

الإدارة بالتجوال وانعكاساتها على الازدهار التنظيمي
بحث ميداني تحليلي لعينة من العاملين في المصارف الأهلية

م.م تغريد خليل ابراهيم

الجامعة التقنية الوسطى

معهد الادارة / الرصافة

taghreedy83@mtu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.5.9>

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٠/١٤ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١٢/٣٠ تاريخ النشر ٢٠٢٣/٥/٣٠

المستخلص

هدف البحث إلى توضيح دور الإدارة بالتجوال المتمثلة بـ(اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الابداع والتطوير، التغذية الراجعة) بتحقيق الازدهار التنظيمي في المصارف الاهلية بابعاذه (الابتكار، رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية) واتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته تم توزيع الاستبانة على عينة البحث المتمثلة بـ(140) فرد من العاملين في المصارف الأهلية في بغداد، ولغرض تحليل البيانات تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين الادارة بالتجوال المتغير المستقل والازدهار التنظيمي المتغير التابع، وأوصى البحث بعدة توصيات أهمها : تبني الادارة العليا في المصارف الاهلية على تعزيز ممارسة الادارة بالتجوال من اجل الوقوف على الانحرافات والعمل على معالجتها بشكل آني.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، الازدهار التنظيمي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٤) العدد (٥) ٢٠٢٣

الصفحات: ١٥٩-١٧٨

(١٥٩)

Management by Roaming and its Implications for Organizational Prosperity

An analytical field research for a sample of employees in private banks

Abstract

The aim of the research is to clarify the role of management by roaming represented by (discovering facts, improving communication, motivation, creativity and development, and feedback) by achieving organizational prosperity in private banks with its dimensions (innovation, intellectual capital, organizational agility). The research followed the descriptive analytical approach, and to achieve the objectives of the research And to answer his questions and test his hypotheses, the questionnaire was distributed to the research sample represented by (140) individuals working in private banks in Baghdad, and for the purpose of analyzing the data, the statistical program (SPSS) was used, and the research reached a number of results, the most important of which are: the existence of a significant correlation between management The independent variable roaming and the dependent variable organizational prosperity, and the research recommended several recommendations, the most important of which are: Adopting senior management in private banks to strengthen the management practice by roaming in order to identify deviations and work to address them simultaneously.

Key words: Management by Roaming, Organizational Prosperity.

المقدمة:

يشهد عصرنا الحالي تطورات وتغيرات تكنولوجية وتقنية عديدة وظهور وسائل اتصالات حديثة وشبكات انترنت ذات سرعة فائقة، هذه التطورات التي زادت من تشابك الأعمال وارتباطها ببعضها البعض وزادت من تدفق المعلومات ما بين المنظمات والأقسام المختلفة ضمنها، الأمر الذي زاد من اعتماد الإداريين على التقارير الجاهزة المستندة على نظام المعلومات الإدارية، وأصبح معظم الإداريين يطلعون على أعمال الأقسام المختلفة للمنظمة عبر تقارير تصل لمكاتبهم، والتي على أساسها يتخذون القرارات الإدارية المتنوعة، إلا أن هذه التقارير قد تكون غير دقيقة في بعض الأحيان فقد تحتوي على نقص في البيانات بشكل مقصود أو غير مقصود، مما يجعلها قاصرة عن نقل الصورة الحقيقية عن أداء المنظمة بشكل كامل ودقيق في بعض الأحيان، وتجعل من المدير الذي يجلس في مكتبه ويعتمد عليها فقط يأخذ صورة غير واقعية عن المنظمة وبالتالي يكون بعيداً عن واقع العاملين بمنظمتهم وبعيد عن مشاكلهم وورغباتهم مما يؤثر بشكل سلبي على أدائه وعلى الأداء الكلي للمنظمة. هذا ما دفع الإداريين لاتباع أساليب الإدارة الحديثة التي تعمل على معالجة المشاكل، ومن أشهرها الإدارة بالتجوال، هذا الأسلوب الإداري الذي بدل من المفاهيم التقليدية للإدارة، إذ شجع المدراء للخروج خارج مكتبه الإداري والتجول في الأقسام المختلفة للمنظمة بغرض الاقتراب من العاملين فيها والتماس وضعهم ومطالبهم والاستماع بشكل أكبر لاقتراحاتهم، واستخدام المفاهيم الإدارية الحديثة والمشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات بالمنظمة، والعمل على التنسيق للأعمال ما بين أقسام المنظمة بالشكل المناسب لغرض الوصول إلى الازدهار التنظيمي للمنظمة وزيادة جودة انتاجها. ولبناء هذا البحث بشكل متكامل فقد اشتمل على اربع محاور ضم المحور الاول منهجية البحث اما المحور الثاني غطى الجانب النظري للبحث اما الثالث تضمن الجانب العملي، أما المحور الاخير تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

تتمحور مشكلة البحث في ازدياد درجة التعقيد في العملية الادارية لامتداد طول واتساع خطوط الاتصال بين المستويات الادارية والتنفيذية وما يترتب عليها من بطء في اتخاذ القرار الاداري بسبب كبر حجم المنظمة والازدياد في عدد الأقسام داخل المنظمة بالإضافة إلى الكم الكبير من المعلومات المطلوب معالجتها مروراً بمختلف الأقسام، الأمر الذي أدى بطئ في عمليات المعالجة للمعلومات وللبيانات المتوفرة للإدارة بغرض اتخاذ القرارات الإدارية الهامة المتنوعة، مما يؤدي إلى ضياع الفرصة المتاحة أمام المنظمة وخاصة في ظل التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال. ولمعالجة ذلك تم الاستعانة بأحدث النماذج والأساليب الإدارية، ومن أهمها أسلوب الإدارة بالتجوال والذي يعمل على سد الفجوة بين الإدارة والعاملين بمختلف الأقسام بالمنظمة والذي يهتم بالتنسيق التنظيمي فيما بينهم، وصولاً إلى الغاية المثلى وهي الازدهار التنظيمي. ويمكن بلورة مشكلة للبحث من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل تتبع المنظمة المبحوثة الإدارة بالتجوال؟
٢. ما مستوى توافر الازدهار التنظيمي في المنظمات المبحوثة؟
٣. ما علاقة الإدارة بالتجوال مع الازدهار التنظيمي في المصارف الأهلية؟

ثانياً: أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الاهداف أهمها:
١. العمل على توضيح مفهومي الإدارة بالتجوال والازدهار التنظيمي في المصارف الاهلية.
 ٢. تسليط الضوء على اهمية الإدارة بالتجوال.
 ٣. البيان لدور الإدارة بالتجوال بتحقيق الازدهار التنظيمي للمنظمات المبحوثة.

ثالثاً: أهمية البحث:

يستمد البحث اهميته من كونه الدراسة الأولى على حد علم الباحثة التي تبحث في ممارسة الإدارة بالتجوال وانعكاس ذلك في تحقيق الازدهار التنظيمي في منظمات الاعمال، إذ تمثل اضافة جديدة للفكر الإداري على مستوى العراق خاصة والعالم العربي عامة، فضلاً عن فتح المجال امام الباحثين والمهتمين لإجراء دراسات مستقبلية في مجال الادارة بالتجوال وربطها بمواضيع سلوكية اخرى تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين لتحقيق السرعة في أداء الأعمال، الاقتراب أكثر من العاملين بالأقسام المختلفة وسماع مقترحاتهم ووجهات نظرهم بما يخدم زيادة الجودة والانتاجية بالمنظمة، وعملها على التيسير للأعمال والانتقال للمعلومات ما بين العاملين بالمنظمة ايضاً محاولة الخروج باستنتاجات وتقديم توصيات يؤمل الاستفادة منها من جانب الادارات العليا في منظمات الاعمال.

رابعاً: فرضيات البحث:

- يمكن التعبير عن الفرضيات للبحث بالفرضية الأساسية الآتية:
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الابداع والتطوير، التغذية الراجعة) والازدهار التنظيمي.
- وبتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اكتشاف الحقائق والازدهار التنظيمي.
 ٢. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحسين الاتصال والازدهار التنظيمي.
 ٣. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز والازدهار التنظيمي.
 ٤. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع والتطوير والازدهار التنظيمي.
 ٥. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغذية الراجعة والازدهار التنظيمي.

خامساً: منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل اجابات عينة من الموظفين في المصارف الاهلية في بغداد للعام ٢٠٢١-٢٠٢٢، إذ بلغ عددهم 140، فضلاً عن كون المنهج المستخدم هو المنهج المناسب في البحث الحالي.

سادساً: اداة ومقياس البحث واختبارات الصدق:

تم تطوير استبانة البحث اعتماد على الاطار النظري وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يتضمن مجموعة من المعلومات الديمغرافية حول عينة البحث.

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي المتغير المستقل (الادارة بالتجوال) وقد تمت بنائها بالاستعانة بدراسة (العدي، ٢٠١٠) وقد اجريت على فقرات الاستبانة مجموعة من التعديلات كي تناسب طبيعة العينة التي سوف تطبق عليها.

(١٦٢)

الجزء الثالث: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي المتغير التابع (الازدهار التنظيمي)، وقد تمت بنائها بالاستعانة بدراسة (الطار وأخرون، ٢٠٢٢) وقد أجريت على فقرات الاستبانة مجموعة من التعديلات كي تناسب طبيعة العينة.

الصدق:

تحققت الباحثة من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكمين، وقد تم عرض الاستبانة على عينة من الخبراء والمتخصصين وقد اعتمدت الدراسة على الحد الأدنى من نسبة الاتفاق والبالغة (80%) من عينة الخبراء وبناء على هذا المعيار فقد عدت جميع الفقرات صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

الثبات:

تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال تطبيق معادلة الفا كرونباخ على مجالات الاستبانة وكما يأتي:

الجدول (1)

نوع المتغير	الأبعاد	قيمة الفا كرونباخ
المتغير المستقل: الإدارة بالتجوال	١. اكتشاف الحقائق	0.765
	٢. تحسين الاتصال	0.834
	٣. التحفيز	0.789
	٤. الابداع والتطوير	0.843
	٥. التغذية الراجعة	0.734
المتغير التابع: الازدهار التنظيمي	١. الابتكار	0.758
	٢. رأس المال الفكري	0.879
	٣. الرقابة التنظيمية	0.775

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق ان قيم ثبات المتغيرين المستقل والتابع دال احصائيا وهذا مؤشر على تمتع المجالات لمتغيري البحث الحالي بقيم ثبات جيدة.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار مجتمع البحث الموظفين في المصارف الاهلية في بغداد وتم اختيار عينة عشوائية من المصارف ويبين الجدول (2) المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث.

الجدول (2) خصائص العينة (n= 140)

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	الذكور	62	44
	الإناث	78	59
	المجموع	140	100
العمر	30 سنة فأقل	30	21
	31-39 سنة	43	31
	40-49 سنة	26	19
	50-59 سنة	21	15
	60 سنة فأكثر	20	14
	المجموع	140	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	60	43
	دبلوم عالي	46	33

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
مدة الخدمة	ماجستير	19	14
	دكتوراه	14	10
	المجموع	140	100
	5 سنوات فأقل	26	19
	6-9 سنوات	20	14
	10-14 سنة	30	21
	15-19 سنة	39	28
	20 سنة فأكثر	25	18
	المجموع	140	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

١. التاصيل الفكري للإدارة بالتجوال:

أولاً: مفهوم الإدارة بالتجوال:

يعد من مفاهيم الإدارة الجديدة الذي انتشر بعد عام ١٩٨٢، الذي اهتم بالمرتبة الأولى بأوضاع العاملين بالمنظمة، والسعي لتنسيق العمل التنظيمي وتكامله، والسعي على اشراك العاملين باتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي تفعيل دور الإدارة المرنة والبعد عن الجمود الذي كان متبع من قبل الإدارة التقليدية، بما يساعد في سرعة أداء الأعمال وانتقال المعلومات بشكل سلس وبدون عوائق أمامها وخاصة بعد تواجد الإدارة بالقرب من العاملين في مختلف الأقسام (العجمي، ٢٠١٠: ٣٥٧)، وعرف (Bucker, 2009:2) الإدارة بالتجوال هو خروج المدير من مكتبه متجولاً في أقسام المنظمة للتواصل مع العاملين بصورة مباشرة ومعرفة ما يدور في بيئة العمل بصورة أفضل وادق عن ما كان يسمع عنها من داخل مكتبه وبذات الاتجاه عرفت (Emmons, 2006:3) تعني مشاركة الرئيس مع الرؤوسين من أجل تحديد مواطن القوة والضعف للمنظمة، فضلاً عن حل المشاكل التي تواجههم والعقبات التي تؤثر على ادائهم.

إذ تنتج الإدارة بالتجوال للعاملين أن يعبروا عن آرائهم ومطالبهم بغرض تحقيق احتياجاتهم ضمن بيئة العمل وبالتالي زيادة الانتاجية لهم بحسن من نتائج المنظمة بشكل عام، و يجب على المدير أثناء تجوله ضمن أقسام المنظمة وسماعه لآراء ومقترحات العاملين أن يكون واسع الصدر ومستمع جيد لهمومهم ومطالبهم حتى وإن كانت سلبية أو ليست مألوفة من قبل المدير، وذلك لكي يشجعهم على الاستمرار بتقديم الاقتراحات والنقد البناء للعمل بغرض التحسين من الانتاجية (Streshly & Gray, 2012:30).

من خلال العرض السابق لمفهوم الإدارة بالتجوال وفق وجهات نظر الباحثين تضع الباحثة تعريفاً إجرائياً بأنها "نمط اداري يهدف الى تفاعل المدير مع العاملين بصورة مستمرة من خلال تجواله بالمنظمة واعطاءهم إنا صاغية وتقديم الدعم الايجابي لهم لغرض الارتقاء بمستوى الانجاز".

ثانياً: أهداف الإدارة بالتجوال:

تسعى الإدارة بالتجوال لتحقيق العديد من الأهداف الهامة للمنظمة والمؤثرة على أعمالها ونتاجها بشكل كبير، نذكر منها: (Streshly & Gray, 2012:6)

١. العمل على توسيع مجال التفكير لدى العاملين والمدراء، وكسر العزلة التي كانت تقيد المدراء داخل مكاتبهم، وبث الطاقة الإيجابية والتفكير الإيجابي في صفوفهم.
٢. تشجيع العاملين على قول آرائهم بكل شفافية وموضوعية، وتحفيزهم لتقديم المقترحات البناءة بغرض دفع عجلة الإنتاج بالمنظمة.
٣. التنسيق فيما بين الأقسام المختلفة بالمنظمة، والعمل على إزالة الخلافات والعقبات الإدارية أو التقنية لتحقيق أفضل النتائج المرجوة.
٤. السعي لتحفيز الإبداع والابتكار ومحاولة الارتقاء بالمستويات التنفيذية، بهدف تحقيق أعلى مستويات الجودة للإنتاج، وذلك عن طريق تشجيع العمل المشترك فيما بين العاملين، والتجارب مع مقترحاتهم والاستماع الجيد لهم، وبالتالي تحويل العلاقة التقليدية القديمة للتعامل معهم إلى علاقة مفتوحة أكثر قرباً وحدثاً (Kettner, 2002: 51).
٥. امتلاك معلومات أدق وصورة أوضح عن مجريات الأعمال ضمن المنظمة من قبل الإدارة، وخاصة بعد تجولها ضمن أقسام المنظمة وقربها من واقع العمل اليومي ومتطلباته والمشكلات التي تعترض العاملين ورؤساء الأقسام وبالتالي العمل على حل تلك المشكلات بأسرع ما يمكن (ملحم، ٢٠٠٦: ٧١).

ثالثاً: وظائف الإدارة بالتجوال:

تشير وظائف الإدارة بالتجوال إلى الأعمال التي تقوم بها الإدارة التي تتبع هذا الأسلوب الحديث من الإدارة، التي من خلالها تتمكن الإدارة من رفع أداء المنظمة عن طريق كسر الحواجز ما بين العاملين والإدارة للمنظمة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بالجودة المطلوبة والمناسبة، وبالإمكان توضيح هذه الوظائف كالآتي:

١. التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والذي يسبق الوظائف الأخرى ويعد وظيفة فكرية منظمة وواعية تعمل على رسم المسار الذي سيسلكه المدراء في سبيل اتخاذهم لقراراتهم الإدارية المختلفة، والتنفيذ لتلك القرارات من خلال أقسام المنظمة المتنوعة، وبالتالي يعد التخطيط من الوظائف التي تتصف بالتنظيم والوعي ويساعد على الوصول إلى الحلول المثلى والخطوات التي يجب اتباعها لكي تتمكن الإدارة من الوصول لأهداف المنظمة الاستراتيجية، عن طريق الترتيب للأولويات والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (عطوي، ٢٠١٠: ٩٣). ويعد من العمليات المنظمة للتفكير الواعي بغرض الوصول إلى مجموعة من الخطوات التي تتصف بالترتيب والوضوح وتساعد على اتخاذ قرار معين أو تحقيق هدف محدد مرغوب تحقيقه (الحري وآخرون، ٢٠٠٧: ٨٨). والتخطيط يتضمن تقديم مقترحات مستقبلية من شأنه العمل على زيادة الإنتاج والتخفيض للتكاليف ومعالجة المشاكل الممكن حدوثها (البستان وآخرون، ٢٠٠٣: ١٠٠).

٢. التنظيم:

يعد التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية تقوم بها الإدارة بعد التخطيط، وتختص هذه المرحلة بالتحديد للأنشطة والمهام وللأدوار الضرورية للوصول إلى الأهداف المخططة للمنظمة، وتخويل العاملين والإداريين بهذه المهام بشكل دقيق كل بحسب موقعه في المنظمة (مصطفى، ٢٠٠٥: ٨). ويمثل التنظيم إطار يتضمن المسؤوليات والوظائف الواجبة التنفيذ بصورة صحيحة من قبل أفراد محددين بالمنظمة وبشكل متناسق ومتكامل فيما بينهم، للوصول إلى أهداف المنظمة المخطط لها

- والسعي لتحقيقها بأفضل صورة، ضمن مناخ مناسب لذلك ويقدم الوسائل التي يستطيع الافراد العاملين بمقتضاها العمل جماعيا وبفاعلية نحو تحقيق الاهداف المرسومة (أبو نمره، ٢٠٠١: ١٣).
- وتتطلب عملية التنظيم عدد من المبادئ الأساسية كالتالي: (الخضيرى، ٢٠٠٠: ٢١٣)
- أ. مبدأ المعاملة العادلة ما بين الموظفين.
 - ب. التأكيد على انضباط الموظفين والتزامهم.
 - ت. العمل بمبدأ تدرج السلطات، أي أن الأوامر تسير من الإدارة باتجاه الموظفين مروراً بالأقسام المختلفة.
 - ث. أن يكون كل موظف له مرؤوس واحد معروف ومحدد يتلقى منه التعليمات المرتبط بأعمال المنظمة الموكلة إليه وتتم مراقبة أدائه منه.
 - ج. أن تكون الأهداف الفرعية للأقسام منطوية تحت الهدف الرئيسي للمنظمة.
 - ح. العمل بمبدأ تخصص العمل، والسعي لأن يكون كل شخص في المكان المناسب لقدراته وإمكاناته.
 - خ. دعم العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.

٣. التوجيه:

- عملية الإرشاد للموظفين بالمنظمة خلال قيامهم بالمهام المكلفين بها، بهدف الوصول لأهداف المنظمة، ويتضمن التوجيه الاتصالات التي تتم لتحفيز العاملين، حيث يهتم بالكادر البشري ضمن المنظمة ويرشدهم ويعمل على توجيههم وتحفيزهم لتحقيق الأداء المناسب بالجودة المثلى. (أندراوس وآخرون، ٢٠١٢: ٢٢٤) وحتى يمكن إتمام وظيفة التوجيه بالشكل المناسب يجب أن تتوفر معلومات كافية عن أداء الموظفين الحقيقي، حيث يسعى التوجيه لتنفيذ أعمال المنظمة التي تم التخطيط لها مسبقاً بأفضل شكل ممكن ويتضمن ما يأتي: (عزب، ٢٠٠٨: ٢٠٦)
- أ. عمليات الاتصالات بالموظفين والعمل على توجيههم وإرشادهم للطريقة المثلى في أداء أعمالهم.
 - ب. تحسين المعنويات للموظفين ودعمهم والاستماع لهم جيداً بغية زيادة إنتاجيتهم.

٤. الرقابة:

- تعد الرقابة رابع وظيفة من وظائف الإدارة بالتجوال وانها اداة تعليمية وتفاعلية والتي لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة، إذ تأتي كوظيفة مكمله للوظائف السابقة وتعمل على مراقبة أداء الأقسام المختلفة بالمنظمة بغية التصحيح لأداء العاملين والتأكد من تنفيذهم الصحيح للأعمال كما هو مخطط سابقاً اي انها الوجهة الاخر للتخطيط (أبو الوفا وحسين، ٢٠٠٠: ١٧).
- وتلعب وظيفة الرقابة دوراً أساسياً في كشف الانحرافات في الأداء والعمل على تصحيحه بالسرعة الممكنة بهدف تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها بالوقت المحدد وبأحسن صورة ممكنة والتأكد من أن كل فرد أدى مهمته الموكلة بها بالجودة المثلى. وتتضمن الوظيفة الرقابية عدد من العناصر كالآتي: (عطوي، ٢٠١٠: ٢٤)
- أ. تعيين مقاييس ومعايير بغرض رقابي والتي من خلالها يقارن لأداء العاملين الفعلي بالمخطط.
 - ب. استخدام المعايير السابقة لعمليات المقارنة للتأكد من عدم وجود انحرافات بالأعمال.
 - ت. السعي لمعرفة سبب الانحرافات في حال وجودها ووضع الحلول التي تناسبها لإصلاحها سواء كان الانحراف ايجابى أم سلبى.

رابعاً: أبعاد الإدارة بالتجوال:

اتفق الباحثون (Suhaimi,2012، حمد ومحمود، ٢٠٢٢) على ان أبعاد الإدارة بالتجوال تتمثل بالآتي:

١. اكتشاف الحقائق:

توافر المعلومات وعلم الإدارة العليا بكل ما يحدث في البيئة الداخلية للمنظمة ميدانياً فضلاً عن التأكد إذا كانت الأمور تسير في مسارها الصحيح أم توجد انحرافات والعمل على معالجتها من خلال إيجاد سبل التنفيذ الصحيح (Suhaimi,2012:44). فهي تساعد المدير من خلال تجواله على تحديد المشكلات التي تواجه العاملين ومسبباتها بشكل دقيق وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم والعمل على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لصالح المنظمة (حمد ومحمود، ٢٠٢٢: ٥). وترى الباحثة ان اكتشاف الحقائق تعني قدرة المدير في الحصول على المعلومات من مصادرها ومقارنة ذلك مع ما يحدث فعلاً في الواقع لغرض الوصول الى حقائق كاملة.

٢. تحسين الاتصال:

سعي المدراء باستخدام شتى الطرق والوسائل لغرض الاتصال مع العاملين بشكل مباشر وغير مباشر الهدف من الاتصال تعزيز الثقة بين الطرفين والعمل على تحسين بيئة العمل من خلال تبادل الآراء والسماع الى افكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات الادارية (حمد ومحمود، ٢٠٢٢: ٥). ومن خلال الطرح السابق يمكن القول ان تحسين الاتصال هو اتصال الرئيس مع المرؤوسين بشكل مباشر ويكون له اهمية في زيادة الثقة وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات والتحدث للمرؤوسين بشكل متكرر ومحاولة معرفة ما يواجهون او غير المباشر عن طريق الاتصال الهاتفي والبريد الالكتروني.

٣. التحفيز:

هو المولد الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل لذلك يجب استخدام الأساليب التي تحفز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، ويعد الدافع الأساسي الذي يدفع الإنسان الى التميز والنجاح مما يؤدي إلى ظهور التقدير والاحترام له من قبل المجتمع (ابراهيم، ٢٠١١: ٥)، وأشار (حمد ومحمود، ٢٠٢٢: ٦) ان التحفيز يتمثل بقدرة المدير على تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً نحو أداء العمل والارتقاء بمستوى ادائهم وتنمية إحساسهم بأنهم جزء مهم بالمنظمة وعنصر مهم من عناصر نجاح واستمرار المنظمة. وترى الباحثة ان للتحفيز اهمية كبيرة في تشجيع العاملين على تقديم الاداء الافضل والارتقاء بمستوى انتاجية عالية تكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

٤. التطوير والابداع:

التخطيط المستمر للمنظمة ويعد التطوير التنظيمي تطبيق واسع ومنظم مبني على علم المعرفة ويهدف التطوير المخطط لتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة (محمد، ٢٠١١: ٧). يلخص الابداع مجموعة من السلوكيات الفكرية و الوظيفية، تحاول إيجاد نواتج جديدة غير مألوفة في المجال الاداري أو التنظيمي، إذ يشكل الابداع الاداري أحد أهم العوامل الدافعة نحو تحقيق التطوير للمنظمات الفاعلة في المجتمع والابداع الاداري لا يعمل بمعزل عن مبدئين أساسيين وهما الفرد و الإدارة، باعتبار الافراد مصدر قوة المنظمة، و الاعتناء بتنميتهم يجعل من المنظمة افضل والاكثر تحقيقاً لاهدافها (لبوز، ٢٠١٧: ٣٦). و اضاف (حسين وآخرون، ٢٠١٨: ٢٢٥) ان التطوير والابداع هو العمل على خلق بيئة ابداعية للمنظمة من خلال طرح (١٦٧)

الأفكار الإبداعية واكتشاف الكفاءات والخبرات لدى العاملين واستثمار هذه الخبرات لصالح المنظمة وتطوير أساليب العمل. وترى الباحثة أن التطوير والإبداع تكمن لدى المدير عند قيامه بزيارات ميدانية وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين من العاملين في مواقع العمل والعمل على دعمهم ومنحهم الثقة العالية بقدراتهم.

٥. التغذية الراجعة:

قيام المدراء وخلال تجوالهم في المنظمة إشعار العاملين بنتائج ما قدموه من إنجاز الأعمال المناطة بهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية التي تساعد على تحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بهدف تحسين الأداء (حسين وآخرون، ٢٠١٨: ٢٢٥). وترى الباحثة أن التغذية العكسية أو الراجعة تمكن المرؤوسين من اكتشافهم لذاتهم والشعور بقدراتهم على التنفيذ وزيادة ثقتهم بأنهم مصدر قوة وتقدير من قبل المنظمة وإدارتها.

٢. التأصيل الفكري للازدهار التنظيمي:

أولاً: مفهوم الازدهار التنظيمي:

يعد الازدهار التنظيمي من الغايات الأساسية ذات الطابع الاستراتيجي والتي تطمح المؤسسة على تحقيقها بغرض زيادة كفاءة أدائها، وبالتالي زيادة إنتاجيتها وصولاً لكسب الميزة والمقدرة التنافسية في وجه مؤسسات الأعمال المنافسة لها (الشيبياني، ٢٠١٤: ٦٨)، ومن وجهة نظر (Legzian, et.al., 2015:1292) يتحقق الازدهار التنظيمي عن طريق ولاء الموظفين للمنظمة التي يشغلون فيها وحسن تصرفهم والتزامهم الدقيق بالإنجاز للأعمال الموكلة لهم بالشكل الصحيح، فضلاً عن تمتع الموظفين بالقيم والأفكار التي تتناسب مع رسالة المنظمة، ووجود علاقات ترابط قوية بين العاملين فيما بينهم وبين المنظمة والعاملين أيضاً، مما يدعم التنسيق بين الأقسام المختلفة للمنظمة على أعلى الدرجات. وذكر (Goldbrunner, et.al., 2005:1) أن الازدهار التنظيمي هو نتيجة الجهود المشتركة للإدارة والعاملين كفريق عمل في المنظمة نحو تحقيق الأهداف. وترى الباحثة أن الازدهار التنظيمي هو الالتزام العالي وتعزيز علاقة الترابط بين الإدارة والعاملين واستثمار قدراتهم المعرفية والفكرية وتنمية مهاراتهم كفريق متماسك نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية الازدهار التنظيمي:

للازدهار التنظيمي أهمية كبيرة وجوهرية في الدعم والتطوير للكوادر العاملة بالمنظمة وتشجيعهم لتقديم الأفكار المبدعة والمبتكرة، فضلاً عن الكسب لرضا عملاء المنظمة الذين يحصلون على منتجات مميزة ذات جودة عالية بوقت مناسب، مما يزيد من نسب الإنتاج وبالتالي زيادة إيرادات المنظمة، وزيادة معدلات النمو المحققة (Martin, 2010:19). ولا يخفى تأثير الازدهار التنظيمي الهام على الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للعاملين بالمنظمة، فهو يجعلهم ينظرون للمنظمة نظرة ولاء وثقة متبادلة بأن المنظمة متمسكة بهم وتعمل على تطوير مهاراتهم وخبراتهم بما يخدم مصلحة الجميع (Joseph, 2010:4). وأشار (Goldbrunner, et.al., 2005:2) إلى أن المنظمات تتبع طرق عديدة من أجل النهوض بمستوى الأداء وتحقيق الازدهار منها تعزيز الرقابة الإدارية، تقليل الكلف، مراقبة الربحية، مواجهة التحديات، زيادة قدرتها على النمو والبقاء، تحسين مستوى الإبداع من خلال طرح منتجات تحقق طموح الزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم.

ثالثاً: أبعاد الازدهار التنظيمي:

لم يتفق الباحثون جميعهم على أبعاد واحدة للازدهار التنظيمي، إلا أننا بعد القيام بالبحث والمسح للأبحاث (Mezeal & Ahmad, 2011، RoslMohd, Sdek, 2012) وجدنا بأن الأبعاد للازدهار التنظيمي التي اتفق عليها معظم الباحثين هي:

١. الابتكار:

يلعب الابتكار دوراً حيوياً في المنظمة، حيث يمكنها من ابتكار منتجات جديدة، أو إيجاد طريقة مبتكرة للإنتاج تساعد في زيادة سرعة العمل وتخفيض تكاليفه، كل ذلك من شأنه أن يحسن من مكانة المنظمة ويعظم من قيمة حصتها السوقية. وأشار (RoslMohd, Sdek, 2012:791) هو قدرة المنظمة في تقديم الأفكار متعددة وجديدة وترجمتها إلى الواقع الفعلي في طرح منتج جديد أو خدمة تلبي طموحات ورغبات الزبون باستمرار للمحافظة على النجاح التنظيمي. وترى الباحثة أن أهمية الابتكار للمنظمات تبرز في توليد أفكار جديدة وتطبيقها في الواقع الفعلي ويحقق لها الميزة التنافسية خاصة للتعامل مع بيئة مضطربة والتكيف معها.

٢. رأس المال الفكري:

الذي يعد من المكونات الأساسية لدى المنظمة، وهو يعبر عن الموجودات للمنظمة غير المادية، ويكمن أهميته في زيادة قيمة المنظمة المضافة واكسابها قدرة تنافسية مما يحافظ على حصتها السوقية ويعمل على زيادتها. وذكر (Mezeal & Ahmad, 2011:104) أن رأس المال الفكري يعد مصدراً مهماً لتعزيز نمو المنظمة ومورد مهم وأساسي لازدهار المنظمة وزيادة قيمتها السوقية. ونوه (Jurezak, 2008:36) أن رأس المال الفكري هو مجموعة الموجودات غير الملموسة التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز الميزة التنافسية من خلال طرح الأفكار والقدرات من قبل الأفراد في المنظمة يمكن أن تحقق قيمة استراتيجية بعيدة الأمد والتميز عن المنظمات المنافسة سواء كانت ذات طابع إنتاجي أو خدمي. ومن خلال الطرح السابق ترى الباحثة أن دور رأس المال الفكري في نجاح ونمو المنظمة من خلال ما تمتلكه الموارد البشرية من قدرات عقلية وفكرية ومدى استثمار تلك القدرات لكسب المنظمة قيمة مضافة.

٣. الرقابة التنظيمية:

وتعني الإمكانية التي تتمتع بها المنظمة بأن تكون مرنة في تعاملها مع الأحداث المختلفة وليست جامدة في ذلك، مما يجعلها تتماشى مع واقع البيئة للعمل المتغير بوتيرة مستمرة وخاصة بعدما حدث ويحدث من تطورات تقنية وتكنولوجية في عصرنا الحالي. ونوه (Van, et.al., 2005: 53) أن الرقابة التنظيمية تمثل قدرة الإدارة العليا على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التوقع والاستشعار لبيئة العمل أي بمعنى قدرة المنظمة في التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة والتكيف معها في البيئة الداخلية والخارجية ويؤشر ذلك على قدرة كفاءة وفعالية العمليات والمتطلبات في المنظمة. ومن خلال العرض أعلاه ترى الباحثة أن الرقابة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة عمل ديناميكية وذلك من خلال تبني استراتيجيات واساليب عمل تمكنها من الاستمرار في العمل.

المحور الثالث: الإطار العملي للبحث:

سيتناول هذا المحور عرض نتائج البحث وتحليلها باستخدام الوسائل الإحصائية من خلال تحليل آراء العاملين في المصارف الأهلية عينة البحث حول متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، إذ تم استخدام النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون، ولابد من الإشارة إلى معيار التصنيف للتحقق من كون فقرات المجال متحققة من المستوى الضعيف إلى المستوى الممتاز وكما موضح في الجدول (3).

الجدول (3) معيار التصنيف لمجالات الدراسة

ت	التصنيف	النسبة (%)
١	ممتاز	100-85
٢	جيد جداً	84-75
٣	جيد	74-65
٤	مقبولة	64-50
٥	ضعيف	أقل من 50

أولاً: عرض نتائج المتغير المستقل الإدارة بالتجوال:

للتعرف على الإحصاءات الوصفية للإدارة بالتجوال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من المجالات، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات الإدارة بالتجوال

الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب
اكتشاف الحقائق	5	4.02	0.57	80	الخامسة
تحسين الاتصال	5	4.39	0.51	87	الثانية
التحفيز	4	4.34	0.59	86	الثالثة
الابداع والتطوير	5	4.25	0.50	85	الرابعة
التغذية الراجعة	3	4.56	0.52	91	الأولى
الإجمالي	22	4.31	0.53	86	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الوزن النسبي للإدارة بالتجوال (86%) بوسط حسابي قدرة (4.31) وانحراف معياري (0.53) وبناء على معيار التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل يتبين لدينا أن الإدارة بالتجوال لدى العاملين في المصارف الأهلية يصنف على أنه ممتاز. والجدول الآتي سيتم توضيح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال.

الجدول (5) وصف عام لفقرات الإدارة بالتجوال

الأبعاد الفرعية	ت	فقرات الإدارة بالتجوال المدير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي (%)	الترتيب
اكتشاف الحقائق	١	يتمكن من خلال تجواله تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة التي تعمل بها.	4.34	0.56	86	الأولى
	٢	يستطيع من خلال تجواله الحكم على حجم الانجاز الذي تحقق فعلا في المنظمة.	4.21	0.67	84	الثانية
	٣	يقدر من خلال تجواله الحكم على نوعية التنفيذ ومطابقته مع مستوى الجودة في المنظمة.	3.96	0.53	79	الثالثة
	٤	يعرف من خلال تجواله على بعض الحقائق الجديدة عن طبيعة العمل.	3.85	0.52	77	الرابعة
	٥	يحدد من خلال تجواله ببيان طبيعة العلاقة بين الموظفين والمراجعين.	3.75	0.58	75	الخامسة
تحسين الاتصال	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.02	0.57	80	الخامس
	٦	يستطيع من خلال تجواله في تحسين علاقته بالموظفين عن طريق اللقاء المباشر.	3.87	0.65	77	الخامسة
	٧	يقوم بعقد الاجتماعات المفتوحة مع الموظفين لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل.	4.78	0.48	95	الثانية
	٨	يقوم بعقد الاجتماعات المغلقة مع المختصين في المنظمة لمعالجة بعض المشاكل ذات الطبيعة التنفيذية.	4.33	0.36	86	الثالثة
	٩	يقوم بتنفيذ الندوات التعريفية والتثقيفية للموظفين حول طبيعة العمل.	7.89	0.56	97	الأولى
	١٠	يشعر بأن التجوال بين مكاتب الموظفين يعطيه فرصة للتعرف أكثر على البعض.	4.09	0.52	81	الرابعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.39	0.51	87	الثاني
	١١	يسهم تجواله بين مكاتب الموظفين في المنظمة بتحفيز الموظفين على العطاء الأفضل.	4.87	0.58	97	الأولى
	١٢	يشعر بأن تجواله بين مكاتب يساعد على الارتقاء بمستويات التنفيذ الى مقاييس أعلى.	4.07	0.67	81	الثالثة
	١٣	يسهم تجواله بين مكاتب الموظفين بتحقيق لهم بعض المطالب التي يرغبون فيها.	4.65	0.45	93	الثانية
التحفيز	١٤	يسعى بتجواله بين مكاتب الموظفين في المنظمة بتحديد نوع المكافآت التي تتوافق مع مستوى ادائهم.	3.78	0.67	75	الرابعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.34	0.59	86	الثالث
	١٥	يسهم تجواله بين مكاتب الموظفين على اضافة الجديد والمبتكر في اساليب العمل.	3.87	0.47	77	الخامسة
	١٦	يستطيع بتجواله تقديم لهم افكارا جديدة من اجل التطوير.	4.08	0.56	81	الرابعة
	١٧	يسعى من خلال تجواله في اكتشاف الفرص الابداعية التي قد تفيد المنظمة.	4.78	0.38	95	الأولى
الابداع والتطوير	١٨	يشعر بأن تجواله بين مكاتب الموظفين في المنظمة يساعد في تطوير العلاقات الهادفة بين الموظفين.	4.31	0.45	86	الثانية
	١٩	يستطيع من خلال التجوال في المنظمة من تحديد الاحتياجات التدريبية ورسم البرامج التدريبية الملائمة لتطويرهم.	4.22	0.65	84	الثالثة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.25	0.50	85	الرابع
	٢٠	يستطيع من خلال تجواله في المنظمة يساعد الموظفين في معرفة نتائج ادائهم.	4.26	0.65	85	الثالثة
	٢١	يسعى من خلال تجواله في المنظمة مساعدة الموظفين على معرفة نقاط القوة والضعف في ادائهم.	4.87	0.54	97	الأولى
التغذية الراجعة	٢٢	يستطيع من خلال تجواله في المنظمة اعطاء الموظفين ملاحظات عن مستوى ادائهم بشكل عام.	4.55	0.38	61	الثانية
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.56	0.52	91	الأول

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الاحصائي.

١. اكتشاف الحقائق:

يظهر الجدول (5) وسط عام عالي لبعد اكتشاف الحقائق، إذ بلغ (4.02) وبانسجام مقبول، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.57)، أما على صعيد الفقرات كانت النتائج قد تراوحت بين أعلى قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (1) (يتمكن من خلال تجواله تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة التي تعمل بها) إذ بلغت (4.34) وانحراف معياري (0.56) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (5) (يحدد من خلال تجواله بيان طبيعة العلاقة بين الموظفين والمراجعين)، إذ بلغت (3.75) وانحراف معياري (0.58) وبناء على معيار التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل، يتبين لدينا أن بعد (اكتشاف الحقائق) لدى العاملين في المصارف الأهلية يصنف على أنه جيد جداً.

٢. تحسين الاتصال:

يعكس الجدول (5) وسطاً حسابياً عاماً عالي إذ بلغ (4.39) وبانسجام مقبول إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.51)، أما على صعيد الفقرات كانت النتائج تراوحت بين أعلى وسط حسابي للفقرة (9) (يقوم بتنفيذ الندوات التعريفية والتثقيفية للموظفين حول طبيعة العمل) إذ بلغت (4.89) وبانحراف معياري بلغ (0.56) وبين أقل وسط حسابي للفقرة (6) (يستطيع من خلال تجواله في تحسين علاقته بالموظفين عن طريق اللقاء المباشر)، إذ بلغت (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.65) وبناء على معيار التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل، يتبين لدينا أن بعد (تحسين الاتصال) لدى العاملين في المصارف الأهلية يصنف على أنه ممتاز.

٣. التحفيز:

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عالياً إذ بلغ (4.34) وبانحراف معياري بلغ (0.59)، أما على صعيد الفقرات كانت أعلى وسط حسابي للفقرة (1) (يسهم تجواله بين مكاتب الموظفين في المنظمة بتحفيز الموظفين على العطاء الأفضل) إذ بلغت (4.87) وبانحراف معياري قيمته (0.58) وبين أقل قيمة وسط حسابي للفقرة (14) (يسعى بتجواله بين مكاتب الموظفين في المنظمة بتحديد نوع المكافآت التي تتوافق مع مستوى أدائهم) إذ بلغت (3.78) وانحراف معياري قيمته (0.67) وبناء على معيار التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل يتبين لدينا أن بعد (التحفيز) لدى العاملين في المصارف الأهلية يصنف على أنه ممتاز.

٤. الإبداع والتطوير:

من خلال نتائج الجدول (5) حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عالي بلغ (4.25) وبانحراف معياري (0.50)، أما على صعيد الفقرات كانت النتائج تتراوح بين أعلى وسط حسابي للفقرة (17) (يسعى من خلال تجواله في اكتشاف الفرص الإبداعية التي قد تفيد المنظمة)، إذ بلغت (4.78) وبانحراف معياري (0.38) وبين أقل وسط حسابي للفقرة (15) (يسهم تجواله بين مكاتب الموظفين على إضافة الجديد المبتكر في أساليب العمل) بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.47) وبناء على معيار التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل يتبين لدينا أن هذا البعد لدى العاملين في المصارف الأهلية يصنف على أنه ممتاز.

٥. التغذية الراجعة:

يظهر الجدول (5) وسطاً عاماً عالي جداً لبعد التغذية الراجعة إذ بلغت (4.56) وبانحراف معياري بلغ (0.52)، أما على صعيد الفقرات كانت النتائج تتراوح بين أعلى وسط حسابي للفقرة

(21) (يسعى من خلال تجواله في المنظمة مساعدة الموظفين على معرفة نقاط القوة والضعف في ادائهم) اذ بلغ (4.87) وبين اقل وسط حسابي للفقرة (20) (يستطيع من خلال تجواله في المنظمة يساعد الموظفين في معرفة نتائج ادائهم) إذ بلغ (4.26) وبانحراف معياري (0.65) وبناء على معيار التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل يتبين لدينا ان بعد التغذية الراجعة لدى العاملين في المصارف الاهلية يصنف على انه ممتاز.

ثانياً: عرض نتائج المتغير التابع الازدهار التنظيمي:

للتعرف على الاحصاءات الوصفية الازدهار التنظيمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول الاتي:

الترتيب	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	الأبعاد
الثانية	81	0.47	4.08	5	الابتكار
الأولى	86	0.43	4.30	6	رأس المال الفكري
الثالثة	80	0.46	4.05	7	الرقابة التنظيمية
	82	0.45	4.14	18	الإجمالي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الاحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق ان الوزن النسبي للازدهار التنظيمي (82%) بوسط حسابي قدرة (4.14) وانحراف معياري (0.45) وحسب معيار التصنيف فإن الازدهار التنظيمي بمستوى جيد جداً. والجدول (7) سيتم توضيح حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال.

الجدول (7) وصف عام لفقرات الازدهار التنظيمي

الترتيب	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الازدهار التنظيمي	ت	الأبعاد الفرعية
الرابعة	77	0.46	3.87	الموظفين لديهم المهارات اللازمة التي تساهم في تقديم خدمات متميزة الى الزبائن.	٢٣	الابتكار
الأولى	95	0.56	4.76	الموظفين لديهم المهارات اللازمة لخلق قيمة للزبون من خلال تقديم افضل الخدمات التنافسية لهم.	٢٤	
الثانية	91	0.43	4.06	يتم الاعتماد على برامج تطوير حديثة لتحسين الخدمات المقدمة للزبون.	٢٥	
الخامسة	68	0.48	3.43	توجد المهارات اللازمة لخلق مستوى اعلى للنمو في السوق.	٢٦	
الثالثة	86	0.45	4.32	توجد تحسينات متطورة وتظهر جليا في كسب اسواق جديدة.	٢٧	
الثاني	81	0.47	4.08	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		
الرابعة	82	0.55	4.11	يعد رأس المال الفكري احد المصادر الرئيسة للربحية.	٢٨	رأس المال الفكري
الخامسة	81	0.38	4.08	الاهتمام برأس المال البشري لتحسين الاداء.	٢٩	
الثانية	93	0.45	4.67	تعزيز وتشجيع رأس المال الابتكاري عن طريق دعم صناع المعرفة.	٣٠	
السادسة	77	0.34	3.89	تعزيز وتشجيع العلاقات مع الزبون لتحقيق رضاه.	٣١	
الثالثة	86	0.54	4.34	الاهتمام برأس المال الهيكلي لتحسين الاداء.	٣٢	
الأولى	95	0.34	4.76	العناية برأس المال الابداعي عن طريق صناع المعرفة.	٣٣	
الأول	86	0.43	4.30	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		

الأبعاد الفرعية	ت	فقرات الازدهار التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن الممنوي (%)	الترتيب
الابتكار	٣٤	القدرة على الحصول على المعلومات المهمة من الأسواق في الوقت المناسب.	4.23	0.43	84	الثالثة
	٣٥	القدرة على التنبؤ والتعرف على الاتجاهات والفرص المتاحة والتحديات في السوق.	4.87	0.46	97	الاولى
	٣٦	العمل على تعزيز الكفاءة الداخلية.	3.87	0.38	77	الرابعة
	٣٧	قدرة المحافظة على زبائننا قياسا مع منافسينا	3.68	0.57	73	الخامسة
	٣٨	مستويات المبيعات والنمو مرتفعة في المنظمة.	3.65	0.45	73	الخامسة
	٣٩	تخصص مواردها بسرعة مثل التكنولوجيا والعاملين والعمليات للتعامل مع التغيرات البيئية.	3.42	0.54	68	السادسة
	٤٠	نعمل على استثمار جمع الموارد المتاحة وإعادة تصميم العملية وسرعة التعامل لمواجهة التحديات والتغيرات الناشئة.	4.67	0.45	93	الثانية
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.05	0.46	80	الثالث

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي.

١. الابتكار:

يظهر الجدول (7) وسط عام عالي لبعده الابتكار إذ بلغ (4.08) وبانسجام مقبول إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.47)، أما على صعيد الفقرات كانت النتائج قد تراوحت بين أعلى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (24) (الموظفين لديهم المهارات اللازمة لخلق قيمة للزبون من خلال تقديم أفضل الخدمات التنافسية لهم) إذ بلغت (4.76) وانحراف معياري (0.56) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (26) (توجد المهارات اللازمة لخلق مستوى أعلى للنمو في السوق) إذ بلغت (3.43) وانحراف معياري (0.48) وبناء على معيار التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل ، يتبين لدينا ان بعد(الابتكار) لدى العاملين في المصارف الاهلية يصنف على انه جيد جدا.

٢. رأس المال الفكري:

يعكس الجدول (7) وسط عام عالي جدا لبعده رأس المال الفكري إذ بلغ (4.30) وبانسجام مقبول إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.43)، اما على صعيد الفقرات كانت النتائج قد تراوحت بين أعلى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (33) (العناية برأس المال الابداعي عن طريق صناع المعرفة)، إذ بلغت (4.76) وانحراف معياري (0.34) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (31) (تعزيز وتشجيع العلاقات مع الزبون لتحقيق رضاه) إذ بلغت (3.89) وانحراف معياري (0.34) وبناء على معيار التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل، يتبين لدينا ان هذا البعد لدى العاملين في المصارف الاهلية يصنف على انه ممتاز.

٣. الرقابة التنظيمية:

من خلال نتائج الجدول (7) وسط عام عالي لبعده الرقابة التنظيمية إذ بلغ (4.05) وبانسجام مقبول إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.46)، اما على صعيد الفقرات كانت النتائج قد تراوحت بين أعلى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (35) (القدرة على التنبؤ والتعرف على الاتجاهات والفرص المتاحة والتحديات في السوق) إذ بلغت (4.87) وانحراف معياري (0.46) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (39) (تخصص مواردها بسرعة مثل التكنولوجيا والعاملين والعمليات للتعامل مع التغيرات البيئية) إذ بلغت (3.42) وانحراف معياري (0.54) وبناء على معيار

التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل ، يتبين لدينا ان هذا البعد لدى العاملين في المصارف الاهلية يصنف على انه جيد جداً.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية وتفروعاتها:

تحققت الباحثة من فرضية البحث من خلال حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الادارة بالتجوال) وابعاده وبين المتغير التابع (الازدهار التنظيمي) من خلال استعمال معامل ارتباط (بيرسون) وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (8) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الادارة بالتجوال وابعادهما وبين الازدهار التنظيمي			
المتغير المستقل	المتغير التابع	قيم معامل ارتباط بيرسون	(P.Value)
اكتشاف الحقائق	الازدهار التنظيمي	0.75	0.00
تحسين الاتصال		0.80	0.00
التحفيز		0.79	0.00
الابداع والتطوير		0.71	0.00
التغذية الراجعة		0.74	0.00
إجمالي أبعاد الإدارة بالتجوال		0.75	0.00

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الاحصائي.

من خلال نتائج الجدول (8) يتضح ما يأتي:

1. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الادارة بالتجوال والازدهار التنظيمي، اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.75) وهو معامل ارتباط قوي والذي يدل على قبول الفرضية الرئيسية للبحث الحالي التي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة بالتجوال بابعادهما (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الابداع والتطوير، التغذية الراجعة) والازدهار التنظيمي).
2. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد (اكتشاف الحقائق) والازدهار التنظيمي، اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.75) وهو معامل ارتباط قوي والذي يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى للبحث الحالي التي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اكتشاف الحقائق والازدهار التنظيمي).
3. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد(تحسين الاتصال) والازدهار التنظيمي، اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.80) وهو معامل ارتباط قوي والذي يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث الحالي التي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحسين الاتصال والازدهار التنظيمي).
4. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد(التحفيز) والازدهار التنظيمي ،اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.79) وهو معامل ارتباط قوي والذي يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث الحالي التي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز والازدهار التنظيمي).
5. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الابداع والتطوير والازدهار التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.71) وهو معامل ارتباط قوي والذي يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة للبحث الحالي التي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع والتطوير والازدهار التنظيمي).
6. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التغذية الراجعة و الازدهار التنظيمي، اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.74) وهو معامل ارتباط قوي والذي يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة للبحث

الحالي التي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغذية الراجعة والازدهار التنظيمي).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

توصل البحث إلى عدة استنتاجات هي:

١. وجود اتفاق بين عينة البحث حول أهمية الإدارة بالتجوال بكل مؤشراتهما في تحقيق الازدهار التنظيمي في المنظمات المبحوثة.
٢. اظهرت النتائج الاحصائية ضعفاً واضحاً في تطبيق بعد اكتشاف الحقائق في المصارف الاهلية والاعتماد على الطرق التقليدية في ايصال المعلومات مما ادى الى ضعف اهمية هذا البعد من قبل عينة البحث.
٣. يعد بعد التغذية الراجعة من اكثر الابعاد تطبيقاً في المصارف الاهلية وادراك الادارة والعاملين لأهميته في تحقيق النجاح والتقدم.
٤. هناك علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل الادارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الابداع والتطوير، التغذية الراجعة) وبين المتغير التابع الازدهار التنظيمي.

ثانياً: التوصيات:

١. أن تعمل المصارف الاهلية في بغداد على تعزيز درجة ممارسة الادارة بالتجوال وذلك من خلال زيادة الوعي عند المدراء والعاملين بأهمية الادارة بالتجوال وعقد الدورات التدريبية والتنقيفية التي تدفعهم نحو اداء افضل.
٢. ضرورة اهتمام الادارة العليا في المصارف الاهلية باعتماد الاساليب الادارية الحديثة من أجل اكتشاف الحقائق التي تحدث في الواقع والابتعاد عن الطرق التقليدية في الحصول على المعلومات.
٣. حث المدراء في المصارف الاهلية في بغداد على تحسين الاتصال بينهم وبين العاملين من خلال عقد الاجتماعات والندوات وفتح المجال امام الجميع للنقاش والعمل على تحقيق مطالب العاملين التي يرغبون فيها ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال الحوافز التي بدورها تحفزهم على العطاء الافضل.
٤. ينبغي على المصارف الاهلية في بغداد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لان هذا سينعكس بشكل ايجابي على الازدهار التنظيمي العمل وضرورة ازالة جميع المعقومات التنظيمية التي من الممكن ان تؤثر على الازدهار التنظيمي بشكل سلبي.
٥. الانطلاق من بحثنا الحالي والعمل على التوسيع لنطاقه نظرياً وعملياً بغرض الوصول إلى نتائج أكثر عمقاً وأوسع نطاقاً.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. أبو الوفاء، جمال وحسين، سلامة، (٢٠٠٠)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، ط١، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

٢. أبونمرة، محمد، (٢٠٠١)، إدارة الصفوف وتنظيمها، ط١، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. أندراوس، رامي ومعاينة، عادل والحويلة، عبدالمحسن، (٢٠١٢)، الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، ط١، عالم الكتب الحديثة للنشر، إربد، الأردن.
٤. البستان، أحمد وعبدالجواد، عبدالله وبولس، وصفي، (٢٠٠٣)، الإدارة والإشراف التربوي - النظرية والبحث والممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
٥. الحريري، رافدة و جلال، محمود وإبراهيم، محمد، (٢٠٠٧) الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. حسين، وسام علي وعطالله، صبا نوري وكاطع، افتخار عبدالحسين، (٢٠١٨)، درجة ممارسة الادارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٩).
٧. حمد، سري حمد رجب ومحمود، سماح مؤيد، (٢٠٢٢)، تأثير الادارة بالتجوال في التزام العاملين باوقات الدوام، مجلة الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العدد (١٣٣).
٨. الخضير، محسن، (٢٠٠٠)، الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي، ط١، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر.
٩. الشيباني، حمزة مهدي، (٢٠١٤) إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
١٠. العجمي، محمد، (٢٠١٠)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. عزب، محسن، (٢٠٠٨)، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
١٢. عطوي، جودت، (٢٠١٠)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي - أصولهما وتطبيقاتهما، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. مصطفى، يوسف عبدالمعطي، (٢٠٠٥)، الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
١٤. ملحم، يحيى، (٢٠٠٦)، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

15. Bucker, T.M., (2009). Is managing by wandering around still relevant? Exchange magazine, No. 181.
16. Chew, Y.T., (2005). Achieving organizational prosperity through employee motivation and retention: A comparative study of strategic HRM practices in Malaysian institutions, Research and practice in Human resource management, Vol.13, No.2, p.87.
17. Emmons, J., (2006). Managing by walking a round Information Technology Project management, No. 3.
18. Goldbrunner, T., Hauser, R., List, G. & Veldhoen, S., (2005). The four dimensions of intelligent innovation.
19. Joseph, L., Rotman, (2010). Today's Innovation Tomorrow's Prosperity Task force on Competitiveness, Productivity and Economic Progress Ninth Annual report.
20. Kettner, Peter M., (2002)0 Achieving Excellence in the management of human service organization Ellyn and Boston.
21. Legzian, Mohammad, (2015). Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Prosperity: A case study of office and medical staff at Taleghani Hospital in Mashhad City, International Journal of review in life Sciences, Vol.5, No.3.
22. Martin, J., (2010). Today's Innovation Tomorrow's Prosperity Task force on Competitiveness, Productivity and Economic Progress Ninth Annual report, November, copyright.
23. Mezeal & Ahmad, (2011). The Relationship between in tellectual capital and business performance: An empirical study in Iraqi in dustry International conference on management and Artificial In telligence, Vol. 6.

24. Streshly, W., (2012). The new school Management by wandering around Corwin, A SAGE publications company, North American.
25. Suhaimi, Yasser, (2012). the impact of walking management practice on empowerment rules applied study in government circles in madinah in Saudi Arabia. Mutah University Unpublished Mphil.
26. Van, Waarts, Heck & Hillegersberg, (2005). Business Agility need readiness and Alignment with T strategies.