

درجة تطبيق الإدارة بالتجوال وأثرها في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة إدلب

أمانى سفلو، د. مصطفى الدرويش و د. حسام خديجة

قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة إدلب

مستخلص البحث

هدف البحث إلى معرفة درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، وأثرها في تحقيق التماثل التنظيمي، تم تطبيق البحث على الموظفين في المستويات الإدارية الوسطى في جامعة إدلب والبالغ عددهم (210) موظف، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة مكونة من (32) فقرة شملت محوري (الإدارة بالتجوال، التماثل التنظيمي)، وُزعت إلكترونياً على عينة الدراسة البالغ حجمها (135) حسب قانون العينة، وأهم النتائج التي توصل إليها البحث:

1- نسبة تطبيق الإدارة بالتجوال (84.2%)، ونسبة تحقيق التماثل التنظيمي (87.8%).

2- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس في جامعة إدلب، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - العمر) في جامعة إدلب، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في تحقيق التماثل التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة إدلب، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

الكلمات المفتاحية: (الإدارة بالتجوال، التماثل التنظيمي).

**The degree of application of management by roaming and its impact
on achieving organizational symmetry from the point of view of
administrators at the University of Idlib**

Amany Saflo, Dr: Mustafa Al Darwish & Dr: Hussam khadija

**Department of Business Administration - College of Economics
and Administration - University of Idlib**

Abstract

The aim of this research is to know the degree of application of the roaming management style, and its impact on achieving organizational symmetry, he research was applied to employees at the middle administrative levels at the Idlib University, who numbered (210) employees, The researcher used the descriptive method, and a questionnaire consisting of (32) items was prepared, which included the items of (management by roaming, organizational symmetry), It was distributed electronically to the study sample of (135) according to the sample law, and the most important findings of the research:

- 1- The percentage of application of management by roaming (84.2%), and the percentage of achieving organizational (87.8%).
- 2- There are statistically significant differences between the averages of the respondents' responses about the application of the roaming management method due to the gender variable at Idlib University, at a statistical significance level of 5%.
- 3- There are no statistically significant differences regarding the application of the roaming management style due to the variable (educational qualification - age) at Idlib University, at the level of statistical significance of 5%.
- 4- There is a statistically significant effect of applying the roaming management method in achieving organizational symmetry among the administrative workers at the University of Idlib, at a statistical significance level of 5%.

Keywords: (roaming management, organizational symmetry).

مقدمة:

يعد الاهتمام بالعاملين في المنظمات من أهم عوامل نجاحها، فهي تعتمد عليهم في القيام بالوظائف وتحقيق النمو المنشود، مما يستلزم تحفيزهم وتنميتهم باستمرار، لتحقيق الرضا الوظيفي، وتخفيض معدلات دوران العمل (Mohan & Gomathi, 2014, p557) فتميز المنظمة أو فشلها لا يُنسب للمنظمة عادةً بقدر ما يُنسب للعاملين فيها، لذلك كان هناك اهتمام متعاظم بدور الإدارة على اعتبار أنها أداة للنمو والتقدم (أبو النصر، 2012، ص19)، من خلال تفهمها لطبيعة وبيئة عملها، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية (العامري والغالبى، 2008، ص28)، فجاءت الإدارة بالتجوال كأسلوب مغاير لأسلوب الإدارة التقليدية، كسرت حواجز العزلة بين المديرين والعاملين في المنظمات من خلال ترك المديرين لمكانهم ونزولهم إلى مواقع العمل، ليتعرفوا على المناخ والأداء الفعلي للعاملين، ومعرفة اتجاهاتهم وقدراتهم، والمعوقات التي تواجههم (المصري، 2015، ص3)، وبالتالي قد يساهم ذلك في تحقيق التماثل التنظيمي، الذي يوفر العديد من المزايا للمنظمة، ومن أهمها: زيادة أداء العاملين ورفع معنوياتهم، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، وتفعيل الاتصالات بين القادة والعاملين، وتعزيز الانتماء والولاء للمنظمة وغيرها أشكال التماثل التنظيمي (موسى، 2021، ص2). ومن هنا جاءت فكرة بحثنا من أهمية جامعة إدلب وأهمية نجاحها وتحقيق أهدافها، الذي يتوقف على وجود إدارة فعّالة تشعر الموظفين بأنهم جزء منها، وتقف عند حاجاتهم ورغباتهم من خلال التواجد المستمر في مكان العمل، مما يخلق لدى الموظفين رغبة ودافع قوي على الانجاز والتمسك بالجامعة، وعدم تركها لأي سبب كان، وبالتالي مساهمتهم في نجاح تلك المؤسسة التعليمية الهامة.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

- 1- تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المبحوث (الإدارة بالتجوال والتماثل التنظيمي) الذي يُعد من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال (الناطور، 2015، ص2).
- 2- موضوع جديد لم يسبق تناوله في جامعة إدلب، وبالتالي حث المديرين على ضرورة مواكبة و تطبيق المفاهيم الحديثة.
- 3- إضافة معرفية للمكتبة في جامعة إدلب خاصة، وللمكتبات العربية عامة.

الأهمية التطبيقية:

الوقوف على مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، وأثره في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة إدلب.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

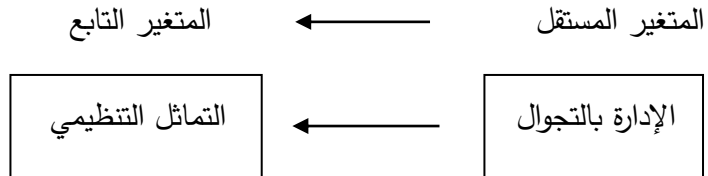
- 1-إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة بالتجوال، والتماثل التنظيمي وأبعادهم.
- 2- التعرف على مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في جامعة إدلب من وجهة نظر الإداريين.
- 3- التعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في تحقيق التماثل التنظيمي.
- 4- التوصل إلى مجموعة من النتائج و تقديم التوصيات التي تساعد الإدارة على تبني أسلوب الإدارة بالتجوال بشكل فعال.

مشكلة البحث:

إنّ العلاقات الوظيفية تفسد بفعل بُعد المسافات، إذ تنشأ بسبب ذلك حواجز مادية ومعنوية فاصلة بين المدير والعاملين، ومع مرور الوقت تصبح المسافات بين العاملين والإدارة العليا في غاية الاتساع، و ينتج عنها فجوة قد يصعب معالجتها، ومن جهة أخرى يعد العامل البشري من أعلى الأصول في المنظمة، إذ تعتمد عليه في أدائها ونجاحها وتحقيق الميزة التنافسية (موسى، 2021، ص3)، ومن خلال احتكاك الباحث بالجامعة كعضو هيئة تدريس، وقيامه بدراسة استطلاعية على (30) موظف من إجمالي عينة الدراسة تبين للباحث أن العمل في الجامعة يقوم على الاتصال الرسمي بين الإدارة العليا (رئيس جامعة، عميد كلية، مدير معهد) والموظفين، مما أدى إلى حدوث حالة اغتراب بين الموظفين والإدارة العليا، بالإضافة إلى اعتماد الإدارة العليا على التقارير ونتائج الأعمال من رؤساء الدوائر أدى إلى عدم عدالة توزيع الحوافز والترقية، وشعور العاملين بالظلم، ورغبتهم بترك الجامعة، وهو ما يتنافى مع تطبيق مضمون الإدارة بالتجوال وفي ضوء ذلك تتمثل مشكلة البحث بالإجابة على التساؤلين التاليين:

1- ما مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في جامعة إدلب؟

2- ما هو أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين الإداريين؟

متغيرات البحث:

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر الإداريين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، العمر).

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يحاول وصف طبيعة الظاهرة موضع الدراسة وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق الآتي:

المنهج الوصفي: من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والأبحاث العربية والأجنبية المتعلقة بالإدارة بالتجوال والتماثل التنظيمي.

المنهج التحليلي: تم استخدام استبانة من قبل الباحث لقياس مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال وأثره في تحقيق التماثل التنظيمي، ثم تبويب، وتحليل هذه البيانات باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة في برنامج spss v.18 للوصول إلى النتائج.

أداة البحث:

طوّرت استبانة لقياس درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال وأثره في تحقيق التماثل التنظيمي، تكونت من قسمين:

1- القسم الأول: يشتمل على المتغيرات الديموغرافية عن المستجيب وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

2- القسم الثاني: استبانة تتضمن فقرات لقياس درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، وفقرات لقياس مدى تحقيق التماثل التنظيمي، حيث اعتمد في تطويرها على مجموعة من الاستبانات التي صممها كل من (المصري، 2015، ص158)، (موسى، 2021، ص79)، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على الفقرات حيث تم إعطاء القيم التالية: (أرفض بشدة: القيمة (1)، أرفض: القيمة (2)، حيادي: القيمة (3)، موافق: القيمة (4)، موافق بشدة: القيمة (5)).

مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث الموظفين في المستويات الإدارية الوسطى في جامعة إدلب، وعددهم (220) موظف (جامعة إدلب، 2021)، تم توزيع الاستبانة عليهم إلكترونياً، أما عينة البحث فقد تم استخدام قانون العينة ل (كريجسي، ومورغان، 1970، ص610)، الذي يحدد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع، فالمجتمع الذي حجمه (220) مفردة تكون عينته (140) مفردة، وقد تم استبعاد (5) استبانات لعدم تجاوب الموظفين مع الباحث، فكانت عينة البحث (135) موظف.

الدراسات السابقة:

1-دراسة (المصري، 2015) بعنوان (الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، وأهم نتائج الدراسة (نسبة تطبيق الإدارة بالتجوال أقل من المتوسطة بقليل، ونسبة تحقق التميز المؤسسي متوسطة، وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق الإدارة بالتجوال وتحقيق التميز المؤسسي).

2-دراسة (موسى، 2021) بعنوان (التماثل التنظيمي وأثره على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء/ الأردن)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية التنظيمية) على أداء أعضاء هيئة التدريس بأبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء)، توصلت الدراسة إلى (وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي على جودة الأداء، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشابه التنظيمي والعضوية التنظيمية على حجم الأداء).

3-دراسة (singer, 2013, p18) بعنوان (the effectiveness of Management by walking-around: a randomized field study published article)

فعالية الإدارة بالتجوال - دراسة ميدانية عشوائية

تختبر هذه الدراسة برنامج تطويري يقوم على أساس تقنية الإدارة بالتجوال (MBWA) في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، والتي تقوم فيها الإدارة العليا بمراقبة وملاحظة موظفي الخطوط الأمامية، ويستنبطون أفكار حول فرص التحسين، ويعملوا مع الموظفين لحل المشكلات ذات العلاقة، أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن إعطاء الأولوية للمشاكل سهلة الحل ارتبط بتحسين الأداء، وهناك منهج آخر تم تصنيفه للمشاكل الكبيرة كان غير ناجح في الدراسة، ولقد وجدت أيضاً أن تكليف الإدارات العليا مسؤولية المشاكل المتشابهة أدت إلى أداء أفضل.

4-دراسة (Ertusrul & Cagri, 2020, P26) بعنوان (The effect of organizational Identification on organizational commitment)

أثر التماثل التنظيمي على الالتزام التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي على الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التماثل

التنظيمي والالتزام التنظيمي وأن هناك أثر مرتفع للهوية التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وكذلك عدم وجود علاقة ودلالة إحصائية بين الالتزام والمتغيرات الديموغرافية.

الإطار النظري:

مفهوم الإدارة بالتجوال:

تعتبر الإدارة بالتجوال أحد التقنيات الإدارية المعاصرة التي تعكس فلسفة الإدارة، بتخلص المدير من الوظائف التقليدية كالمهام المكتبية، وهي إحدى استراتيجيات التواصل غير الرسمي بين الإدارة والعاملين التي تركز على مدخل الإدارة اللامركزية، وتعزز مفاهيم الثقة والعمل الجماعي عند العاملين، وذلك من خلال ترك المديرين لمكاتبهم والتجول بين العاملين في مواقع عملهم (Buckner, 2008, p86) لمعرفة احتياجاتهم، ومشاكلهم، وتزويدهم بأحدث التقنيات والإجراءات التي تساعد على تحقيق الأهداف وحل المشكلات، وأضاف (McClain, 2009, p87) أن عملية التجوال لا تقتصر على المدير والعاملين، وإنما على العاملين بعضهم البعض وذلك بهدف الاستفادة من خبرات الآخرين، وتؤكد (العيدي، 2010، ص 12) بأنها الإدارة القائمة على بقاء المدير خارج مكتبه يتجول بين العاملين ويقضي معظم وقته معهم في خطوط اتصال مفتوحة، بحيث ليس لبسهم ويتفاعل معهم، ويتابعهم وهم يعملون في ميدان العمل، ويدير الحوار معهم، ويناقشهم في أمور العمل وأمورهم الشخصية، فيعيش معهم لحظات الأمل والنجاح لصنع غد أفضل ومستقبل مشرق، فهي إدارة جاءت لتقضي على الروتين القاتل للإبداع والابتكار، واكتشاف العباقرة، وإعطائهم الفرصة لإبداء طاقاتهم ومواهبهم.

مبادئ الإدارة بالتجوال:

يرى (Mchinney, 2004, P15) أن الإدارة بالتجوال قائمة على افتراض أن القائد الذي يكون متواجداً أكثر مع موظفيه فإنه لن يكون مطلعاً على القضايا التي تحيط بهم ومدركاً 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.

وقد أجمل (العجمي، 2010، ص358) أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال في التالي:

- 1- إدارة العمل المؤسسي بالتجول في أرجائه المختلفة.
- 2- ملاحظة أداء العاملين في مواقع العمل الفعلية.
- 3- التفاعل غير الرسمي أساس التعامل مع العاملين.
- 4- التحدث مع العاملين والاستماع إلى كل واحد منهم.
- 5- عقد مقابلات وعمل مراجعات دورية في مجال العمل مع العاملين.
- 6- الحرص على عمل مقابلات مع الآخرين في مكاتبهم أو أماكن عملهم.
- 7- تقييم المديرين على أساس تقييم العاملين لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار.
- 8- توزيع الجهد في التجول داخل العمل بين المديرين أو بين القيادات.
- 9- إعطاء التغذية الراجعة البناءة للعاملين فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم العمل.
- 10- مشاركة العاملين في مناقشة المشكلات التي تواجههم في العمل.
- 11- البدء بعشوائية في الدخول فجأة إلى مواقع العمل المختلفة وسؤال العاملين.

أبعاد الإدارة بالتجوال:

تتمثل أبعاد الإدارة بالتجوال في خمسة أبعاد هي:

- 1- اكتشاف الحقائق: حصول المدير من خلال تجواله الميداني على معلومات تفصيلية وصحيحة عن سير العمل، والتعرف على المشكلات التي تواجه العاملين وتقيد أدائهم، ومن ثم السعي إلى حلها (الناطور، 2015، ص11).

2- تحسين الاتصال: قدرة المدير على تفعيل الاتصال بينه وبين العاملين، من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة والمغلقة، والندوات والمحاضرات، وورش العمل وغيرها من وسائل الاتصال لتبادل الآراء، والتعرف على وجهات النظر المختلفة بغية تعزيز الثقة لدى العاملين، ونشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي (المصري، 2015، ص13).

3- التحفيز: قيام الإدارة بتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً بهدف دفعهم نحو أداء أفضل (اشتيوي، 2015، ص47).

4- التطوير والإبداع: يتعرف المديرين على العناصر المبدعة خلال تجوالهم الميداني، ويسعون إلى توفير بيئة العمل التي تساعد على التطوير والإبداع، ويشجعون العاملين على طرح الأفكار الجديدة، وتوفير ما يلزمهم لتحقيق ذلك (مصلح، 2020، ص18).

5- التغذية الراجعة: تزويد العاملين بمعلومات عن أعمالهم من خلال التجوال الميداني وتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم تحديد الدورات التدريبية اللازمة لعلاج نقاط ضعفهم، وتعزيز نقاط القوة من خلال المدح والثناء عليهم (المصري، 2015، ص13).

مفهوم التماثل التنظيمي وأبعاده:

يقصد به تماثل القيم والأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة، حيث تظهر أهميته في كونه يشجع على التماسك والتعاون داخل المنظمة، ويزيد من المشاركة الفاعلة، ويسهل التنسيق والاتصال والتعلم (Hogy & Terry, 2000, p3)، ويلعب دوراً مهماً في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب عند تقييمه لبدائل الخيار، وإنما يراعي أهداف المنظمة (Duncan, 2002, p25)، كما يسهم في تعزيز احترام الذات، وزيادة درجة الانتماء للمنظمة، والارتقاء بمستوى الطموح لدى الأفراد العاملين، ومن أبعاده:

1- الولاء التنظيمي: موالاة العاملين للمنظمة، والحماس لتحقيق أهدافها، والدفاع عنها ودعمها، ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين (البشاشة، 2008، ص430)

2- الانتماء التنظيمي: يشير الانتماء إلى درجة الفهم ومدى إدراك الفرد لذاته، من حيث ارتباطه بالمنظمة، وإحساسه بالانتماء، وشعوره الشديد بالالتصاق، والجاذبية النفسية لها، لدرجة أنه يعرف ذاته من خلال عفويته بالمنظمة (الشلمة، 2018، ص10)، ويظهر الانتماء من خلال التعبير بين الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها (العنبي، 2016، ص720)

3- التشابه التنظيمي: القبول والتماشي مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابهاً مع الأفراد، حيث يحدث التوتر الداخلي في حالة عدم التناغم بين معتقدات وقيم الفرد والمنظمة لأسباب وظيفية، وفي المقابل عندما يكون هناك انسجام وتداخل بين خصائص الفرد الشخصية وخصائص المنظمة يصبحون ملتصقين نفسياً بمنظماتهم ويرون هويتهم من خلالها (موسى، 2021، ص16)

الإطار العملي:

1- وصف خصائص عينة البحث من حيث (الجنس، المؤهل العلمي، العمر).

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات عينة البحث حسب الجنس:

جدول (1): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	85	63%
أنثى	50	37%
المجموع	135	100%

يبين جدول (1): أن (63%) من عينة البحث هم ذكور، وأن ما نسبته (37%) من عينة البحث هم من الإناث، ويفسر الباحث ذلك قد يكون في عدم استجابة نسبة من الموظفين

الإناث للاستبانة، ويوضح الجدول التالي توزيع مفردات عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

جدول (2): توزيع مفردات العينة حسب لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
معهد	52	%38.5
إجازة جامعية	83	%61.5
المجموع	135	100%

يبين جدول (2): أن (%61.5) من عينة البحث هم من حملة شهادة الإجازة الجامعية، وأن (%38.5) من عينة البحث هم من حملة شهادة المعهد، ويفسر الباحث ذلك في أنّ طبيعة أغلب الوظائف في المستويات الإدارية الوسطى في الجامعة تتطلب الحصول على إجازة جامعية، كما يوضح الجدول التالي توزيع مفردات عينة البحث حسب العمر

جدول (3): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 21-30 سنة	58	%43
من 31-40 سنة	38	%28.1
من 41-50 سنة	23	%17.0
51 سنة فأكثر	16	%11.9
المجموع	135	100%

يبين جدول (3): أن النسبة الأكبر من عينة البحث تتراوح أعمارهم من 21-30 سنة، وأقل نسبة من عينة البحث أعمارهم فوق 51 سنة، ويفسر الباحث ذلك بحماسهم ورغبتهم بالتعبير عن شعورهم بالانتماء للجامعة، دفعهم للاستجابة بفعالية للاستبانة.

2- اختبار التوزيع الطبيعي

استخدم الباحث اختبار كولموجروف-سميرنوف لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال القيمة الاحتمالية sig، حيث أنه في حال كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فتكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي استخدام الاختبارات المعلمية للتحقق من صحة فرضيات البحث، أما إذا كانت أقل من 0.05 يمكن القول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وعندئذ يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار اعتدالية التوزيع.

جدول (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية sig	المتغير (المحور)
0.219	اكتشاف الحقائق
0.218	تحسين الاتصال
0.186	التحفيز
0.135	التطوير والإبداع
0.201	التغذية الراجعة
0.97	(الإدارة بالتجوال)
0.231	الانتماء التنظيمي
0.200	الولاء التنظيمي
0.185	التشابه التنظيمي
0.183	(التماثل التنظيمي)

يبين جدول (4): أن القيمة الاحتمالية لمحوري الإدارة بالتجوال والتماثل التنظيمي أكبر من (0.05)، وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3- الاتساق الداخلي:

تم حسابه من خلال معاملات الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تمثله باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لأن البيانات ترتيبية، تتراوح قيمة معامل الارتباط بين $(-1, +1)$ وتدل الإشارة الموجبة على الارتباط الطردي والسالبة على الارتباط العكسي، وكلما اقتربت قيمته من الواحد كان الارتباط أكبر سواءً بالاتجاه الموجب أو السالب، ويعتبر ارتباط العبارة معنوياً ودال إحصائياً إذا كانت معنوية هذه العبارة أقل أو تساوي (0.05) ، أما إذا كانت معنوية العبارة أكبر من (0.05) فهذا يعني عدم وجود ارتباط وأن العبارة غير متسقة داخلياً مع البعد الذي تساهم في قياسه ويلزم حذفها من الأداء. ويوضح الجدول التالي نتائج معاملات الارتباط فيما يتعلق بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) وأبعاده.

جدول (5): معاملات الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تمثله

الرقم	فقرات المحور الأول (الإدارة بالتجوال)	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية sig
اكتشاف الحقائق			
1	يقوم المديرون بزيارات ميدانية متكررة على كافة مواقع العمل.	0.245**	0.000
2	يقوم المديرون بالتجوال للتعرف على أوضاع الموظفين واتجاهاتهم وإمكانياتهم.	0.393**	0.000
3	يعتمد المديرون على التجوال لتحديد المشكلات تحديداً دقيقاً.	0.412**	0.000
4	يمارس المديرون التجوال لمعرفة حجم وجودة الانجاز المتحقق فعلاً.	0.482**	0.000
تحسين الاتصال			
5	يتفاعل المديرون خلال تجوالهم بإيجابية مع كافة المواضع التي يطرحها الموظفون.	0.679**	0.000

0.000	0.691**	يشارك المديرون موظفيهم في المناسبات المختلفة.	6
0.000	0.855**	يقضي المديرون خارج مكائهم وقتاً كافياً مع الموظفين في أماكن العمل.	7
0.000	0.837**	يحرص المديرون خلال تجوالهم على تعزيز ثقة الموظفين بهم.	8
التحفيز			
0.000	0.395**	يسمح المديرون بمناقشة الموظفين لهم في أي من المواضيع المتعلقة بالعمل.	9
0.000	0.618**	يشكر المديرون خلال تجوالهم الموظفين على إنجازاتهم ومبادراتهم.	10
0.000	0.444**	يهتم المديرون خلال تجوالهم بتحقيق مطالب الموظفين.	11
0.000	0.529**	يعزز المديرون خلال تجوالهم شعور الموظفين بأنهم شركاء في وضع أهداف مكان عملهم.	12
التطوير والإبداع			
0.000	0.355**	يشجع المديرون خلال تجوالهم أفكار التطوير والإبداع في العمل لدى الموظفين.	13
0.000	0.500**	يضيف المديرون خلال تجوالهم أفكار جديدة لأعمال الموظفين.	14
0.000	0.501**	يقوم المديرون خلال تجوالهم بتصحيح وتطوير أداء الموظفين.	15
0.000	0.447**	يقوم المديرون خلال تجوالهم بالبحث عن الفرص التطويرية والأفكار الإبداعية لدى الموظفين.	16
التغذية الراجعة			
0.000	0.633**	يلمس الموظفون نتائج تجوال المديرين في مواقع العمل.	17
0.000	0.775**	يقدم المديرون خلال تجوالهم للموظفين ملاحظات عن أدائهم.	18

19	يستطلع المديرون خلال تجوالهم حجم التدريب اللازم والمناسب للموظفين.	0.772**	0.000
20	يستخدم المديرون أسلوب الإدارة بالتجوال لمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء.	0.805**	0.000

** الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يبين جدول (5): أن جميع معاملات الارتباط لأبعاد الإدارة بالتجوال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتدل على ارتباط العبارات بالمتغير الذي تقيسه، مما يعني أنها متسقة داخلياً معه وهي أساسية في قياسه. يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الارتباط فيما يتعلق بالمتغير التابع (التماثل التنظيمي) وأبعاده.

جدول (6): معاملات الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تمثله

الرقم	فقرات المحور الثاني (التماثل التنظيمي)	معامل الارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية sig
الانتماء التنظيمي			
1	تشعر بانتماء قوي نحو مكان عملك.	0.352**	0.000
2	استمرارك في العمل يرجع إلى حبك له.	0.433**	0.000
3	تشعر بوجود مناخ عائلي في مكان عملك.	0.488**	0.000
4	تستمر في العمل بغض النظر عن الراتب.	0.441**	0.000
الولاء التنظيمي			
5	تشجع الإدارة الموظفين على قضاء حياتهم المهنية في مكان عملهم.	0.468**	0.000
6	تشعر بالاعتزاز والفخر حينما تتحدث عن مكان عملك.	0.658**	0.000
7	تنظر إلى مشاكل عملك وكأنها مشكلة خاصة بك.	0.577**	0.000
8	تدافع عن مكان عملك كونه مثالي.	0.473**	0.000

التشابه التنظيمي			
0.000	0.428**	تتطابق أهدافك مع أهداف مكان عملك.	9
0.000	0.717**	تتناسب قيمك مع قيم مكان عملك.	10
0.000	0.298**	يوجد أشياء مشتركة مع زملائك في العمل.	11
0.000	0.682**	تعمل على تحقيق رسالة مكان عملك.	12

**الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يبين جدول (6): أنَّ جميع معاملات الارتباط لأبعاد التماثل التنظيمي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وتدل على ارتباط العبارات بالمتغير الذي تقيسه، مما يعني أنها متسقة داخلياً معه وهي أساسية في قياسه.

4- ثبات المقاييس

يعتبر اختبار ألفا كرونباخ واحد من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبانة، لإعطاء الكفاءة للاستبانة من حيث تعديل هذه الاستبانة أو عدم تعديلها بناءً على نتائج هذا الاختبار (مصطفى، 2012، ص46)، تتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين اللانهاية السالبة والواحد، حيث وضع جورج ومالير تقسيمات لمعامل ألفا كرونباخ، فإذا كانت قيمته أكبر من (0.9) يكون ثبات المقاييس ممتاز، وإذا كانت قيمته تتراوح بين (0.8-0.9) يكون ثبات المقاييس جيد، وإذا كانت قيمته تتراوح بين (0.7-0.8) يكون مقبول، وإذا كانت قيمته تتراوح بين (0.6-0.7) يكون مشكوك فيه، وإذا كانت قيمته بين (0.5-0.6) يكون ضعيف، وإذا كانت قيمته أقل من (0.5) يكون ثبات المقاييس غير مقبول (George, & Mallery, 2003)، ويشير الجدول التالي إلى معاملات الثبات لمقاييس البحث.

جدول (7): معاملات الثبات لمقاييس البحث

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	العبارات التي يجب حذفها	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الإدارة بالتجوال				
1	اكتشاف الحقائق	4	0	0.954
2	تحسين الاتصال	4	0	0.746
3	التحفيز	4	0	0.670
4	التطوير والإبداع	4	0	0.737
5	التغذية الراجعة	4	0	0.790
التماثل التنظيمي				
6	الانتماء التنظيمي	4	0	0.805
7	الولاء التنظيمي	4	0	0.787
8	التشابه التنظيمي	4	0	0.778
	الثبات الكلي لجميع المجالات	32	0	0.898

يبين جدول (7): أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.670-0.954)، وهذا يدل على أن المقاييس المستخدمة بالبحث تتمتع بثبات جيد تبعاً لتقسيمات ألفا كرونباخ، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، والباحث تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

5- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث: يبين الجدول التالي نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغيرات البحث.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات البحث

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الإدارة بالتجوال	4.21	0.174	84.2
اكتشاف الحقائق	4.046	0.386	80.92
تحسين الاتصال	4.407	0.395	88.14

81.84	0.424	4.092	التحفيز
79.96	0.432	3.998	التطوير والإبداع
90.84	0.373	4.542	التغذية الراجعة
87.8	0.122	4.39	الانتماء التنظيمي
89.88	0.216	4.494	الانتماء التنظيمي
87.26	0.274	4.363	الولاء التنظيمي
86.58	0.263	4.329	التشابه التنظيمي

يبين جدول (8): أن جميع قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الإدارة بالتجوال كانت أكبر من (3) القيمة الحادية، وهذا يدل على أن هناك تطبيقاً لنمط الإدارة بالتجوال، حيث كان البعد الأكثر تطبيقاً هو التغذية الراجعة، ثم يليه تحسين الاتصال، ثم التحفيز، ثم اكتشاف الحقائق، وأخيراً بعد التطوير والإبداع، كما يبين الجدول أيضاً أن هناك تماثل تنظيمي لدى العاملين، حيث كانت المتوسطات الحسابية لأبعاد التماثل التنظيمي تزيد عن (3) وكان الانتماء التنظيمي أكثر تحققاً، ثم الولاء التنظيمي، والأقل تحققاً هو التشابه التنظيمي، يفسر الباحث النتائج أن هناك تغذية راجعة للعاملين على نتائج أعمالهم، و مشاركة الإدارة العليا للموظفين في المناسبات المختلفة لتحسين الاتصال بينهم، وهناك تحفيز للموظفين سواء المادي (منح مكافآت) أو المعنوي (تقديم بطاقات شكر وتكريم لهم) لبذل المزيد من الجهد والعطاء، وقضاء الإدارة العليا خارج مكاتبتهم وقتاً كافياً مع الموظفين في أماكن العمل للوقوف على الحقائق والابتعاد عن التقارير عن بعد، إلا أن الإبداع والتطوير لم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا، وأثر ذلك في تمسك الموظفين بالجامعة، وانتمائهم لها، وتشابه أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم الجامعة.

6- اختبار فرضيات البحث

قبل القيام باختبار الفروقات بين المتوسطات جوهرياً أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار أكبر من (0.05) وهي تعتبر غير دالة إحصائياً، وهنا نستخدم الاختبار المعلمي (ANOVA)، وعلى العكس من ذلك عندما تكون معنوية الاختبار أقل

من (0.05) دالة إحصائية، لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، فنستخدم الاختبار اللامعلمي (Kruskal-Wallis) للتأكد من معنوية الفروق، ولمعرفة لمن تعود الفروق ذات الدلالة الإحصائية نقوم بإجراء اختبار المقارنات البعدية عن طريق اختبار (Shiffee) الذي يستخدم في حالة العينات المتساوية والعينات غير المتساوية، كما قامت الباحثة باستخدام اختبار (Mann Whitney u) لعينتين مستقلتين في حال أن المتغير المدروس يحتوي على مستويين فقط.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة إدلب، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط، لاختبار أثر الإدارة بالتجوال في تحقيق التماثل التنظيمي، يوضح الجدول التالي نتائج معامل الارتباط ومعامل التحديد بين متغيرات البحث.

جدول (9): معامل التحديد بين متغيرات البحث (الإدارة بالتجوال والتماثل التنظيمي)

متغيرات البحث	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
التماثل التنظيمي	0.898	0.806	0.805	0.10798

يبين جدول (9): إن قيمة معامل التحديد المعدل R^2 للتماثل التنظيمي تساوي (0.805) أي أن المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) يفسر ما مقداره (80.5%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (التماثل التنظيمي) وهي نسبة مرتفعة، بالاعتماد على النسب المئوية الخاصة بالأوزان النسبية (اشتيتوي، 2015، ص55)، وإن نسبة (19.5%) ترجع لمتغيرات أخرى لم تكن موضوع الدراسة.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار للمتغير المستقل على التابع:

جدول (10) نتائج اختبار تحليل الانحدار لمتغيرات البحث

العوامل المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية
الإدارة بالتجوال	1.818	0.113		16.051	0.000
التماثل التنظيمي	0.605	0.026	0.898	23.507	0.000

يبين جدول رقم (10): أن قيمة المعنوية (للإدارة بالتجوال، التماثل التنظيمي) أقل من (0.05) دالة إحصائية، وقيمة (B) موجبة، وبالتالي نستنتج وجود أثر طردي للإدارة بالتجوال في تحقيق التماثل التنظيمي، فكلما زاد تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال كلما زاد تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، يفسر الباحث ذلك بأن تجوال الإدارة العليا ميدانياً، وقربها من الموظفين، وإطلاعها على واقع العمل، والاستماع لشكاوي الموظفين، والإسراع في حلها، ومشاركة الموظفين في أفراحهم وأحزانهم، وتكريمهم ودعمهم مادياً ومعنوياً، وغير ذلك كله يؤثر على الروح المعنوية للموظفين، ويؤدي إلى تمسكهم بالعمل، وخلق الانتماء والولاء التنظيمي في أنفسهم، والسعي لتحقيق أهداف الجامعة، وبالتالي تحقيق أهدافهم، وهو ما يعرف بالتماثل التنظيمي لدى الموظفين.

وبالتالي "نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة"، التي نقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة إلب.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، العمر)، يوضح الجدول التالي نتائج اختبار مان وتي لمتغير الجنس:

جدول (11): نتائج اختبار Mann Whitney u للإدارة بالتجوال

الجنس	العدد	متوسط الرتب	مان وتني	المعنوية	الدلالة الإحصائية
ذكر	85	76.51	1401.500	0.001	دالة إحصائية
أنثى	50	53.53			

يبين جدول (11): أن قيمة المعنوية للإدارة بالتجوال (0.001) أقل من (0.05) دالة إحصائية، وبالتالي نستنتج أنه يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس، يعزو الباحث ذلك بأن قرب الذكور من الإدارة العليا بحكم طبيعة أعمالهم، والاتصال المباشر والمستمر معهم، قد يجعلهم أقل إدراكاً لتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال من الإناث.

وبالتالي "نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة فيما يتعلق بمتغير الجنس"، التي نقول: يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار levene حسب المؤهل العلمي:

جدول (12): نتائج اختبار Levene للإدارة بالتجوال حسب متغير المؤهل العلمي

قيمة Levene	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة الإحصائية
10.096	1	0.002	دالة إحصائية

يبين جدول (12): أن قيمة المعنوية للإدارة بالتجوال حسب متغير المؤهل العلمي المقابلة لاختبار ليفين تساوي (0.002) أقل من (0.05) دالة إحصائية، أي ليس هناك تجانس في التباين بين المجموعات، فنقوم بالاختبار اللامعلمي (كروسكال واليز).

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار kruskal-Wallis حسب المؤهل العلمي:

جدول (13): نتائج اختبار kruskal-Wallis للإدارة بالتجوال حسب المؤهل العلمي

قيمة kruskal-Wallis	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة الإحصائية
0.683	1	0.409	غير دالة إحصائياً

يبين جدول (13): أن قيمة المعنوية للإدارة بالتجوال (0.409) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وبالتالي نستنتج لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تجوال إدارة الجامعة ميدانياً، يشمل جميع الموظفين في المستويات الإدارية الوسطى أي كان مؤهلهم العلمي.

كما يوضح الجدول التالي أيضاً نتائج اختبار levene لمتغير العمر:

جدول (14): نتائج اختبار Levene للإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير العمر

قيمة Levene	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة الإحصائية
1.945	3	0.126	غير دالة إحصائياً

يبين جدول (14): أن قيمة المعنوية للإدارة بالتجوال حسب متغير العمر المقابلة لاختبار ليفين تساوي (0.126) أكبر من (0.05) وهي تعتبر غير دالة إحصائياً، أي التباين متجانس، فنقوم بالاختبار المعلمي (ANOVA).

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار ANOVA لمتغير العمر:

جدول (15): نتائج اختبار Anova للإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير العمر

الدالة الإحصائية	المعنوية	قيمة F	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.375	1.046	0.032	3	0.096	بين المجموعات
			0.030	131	3.991	ضمن المجموعات
				134	4.087	الكلي

يبين جدول (15): أن قيمة المعنوية للإدارة بالتجوال (0.375) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وبالتالي نستنتج لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال شامل لجميع الموظفين على اختلاف فئاتهم العمرية، فهم يخضعون لنفس الآلية، ويعيشون الواقع نفسه.

وبالتالي "نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم فيما يتعلق بمتغير (العمر - المؤهل العلمي)"، التي تقول: لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - العمر).

الاستنتاجات:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة إدلب.
- 2- يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس في جامعة إدلب.
- 3- لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - العمر).
- 4- نسبة تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة إدلب (84.2%) مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للإدارة بالتجوال (4.21).
- 5- نسبة تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين الإداريين (87.8%) مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4.39).

التوصيات

- 1- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإحساسهم بأنهم جزء من المنظمة، وأن أهدافهم تتماثل مع أهداف المنظمة، وبالتالي تحسين الأداء وبذل أقصى الجهود.
- 2- تبني أسلوب الإدارة بالتجوال بشكل فعال، لكي يبتعد المديرين عن التقييم غير العادل لموظفيهم، الذي يعتمد على التقارير المرفوعة من قبل الرؤساء المباشرين في العمل.
- 3- التواجد المستمر في أماكن العمل، والوقوف على المشكلات التي يواجهها العاملون والمساهمة في حلها.

4- تبني الموظفين المتميزين، وتوفير الدعم و المناخ الملائم، لتشجيعهم على التطوير والإبداع.

5- منح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين بعدالة، مما يساهم في زيادة ولائهم للجامعة التي يعملون بها.

المراجع:

- 1- أبو النصر، مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص19.
- 2- البشاشة، سامر عبد المجيد، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، الأردن، المجلد (4)، العدد(4)، 2008، ص430.
- 3- مصلح، بلال عبدالله احمد، الإدارة بالتجوال وأثرها على جودة تحسين الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2020، ص18.
- 4- العامري، صالح والغالي، طاهر، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص28.
- 5- المصري، إبراهيم عمر حمدان، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوظيفي الشق المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص158.
- 6- موسى، معاذ جمال محمود، التماثل التنظيمي وأثره على أداء أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، الأردن، 2015، ص.ص79-80.
- 7- العجمي، محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص358.
- 8- العيدي، أمل، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص.ص13-14.
- 9- اشتوي، محمد عبد، واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، جامعة القدس المفتوحة، غزة، 2015، ص47.

- 10-العتبي، تركي بن كديميس، التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد (9) ، العدد (3)، 2016 ، ص720.
- 11-الشلمة، ميسون عبدالله أحمد، التوافق التنظيمي مدخل معاصر للاستثمار برأس المال البشري، مجلة البحوث الاجتماعية، المجلد (5)، العدد (3)، 2018، ص10.
- 12-جامعة إدلب، إحصائية أعداد العاملين في جامعة إدلب، مديرية الشؤون الإدارية، 2021.
- 13-Buckner,T., (2008), Is managing by windering around still relevant, Exchange magazine, pp68-88.
- 14-Duncan,J., (2002), Organizational identification: an insight in to Republic Bank and Trust, University of Kentucky, Journal of Managerial Psychology, 20 (1), p4.
- 15-Hogg, M. & Terry,D., (2000), Social identity and self-categorization processe in organizational contexts, Academy of Management Review, p121.
- 16-Mohan, K. &Gomathi, S., (2014), A Study on mpowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence, Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy.
- 17-Singer, Sara J., Tucker. Anita L., (2013), The Effectiveness of Management-ByWalking- Around: A Randomized Field Study, Working papers Harvard Business School, Harvard School of Public Health, p18.
- 18- Ertusrul & cagri, (2020), The effect of organizational Identification on organizational commitment Oxford University Press, p26
- 19-Mckinney, T., (2004), The Satisfaction of Nurses in Correlation with The Time Nurse Managers Spend with Them, Master Thesis, Texas Tech University, p15.
- 20- McClain, L. S., (2009), Elementary principals' utilization of walkthroughs in the role of instructional leaders, Doctoral dissertation, Georgia Southern University, P87.
- 21- Krejcie, R. V.& Morgan, D. W., (1970), Determining sample size for research activities, Educational and Psychological Measurement, p610.
- 22-George, D., & Mallery, P., (2003), SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 update (4th ed.), Boston: Allyn & Bacon

قائمة الاستقصاء

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة في حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة:

- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر ☐ من 21-30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي ☐ معهد ☐ إجازة جامعية

القسم الثاني: مجالات الدراسة

1- المحور الأول: الإدارة بالتجوال

أبعاد الإدارة بالتجوال	موافق بشدة	موافق	حيادي	أرفض بشدة	أرفض بشدة
أ - اكتشاف الحقائق					
1- يقوم المديرون بزيارات ميدانية متكررة على كافة مواقع العمل.					
2- يقوم المديرون بالتجوال للتعرف على أوضاع الموظفين واتجاهاتهم وإمكانياتهم.					
3- يعتمد المديرون على التجوال لتحديد المشكلات تحديداً دقيقاً.					
4- يمارس المديرون التجوال لمعرفة حجم وجودة الانجاز المتحقق فعلاً.					
ب - تحسين الاتصال					
5- يتفاعل المديرون خلال تجوالهم بإيجابية مع كافة المواضع التي يطرحها الموظفون.					
6- يشارك المديرون موظفيهم في المناسبات المختلفة.					
7- يقضي المديرون خارج مكاتبهم وقتاً كافياً مع الموظفين في أماكن العمل.					
8- يحرص المديرون خلال تجوالهم على تعزيز ثقة الموظفين بهم.					

ج- التحفيز				
				9-يسمح المديرون بمناقشة الموظفين لهم في أي من المواضيع المتعلقة بالعمل.
				10-يشكر المديرون خلال تجوالهم الموظفين على إنجازاتهم ومبادراتهم.
				11-يهتم المديرون خلال تجوالهم بتحقيق مطالب الموظفين.
				12-يعزز المديرون خلال تجوالهم شعور الموظفين بأنهم شركاء في وضع أهداف مكان عملهم.
د- التطوير والإبداع				
				13-يشجع المديرون خلال تجوالهم أفكار التطوير والإبداع في العمل لدى الموظفين.
				14-يضيف المديرون خلال تجوالهم أفكار جديدة لأعمال الموظفين.
				15-يقوم المديرون خلال تجوالهم بتصحيح وتطوير أداء الموظفين.
				16-يقوم المديرون خلال تجوالهم بالبحث عن الفرص التطويرية والأفكار الإبداعية لدى الموظفين.
هـ- التغذية الراجعة				
				17-يلمس الموظفون نتائج تجوال المديرين في مواقع العمل.
				18-يقدم المديرون خلال تجوالهم للموظفين ملاحظات عن أدائهم.
				19-يستطلع المديرون خلال تجوالهم حجم التدريب اللازم والمناسب للموظفين.
				20-يستخدم المديرون أسلوب الغدابة بالتجوال لمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء.

أبعاد التماثل التنظيمي	موافق بشدة	موافق	حيادي	أرفض بشدة	أرفض
أ- الانتماء التنظيمي					
1-تشعر بانتماء قوي نحو مكان عملك.					
2-استمرارك في العمل يرجع إلى حبك له.					
3-تشعر بوجود مناخ عائلي في مكان عملك.					
4-تستمر في العمل بغض النظر عن الراتب.					
ب-الولاء التنظيمي					
5-تشجع الإدارة الموظفين على قضاء حياتهم المهنية في مكان عملهم.					
6-تشعر بالاعتزاز والفخر حينما تتحدث عن مكان عملك.					
7-تنظر إلى مشاكل عملك وكأنها مشكلة خاصة بك.					
8-تدافع عن مكان عملك كونه مثالي.					
ج-التشابه التنظيمي					
9-تتطابق أهدافك مع أهداف مكان عملك.					
10-تتناسب قيمك مع قيم مكان عملك.					
11-يوجد أشياء مشتركة مع زملائك في العمل.					
12-تعمل على تحقيق رسالة مكان عملك.					