



المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
Iraqi Journal For
Economic Sciences



PISSN : 1812-8742

EISSE ONUN : 2791-092X

Arcif : 0.375

The Effect of management by Walking Around on improving employees' performance

تأثير الادارة بالتجوال في تحسين اداء العاملين

م.م. ياسر خضير عباس

YASIR KHUDHAIR ABBAS

yaser_1987@uomustansiriyah.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of Management by Walking Around (MBWA) on improving employees' performance within organizations. MBWA is a proactive management approach based on direct and informal interaction between managers and employees in the working environment. Through this interaction, managers could enhance effective communication, identify operational challenges in real-time, provide immediate feedback, and reinforce the job motivation and commitment. The study addressed the theoretical foundations of MBWA, highlighting its role in creating a positive dynamic working environment, a matter that promotes productivity and innovation. It also examined the effect of MBWA in enhancing transparency and strengthening relationships between management and employees, which could positively influence employee engagement. The study relied on empirical analysis of employee perceptions regarding the impact of MBWA on their performance, based on key performance indicators such as efficiency, task completion speed, job satisfaction, and the level of interaction within the workplace. The researcher adopted a descriptive-exploratory analytical approach to establish logical links between the study variables. Descriptive and statistical methods were used to analyze the practical aspect of the research. A survey was conducted using a questionnaire consisting of 27 items, administered to a purposive sample of 50 participants selected from senior and middle management with relevant expertise. The study employed a five-point Likert scale to measure responses and analyze the findings. The results indicated that organizations implementing MBWA experience significant improvements in employees' performance. The primary benefits of this approach included reinforcing teamwork, reducing operational errors, enhancing responsiveness to challenges, and increasing levels of enthusiasm and organizational commitment. Furthermore, the study revealed that employees working under managers who adopt MBWA reported higher job satisfaction and a strong sense of

belonging to the organization. The study recommended that organizations should adopt MBWA as a core management strategy to promote open communication, continuous improvement, and employee-empowerment. This could be done via encouraging leaders to maintain an active presence in the workplace, organizations could achieve sustainable growth, improve operational efficiency, and maintain a motivated, high-performing workforce.

Keywords: Management by Walking Around, employee performance, Employees' performance

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الإدارة بالتجوال على تحسين أداء العاملين داخل كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية. تُعد الإدارة بالتجوال نهجًا إداريًا استباقيًا يعتمد على التفاعل المباشر وغير الرسمي بين المديرين والموظفين في بيئة العمل. من خلال هذا التفاعل، يمكن للمديرين تعزيز التواصل الفعال، تحديد التحديات التشغيلية في الوقت الفعلي، تقديم التغذية الراجعة الفورية، وتعزيز التحفيز والالتزام الوظيفي. تناولت الدراسة الأسس النظرية للإدارة بالتجوال، مبرزة دورها في خلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية تدعم الإنتاجية والابتكار. كما تم تحليل أثر هذا النهج في تعزيز الشفافية وتقوية العلاقات بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس إيجابًا على مستوى اندماجهم المهني. استندت الدراسة إلى تحليل ميداني لآراء العاملين حول مدى تأثير الإدارة بالتجوال على أدائهم، بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الكفاءة، سرعة الإنجاز، مستوى الرضا الوظيفي، ومدى التفاعل داخل بيئة العمل. اعتمد الباحث على التحليل الوصفي والاحصائي لربط متغيرات الدراسة، كما استخدم بعض الأساليب والاحصائية لمعالجة الجانب العملي. تم إجراء دراسة استطلاعية باستخدام استمارة استبيان مكونة من (27) فقرة، وطُبقت على عينة انتقائية بلغ عددها (50) فردًا من مجتمع الدراسة، شملت موظفين في الإدارات العليا والوسطى ذات الصلة والتخصص. تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين وتحليل النتائج. أظهرت نتائج الدراسة أن الكلية المبحوثة التي تطبق الإدارة بالتجوال تشهد تحسنًا ملحوظًا في أداء العاملين. تشمل الفوائد الأساسية لهذا الأسلوب تعزيز روح الفريق، تقليل الأخطاء التشغيلية، تحسين سرعة الاستجابة للتحديات، وزيادة مستويات الحماس والالتزام المؤسسي. كما أوضحت الدراسة أن الموظفين الذين يعملون تحت إدارة تمارس هذا النهج يشعرون برضا وظيفي أعلى وإحساس أقوى بالانتماء للمؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لهذا النهج الإداري كاستراتيجية أساسية لتعزيز ثقافة التواصل المفتوح، التحسين المستمر، وتمكين الموظفين. من خلال تشجيع القادة على التواجد النشط في بيئة العمل، يمكن للمؤسسات تحقيق نمو مستدام، تحسين الكفاءة التشغيلية، وضمان قوة عاملة متحمسة وذات أداء عالٍ.

الكلمات الرئيسية: الإدارة بالتجوال، أداء العاملين.

المقدمة:

تلعب الأساليب الإدارية الحديثة دورًا محوريًا في تحسين أداء العاملين وتعزيز الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات. ومن بين هذه الأساليب، تبرز الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around - MBWA) كنهج إداري فعال يعتمد على تفاعل المديرين المباشر مع الموظفين في مواقع العمل، مما يساهم في تعزيز التواصل، تحفيز العاملين، وتحديد المشكلات وحلها في الوقت الفعلي. في بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة باستمرار، لم يعد الدور التقليدي للإدارة المكتبية كافيًا لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة. إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن التفاعل المستمر بين القادة والعاملين يعزز الإنتاجية، يحسن بيئة العمل، ويزيد من مستويات الرضا الوظيفي. ومن هنا، تأتي أهمية الإدارة بالتجوال كأداة إدارية تساهم في تقوية الروابط بين المديرين و فرق العمل، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الفردي والجماعي. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الإدارة بالتجوال على تحسين أداء العاملين، من خلال تحليل مدى فعاليتها في تعزيز التحفيز، تحسين سرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء التشغيلية. كما سيسلط البحث الضوء على الفوائد التنظيمية لهذا النهج، والعوامل التي تساهم في نجاح تطبيقه، والتحديات التي قد تواجهه داخل المؤسسات المختلفة. من خلال هذه الدراسة، سيتم تقديم رؤية تحليلية تستند إلى الأدبيات النظرية والدراسات الميدانية لتوفير فهم أعمق لدور الإدارة بالتجوال في تطوير بيئة عمل محفزة، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسات.

1. منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

يهدف البحث محاولة فهم مدى تأثير الإدارة بالتجوال على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات. لحل مشكلة العديد من المؤسسات التعليمية تعتمد باعتماد استراتيجيات إدارية تعزيز أساليب العمل وتحسين الاداء، إلا أن هناك نقصاً في الفهم الكامل لأثر الأسلوب الإداري التفاعلي مثل "الإدارة بالتجوال" في تعزيز التواصل المباشر بين المديرين والموظفين. تواجه الكثير من المؤسسات تحديات في تحسين أداء العاملين بسبب ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى تفشي المشكلات التشغيلية، تراجع مستوى التحفيز، وزيادة معدل الأخطاء. في المقابل، لا تزال بعض المؤسسات غير قادرة على تبني أساليب حديثة تسمح بإدارة فعالة للمشاكل اليومية بشكل مباشر وفوري. وبالتالي تبرز أهمية البحث في تسليط الضوء على كيف يمكن للإدارة بالتجوال أن تساهم في حل هذه المشكلة، من خلال تعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.

أسئلة البحث:

- أ- التوصل الى اعتماد الإدارة بالتجوال كأسلوب علمي متقدم؟
 - ب- قياس واختبار علاقة الارتباط بين الإدارة بالتجوال وأداء العاملين؟
 - ت- قياس واختبار علاقة تأثير بين الإدارة بالتجوال وأداء العاملين
- من خلال هذه الأسئلة، سيسعى البحث إلى الكشف عن الأبعاد المختلفة للإدارة بالتجوال، وتقييم فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

ثانياً: هدف البحث

- أ- يهدف البحث الى قياس واختبار علاقة الارتباط بين الإدارة بالتجوال وأداء العاملين.
- ب- يهدف البحث الى قياس واختبار علاقة تأثير بين الإدارة بالتجوال وأداء العاملين.

ثالثاً: أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة وتزايد التحديات التي تواجه الكلية المبحوثة في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. وفي ظل زيادة التنافسية في الأسواق، أصبحت الحاجة إلى أساليب إدارية أكثر فعالية وحيوية لتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات أمراً ضرورياً يساهم هذا الأسلوب في تعزيز الشفافية وتحقيق بيئة عمل أفضل مما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء وتحقيق نتائج أعلى وهذا يعزز من فهم القضايا والاحتياجات الحقيقية للموظفين ويتيح للمديرين اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة وبالتالي تعزيز الابتكار والإنتاجية من خلال تعزيز العلاقات بين الأطراف المختلفة في المؤسسة، يصبح من الممكن تقليل التوترات وزيادة الانتماء المؤسسي، كما يعزز من قدرة المديرين على اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على ملاحظاتهم الفورية للمشكلات أو التحديات، مما يساهم في تحقيق نتائج أسرع وأكثر فاعلية بناءً على هذه الأهمية، فإن هذا البحث يهدف إلى تقديم أدلة علمية وأفكار عملية يمكن أن تعزز من قدرة المؤسسات على تحسين أداء العاملين وتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة أكبر.

رابعاً: مجتمع وعينة البحث:

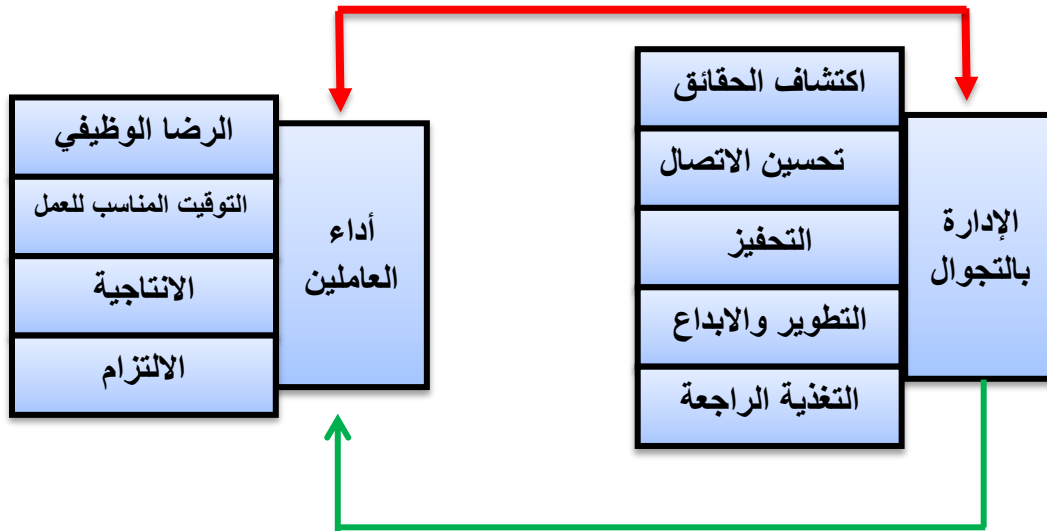
- أ- يتمثل مجتمع الدراسة بكلية الإدارة والاقتصاد التابعة الى الجامعة المستنصرية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.
- ب- تمثلت عينة الدراسة باختيار عينة انتقائية من السيد العميد والسادة معاونين العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومقرري الأقسام العلمية ومدراء الشعب ومسؤولي الوحدات غير المرتبطة بشعبة وعينة من موظفي الكلية .

تأثير الادارة بالتجوال في تحسين اداء العاملين

خامسا ، ادوات البحث: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمراجعة نظرية للموضوعات التي تم تناولها على وفق ما متاح من مراجع ومصادر ووصف متغيرات وأبعاد الدراسة والاعتماد على المنهج التحليلي لما عرض من أفكار ومادة علمية وتحليل نتائج المعالجات الإحصائية لإجابات عينة الدراسة وجمع عدد من الوثائق الرسمية الخاصة بمتغيرات الدراسة وتحليلها لدعم مصداقية ودقة استنتاجات وتوصيات هذه الدراسة بالاعتماد على برنامج EXCEL والبرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج AMOS وذلك من اجل تحليل معطيات الاستبيان ومعالجتها.

سادسا ، هيكلية البحث:

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة
الارتباط



التأثير

سابعاً، بعض الدراسات السابقة

1. دراسات سابقة خاصة بممارسة الإدارة بالتجوال

الدراسة	(الداود، 2020)
عنوان الرسالة	واقع ممارسة القيادة الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها.
هدف الرسالة	التعرف على درجة ممارسة تطبيق الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية واقتراح سبل للتطوير وممارستها في جامعة حائل في المملكة العربية السعودية.
منهج الرسالة	وصفي مسحي
مجتمع وعينة الدراسة	جميع القيادات الأكاديمية بجامعة حائل
اهم النتائج	توصلت الى وجود فروق دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة نحو مجالات اكتشاف القائد الأكاديمي للحقائق والتغذية الراجعة والدرجة الكلية لصالح افراد الدراسة.
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	أجريت في بيئة غير عراقية.
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	تناولت متغيرات الإدارة بالتجوال.
الإفادة من الدراسة	إغناء الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع المختلفة.

2. دراسات سابقة خاصة بممارسة أداء العاملين

الدراسة	(عوض، وآخرون 2018)
عنوان الرسالة	إثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري.
هدف الرسالة	دراسة أثر أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري.
منهج الرسالة	منهج وصفي تحليلي.
مجتمع وعينة الدراسة	رؤساء الأقسام في جامعة كركوك.
اهم النتائج	يمكن للمنظمات ان تستثمر القيمة المكتسبة في ممارسات التدريب والتعويضات واعتماد إدارة أداء العاملين بهدف النهوض بمستوى الافراد العاملين وخرج البحث بتوصيات أهمها ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق عملية إدارة الاداء كونها عملية ترمي الى تحقيق الفاعلية في تطوير قدرات العاملين والاداء المتميز.
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الاختلاف في عينة البحث ومتغيرات البحث.
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	تناولت متغيرات أداء العاملين.
الإفادة من الدراسة	إغناء الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع المختلفة.

اولاً: الإدارة بالتجوال

1. مفهوم الإدارة بالتجوال: تصنف الإدارة بالتجوال كواحدة من تصنيفات الإدارة الحديثة، وتعتبر كمناسبة إدارية تطبق في المنظمات الحديثة حيث تهدف الى تحسين العلاقة بين كل من (الادارة والعاملين) وبمعنى اخر (بين المديرين والمروؤسين) بغية حل المشاكل القائمة في المنظمة وإيجاد الحلول الناجحة اليها. (Houari,2021:1376) ويعتبر علم ادارة التجوال "علم تفعيل العاملين وزيادة كفاءتهم وقدراتهم وتحفيزهم على تحقيق اهداف المنظمة من خلال قيام المدير بجولات تفقدية واكتشاف اهم العوامل التي تشير الى ضعف داخلي للمنظمة والمؤثرة في الإنتاج. (حمادة واخرون،2020: 663) حيث يجري المديرين جولات ميدانية تهدف الى الاطلاع على مستوى الأداء لدى العاملين لتحفيزهم على تطويرهم داخل المنظمة وتعزيز الثقة لديهم. (الغازمي، 2019: 16)

2. أهمية الإدارة بالتجوال: أهمية الإدارة بالتجوال باعتماد استراتيجية للتواصل بين المدير والموظفين كونها نقلة نوعية في التعاملات الإدارية الحديثة وتعتمد على الاتصالات غير الرسمية من خلال اعتماد نهج الإدارة اللامركزية والثقة في الموظفين ليصبح المدير على معرفة بالعملية الإنتاجية بشكل مباشر مما يعزز العمل الجماعي حيث يحافظ المدير من خلال التجول على استمرارية التواصل المكاني والزمني مع موظفيه وبالتالي تطوير مواقف إيجابية للموظفين تجاه العمل ويمكن ايجاز أهمية الإدارة بالتجوال مما يلي: (كريم وإبراهيم، 2019: 274)

- أ- يمكن للمدير معرفة ما يجري حلة بالعمل بحيث يبقى على اتصال مع العاملين لتوفير احتياجاتهم الحقيقية والاستماع لأرائهم المتعددة مما يدعم العمل لتحقيق أهدافه.
- ب- كسر الحواجز الرسمية التي يمكن ان تعيق الاتصال بين المدير والعاملين من خلال التواصل والاجتماع بهم الامر الذي يظهر من خلاله شعور العاملين باهتمام المدير تجاههم.
- ت- تقدم دليلاً واقعياً وموثوقاً به على الاهتمام الحقيقي لأداره العليا والتزامها الفعلي اتجاه العاملين وسعيها الجاد لحل المعوقات التي يتعرضون الى العاملين اثناء أداء عملهم.
- ث- اتاحة الفرصة للمدير للتعبير عن شكره بصورة مباشرة للعاملين لجهودهم المبذولة.
- ج- مواكبة المناخ التنظيمي السائد في موقع العمل والالمام بمعوقاته ومحاولة تجنبها.
- ح- حلول قضايا العاملين التي يتم توصيلها رسمياً وبوسائل متعددة.

3. مزايا الإدارة بالتجوال: يمتاز أسلوب إدارة الأعمال بالتجوال بقيام المديرين بالتجول بطريقة غير منظمة في مكان عملهم بشكل عشوائي للتحقق من الموظفين أو المعدات أو حالة العمل الجاري حيث تكمن الغاية من الإدارة بالتجوال الى زيادة معنويات العاملين وتسهيل المحادثة وبناء الثقة وتحديد الصعوبات لذا فهي وسيلة للمحاولة على القضاء على الانقسام الهرمي بين الإدارة والعاملين من خلال وجود مدير. (Brawner,et,al,2018:15) هناك فوائد ذات قيمة معنوية للعاملين من خلال (السيد، 2018: 231):

- أ- اتاحة الفرصة للمديرين للاستماع الى ما يجري في المنظمة ومقابلة العاملين في موقع العمل وافساح المجال امام العاملين للتعبير عن وجهات نظرهم مباشرة والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم مع مديرهم.
- ب- اتاحة الفرصة امامهم لرؤيا المديرين وهم يطبقون القيم داخل المنظمة ويمثلونها في تعاملهم اليومي.
- ت- بناء الثقة بين العاملين واصحاب القرار وذلك من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بشكل متكرر في أماكن عملهم.
- ث- تمكين العاملين على التعبير عن وجهات نظرهم بشكل مباشر امام اصحاب القرار بالإضافة الى كسر الحاجز النفسي فيما بينهم.

4. اهداف الإدارة بالتجوال: تعد الإدارة بالتجوال من الممارسات الإدارية الحديثة وتمثل منظومة ادارية متكاملة تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الاداري في مواقع التنفيذ والفعل التي تشير الى

الارتقاء بأعلى مستويات الإدارة من خلال بناء علاقة بين العاملين تستند الى التفاعل والثقة والاتصال الفعال الذي يعمل على بناء مناخ ايجابي وهي لا تعتمد على وسائل الاتصال الأخرى ان الإدارة بالتجوال تسعى لتحقيق الأهداف التالية: (العجمي ، 2010: 85)

- أ- فهم الحقائق من ارض الواقع من خلال التواصل مع كافة أطراف العاملين في المنظمة.
- ب- التغلب على حالة الجمود البيروقراطي من خلال أدراك العاملين لذاتهم داخل المنظمة.
- ت- التطوير والابداع والتحسين المستمر وذلك من خلال التنمية الذكية والفعالة للقدرات والإمكانات المتاحة وتوظيفها بشكل متميز يدعم في تحقيق الأهداف الكمية والنوعية.

5. خصائص الإدارة بالتجوال. ذكر (Rubin et al, 2010: 19) الى ان خصائص الإدارة بالتجوال تتمثل بثلاث مهارات أساسية هي:

- أ- استخدام المهارات الفنية: وتعرف بالمهارات الصعبة حيث يتم اكتسابها من خلال استخدام واكتساب الخبرة في أداء المهام المادية أو الرقمية حيث من الممكن تقييمها وتطويرها عن طريق التعلم والتدريب الداخلي والذي تركز أساسا على تنمية وتطوير المهارة الفنية بل هي تعطي فروع العلم والقدرة على الأداء الكفوء في مجال التخصص وسهولة استخدام المعدات لهذا التخصص.
- ب- استخدام المهارات الإدارية: وتعرف ايضا بمجموعة من القدرات التي تشمل أشياء مثل التخطيط للأعمال واتخاذ القرار والتواصل وحل المشكلات وإدارة الوقت والتفويض ويمكن وصفها بقدرة المدير الإداري على فهم أنماط السلوك الانساني وسياسة الافراد للتعامل مع الآخرين من العاملين.
- ت- استخدام المهارات الفكرية او السياسية: يمكن اعتبارها القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين أنشطة المؤسسة وفهم الصورة الكبيرة للأعمال وتحليل البيانات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية تشمل مهارات التخطيط، وحل المشكلات، والتفكير النقدي، والإبداع، وهي مدى وضوح الرؤية لدى المديرين.

6. ابعاد الإدارة بالتجوال. أشار بعض الباحثين الى ابعاد الإدارة بالتجوال من وجهات نظر مختلفة حيث ورد عن بعضهم ان ابعاد الإدارة بالتجوال تنحصر في:

- أ- اكتشاف الحقائق: وهي القدرة على تحديد المشاكل وتحديد الأسباب الفعلية التي يواجهها العاملين والمنظمة ومعرفة ظروف العاملين فيها تهدف الى التقصي عن المعلومات المتعلقة بمشكلة ما داخل المنظمة. (Durrah,et,al,2020: 151-152)

ب- تحسين الاتصال: ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال التواصل التلقائي وهو أكثر فاعلية من الاتصال المخطط له ولكن يجب على المدير المتجول محاولة تجنب الانتقادات القاسية من قبل العاملين التي تؤدي إلى آثار سلبية من هنا تعد الإدارة بالتجوال استراتيجية اتصال بين المدير والعاملين وتعتمد على الاتصالات غير الرسمية عن طريق الإدارة اللامركزية التي تبني الثقة وتعزز العمل الجماعي بين الافراد داخل المنظمة. (حمادة، 2020: 664-666)

ت- التحفيز: تكمن اهمية التحفيز في العمل على الالتزام المهني والمبادرة والمشاركة في عمليات الشركة حيث يتم تحفيز العاملين على العطاء والارتقاء بأدائهم ورفع الروح المعنوية وخلق الاحساس بكونهم شركاء في وضع الاهداف مما سيحقق الرضا والذي سوف ينعكس بصورة إيجابية على العمل وبالتالي يؤدي الى زيادة انتاج المنظمة. (Sakarneh,2020: 384)

ث- التطوير والإبداع: ويمكن تفسير الابداع كونه عملية الإتيان بشيء جديد أو تحسين شيء موجود وتجديده وهو عملية يمكن اكتسابها والتدريب عليها ويشير هذا المفهوم إلى قدرة اصحاب القرار على إضافة الجديد من الافكار وعملية اكتشاف المبدعين لأن الإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الإبداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر من أجل دعم الأفكار الجديدة والمبتكرة الناتجة من الحوار والمناقشة مع العاملين. (حسين، وآخرون، 2018: 225)

ج- التغذية الراجعة: وتعتمد فكرة التغذية الراجعة على مساعدة العاملين من قبل المديرين في إدراك قدراتهم من خلال معرفة نقاط القوة والضعف لديهم وبالتالي تطوير أدائهم وكذلك يساعد على تحديد نوع التدريب المناسب إليهم كما تُساعد الإدارة العليا على اتخاذ الإجراءات والحلول الجذرية للمشاكل ان وجدت ومعرفة ما يجري في مكان العمل إن الإدارة بالتجوال تتطلب تغذية راجعة من الإدارة العليا عن طريق الزيارات الميدانية حيث يفضل ان يتم خلالها تقديم الارشادات والملاحظات والنصح من قبل المديرين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها منهم. (الحارثي وباداود، 2022: 15)

ثانياً: أداء العاملين

1. **مفهوم أداء العاملين:** يمكن تفسير أداء العاملين بأنه مدى قيام العاملين بأداء واجباتهم وإكمال المهام المطلوبة منهم والتصرف في مكان العمل وهو نشاط رسمي تمارسه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتميز بالاستمرارية والدورية ويصمم وفق معايير محددة وبأوزان واقعية توضع وفقاً للأهمية النسبية لكل معيار ويحظى المفهوم الخاص من أداء العاملين بوافر الاهتمام في الإدارة بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص. (العبيدي والبرزنجي، 2022: 209) وأشار الى مفهوم أداء العاملين بوصفه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها لذلك ان أداء العاملين إنه مقياس يُظهر مدى فعالية العاملين في إنجاز أعمالهم وتحقيق أهداف المنظمة وتتخذ نتائج التقييم كمدخلات أساسية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة كالترقية والمكافأة والنقل والتدريب وغيرها. (Jarina & mohan, 2017: 43)

2. **أهمية أداء العاملين:** يعتبر أداء العاملين بأنه مدى النجاح بالنسبة للعاملين في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم، وتساعد مؤشرات الأداء في تحديد مدى تحقيق الأهداف والتقدم نحوها حيث يعتبر أداء العاملين عملية توفر معلومات قيمة وهي تساعد الإدارة في تحليل وتقدير ومستويات الانجاز الفعلي للعاملين في فترة زمنية معينة لذلك هي تمثل احد المداخل المهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم ومن هنا تبرز الأهمية العملية التي يمكن تبيانها من خلال الفقرات الآتية: (Itika, 2011: 97)

أ- استناداً الى الامكانيات المتاحة تكون عملية أداء العاملين الفاعلة في تخطيط الأهداف على مستوى العاملين والمنظمة ككل.

ب- توفر عملية الأداء الدورية المراجعة المنتظمة لأداء العاملين والكشف عن مجالات التحسين في أدائهم.

ت- تعتبر عملية اداء العاملين اداة مهمة في التخطيط للأزمات ومعالجتها بالإمكانات المتوفرة حيث تتيح عملية أداء العاملين التدخل السريع في معالجة انحرافات الأداء والمشاكل التي تواجه العاملين.

ث- تمنح عملية تقييم أداء العاملين الفاعلة تصوراً واضحاً لدى المديرين عن كمية المخرجات والنتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالمدخلات (الموارد) التي تم توفيرها لإنجاز المهام اضافةً الى انها تزودهم بالإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير العمل.

ج- تركز معايير عملية تقييم الأداء الفاعلة على المخرجات بدلا من المدخلات وان معايير تقييم الأداء هي المعايير الذي يُستخدم لقياس أو تحديد مدى تحقيق الأفراد أو المؤسسات للأهداف المحددة حيث ان النتائج تعد أكثر أهمية من المدخلات فضلاً عن عملية الإدارية التي ادت الى النتائج او الآلية التي تم اتباعها في تقديم الخدمات للزبائن.

ح- تعد عملية تقييم الأداء الفاعلة وظيفة رقابية هامة يمكن من خلالها المسائلة عن الموارد المخصصة او نطاق السلطة والمسؤولية التي منحت للعاملين والمدراء بحكم موقعهم داخل المنظمة ليتم معرفة ما اذا تم استعمال هذه الامكانيات بأفضل صورة.

خ- يحسن العلاقة بين المدير والعاملين من خلال فتح قنوات اتصال تمكنهم من مناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل كما تعرف العاملين بما يتوقع منهم القيام به.

تأثير الادارة بالتجوال في تحسين اداء العاملين

د- تكشف عن بعض احتياجات العاملين التدريبية ويتم ذلك من خلال جمع كافة نتائج التقييم ودراساتها وترتيبها بحيث تتبين نقاط تميز الأداء ونقاط ضعفه لجميع العاملين.

ذ- وقد وضح (دوغلاس ماكغريغور) أهمية عملية تقييم أداء العاملين بثلاثة مداخل: (1: Kumar, 2005)

- (1) ادارية: توفير وسيلة منظمة لتحديد الترقيات والتقلات وزيادة الرواتب.
 - (2) معلوماتية: توريد البيانات إلى إدارة على أداء المرؤوسين وإلى الفرد على أدائه.
 - (3) تحفيزية: انشاء تجربة تعليمية تحفز العاملين لتطوير أنفسهم وتحسين أدائهم.
3. **اهداف أداء العاملين:** تعتبر أهداف أداء العاملين هي أهداف واضحة وقابلة للقياس حيث يتم تحديدها لتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق نتائج محددة فهي توفر التوجيه وتعزز الدافع وتحسن الأداء من خلال وضع معايير للنجاح حيث تسعى معظم المنظمات إلى الوصول إلى النجاح واستمرار التحسين من أجل الوصول إلى الأهداف وتعمل المنظمات أيضا إلى تطبيق أنظمة معينة تسعى من خلالها لمعرفة مستويات الاداء بالنسبة للعاملين ومعرفة كفاءتهم بالعمل من أجل بلوغ الأهداف من جانب آخر يتم أيضا اكتشاف مستويات الأداء المتدنية للعاملين مما يتيح الفرصة امامها لاتخاذ اجراءات للتحسين والتطوير ونظراً لهذه الأهمية البالغة لعملية التقييم فقد بلغ تأثيرها على جميع مستويات المنظمة مما يستوجب صياغة أهداف لهذه العملية يتم استعراضها كالآتي:

أ- الأهداف على مستوى المنظمة: وهي عبارة عن مجموعة من البرامج ذات الصلة تعكس اجراءات المنظمة الرئيسية وتوفر نقاط تجمع للمديرين وهي عبارة عن بيانات نتائج تحدد ما تحاول المنظمة إنجازه سواء على المستوى البرمجي أو التنظيمي وتسعى المنظمات إلى اعتماد عملية تقييم أداء مؤثرة وهادفة توجه المنظمة بطريق صحيح اضافة الى ذلك فان لهذه العملية عدة أهداف هي:

- (1) التكامل والربط الموضوعي بين أهداف المنظمة على المستوى الاستراتيجي ونشاطات العاملين وخصائصهم التي لها الدور الابرز في تحقيق الموائمة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة التي يعمل بها. (Falcone & Saches, 2007: 6)

(2) تساعد عملية تقييم الأداء الموضوعي على تحسين علاقات العمل في المنظمة لأن وجود نظام سليم وعادل لتقييم الأداء يخلق شعور بالراحة والطمأنينة. (عبد الباقي، 2002: 368) كما يعمل على إيجاد مناخاً من الثقة والتعامل الأخلاقي بين المديرين والعاملين من جانب وبين العاملين أنفسهم من جانب آخر عن طريق تأكيد الأسس العلمية والموضوعية في التقييم لغرض اتخاذ القرارات العادلة مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكاوى العاملين وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليس علمية أو موضوعية. (السالم وصالح، 2006: 103)

(3) تساعد عملية تقييم الأداء المنظمة في رسم السياسات والبرامج الخاصة بتحديد نوع وطبيعة البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين فيها وبالتالي يمكنها من تطوير الأداء بصورة مستمرة مما يضمن بقائها في سوق المنافسة. (Joshi, 2013:64).

ب- الأهداف على مستوى المديرين: تعتبر أهداف المدير من الأهمية حينما توضع أهداف جيدة لكي تؤثر على أداء العاملين بأكملهم مما يؤدي إلى قيام العاملين بإنجازات أكثر على المستوى الكمي والنوعي ويضع المديرين مجموعة أهداف تحفيزية للعاملين من خلال عملية التقييم وذلك لتشجيعهم وتحفيزهم على انجاز المهام الموكلة لهم بدقة وبوقت قياسي ومن أهم أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المديرين.

ت- تقديم تغذية عكسية للمدراء بمختلف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم تبين هذه المعلومات الاختلافات بمستويات أداء العاملين والمواهب التي يمتلكونها وهذا بدوره يوفر للمديرين معلومات وافية تمكنهم من اتخاذ قرارات حاسمة تجاه العاملين كالنقل والترقية والعلاوة. (Shepard, 2005:13)

- (1) مساعدة المديرين في معرفة مستويات أداء العاملين تحت اشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية علاقات العمل بينهم وزيادة التعاون الذي بدوره يعمل على زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين وتحسين قدرات العاملين من جهة أخرى. (سلطان، 2003: 295)

(2) توجيه المديرين نحو طرق تخطيط الموارد البشرية وكيفية استقطابها كما تعمل عملية تقييم الأداء الفاعلة كعنصر جذب للمنظمة ومحفزة للعاملين نحو مستويات أداء فاعلة. (ابو قحف، 2003: 484)

(3) تزويد مسؤولي ادارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء واطواع العاملين بالمنظمة مما يعد نقاط انطلاق لأجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول اوضاع العاملين ومشكلاتهم وانتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها. (درة والصباغ 2010، 265).

ث- الاهداف على مستوى العاملين: وتعتمد الاهداف على مستوى العاملين على العديد من المحاور كالمنافسة والحث على زيادة الإنتاجية كتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتهدف عملية تقييم اداء العاملين الى تحقيق التفاعل واشاعة روح المنافسة بين العاملين وتحفيزهم لأنجاز المهام الموكلة اليهم ويمكن أن تكون أهداف أداء الموظف محددة وقابلة للقياس الكمي وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً وفيما يلي أهداف عملية التقييم على مستوى العاملين: (Sophia,2016:106)

(1) معرفة الاجراءات التي تلتزم بها المنظمة والمعايير التي تستعملها لقياس أداء العاملين مما يساعد العاملين في فهم سياسة المنظمة وأهدافها والسعي الى تطبيقها عملياً.

(2) اعطاء العاملين الفرصة للتعبير عن أفكارهم وتوقعاتهم بالنسبة للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويرشدتهم ما هو متوقع منهم والنتائج المترتبة على أدائهم.

(3) توفير كم من المعلومات المهمة للعاملين التي تساعدكم بأجراء بحوثهم ودراساتهم التطويرية والتي تفيد تحقيق أهداف المنظمة.

4. **محددات أداء العاملين:** يعتبر السلوك الانساني اول اهم المحددات لأداء العاملين لذلك فان رضا العاملين ومعيار الإدارة ومهاراتهم وتدريباتهم وانخراطهم في اجواء العمل هي من اهم العوامل المؤثرة في أداء العمل في المنظمة وبالتالي يمثل اداء العاملين الاثر الصافي لجهود الفرد وقدراته وادراكه لدوره الوظيفي وهكذا ينظر للأداء بوصفه نتاج للعلاقة المترابطة بين كل من الآتي: (نوفل، 2015: 30)

أ- الجهد المبذول: ويتمثل بالطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه، مما يعكس درجة حماس الفرد لأداء هذا العمل، فضلاً عن درجة دافعيته.

ب- قدرات الفرد وخبراته السابقة: وتشير الى الخصائص الشخصية المستخدمة في اداء الوظيفة، والتي عن طريقها يتم تحديد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.

ت- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويتضمن تصورات الفرد وانطباعاته عن السلوك والانشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.

ث- الدافعية: يمثل الجهد المبذول من الفرد لأداء العمل امراً حقيقياً وهو مرتبط بدرجة دافعية هذا الفرد للأداء، اذ ان هذا الجهد في حقيقة الامر هو درجة حماس الفرد لأداء العمل اذ ان مقدار ما يتم تكثيفه من جهد الفرد هو مقدار ما يعكس دافعية الاداء.

5. **ابعاد أداء العاملين:** تعتمد أبعاد اداء العاملين التي تُستخدم في تقييمات المنظمة على الاحتياجات والأهداف المحددة والدور الوظيفي ذي الصلة وتعتبر مناهم الخصائص أو الجوانب من الأداء التي تُستخدم لتقييم الأداء بالنسبة الى العاملين وقد اظهرت الأدبيات الإدارية ذات الصلة بأداء العاملين مجموعة من الأبعاد، وقد تفاوتت هذه الأبعاد واختلفت باختلاف الكتابات وتوجهاتهم اذ تعددت الآراء وتفاوتت على وفق تلك التوجهات ولأغراض الدراسة الحالية تم اختيار الابعاد كونها تتوافق وتناسب الدراسة الحالية مما يلي:

أ- الرضا الوظيفي: ويعتبر محرك الى التزام العاملين وولائهم ويمكن اعتباره من اهم العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الانتاج وكمه ونوعه ويمكن القول ان الرضا الوظيفي قد نشأ مع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا اذ تم التحول من الصناعة اليدوية الى المكننة أي الصناعة باستخدام الآلات والمكانن في أوروبا في القرن الثامن عشر اذ تجسدت بدايات اهتمام الادارة بالعاملين بغية ضمان ولائهم

وتأييدهم لأهداف العمل الذي يؤدونه وقد استجذبت عوامل كثيرة اضعفت الموقف التسلطي للإدارة على العاملين فبدأ التحول نحو كيفية ضمان التعامل الايجابي مع العاملين وولائهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي لا يزال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح يتعلق مصطلح الرضا الوظيفي بموقف الفرد تجاه عمله والشخص الذي يشعر بالرضا الوظيفي هو الذي يحمل مواقف إيجابية تجاه العمل بينما الشخص غير الراضي عن عمله يحمل مواقف سلبية تجاه العمل بينما يرى آخرون أن مفهوم الرضا عن العمل يعبر عن مشاعر الفرد تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاساً لمدي إشباعه وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى إجمالي المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله. (سلمان ومحي، 2021:152)

ب- التوقيت المناسب للعمل: هو تحديد وقت معين يتم خلاله انجاز العمل. ويؤخذ بالاعتبار اختيار الاوقات المناسبة التي تنسجم مع قدرات العاملين في الانجاز من حيث انتقاء الساعات الأفضل لبدء العمل بشكل يومي. وهنا يقصد بالتوقيت بأنه انجاز المهام بشكل أسرع من الوقت المحدد ويشير التوقيت المناسب للعمل هو انجاز العاملون في المنظمة للمهام والمسؤوليات الموكلة من قبل الادارة إليهم بالوقت المحدد من اجل بلوغ اهداف المنظمة. (33: 2019 , Edward & Susant) فضلاً عن ذلك تسعى منظمات الاعمال الى تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها توزيع اجراءات وقواعد العمل بالترتيب التسلسلي المناسب والتوقيت المناسب اذ يقوم العاملون بتنسيق سلوكياتهم وأداءهم من اجل انجاز الواجبات حسب الاولوية وبالوقت المحدد فبعض الوظائف تتطلب مهارات ومعرفة عالية وإتمام المهام دون تأخير وبظروف عمل ذات مخاطر عالية على سبيل المثال وظيفة الطيارين فهناك وقت احترافي مقبول محدد للطيارين في الوسائل و الاجراءات الرسمية اذ تساعد هذه الاجراءات عدم الاضطرار الى تغيير اوقات الرحلات في حال حدوث رحلة مزدوجة. (Nevile, 2007: 234-235)

ت- الإنتاجية: هي محرك التقدم وهي مقدار الناتج الذي يمكن إنتاجه باستخدام مجموعة معينة من المدخلات ويعتبر الاقتصاديون منذ البدء في التفكير في عملية النمو الاقتصادي وترجمتها إلى حياة أطول وأكثر صحة وسعادة كان إنشاء الأفكار واستخدامها محوراً في التحليل إن تاريخ التقدم التكنولوجي والاختراع والابتكار هو تاريخ الأفكار الجديدة لذا يمكن أن تشمل هذه الأفكار الاكتشافات العلمية الأساسية والاختراعات الهامة المبنية على العلوم الأساسية والأفكار الجديدة حول تحسين المنتجات والخدمات أو استخدامها بشكل مختلف. (Coyle, 2021:1)

ث- الالتزام: ويعد الالتزام هو مستوى الحماس لدى العاملين تجاه مهامهم الموكلة إليهم في مكان العمل. إنه الشعور بالمسؤولية التي يتحملها الشخص تجاه أهداف ورسالة ورؤية المنظمة التي يرتبطون بها ويعد مفهوم الالتزام من المفاهيم الراسخة في العلوم السلوكية والإدارية وتطور بتطور نظريات الادارة وطبيعة العلاقة بين العاملين والمنظمة فقد توصلت نتائج الكثير من الابحاث والدراسات إلى ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (التأخر عن العمل ، والغياب ، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل) لذا فان التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل الإدارة يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين داخل المنظمة وبالتالي تجنب السلوك السلبي المشار اليه أعلاه. (Ramdhani ,et al, 2017:827)

المحور الثاني، الجانب التطبيقي

تركز الدراسة بهذه المرحلة من التحليل الإحصائي على تفسير لمخرجات التحليل الوصفي لمستوى إجابات العينة الإدارة بالتجوال ومستوى إجابات العينة أداء العاملين، إذ يستعين الباحث بمصفوفة قوة الاجابات والتي تبين مستوى استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة وكما مدرج بالتفصيل في جدول (1).

تأثير الادارة بالتجوال في تحسين اداء العاملين

جدول (1) مصفوفة قوة الاجابات على فقرات الاستبانة

الفئة	قيمة المتوسط الحسابي الموزون محصورة ضمن الفترة	قوة الاجابات على فقرات الاستبانة	مستوى الاستجابة من قبل افراد العينة
الأولى	من 1 إلى أقل من 1.8	عدم الاتفاق بشدة	منخفض جداً
الثانية	من 1.8 إلى أقل من 2.6	عدم الاتفاق	منخفض
الثالثة	من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	معتدل
الرابعة	من 3.4 إلى أقل من 4.2	الاتفاق	مرتفع
الخامسة	من 4.2 إلى 5	الاتفاق بشدة	مرتفع جداً

طول الفئة في المصفوفة = $\{ (4-1) \}$ \ (أعلى قيمة يأخذها المقياس = 5) = 0.80 وذلك عند اعتماد مقياس Likert الخماسي في الدراسة.

Karnilev Sergey Sergeyev/ Multiple Regression/ 2102/ Publishing House Statistical Science Library Moscow Russian Federation/ First Edition, 56.

أولاً: مستوى وطبيعة المتغير المستقل «الإدارة بالتجوال»: يوثق جدول (2) ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون للإدارة بالتجوال بصفته المتغير المستقل سجلت (3.48) والتي استقرت ضمن الفئة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة، بما يؤكد ان الاجابة اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، ليدل على ان الإدارة بالتجوال أسلوب علمي حديث ذو متابعة مباشرة من قبل الإدارات تحتاج الى فكر اداري وفلسفي لمتابعة الابداع وتطويره للوصول بالمنظمة الى قمة الأداء العالي وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.71)، ليشير الى تشتت عالي نسبياً في إجابات المبحوثين، بينما سجلت الأهمية النسبية للإدارة بالتجوال (69.72%)، بما يوضح اتفاق أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة على فقرات الإدارة بالتجوال، ومنه نستخلص ان الإدارة في المؤسسة العلمية المبحوثة مهتمة وبشكل ملحوظ الإدارة بالتجوال بأبعادها المستقلة الخمسة والمتمثلة بـ (اكتشاف الحقائق ، تحسين الاتصال ، التحفيز ، التطوير والابداع ، التغذية الراجعة) ولكن الاهتمام كان بنسب متقاربة نوعاً ما كما موضح في جدول (2). وقد توزعت مستويات استجابات عينة الدراسة على أبعاد الإدارة بالتجوال بين أعلى مستوى استجابة من قبل أفراد العينة حققه البعد المستقل اكتشاف الحقائق من بين جميع الأبعاد المستقلة الخمس وبمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.60) وبانحراف معياري بلغ (0.69)، وأهمية نسبية لها شكلت (72.20%) بما يرجح اتفاق أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة على أهمية اكتشاف الحقائق لدى المؤسسة العلمية المبحوثة في خطتها لتعزيز الإدارة بالتجوال ، كما أن البعد المستقل التغذية الراجعة حقق ادنى مستوى استجابة بين أبعاد الإدارة بالتجوال إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الموزون لهذا البعد المستقل (3.30) وكان الانحراف المعياري قد سجل (0.81)، وأهمية نسبية بلغت (66%) ليؤكد ذلك اتفاق أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة على وجود اهتمام أقل من قبل الإدارة في الكلية مقارنة بباقي الأبعاد المستقلة في خطط الكلية للإدارة بالتجوال وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول (2) مستوى أهمية المتغير المستقل الإدارة بالتجوال

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	المتغيرات	الرمز
الثالث	مرتفع	70.60%	0.69	3.52	التحفيز	X1
الأول	مرتفع	72.20%	0.69	3.60	اكتشاف الحقائق	X2
الرابع	مرتفع	68.10%	0.68	3.40	التطوير والابداع	X3
الخامس	معتدل	66%	0.81	3.30	التغذية الراجعة	X4
الثاني	مرتفع	71.70%	0.71	3.58	تحسين الاتصال	X5
المستقل	مرتفع	69.72%	0.71	3.48	الإدارة بالتجوال	X

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS V25

ثانياً: مستوى وطبيعة المتغير التابع «أداء العاملين»: يوثق جدول (3) ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون لأداء العاملين بصفته المتغير التابع سجلت (3.50) والتي استقرت ضمن الفئة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة، بما يؤكد ان الإجابة اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري لأداء العاملين بلغت قيمته (0.70)، والذي يبين مدى تجانس إجابات عينة الدراسة بخصوص أداء العاملين ، بينما سجلت الأهمية النسبية (70.12%) بما يوضح اتفاق أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة على فقرات ، ومنه نستخلص ان المؤسسة العلمية

تأثير الادارة بالتجوال في تحسين اداء العاملين

المبحوثة مهتمة وبشكل ملحوظ بأداء العاملين بأبعاده التابعة والمتمثلة بـ (الرضا الوظيفي ، التوقيت المناسب للعمل ، الإنتاجية ، الالتزام) ولكن الاهتمام كان بنسب متقاربة نوعاً ما وكما موضح في جدول (3) على النحو الآتي. وقد توزعت مستويات استجابات عينة الدراسة على ابعاد أداء العاملين بين أعلى مستوى استجابة من قبل أفراد العينة حققه البُعد التابع الرضا الوظيفي من بين جميع الأبعاد التابعة وبمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.67) وأهمية نسبية لها شكلت (77.60%) بما يرجح اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع أفراد عينة الدراسة على أهمية تحقيق الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العلمية المبحوثة في خططها لتعزيز أداء العاملين، أن البُعد التابع الالتزام حقق أدنى مستوى استجابة بين أبعاد أداء العاملين، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الموزون لهذا البُعد التابع (3.24) وكان الانحراف المعياري قد سجل (0.82)، وأهمية نسبية بلغت (64.90%) ليؤكد ذلك اتفاق نحو ثلثي أفراد عينة الدراسة على وجود اهتمام أقل من قبل الإدارة في الكلية بالالتزام مقارنة بباقي الأبعاد التابعة في خطط الكلية لتعزيز أداء العاملين وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول (3) مستوى أهمية المتغير التابع أداء العاملين

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	المتغيرات	الرمز
الثالث	مرتفع	70.80%	0.64	3.53	الإنتاجية	Y1
الثاني	معتدل	65.90%	0.76	3.29	التوقيت المناسب للعمل	Y2
الرابع	معتدل	64.90%	0.82	3.24	الالتزام	Y3
الأول	مرتفع	77.60%	0.67	3.87	الرضا الوظيفي	Y4
التابع	مرتفع	70.12%	0.70	3.50	أداء العاملين	Y

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج إجابات العينة على فقرات الاستبانة

اختبار فرضيات الارتباط والتأثير يستعمل اختبار (Z - TEST) لاختبار فرضيات الارتباط بين الإدارة بالتجوال بأبعاده المستقلة الخمسة (اكتشاف الحقائق ، تحسين الاتصال ، التحفيز ، التطوير والابداع ، التغذية الراجعة) وبين أداء العاملين، إذ ستقبل فرضية الارتباط إذ كانت القيمة الاحتمالية (p value) المناظر لقيمة Z المحتسبة أقل أو تساوي مستوى المعنوي المستخدم في الدراسة والبالغ (0.05) كما ان قيمة Z المحتسبة ستكون أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (1.96) بما يؤكد صحة فرضية الارتباط بنسبة ثقة 95%، وبالعكس ذلك ستكون نتيجة الاختبار سترفض الفرضية. كما يستفيد الباحث من معامل الارتباط بين المتغيرات لتفسير قوة واتجاه الارتباط بين الإدارة بالتجوال وبين أداء العاملين، وسيختبر الباحث في هذا المبحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يستخلص من الجدول (4) قبول الفرضية الرئيسية الأولى الي مفادها ((توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالتجوال وأداء العاملين) وبنسبة ثقة (95%)، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (5.229) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.747**) ليرسخ ذلك وجود ارتباط طردي قوي بين الإدارة بالتجوال وأداء العاملين.

جدول (4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

التابع المستقل			المتغير التابع	معامل الارتباط بين متغيرين	اختبار Z	
		قيمة Z المحتسبة			القيمة الاحتمالية	نتيجة الاختبار
أبعاد المتغير المستقل	اكتشاف الحقائق	أداء العاملين	0.578	**4.046	0.00	قبول الفرضية الاولى
	تحسين الاتصال	أداء العاملين	0.636	**4.452	0.00	
	التحفيز	أداء العاملين	0.567	**3.969	0.00	
	التطوير والابداع	أداء العاملين	0.453	**3.171	0.00	
	التغذية الراجعة	أداء العاملين	0.580	**4.06	0.00	
	الإدارة بالتجوال	أداء العاملين	0.747	**5.229	0.00	
التفسير		وجود ارتباط طردي قوي بين كل من (اكتشاف الحقائق وتحسن الاتصال والتحفيز والتطوير والابداع والتغذية الراجعة والإدارة بالتجوال) وبين أداء العاملين مع وجود ارتباط متوسط بين التغذية الراجعة وبين أداء العاملين				
** العلاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.01						
* العلاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج اختبار الفرضيات بواسطة برنامج SPSS V25.

تأثير الادارة بالتجوال في تحسين اداء العاملين

الفرضية الرئيسية الثانية: يوثق كل من الجدول (5) وعلى ووفق نتائج برنامج التحليل الإحصائي Amos قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها {يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال في أداء العاملين} بما يؤكد قبولها بنسبة ثقة (95%)، وذلك من خلال تطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والابداع والتغذية الراجعة) سوية في أداء العاملين، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (13.66) وهي معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2.368) عند مستوى معنوية (0.05)، ولا سيما ان القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة كانت (0.00) وهي أصغر من مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد R² (55.9%) مؤشرة بذلك نسبة تفسير (تأثير) أبعاد الإدارة بالتجوال الخمسة مجتمعين للمتغير المُعبر عن أداء العاملين، بما يوثق وجود تأثير واضح للإدارة بالتجوال في تطبيق أداء العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.

جدول (5) التحليل الإحصائي لاختبار تأثير أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة في أداء العاملين

المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R ² %	اختبار F	
			قيمة F المحتسبة	القيمة الاحتمالية
أبعاد المتغير المستقل	اكتشاف الحقائق	55.9	**13.66	0.00
	تحسين الاتصال			
	التحفيز			
	التطوير والابداع			
	التغذية الراجعة			
وجود تأثير ملحوظ للإدارة بالتجوال بأبعادها المستقلة (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والابداع والتغذية الراجعة) مجتمعين في السلوك المكتبي المستند للعاملين				
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 2.368				

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS V25.

جدول (6) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية (الأولى – الثانية)

الفرضية	ما الفرضية؟	نتيجة الاختبار
الفرضية الرئيسية الأولى	"توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالتجوال وإداء العاملين".	قبول فرضية
الفرضية الرئيسية الثانية	"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال في أداء العاملين".	قبول فرضية

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج التحليل.

الاستنتاجات:

1. تعزز الإدارة بالتجوال التواصل المباشر بين القادة والعاملين، مما يطور الفهم المتبادل.
2. يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام عند تفاعل الإدارة معهم، مما يزيد من تحفيزهم.
3. يؤدي الكشف الفوري عن المشكلات إلى اتخاذ قرارات أسرع، مما يحسن الإنتاجية.
4. يسهم القرب من الموظفين في بناء الثقة والشفافية وتقليل الفجوة بين المستويات الإدارية.
5. الإدارة بالتجوال تساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها مبكراً قبل تفاقمها.
6. تركز الإدارة بالتجوال على تحفيز حالات الابداع وازدهارها كعنصر تحول نحو الأداء العالي.

التوصيات:

1. تنظيم جولات مفاجئة للإدارة على الأقسام المختلفة لتعزيز الاتصال المباشر.
2. تدريب القادة على مهارات التحفيز وتعزيز ثقافة الاعتراف بجهود الموظفين.
3. دمج التكنولوجيا لتوثيق المشكلات والتأكد من متابعتها بشكل فعال.
4. إشراك العاملين في القرارات وخلق بيئة تفاعلية تعزز ثقتهم بالإدارة.
5. وضع آليات لمتابعة الملاحظات التي يتم رصدها أثناء الجولات.
6. تعزيز ثقافة الابداع من خلال الاستماع الفعال لمقترحات الموظفين والعمل على تنفيذها.

Reference

المصادر:

1. أبو قحف، عبد السلام ، (2003)، أساسيات التنظيم والإدارة ، ط2 ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

2. الحارثي مها سفر وباداود ، عمر محمد عمر ، (2022)، واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمات ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد (6) ، العدد (6) .
3. حسين، وسام علي، عطالله، صبا نوري، و كاطع ،افتخار عبد الحسين ،(2018) ،"درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء مدراء في مديرية تربية الأنبار" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،العدد 901 ، المجلد 24 ،ص 220-221.
4. حمادة ، عبدالله ، عريض، محمود ، و حايك، عبد الحليم (2020) ،"قياس مدركات العاملين في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ لواقع ممارسات الإدارة بالتجوال: دراسة ميدانية" ، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد (21).
5. الداود ، هديل بنت أحمد ، (2020) ،"واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها " ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد (21) .
6. الدرة ، عبد الباري ابراهيم، والصباغ، زهير نعيم ، (2010) ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن .
7. السالم، مؤيد سعيد و صالح، عادل حرحوش ، (2006) ، "إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي"، جدارا للكتاب العالمي، ط2 ، عمان ، الأردن.
8. سلطان ، محمد سعيد ، (2003)، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية ، مصر.
9. سلمان، محمد عبد علي ومحي، اسماء عبد (2021)، الرضا الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (147).
10. السيد ، يحيى مصطفى كمال الدين ، (2018) ، "تفعيل الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بالزلفي في ضوء الإدارة بالتجوال" ، جامعة بني سويف مجلة كلية التربية، ص 217-261.
11. العازمي، مزنة سعد، (2019) ، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للدارة بالتجوال واثرها على الالتزام التنظيمي ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، جامعة الكويت ، العدد 174، المجلد 48 .
12. العبيدي، صباح مرشود منوخ والبرزنجي، ليلي علي عثمان (2022)، الإجابة الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية، مركز البحوث النفسية، المجلد (33)، العدد (1).
13. العجمي، محمد (2010) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، الأردن ،دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة .
14. عوض ، عبد الستار سالم، ومنصور، سلمان ، وصالح، ثابت علي(2018) ، اثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري2، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد (107) المجلد (24) .
15. كريم ، حسين علي ، و إبراهيم ، حكيم خليل ،(2019) ،"مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات الخدمية دراسة حالة في مديرية بلدية قضاء الرمادي-محافظة الأنبار أنموذجاً " ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الأنبار ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (46) المجلد (15) .
16. نوفل ، كمال راتب (2015) ، اثر الانضباط الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة .
17. Brawner, David, Mastromattei, Tyler,& Matsumoto, Jay,(2018)," Facilities Redesign Of Stockroom At Elcon Precision", California Polytechnic State University.
18. Coyle, D.(2021), The idea of Productivity, Bennett institute for public policy-Cambridge, pp.1-30.
19. Durrah, Omar, Eltigani, Mohammed Osman,And Gharib, Moazm (2020) , Management By Walking Around As An Approach To Improving Organizational Excellence In Media Institutions" , Journal Of Economic, Administrative And Legal Sciences, Volume (4), Issue (4) .
20. Edward, Yusuf Ronny & Susanti , (2019)," The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Berkati Bima Sentana" , IOSR Journal of Business and Management, Volume 21, Issue 11. Series. III, PP 31-38.

21. Falcone, Paul & Sachs, Randi (2007) PRODUCTIVE PERFORMANCE APPRAISALS, 2nd edition, printed by AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.
22. Houari, H. (2021) "The Impact of Applying the Dimensions of MBWA on Creative Behavior: Evidence from Administrators at Abdelhamid Mehri University Constantine-2." *Revue des sciences humaines de l'université Oum El Bouaghi* 8, 13-77.
23. Josephat Stephen Itika (2011) *Fundamentals of human resource management* Published by: African Studies Centre P.O. Box 9555 2300 RB Leiden asc@ascleiden.nl www.ascleiden.nl
24. joshi , Manmohan, (2013), *human resource management* ,1st edition , at bookboon.com
25. Kumari, Ch.V.L.L.Kusuma,(2005), *Performance Appraisal: Dimensions and Determinants* International Journal of Research and Development - A Management Review (IJRDMR) ISSN (Print): 2319–5479, Volume-4, Issue–3.
26. kwon,A., park,h., Hahn,H., Lee,H.&kwon,T.(2018), *Motivators of MBWA and Communicational Factors behind Them: A Case Study on a Korean Shipyard*, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol.4, Issue.3 .
27. Nevile, Maurice ,(2007), "Action in time: Ensuring timeliness for collaborative work in the airline cockpit", *Cambridge University Press*, Vol. 36, No. 2, pp. 233-257.
28. Ramdhani, Abdullah & Ramdhani, Muhammad Ali and Ainissyifa, Hilda, (2017), " Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization" , *International Business Management*, 11(3) , pp 826-830.
29. Rubin, Rebecca B., et al.(2010), *Communication research measures II: A sourcebook*. Routledge.
30. Sakarneh, Faraj, and Shatha Al Ajeeliy. "The Perceived Administrative Pattern and its Relationship with the Career Efficiency among Secondary Schools' Counselors in Jordan." *Dirasat: Educational Sciences* 47.3 (2020): 382-397.
31. Sophia, erfana (2016) *The Relationship between Performance Appraisal a Job Performance Faculty of Economics, State University of Malang* DOI: 10.6007/IJARBSS/v6-i6/2182 URL: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i6/2182> .