المسؤوليات والثقة بالنفس والتحرر من الخوف.

ويمنح تفويض السلطة الحرية للعاملين في التصرف عند تحملهم المسؤولية، و يجعلهم ويستثمرون امكاناتهم بأقصى درجة لصالح المؤسسة التي يعملون فيها، وينبغي على القيادات من

خلال الجولات التي يقومون بها تحديد مجالات تقويض 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 وامكانيات وظروف كل فرد من العاملين بالمؤسسة الامر الذي يمكنهم من تقييم ادائهم تقييماً سليماً، وبذلك يتمكنوا من تطوير نظم ملائمة لتحفيز هؤلاء العاملين والاشراف عليهم، وبالتالي ترتبط نظم التحفيز بمستحقاتها 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 مهاراتهم 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 لضمان 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 وانتاجها.

#### ثانياً. المتغير الثاني التطور التنظيمي:

**1. مفاهيم التطور التنظيمي:** ويعود التطور التنظيمي امتداد للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت بشكل رئيسي على الجانب الانساني وهنالك تعرفيات متعددة للتطور 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 التطور التنظيمي في التغيير والتحويل بأنه "عملية تغيير وتحويل ايجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كـ القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية، والنشاطات الادارية والتكنولوجية، والمناخ التنظيمي وفي مجال التخطيط والتنظيم فقد عرف "جهد مخطط على مستوى التنظيم كل، تدعمه الادارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعرف 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 ومنظماتهم وببيئتهم وكذلك يرمي التطور التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في**

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

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

3. **بعد التطور التنظيمي:** من خلال ما تم استعراضه من مفاهيم وتعريفات التطور التنظيمي وكذلك بيان لأهم أهدافه نجد إن هنالك مجموعة من الأبعاد الأساسية التي يرتكز عليها التطور التنظيمي وال المتعلقة بأصحاب القرار في الشركة المبحوثة من أبعاد المرونة والتزام بالเทคโนโลยيا 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 بيئتها السريعة التغير يؤدي إلى ضياع فرص اللاحق بالمنظمات على التكيف وبالتالي خلق فجوة كبيرة بين التقدم والخلف وحتى يتحقق تضييق 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 كفؤاء ذات تعليم وتدريب عال ولديها الدافعية الاكيدة في التعليم والتدريب.

**ب. التزام بالเทคโนโลยيا:** إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على تكنولوجيا من أجل تطويره فإنه يتوجب التزام بوضع الأهداف الطويلة المدى، والتزام بتامين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف، والتزام في الاستثمار في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا وبما يتلائم مع توفر الكادر العلمي المتخصص الذي يوهل العاملين.

**ج. التعليم والتدريب:** إن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها وعليه فإن عملية التطوير الإداري لا تقتصر على نظم والاساليب الهيكلية والاجرائية وإنما ترتكز على بناء وتنمية منظمات فعالة تتصل جذورها بالثقافة الإيجابية من خلال الالتزام بالتطوير المستمر والإيمان بالطاقات البشرية المدرية جيدا، 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 تناصياً.

**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 التماسک 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.

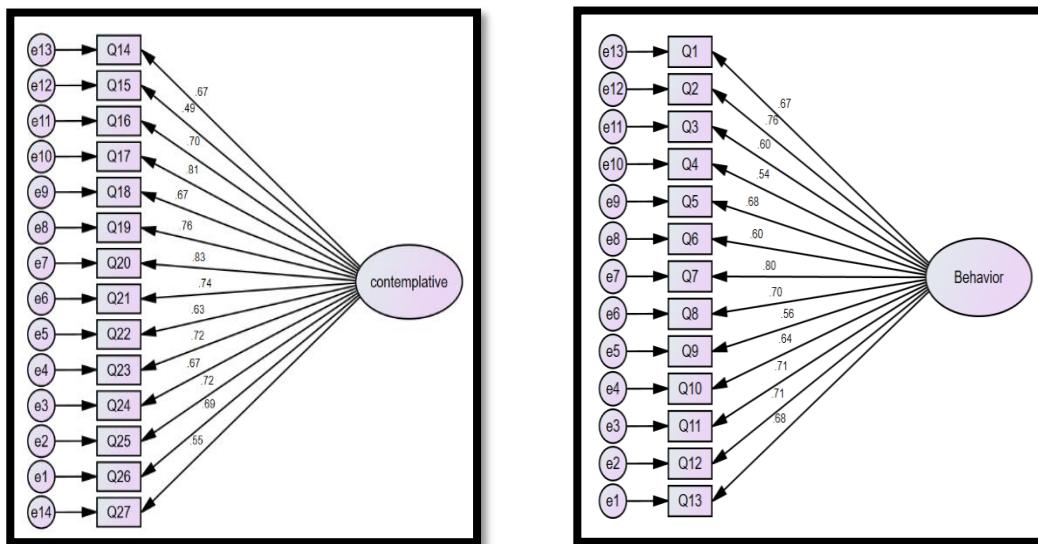
### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

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

الجدول (1) نتائج اختبار معامل الثبات

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

من الجدول رقم (1) أعلاه يتضح بان قيمة الفا كرونباخ للمقياس الكلي بلغت (0.917)، أي إن الاستبانة ذات ثبات عال وبالإمكان اجراء التحليل الاحصائي لها. ثانياً. صدق المحتوى: عمد الباحث لإجراء الاختبار صدق المحتوى من خلال التحليل العاملی التوكيدی للمتغيرات، وكما في الشكل رقم (2) والشكل رقم (3) أدناه:



الشكل (2): التحليل العاملی التوكيدی للمتغير  
فاعلية الادارة بالتجوال  
التطور التنظيمي.

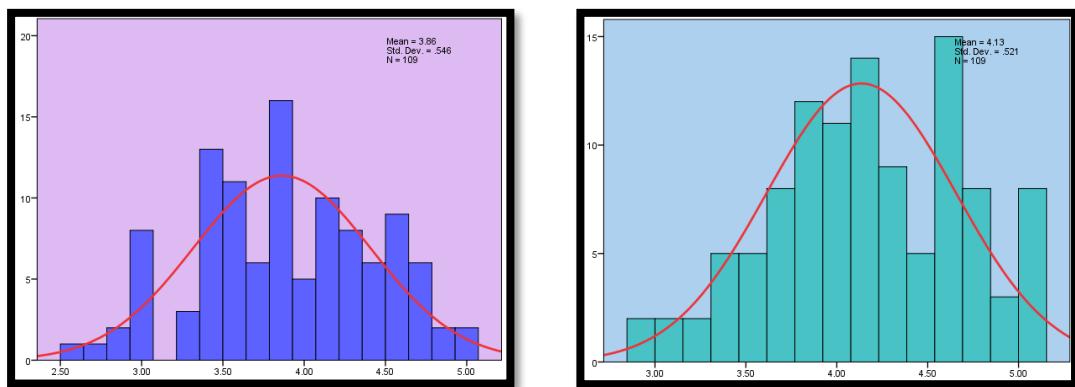
ويتضح من الاشكال أعلاه بأن تشبّعات الفقرات للمتغيرات (فاعلية الادارة بالتجوال، التطور التنظيمي) هي أعلى من (0.30) اي دالة احصائية للتحليل العاملی التوكيدی. ثالثاً. التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث: لبيان أن المتغير فاعلية الادارة بالتجوال والمتغير التطور التنظيمي. يتبعان التوزيع الطبيعي تم استخراج اختبار (Komogorove-Simirnov)، وبما إن معنوية المتغير فاعلية الادارة بالتجوال بلغت (0.062) و معنوية المتغير التطور التنظيمي. بلغت

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

الجدول (2): اختبار Komogorove-Simirnov test

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

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



الشكل (4): التوزيع الطبيعي للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال  
الشكل (5): التوزيع الطبيعي للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال 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 تقييم الأهمية النسبية.

خامساً: تشخيص متغيرات وأبعاد وفقرات البحث.

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

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

الرتبة	المتغير فاعلية الادارة بالتجوال	بيان	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 وادركتاته وتعلمه	4.376	0.635	87.52%	
3	تتلائم طبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية التي تحكم سير العمل مع المستوى. تقويض 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	يهيء العمل تقييم الاداء فرص لهم قد لا تتحقق لمن لا ينتمي اليها	4.110	0.750	82.20%	
6	يعد الفرد اجتماعياً بطبعته 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 الأنظمة 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. تقويض السلطة وتقييم الاداء وكفاءة التدريبة 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 ومهاراته الى جانب تحسين مستوى أداء مرؤوسيه	3.982	0.882	79.63%	
13	يطبق ما لديه من مقترحات تطويرية وينقلها بكل جدية ل الواقع 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 بالเทคโนโลยيا، 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، فضلاً عن أن المؤشر الانحراف المعياري كان ذو تشتت قليل، مما يدل على أن هناك توافق مرتفع على النتائج.

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

الرتبة	الفرص	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 تماماً من الناحية الفعلية ما دامت تساعدنا أن نشعر بالتعقيد	4.275	0.731	85.50%
16	إن التطور كفاءة التدريب تقدمنا 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 التخلّي عن المشروع والانتقال إلى مكان آخر لقليل 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 تقييم منتج أفضل.	4.156	0.735	83.12%
23	تمثل القاعدة الفكرية "التعلم والتدريب" استعمال التغيير البسيط لبيان أهمية المشاكل المعقّدة	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 المتغير التطور التنظيمي.	3.853	0.780	77.06%
		3.862	0.546	77.25%

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

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

المتغير التطور التنظيمي.	أبعاد التطور التنظيمي.									فاعلية الادارة بالتجوال	
	جماعات العمل		التعلم والتدريب		الالتزام بالเทคโนโลยيا		المرنة				
	معامل الارتباط المعنوية										
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 الادارة بالتجوال والمتغير التطور التنظيمي. (0.864\*\*) عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ارتباط دال معنوي وایجابي قوي بمعنى أن الزيادة الحاصلة في المتغير فاعلية الادارة بالتجوال يقابلها زيادة في الاتجاه نفسه في المتغير التطور التنظيمي. ومن النتائج أعلاه يتبيّن قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي فحوها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين فاعلية الادارة بالتجوال والتطور التنظيمي".

وكذلك وجود علاقة ارتباط دالة ومحنوية وإيجابية بين المتغير فاعلية الادارة بالتجوال وبين أبعاد المتغير التطور التنظيمي. منفردة كلا على حدا (المرنة، التزام بالเทคโนโลยيا، 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 الادارة بالتجوال يقابلها تغيير في الاتجاه نفسه لكل بعد (المرنة، التزام بالเทคโนโลยيا، التعلم والتدريب، جماعات العمل) من أبعاد التطور التنظيمي. ومن النتائج أعلاه يتبيّن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي فحوها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الادارة بالتجوال والمرنة"، والفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية فاعلية الادارة بالتجوال والتزام بالเทคโนโลยيا"، والفرضية الفرعية الثالثة "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الادارة بالتجوال والتعلم والتدريب"، والفرضية الفرعية الرابعة التي فحوها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الادارة بالتجوال وجماعات العمل".

سادساً. علاقة التأثير فاعلية الادارة بالتجوال في التطور التنظيمي: يجري الباحث عرض مدى مساهمة المتغير فاعلية الادارة بالتجوال في تفسير التباين لدرجة التطور التنظيمي. وابعده، 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.					R Square	قيمة F	المعنوية P
	جماعات العمل	التعلم والتدريب	الالتزام بتكنولوجيا	المرنة				
.747	.532	.398	.301	.540				
315.287	127.566	76.219	68.882	134.423				
.000	.000	.000	.000	.000				

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 فحوها 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 (المرنة، التزام بتكنولوجيا، التعلم والتدريب، جماعات العمل) كلا على حدى، إذ فسر المتغير فاعلية الادارة بالتجوال ما مقداره (0.540، 0.301، 0.532، 0.398) على التوالي من التباين في الأبعاد (المرنة، التزام بتكنولوجيا، التعلم والتدريب، جماعات العمل) للمتغير التطور التنظيمي. وإن ما مقداره (0.460، 0.468، 0.602، 0.699) على التوالي هو تباين غير مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل انموذج الانحدار. وإن الاختبارات معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لكلام منهم، مما يدل على قبول الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية. والتي هي على التوالي "يوجد أثر معنوي للسلوك كفاءة التدريب في المرنة" و"يوجد أثر معنوي للسلوك كفاءة التدريب في التزام بتكنولوجيا" 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:

- إن المتغير فاعلية الادارة بالتجوال والمتغير التطور التنظيمي. مما مطبقان في شركة العامة للصناعات الكترونية، ولكن المفهوم فاعلية الادارة بالتجوال هو أكثر تطبيقاً وتوافراً من معالة القواعد الفكرية.
- تحقق الفرضية الرئيسية الأولى أي إن المتغير فاعلية الادارة بالتجوال تربطه علاقة قوية ومحببة وطردية مع المتغير التطور التنظيمي. ومنه تتحقق:
  - ارتباط قوي ومحبب وطريدي للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال مع المرنة.
  - ارتباط قوي ومحبب وطريدي للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال مع التزام بتكنولوجيا.
  - ارتباط قوي ومحبب وطريدي للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال مع التعلم والتدريب.
  - ارتباط قوي ومحبب وطريدي للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال مع جماعات العمل.
- تحقق الفرضية الرئيسية الثانية إذ إن هناك تأثير للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال في المتغير التطور التنظيمي، ومنه تتحقق:

- أ. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال في المرونة.
- ب. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير فاعلية الادارة بالتجوال في التزام بالเทคโนโลยيا.
- 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 للتعاون والعمل بروح الفريق والثقة
5. هناك سلوكيات الأفراد مختلفة في المنظمة بسبب التنويع الثقافي في المجتمع العراقي وخارج المنظمة بما يؤثر على ثقافة المنظمة والسلوك الداخلي في المنظمة.
6. يساعد التأمل بتحليل الأمور وتوسيع التفكير بالمواصفات المعقّدة لإيجاد حلول لها.
7. يساهم التأمل في صنع القرار و اختيار القرار المناسب لتلافي العرّاقيل 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 الكترونية من خلال إقامة الورش والحوارات التوعوية عنها.
2. على المنظمة الاهتمام بسلوكيات العاملين على المستوى. تقويض السلطة وتقييم الأداء والمنظمي من خلال نمذجة السلوك الحسن والمقبول وسلوكيات العمل اللازم لإنجاز المهام على مستوى فردي أو جماعي.
3. زج الموظفين من خلال فرق العمل وتدريبهم على تكوين علاقات اجتماعية مع أقرانهم الموظفين.
4. الاهتمام في تبسيط المشاكل المعقّدة من خلال استخدام المفهوم التعلم والتدريب للوصول الأمثل إلى النتائج المطلوبة.
5. العمل على تطبيق الأفكار والمقترنات التي تصب في العملية التطويرية للخطوات الإنتاجية للشركة لكي تطبق بصورة واقعية أكثر.

#### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

- العمجي، محمد، الادارة الحافظية والاشراف الفعال، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003
- عصمت، إبراهيم، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر للطباعة، القاهرة، مصر، 2003
- عبد الوهاب، كامل، ادارة الازمات المدرسية السيكولوجية، القاهرة مكتبة النهضة المصرية، 2004
- زينب علي، الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النفس، الامارات، مكتبة الفلاح، 2002
- السبتي، علي، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، جامعة بسكرة، الجزائر 2007
- عبد العزيز، جودة الرعاية الصحية، الاسس النظرية والتطبيق العملي، وزارة الصحة، الرياض، 362، 2005
- البكري ثامر، ادارة المستشفيات، دار البيازوري، للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2005، 21
- 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