

The Impact of Roaming Driving Practice on Enhancing Job Commitment to The Application to Employees of The Ministry of Defense in Riyadh

<https://www.doi.org/10.56830/IJAMSSI01202505>

Mohammed Fahad Saad Aljadid

Master's Student, Department of Business Administration, Majmaah University, Saudi Arabia.

aljadid.m@gmail.com

Received: 12 Nov. 2024. Accepted: 8 Dec. 2024. Published: 1 Jan. 2025

Abstract:

The study aimed to identify the impact of roaming driving practice on enhancing job commitment to the application to employees of the Ministry of Defense in the city of Riyadh, the researcher used the descriptive analytical approach to achieve the objectives of the research and prove its hypotheses, the study relied in collecting its primary data on the simple random sample method, where the questionnaire tool was used and distributed electronically to a sample of the research community consisting of Employees of the Ministry of Defense in Riyadh, which numbered (2345), including (2040) employees, equivalent to (87%) and (305) officials and leaders, equivalent to (13%) of the study population. A simple random sample of (100) individuals was selected from the officials and leaders of the Ministry of Defense (305) individuals, representing (32.8%) of the total study population covered by the research. All questionnaires were retrieved and all of them were valid for statistical analysis, representing (100%) of the total questionnaires that were distributed. The researcher used SPSS software to analyze the study data. In light of this, the study reached a number of results, the most important of which are: The existence of a positive moral effect of the practice of roaming driving on enhancing the job commitment of employees of the Ministry of Defense in the city of Riyadh, the results of the analysis revealed a positive relationship between the two variables and that the practice of roaming driving affects the enhancement of the job commitment of the ministry's employees by 79%. The results of the study also confirmed that there is a statistically significant positive moral effect of the practice of roaming driving attributed to variables (time management, motivation, decision-making, obstacles to driving roaming) on enhancing job commitment, and that these variables affect the enhancement of the job commitment of the ministry's employees by 74%, 86%, 82%, and 66%, respectively. In light of the results, the researcher recommended the need to conduct more studies that link roaming leadership and job commitment in both the government and private sectors, compare them, benefit from the results issued and weigh the best levels shown by the results.

Keywords: roaming leadership, job commitment, time management, motivation, decision-making.

أثر ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الالتزام الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة الدفاع في مدينة الرياض

محمد فهد سعد الجديد

ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الالتزام الوظيفي بالتطبيق على العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث وإثبات فروضه، اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها الأولية على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تم استخدام أداة الاستبانة وتوزيعها إلكترونياً على عينة من مجتمع البحث المكون من العاملين بوزارة الدفاع في الرياض والبالغ عددهم (2345)، منهم (2040) موظف أي ما يعادل نسبة (87%) و (305) مسؤولين وقادة ما يعادل نسبة (13%) من مجتمع الدراسة. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (100) مفردة من مسؤولي وقادة وزارة الدفاع البالغ عددهم (305) مفردة، ما يمثل نسبة (32.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة المشمول بالبحث. وقد تم استرجاع جميع الاستبانات وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي ما يمثل نسبة (100%) من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها. استخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج تمثل أهمها في: وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض، فقد كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن ممارسة القيادة بالتجوال تؤثر على تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين بالوزارة بنسبة 79%. كما أكدت نتائج الدراسة بأن هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغيرات (إدارة الوقت، التحفيز، اتخاذ القرار، معوقات القيادة بالتجوال) على تعزيز الالتزام الوظيفي، وأن هذه المتغيرات تؤثر على تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين بالوزارة بنسبة 74%، 86%، 82%، 66% على التوالي. وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين القيادة بالتجوال والالتزام الوظيفي في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص وعقد المقارنة بينهم والاستفادة من النتائج التي تصدر وترجيح أفضل المستويات التي تظهرها النتائج.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالتجوال – الالتزام الوظيفي – إدارة الوقت – اتخاذ القرار.

المحور الأول الإطار العام للدراسة

تشهد مجالات الإدارة في عالم الأعمال الحديث تطورات كبيرة وتحولات مهمة اتسمت بالتوسع والسرعة والحداثة والتغيرات السريعة المتلاحقة. هذه التغيرات تتطلب من قادة المنظمات أن يكونوا متجاوبين ومبدعين في تطبيق استراتيجيات جديدة تواكب هذا التوسع والتطور المتنامي، وهذا ما دفعهم إلى التخلي عن الأساليب القديمة في القيادة والسعي والبحث عن أساليب مختلفة أكثر تفاعلاً مع العاملين داخل المنظمة، وقد أدى هذا إلى ظهور نمط قيادي جديد يدعى "القيادة بالتجوال"، حيث يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وأسلوباً إدارياً بسيطاً وفعالاً وذا جدوى في مجال تطوير آلية الاتصال بين القيادة والعاملين واستثمار الوقت والمعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات السليمة داخل المنظمات (عبد ربه، 2022، ص 2).

ويعد القيادة بالتجوال منهجية إدارية متطورة تعمل على معالجة كافة أوجه القصور الإداري الناجمة عن مشاكل العمل، وغالباً ما يعتمد هذا الأسلوب على تواجد القائد في الميدان ليشاهد على الطبيعة كل ما يجري داخل الأقسام وفي مواقع العمل ومناقشة العاملين معهم حول إنجازاتهم ومشكلاتهم ومقترحاتهم، في أجواء منفتحة يسودها التفاعل، والإدارة بالتجوال أسلوب يعني تطبيق سياسة الباب المفتوح، أي أن دور القائد هو أن يخرج للمرؤوسين بدلاً من أن ينتظرهم في مكتبه، وأن تكسر الحواجز القائمة بين القادة والمرؤوسين والتي من خلالها يستطيع تلمس حاجات منسوبي المنظمة الاجتماعية والنفسية والتدريبية واحتياجات الأقسام التقنية والمادية وغيرها من الفوائد الأخرى بدلاً من الانعزال لأوقات كثيرة داخل المكتب (الفهد، 2020، ص 196).

وعلى ضوء ذلك، يُعتبر الأسلوب الإداري المتبع في أي منظمة عاملاً رئيساً في نجاح تلك المنظمة وفي تحقيق أهدافها، وإلى حد كبير يعود نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها إلى إدارتها والأسلوب الإداري المتبع فيها، فهناك فارق كبير في المؤسسات والمنظمات التي يتبع قاداتها الأنماط والأساليب التقليدية، والأخرى التي يتمتع قادتها بأنماط مبتكرة وحديثة وغير تقليديه، فكلما زادت جودة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه للأداء أدى ذلك للاستخدام الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة (الضريس، 2020، ص 1139).

وتبرز أهمية القيادة بالتجوال عندما يرتبط بأداء الموظفين من خلال الالتزام الوظيفي كونه يؤثر تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتجلى ذلك في رغبة الأفراد في البقاء في المنشأة، ومدى التزامه بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والانجاز وانتهاء المهام والأعمال في وقتها المحدد (مرهج وآخرون، 2017، ص 302).

تشير دراسة أجرتها الحسينات (2023، ص 92) إلى أن الإدارة بالتجوال تهتم بالعاملين والمديرين وتؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم، من خلال إدارة الوقت حيث ترى أن القيادة المتجولة التي تحسن إدارة الوقت هي من أكثر القيادات فاعلية، فقد برزت أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعمليات الإدارية التي يجريها القادة المتجولين في التنظيم ومتابعة الخطط أثناء ممارسة التحكم العاطفي للحصول على أفضل النتائج داخل المنظمة.

في حين تشير دراسة حمد ومحمود (2022، ص 6) إلى أن التحفيز يعلب دوراً مهماً في الإدارة بالتجوال، الذي يشير إلى قدره المدير المتجول على تحفيز العاملين مادياً، ومعنوياً، بهدف دفعهم نحو أداء العمل الأفضل، والارتقاء بمستوى أدائهم، ورفع الروح المعنوية لهم، من خلال تنمية الإحساس لديهم،

بأنهم جزء مهم من المنظمة، إن الإدارة بالتجوال تعزز من فاعلية القيادة، لأنها تحفز المديرين على ترك مكاتبهم، والتجول في مكان العمل، والاتصال المباشر بالأنشطة، وبناء العلاقات، ومشاركة العاملين شخصياً، وتعبيراً عن شكرهم، مما يؤدي إلى مساهمة العاملين في نجاح المنظمة.

وفي دراسة أخرى قام بها أبو قاعود وآخرون (2022، ص112) تشير فيها بأن القيادة المتجولة تقوم بأعمالها بأكثر من طريقة وتجد لحل المشكلات أكثر من طريقة، ولكل طريقة أو مسار قيمته وجدواه ونقاط قوته وضعفه، ولذلك يجب على المسؤول اختيار أفضل الطرق والمسارات لحل مشكلات الإدارة، وهذا يؤكد أهمية عملية اتخاذ القرارات وصعوبتها وضرورة التمييز فيه .

وفي المملكة العربية السعودية، وتماشياً مع رؤية المملكة 2030 والتي تهدف لبناء مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر، من خلال توفير بيئة مناسبة للنمو، واستحداث فرص عمل للمواطنين، ورعاية المواهب وتنمية الاستثمارات، واغتنام الإمكانات الكبيرة التي يتمتع بها الوطن، وفرت المملكة بيئة تنافسية جاذبة مفتوحة للأعمال، لبناء اقتصاد عالمي رائد، يعزز ريادة الأعمال (رؤية السعودية، 2016، ص36)، وهذا لن يتأتى إلا بالاهتمام بالقطاع العام والخاص والقطاع الإداري على وجه الخصوص والذي عادةً ما يحتاج للكثير من تبني الأساليب الحديثة كالجولات الميدانية "القيادة بالتجوال" التي تتطلب من الموظفين الكشف عن طبيعة سير العمل والمعوقات التي تواجه العاملين وتنفيذ المبادرات.

وانطلاقاً من المعطيات السابقة، بدأ لي أقدم بحثاً يتناول بالتحليل الوصفي دراسة أثر ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الالتزام الوظيفي تطبيقاً على وزارة الدفاع في مدينة الرياض، في الفترة الجامعية 1445هـ – 2024م.

مشكلة البحث وتساؤلاتها

برزت مشكلة البحث في أن الأساليب والمناهج التقليدية التي يتبعها القادة في الإدارة أصبحت قديمة ولا تجدي ولا نفع لها، حيث إن نجاح وتقدم أي منشأة أو منظمة في عصر يحكمه التطور التكنولوجي المتسارع، وتدفق المعلومات والنقلة المعرفية التي شهدتها المنظمات وتطور أساليب وأليات العمل الإداري وبرغم مساهمته في خدمة العمل الإداري، يتطلب ذلك اهتمام القادة بالعناصر البشرية لديهم فهم بمثابة ميزة تنافسية بالنسبة لهذه المنشآت لما يمتلكونه من معرفة وخبرة ومهارة، فلا يمكن أن تتقدم المنشأة وتحقق أهدافها بدون اتباع أساليب حديثة في الإدارة تواكب هذا العصر المتطور من خلال اهتمام القادة بـ (إدارة الوقت – والتحفيز – واتخاذ القرارات) وذلك لتعزيز الالتزام الوظيفي، فجلوس المدير أو القائد أو المسؤول في مكتبه أصبح من الأساليب التقليدية القديمة التي عفى عنها الزمن، وهذا ما أشارت إليه كل من دراسة أحمد (2023، ص188)، ودراسة الزهراني (2023، ص419)، ودراسة مصلح (2022، ص79-80)، ودراسة حمد ومحمود (2022، ص1-7)، ودراسة عبد ربه (2022، ص21-22)، ودراسة داود (2020، ص8)، ودراسة الداود وآخرون (2020، ص2)، ودراسة الضريس (2020، ص1145)، ودراسة الهويشل (2019، ص17-19)؛ حيث أوضحت هذه الدراسات أن الأساليب والطرق التقليدية التي يتبعها القادة في الإدارة أصبحت لا فائدة منها. ولذلك توجب الاتجاه إلى الطرق والأساليب الحديثة مثل "القيادة بالتجوال" والتي أصبحت ذو فائدة كبيرة تربط المدير بالموظف عن قرب وتعزز الالتزام الوظيفي لديهم، وهذا ما أشارت إليه معظم الدراسات السابقة المذكورة في هذا البحث. واستناداً لما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الكشف عن أثر ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الالتزام الوظيفي.

تساؤلات البحث

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أثر ممارسة القيادة بالتجوال على المتغيرات التالية: متغير (تعزيز الإلتزام الوظيفي، إدارة الوقت، التحفيز، اتخاذ القرار) لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض؟
- 2- ما واقع ممارسة القيادة في تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض؟
- 3- ما هي المعوقات التي تواجه القيادة بالتجوال في تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض؟

أهداف البحث

الهدف الرئيس: الوقوف على شكل العلاقة الإحصائية بين ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض؟
الأهداف الفرعية:

1. قياس أثر ممارسة القيادة بالتجوال على المتغيرات التالية: متغير (إدارة الوقت، التحفيز، اتخاذ القرار) لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض؟
2. دراسة واقع ممارسة القيادة في تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض؟
3. بيان المعوقات التي تواجه القيادة بالتجوال في تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض؟

أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية:

الأهمية النظرية:

1. تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في حداثه موضوع أثر ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الإلتزام الوظيفي.
2. تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال توجيه الأنظار إلى ضرورة توعية القادة والمدراء والمسؤولين بأهمية أسلوب القيادة بالتجوال ومزاياها وفوائدها، ومدى تأثيره على الموظفين العاملين تحت إدارتهم من خلال عدة ابعاد منها (إدارة الوقت-التحفيز-اتخاذ القرار) ومدى تعزيز هذا الأسلوب في تعزيز الإلتزام الوظيفي للموظفين.
3. قد تسهم الدراسة في تحقيق المعرفة التراكمية وخلق أفكار جديدة تثري المكتبات ومراكز الدراسة العلمي بدراسة تسلط الضوء على أثر ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الإلتزام الوظيفي.
4. إلقاء الضوء على الدراسات العربية والأجنبية الحديثة في مفاهيم القيادة بالتجوال وتعزيز الإلتزام الوظيفي لدى القادة والمدراء والمسؤولين.

الأهمية التطبيقية:

1. تبرز الأهمية العملية من خلال النتائج التي سوف تظهر وتوضح كمياً وكيفياً وبيان أهمية القيادة بالتجوال من خلال قياس مدى تحقيق الاهداف المرجوة على متغيرات (إدارة الوقت-التحفيز-اتخاذ القرار) في تعزيز الالتزام الوظيفي للموظفين.
2. التركيز على المعوقات التي تواجه القيادة بالتجوال في تعزيز الالتزام الوظيفي.
3. قد تساعد على تنمية الوعي لدى المؤسسات والشركات التي تعتمد في نشاطها على الأساليب الحديثة في الإدارة والاستفادة من القيادة بالتجوال في تعزيز الالتزام الوظيفي.

فرضيات البحث:

في ضوء ما سبق أمكن للباحث صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

- H0:** لا يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.
- H1:** يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

الفرضية الثانية:

- H0:** لا يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير إدارة الوقت على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.
- H1:** يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير إدارة الوقت على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

الفرضية الثالثة:

- H0:** لا يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير التحفيز على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.
- H1:** يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير التحفيز على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

الفرضية الرابعة:

- H0:** لا يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير اتخاذ القرار على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.
- H1:** يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير اتخاذ القرار على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

الفرضية الخامسة:

- H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعوقات ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.
- H1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعوقات ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

مجتمع وعينة البحث

1. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة الدفاع في الرياض والبالغ عددهم (2345)، منهم (2040) موظفين أي ما يعادل نسبة (87%) من مجتمع الدراسة و (305) مسؤولين وقادة ما يعادل نسبة (13%) من مجتمع الدراسة.

1- **العينة:** عينة عشوائية بسيطة قوامها في صورتها النهائية (100) فرد من مسؤولي وقادة وزارة الدفاع، حيث تتوافر درجة عالية من التجانس بين أفراد العينة، وتوافر فرص متساوية لكل عنصر من عناصرها نظراً لوجودهم في منظومة مجتمعية واحدة (رزقي وهجيرة، 2017، ص 283-284).

مصادر جمع البيانات

أ) أداة جمع البيانات

أعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على استبانة (استبيان) تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة أسئلة لقياس أبعاد الدراسة. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات لقياس استجابات مفردات العينة.

ب) الأساليب الإحصائية

أستخدم الباحث الأساليب الإحصائية لتقنين وإعداد أداة الدراسة علاوة على استخدامها لإثبات صحة أو عدم صحة أسئلة الدراسة، وإيجاد ثبات وصدق المقاييس، ونتائج الدراسة بالاستعانة ببرامج الحزم الإحصائية (SPSSV25) المستخدمة في العلوم الاجتماعية. كما استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس الأوزان والتحليل الإحصائي لأداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة، معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة الدراسة.

منهج البحث

إعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة في الواقع وجمع البيانات حولها وتحليلها واستخلاص النتائج من خلال هذا التحليل، حيث تنتمي هذه الدراسة للدراسات الوصفية والتي تقوم بتحليل مشكلة الدراسة من خلال الأدبيات والمراجع التي تناولت موضوع الدراسة، كما تم وصفها وربطها بالواقع من خلال البيانات المتوفرة عن مشكلة الدراسة سواء كانت من خلال المقاييس المطبقة، والاحصائيات والنشرات الحكومية المتاحة. وذلك لوصف وتحليل وقياس أثر ممارسة القيادة بالتجوال في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

حدود البحث

تحددت الدراسة الحالية ونتائجها بالعينة والأدوات وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة للتحقق من صحة الأسئلة وبيانها كالاتي:

- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على مسؤولي وقادة وزارة الدفاع بالإدارة العامة بالرياض.
- **الحدود المكانية:** الإدارة العامة بوزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية بالرياض.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023-2024م.
- **الحدود الموضوعية:** دراسة أثر ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الالتزام الوظيفي.

مصطلحات البحث

- القيادة بالتجوال: تُعرف القيادة بالتجوال بأنها: "أسلوب إداري من خلاله يتجول المديرون بين العاملين بطريقة غير منظمة وغير مخطط لها للتفاعل مع المرؤوسين والإشراف على عملهم أثناء قيامهم بتنفيذها من أجل فهم أفضل للقضايا والأفكار والمخاوف الخاصة بهم" (Belyh, 2020, p18).

وتُعرف القيادة بالتجوال بأنها: " إحدى التقنيات الإدارية المعاصرة التي تعكس فلسفة الإدارة بتخلص المدير من الوظائف التقليدية كالمهام المكتبية وهي إحدى إستراتيجيات التواصل غير الرسمي بين الإدارة والعاملين التي تركز على مدخل الإدارة اللامركزية وتعزيز مفاهيم الثقة والعمل الجماعي عند العاملين" (Katopol, 2018, p2).

ويرى الباحث من خلال التعريفات أنه: أسلوب إداري يمثل منظومة إدارية متكاملة، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد الذكي للقائد في مواقع التنفيذ، واستخدام مهاراته ومواهبه في التواصل الميداني مع المرؤوسين وفي تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التي تحصل في أثناء التجوال وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تحصل في أثناء التجوال الإداري واستخدام السيناريوهات والوسائل الأخرى لكل مراحل التجوال للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

- الالتزام الوظيفي: يُعرف الالتزام الوظيفي بأنه: " هو الرغبة في البقاء في العمل داخل المنشأة، والتوافق مع أهداف المنشأة، والرضا عن بيئة العمل في المنشأة، وبذل المزيد من الجهد من أجل نجاح المنشأة وجعلها متميزة وبالتالي يفخر ويعتز الموظف في العمل فيها" (مرهج وعلاء، 2017، ص 302).

ويرى الباحث من خلال التعريفات أنه: هو شعور الموظف الإيجابي اتجاه المنشأة، ودرجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيساً في حياته.

- إدارة الوقت: تعرف إدارة الوقت بأنها: القدرة على الاستخدام الإيجابي الفعال للوقت لإنجاز المهام المختلفة واستثمار هذا الوقت سواء في الحياة العملية أو الشخصية أو غيرها، وتشمل مهارات تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، التقييم والاستفادة من وقت الفراغ (الخرجي وآخرون، 2023، ص 543).

ويرى الباحث من خلال التعريفات أنه: أسلوب إداري للتحكم في الوقت داخل المنظمة من خلال إدارته، وتنظيمه، وتوجيهه، وتوزيعه على المهام بشكل فعال، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

- التحفيز: يعرف التحفيز بأنها: مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع للمثير الداخلي ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (اليدوي، 2020، ص 35)

ويرى الباحث من خلال التعريفات أنه: مجموعة من الأدوات التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها في صور متعددة معنوية ومادية لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم وتنمية الرغبة

لديهم في بذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد، وذلك بغرض تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

- **اتخاذ القرارات:** تعرف اتخاذ القرارات على أنها: " عملية اختيار واع ومدرك ورشيد لبديل من عدة بدائل لتحقيق أهداف التنظيم، ويقصد بها اختيار القادة لأحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة" (أبو قاعد وآخرون، 2022، ص 112) .

ويرى الباحث من خلال التعريفات أنه: تلك المجهودات الذهنية المبذولة من المسؤولين في مواضع اتخاذ القرار في إطار الصلاحيات ضمن السلم الإداري، من أجل دراسة سلسلة من المشاكل والقضايا والعمليات في مجال الأعمال ، سواء ما يتعلق بوظائف المدير من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة ، أو بالوظائف الفنية، المالية، التسويق، النقل، الأفراد، التوزيع، مستعملين طرق علمية مراعين العوامل المختلفة المحيطة بالإدارة في كل مرحلة من المراحل بقصد حل المشكلة أو معالجة الموقف المعين في فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف، وذلك بغرض تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

متغيرات البحث

- 1- **المتغير المستقل :** القيادة بالتجوال (إدارة الوقت – التحفيز – اتخاذ القرار-معوقات القيادة بالتجوال)
- 2- **المتغير التابع :** الالتزام الوظيفي

المحور الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

الجزئية الأولى: الإطار النظري

المطلب الأول: ماهية القيادة بالتجوال

يرتكز مضمون مفهوم القيادة بالتجوال على عملية التجوال، والتجوال في اللغة وبحسب ما ورد في (المعجم الوسيط، 1985، ص 145) تعني الطوفان في البلدان كثيراً.

أولاً: تعريف القيادة بالتجوال

تُعرف القيادة بالتجوال بأنها: "أسلوب إداري من خلاله يتجول المديرون بين العاملين بطريقة غير منظمة وغير مخطط لها للتفاعل مع المرؤوسين والإشراف على عملهم أثناء قيامهم بتنفيذها من أجل فهم أفضل للقضايا والأفكار والمخاوف الخاصة بهم". (Belyh, 2020, p18).

وتُعرف القيادة بالتجوال بأنها: " إحدى التقنيات الإدارية المعاصرة التي تعكس فلسفة الإدارة بتخلص المدير من الوظائف التقليدية كالمهام المكتتبية وهي إحدى إستراتيجيات التواصل غير الرسمي بين الإدارة والعاملين التي تركز على مدخل الإدارة اللامركزية وتعزيز مفاهيم الثقة والعمل الجماعي عند العاملين" (Katopol, 2018, p2) .

وتعرف القيادة بالتجوال بأنها قيام المسؤولين بالزيارات أو الجولات الميدانية التفتيدية لمواقع العمل من فروع وإدارات وأقسام ومشروعات للتعرف بشكل مباشر على عمليات التنفيذ والأداء كنوع من المتابعة الميدانية ، وللالتقاء وجها لوجه بالعاملين والعمال والعلماء أو الجمهور للتعرف على مطالبهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم تمهيدا لتقديم يد المساعدة المطلوبة في ذلك (أحمد، 2023، ص 194).

(146) The Impact of Roaming Driving Practice Mohammed Fahad Saad Aljaidid

ويرى الباحث من خلال التعريفات أنه أسلوب إداري يمثل منظومة إدارية متكاملة، تستمد خصوصيتها من قناعة إدارية تقوم على التواجد الذكي للقائد في مواقع التنفيذ، واستخدام مهاراته ومواهبه في التواصل الميداني مع المرؤوسين وفي تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التي تحصل في أثناء التجوال وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تحصل في أثناء التجوال الإداري واستخدام السيناريوهات والوسائل الأخرى لكل مراحل التجوال للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

ثانياً: مفهوم إدارة الوقت والتحفيز واتخاذ القرارات

ارتبطت القيادة بالتجوال بالعديد من الأبعاد والمفاهيم والمتغيرات، فمن واقع اطلاع الباحث على العديد من الأبحاث والكتب والدراسات الأكاديمية ذات الصلة في دراسة أثر ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الالتزام الوظيفي مثل دراسة أبو قاعد وآخرون (2022)، ودراسة الخزرجي وآخرون (2023)، ودراسة مصلح (2022)، ودراسة اليدوي (2020). توصل إلى صياغة متغيرات الدراسة المستقلة المرتبطة بالقيادة بالتجوال في ثلاث أبعاد وهي (إدارة الوقت – التحفيز – واتخاذ القرارات) وتعريفها كالتالي:

(1) إدارة الوقت:

تعرف إدارة الوقت بأنها: القدرة على الاستخدام الايجابي الفعال للوقت لإنجاز المهام المختلفة واستثمار هذا الوقت سواء في الحياة العملية أو الشخصية أو غيرها، وتشمل مهارات تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، التقييم والاستفادة من وقت الفراغ (الخرجي وآخرون، 2023، ص 543).

ويرى الباحث من خلال التعريفات أنه أسلوب إداري للتحكم في الوقت داخل المنظمة من خلال إدارته، وتنظيمه، وتوجيهه، وتوزيعه على المهام بشكل فعال، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

(2) التحفيز:

يُعرف التحفيز بأنه: " قدرة المدير على تحفيز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف " (مصلح، 2022، ص 81).

ويُعرف التحفيز بأنه: مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع للمثير الداخلي ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (اليدوي، 2020، ص 35).

ويرى الباحث من خلال التعريفات أنه مجموعة من الأدوات التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها في صور متعددة معنوية ومادية لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم وتنمية الرغبة لديهم في بذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد، وذلك بغرض تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

(3) اتخاذ القرارات:

تعرف اتخاذ القرارات على أنها: " عملية اختيار واع ومدرك ورشيد لبدل من عدة بدائل لتحقيق أهداف التنظيم، ويقصد بها اختيار القادة لأحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة (أبو قاعد وآخرون، 2022، ص 112).

ويرى الباحث من خلال التعريفات أنه تلك المجهودات الذهنية المبذولة من المسؤولين في مواضع اتخاذ القرار في إطار الصلاحيات ضمن السلم الإداري، من أجل دراسة سلسلة من المشاكل والقضايا والعمليات في مجال الأعمال، سواء ما يتعلق بوظائف المدير من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، أو بالوظائف الفنية، المالية، التسويق، النقل، الأفراد، التوزيع، مستعملين طرق علمية مراعين العوامل المختلفة المحيطة بالإدارة في كل مرحلة من المراحل بقصد حل المشكلة أو معالجة الموقف المعين في فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف، وذلك بغرض تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

ثالثاً: أهداف القيادة بالتجوال

لم تقتصر القيادة بالتجوال على الحصول على البيانات والمعلومات، ولا على الوقوف على ما يحدث داخل المنشأة، بل تمتد لتشمل عد أهداف أساسية تسعى إلى تحقيقها، ومنها: (الهويش، 2019، ص 23)

1. الحصول على المعلومات مباشرة من مصادر الرئيسة دون تصفيه أو تحريف أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة، أي أنها ذات استقلالية في اتخاذ القرارات التي تراها ملائمة وتصلح لبيئة العمل.
2. التحقق من صدق البيانات والمعلومات التي تصل للمدراء.
3. تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل، ويتم ذلك باستخدام ثلاث عوامل هي: المعرفة والمهار والرغبة.
4. ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى أفاق التطوير، وتنمية ذكية وفاعلة لقدرات المؤسسة وإمكاناتها، وتوظيفها بفاعلية عن طريق (الذكاء والبراعة والإبداع) لتحقيق جملة الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالإنتاج.
5. التحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ إلى مقاييس أعلى من الجودة، عن طريق الموازنة بين القابلية للعمل مع الآخرين والانسجام مع مطالب الآخرين والقفز النوعية في العلاقة، لتصبح الجود الشاملة عنوان المؤسسة.
6. كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرووسين وتعزيز العلاقات الشخصية بينهم.
7. يستخدم أسلوب الإدارة بالتجوال من أجل "غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في رؤوسها".

رابعاً: أبعاد القيادة بالتجوال

تتمثل أبعاد القيادة بالتجوال كما أشار إليها كل من حمد ومحمود (2022، ص6)، وداود (2020، ص8) كالتالي:

1. اكتشاف الحقائق: تشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة فعلياً.
2. تحسين الاتصال: يشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة والمغلقة، والندوات والمحاضرات وورش العمل، من أجل التعرف على وجهات نظرهم المختلفة، والرد على استفساراتهم، بهدف تحسين فعالية الاتصال فيما بينهم.
3. التحفيز: يشير إلى مدى قدرة المدير على حفز العاملين على الارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق أحساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف المنظمة.
4. التطوير: يشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على تقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.
5. التغذية الراجعة: يشير هذا المفهوم إلى مدى قدرة المدير على مساعدة العاملين على إدراك قدراتهم

وتطوير أدائهم وتصحيحه ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم، وحتى تصبح الراجعة المرتدة بناءة يجب أن تركز على سلوك الفرد المتلقي فقط، ويتعين شرحها حتى لا يسيء فهمها وأن تكون مركزة ومحددة وفي الوقت المناسب، فهي تتبع الأداء فوراً أو بعدة بفترات وجيزة، كذلك يجب أن تكون ذات صلة بالعناصر التي تسهم في أداء مهمة العمل بنجاح، بالإضافة إلى إنها يجب أن تكون من مصدر موثوق منه حتى يأخذها المتلقي على محمل الجد واثقاً من دقتها ومصداقيتها

خامساً: مزايا وخصائص القيادة بالتجوال

يشير أحمد (2023، ص198-199) إلى أن هناك مزايا وخصائص للقيادة بالتجوال كما يلي:

1. تؤمن القيادة بالتجوال بأهمية التعرف على المشاكل الناتجة عن العمل، من خلال الذهاب إليها ودراستها على الطبيعة وبشكل مباشر.
2. بواسطة القيادة بالتجوال يتم جمع المعلومات المطلوبة عن المشكلة بواسطة جميع حواس المسؤول أو المدير الذي يقوم بالزيارة الميدانية.
3. بواسطة القيادة بالتجوال يتم التحقق من مدي مصداقية التقارير التي يتم الحصول عليها من المرؤوسين والتأكد من مدي صحتها واكتمالها ودرجة موضوعية هذه التقارير وتعبيرها عن الواقع بشكل صادق وأمين.
4. تؤمن الإدارة بالتجوال بأهمية التواصل كل فترة – ليست ببعيدة – مع العاملين بالمنظمة بشكل مباشر وجها لوجه، للتعرف على آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم .
5. تؤمن الإدارة بالتجوال بأهمية التواصل كل فترة - ليست ببعيدة – مع العملاء أو الزبائن أو المستهلكين أو جمهور المنظمة، للتعرف على رايهم في السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وعلى أسلوب التعامل معهم من قبل العاملين في المنظمة، وعلى رغباتهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم.

ومن خصائص القائد المتجول ما يلي:

إن القيادة بالتجوال تتوقف على حسن اختيار المدير المتجول وما يتحلى به من صفات وخصائص شخصية وموضوعية، ذات تأثير إيجابي على حركة واتجاه وميول وآراء المحيطين به، ومن هذه الخصائص، كما وضحها (الضريس، 2020، ص 1144)

- أن يكون نزيهاً، وهي صفة تعني التوازن في الشخصية والبعد عن الهوى، أو التناقض بين الكلمة والفعل، وبين الظاهر والباطن ويكون قادراً على ضبط نفسه متحكماً في ذاته وانفعالاته.
- أن يكون مخلصاً، وهي صفة تعني الصدق مع العاملين والتمسك بما تعهد به، وألا يتأخر عن الخدمة، وأن يتصف بالأمانة.
- أن يكون منصفاً، يؤكد قيم ومبادئ العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستجابة الفورية لمطالب العاملين والاستماع الجيد لشكواهم.
- أن يكون مستقيماً، وهي صفة تعني عدم إذلال الموظفين، وألا ينتهز الفرص على حسابهم.
- أن يحافظ على كرامة الموظفين، وحققهم الكامل في الحياة الكريمة، وفي الحرية المستقلة، وفي تأمين مستقبلهم وضمان استقرارهم الوظيفي، وعدم تعرضهم لموقف يؤدي مشاعرهم أو يجرح كرامتهم.
- أن يكون صبوراً حليماً واسع الصدر لديه القدرة على التحمل ومواجهة المواقف الصعبة.

- أن يكون لديه القدرة على الحوار والمناقشة أثناء تجواله، وأن يهتم بالأفراد ويفجر طاقات الإبداع والابتكار الكامنة بداخلهم ليستفيد بأرائهم ومقترحاتهم بهدف زيادة كفاءة العمل.

سادساً: معوقات تطبيق القيادة بالتجوال

هناك بعض المعوقات التي يمكن أن تعيق تطبيق القيادة بالتجوال، والتي يجب تجنبها ليتم الحصول على النتائج المرجوة من تطبيق هذا المدخل، وتتمثل فيما يلي: (داود، 2020، ص10)

- 1- عدم الالتزام بالتطبيق الفاعل للإدارة بالتجوال نتيجة لقلّة مهارة وكفاءة بعض القيادات سواء في العمليات أو الأدوات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق المزايا المرجوة.
- 2- الاهتمام والتركيز على الشكل الظاهري للجولات من قبل المديرين دون العمل بالفلسفة الحقيقية لمدخل القيادة بالتجوال .
- 3- قصور فعالية الاتصال بين العاملين والمديرين مما يؤدي إلى فشل تطبيق مدخل القيادة بالتجوال.
- 4- أوسع الفجوة بين المديرين والعاملين وضعف إشارتهم في اتخاذ القرارات .
- 5- إتباع المديرين للبيروقراطية والروتين المكتبي للتهرب من تحمل المسؤولية .
- 6- كبر حجم والمساحة الجغرافية للمنظمة مما يعيق تطبيق مدخل القيادة بالتجوال .

المطلب الثاني: ماهية الالتزام الوظيفي

وفي هذا المطلب نعرض التعريفات والمفاهيم والأهمية والابعاد ذات الصلة بالالتزام الوظيفي كما يلي:

أولاً: تعريف الالتزام الوظيفي

يُعرف الالتزام الوظيفي بأنه: " هو الرغبة في البقاء في العمل داخل المنشأة، والتوافق مع أهداف المنشأة، والرضا عن بيئة العمل في المنشأة، وبذل المزيد من الجهد من أجل نجاح المنشأة وجعلها متميزة وبالتالي يفخر ويعتز الموظف في العمل فيها" (مرهج وعلاء الدين، 2017، ص 302).

ويُعرف مشتقاً وخطار (2021، ص 137) الالتزام الوظيفي بأنه: " هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة".

يعرف الالتزام الوظيفي على أنه: "عاطفة وجدانية وشعورية نحو المنظمة أكثر من مجرد ارتباط بالمنظمة لأسباب نفعية مادية وهو يمثل الالتزام الوظيفي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها" (حاجي، 2022، ص 515).

ويرى الباحث من خلال التعريفات أنه هو شعور الموظف الإيجابي اتجاه المنشأة، ودرجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيساً في حياته.

ثانياً: أهمية الالتزام الوظيفي

تتضح أهمية الالتزام الوظيفي كونه يؤثر تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتجلى ذلك في رغبة الأفراد في البقاء في المنشأة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والانجاز وانهاء المهام والأعمال في وقتها المحدد (الوهابي، 2015، ص 45).

ومن ناحية أخرى يمكن معرفة أهمية الالتزام الوظيفي من خلال العواقب والأضرار والنتائج السلبية المترتبة على عدم اهتمام المنظمات وإدارتها بالالتزام الوظيفي مما يؤدي إلى انخفاض مستوياته العمل كما يوضحها (مرهج وعلاء، 2017، ص 302):

أ) مستوى مرتفع من الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف بديلة جديدة.
ب) عدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات، عكس ما هو طبيعي حيث نجد الأفراد الأكثر التزاماً أكثر عطاءً بطبيعتهم.
ج) تأثير سلبي على الشخصية، فعلى عكس المتوقع أن الأفراد المرتبطين بمنظمتهم بدرجة كبيرة يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة.

ثالثاً: أبعاد الالتزام الوظيفي

- 1. الالتزام العاطفي (Affective):** ويقصد به درجة ارتباط الفرد عاطفياً بالمنشأة من خلال ولائه وتعلقه بها، وذلك نابع من تطابق قيم الفرد والمنشأة وتكامل أهدافهما، وبالتالي يفخر الفرد بعضويته بالمنشأة.
- 2. الالتزام المستمر (Continuance):** ويقصد به رغبة الفرد القوية في التمسك بقيم وأهداف المنشأة ومعرفة بالتكاليف المترتبة أو الخسائر المترتبة جراء تركه للمنشأة، فالفرد يقوم بحساب استثماراته الشخصية في المنشأة بحسب ما الذي سيكسبه في حال استمراره في العمل في المنشأة وما الذي سيخسره في حال تركها.
- 3. الالتزام المعياري أو الأخلاقي (Normative):** ويقصد به شعور الفرد بالمسؤولية تجاه المنشأة والعاملين فيها والذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنشأة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنشأة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله للمنشأة أو بعدها، وقد يكون للقيم العائلية أو الاعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الاثر في تكوين الالتزام المعياري (حاجي، 2022، ص515)؛ (مرهج، 2019، ص 302)

المطلب الثالث: علاقة القيادة بالتجوال بالالتزام الوظيفي

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيسي لها وهو دراسة أثر القيادة بالتجوال على الالتزام الوظيفي، ولذا تقوم بدراسة الأبعاد التي تم تحديدها في متغيرات البحث المستقلة كما يلي:

أولاً: إدارة الوقت

تعد القيادة المتجولة التي تحسن إدارة الوقت، هي من أكثر القيادات فاعلية، فقد برزت أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعمليات الادارية، كفلسفة إدارية حديثة، تهتم وتركز على الوقت كعامل أساسي وهام، وأدركت المنظمات أهمية الوقت واعطائه القدر الأكبر من العناية، باعتباره المورد الذي لا يمكن تعويضه أو خسارته، ويتوقف على إدارة الوقت نجاح المنظمة وزيادة إنتاجيتها إذا ما تم استغلاله بالشكل الصحيح. حن حظيت إدارة الوقت باهتمام الكتاب والباحثين على مر العقود، وقد ظهرت المقاربات العلمية لهذه القضية في وقت مبكر منذ عام 1913 عندما نشر فريدريك تايلور مبادئ الإدارة العلمية، وهذا ما أشار إليه (الحسينات، 2023، ص 92) نقلاً عن (Susan et al., 2015).

مفهوم إدارة الوقت:

تتطلب إدارة الوقت بشكل فعال الاستخدام الفعال للمهارات والاستراتيجيات والأدوات؛ إنشاء والحفاظ على روتين مرن؛ والقدرة على تقييم الفعالية الشخصية للفرد، وتتضمن مهارات إدارة الوقت معالجة ما وراء المعرفية من حيث تقدير الوقت والتنظيم ومتابعة الخطط أثناء ممارسة التحكم العاطفي للحصول على أفضل النتائج. وينظر بعض الباحثين إلى إدارة الوقت على أنها ممارسة التخطيط والتنظيم

والترتيب والميزانية لإنتاج المزيد من القيمة الوظيفية والقدرة التنافسية والجودة للحياة (Khanam et al., 2017, p 4761-4765).

في حين يرى البعض الآخر على أن إدارة الوقت تمثل مجموعة من القيم والعمليات والقدرات والموارد والهياكل التي تعمل معاً للمساعدة في كسب المزيد من الاستخدام خارج الوقت نظراً لأنه لا يمكن الحفاظ على الوقت ولا يمكن زيادة المعروض منه أو تخفيضه من أربعة وعشرين ساعة في اليوم. (Pertwi, 2021, p37-47).

أهمية إدارة الوقت:

يشير بعض الباحثين (Chaudhari, 2022, p6-8) إلى أن الاستفادة القصوى من الموارد تتمثل في استخدام الوقت بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، حيث يتم استخدام هذا المورد إلى أقصى حد، كون إدارة الوقت أمراً بالغ الأهمية لأنها أهمية إدارة الوقت في الكفاءة؛ صنع القرار، تخفيف التوتر، ستيح أفضل استخدام ممكن للموارد. وتتضح الانضباط، تعلم فرص جديدة، التخلص من الالهاء، الاستمتاع بالحياة، وتجنب خيبات الأمل.

خصائص إدارة الوقت:

يعتبر الوقت هو العنصر المشترك بين الجميع وهو للجميع، ولكن هناك اختلاف في كيفية استغلال الوقت من شخص لآخر، والإنسان هو المسؤول الوحيد عن وفه ويستطيع أن يستغله ويخطط له، فالوقت يسير بسرعة ثابتة ولا يمكن تقديمه أو تأخيره فالذي يمضي هو الوقت، والوقت هو المقياس الذي يعتمد عليه في سرعة الإنجاز والمنافسة، وقد أصبحت جميع المجالات تعتمد على الوقت كمقياس لمدى استغلاله، فمن خلال الوقت يمكن اكتشاف مدى الاستغلال الأمثل له، فهو أداة للتقويم والرقابة حيث أن كل عمل له فترة زمنية محددة وبداية ونهاية. وللوقت العديد من الخصائص والصفات التي تدل على مدى أهميته ومن هذه الخصائص والصفات (أن الوقت نعمة من نعم الله سبحانه وتعالى، أن الوقت ثابت لا يتغير فهو لا يزيد ولا ينقص، أن الوقت لا يمكن تعويضه، أن الوقت لا يمكن ادخاره، أن الوقت لا يشتري بالمال، أن الوقت أعلى ما يملكه الإنسان، أن الوقت يمضي سريعاً، أن الوقت غير مرن فلا يمكن تمديده، وأن الوقت لا غنى عنه، فكل الأهداف والإنجازات بحاجة إليه، أن ما مضى من الوقت لا يعود) (الحسينات، 2023، ص 92) نقلاً عن (الغامدي، 2018).

ثانياً: التحفيز

يعد التحفيز بعداً مهماً من إبعاد الإدارة بالتجوال، الذي يشير إلى قدره المدير المتجول على تحفيز العاملين مادياً، ومعنوياً، بهدف دفعهم نحو أداء العمل الأفضل، والارتقاء بمستوى أدائهم، ورفع الروح المعنوية لهم، من خلال تنمية الإحساس لديهم، بأنهم جزء مهم من المنظمة، إن الإدارة بالتجوال تعزز من فاعلية القيادة، لأنها تحفز المديرين على ترك مكاتبهم، والتجول في مكان العمل، والاتصال المباشر بالأنشطة، وبناء العلاقات، ومشاركة العاملين شخصياً، وتعبيراً عن شكرهم لهم، مما يؤدي إلى مساهمة العاملين في نجاح المنظمة. وكما يشكل نظام الحوافز دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمات المتعددة، من خلال تحفيز العاملين على الارتقاء بمستويات أداء عملهم، وبخلاف ذلك عند غياب نظام الحوافز الفعال يؤدي إلى العديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً في أداء العاملين وظيفياً وسلوكياً. وأن الحوافز المادية والمعنوية تؤدي دوراً كبيراً في تحفيز العاملين نحو الأداء الأفضل،

وتشجعهم على بذل المزيد من الجهد ودفعهم للارتقاء بمستويات إنتاجية أعلى، عن طريق توفير البيئة الصحية المناسبة للعمل، الذي تدعم التحسين المستمر للأداء (حمد ومحمود، 2022، ص6).

ثالثاً: اتخاذ القرارات

تقوم القيادة المتجولة بأعمالها بأكثر من طريقة وتجد لحل المشكلات أكثر من طريقة، ولكل طريقة أو مسار قيمته وجدواه ونقاط قوته وضعفه، ولذلك يجب على المسؤول اختيار أفضل الطرق والمسارات لحل مشكلات الإدارة، وهذا يؤكد أهمية عملية اتخاذ القرارات وصعوبتها وضرورة التمييز فيه (أبو قاعد وآخرون، 2022، ص112) نقلاً عن (Diane, 2018).

وتتمثل عملية اتخاذ القرارات ت جوهر نشاط المنظمة، وهي من المهام الأساسية للقيادة حيث يتعلمون من خلال هذه العملية على تحديد مشكلات التنظيم ومحاولة حلها عبر تبني بديلاً للعمل من أجل حل تلك المشكلات إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية اختيار واع ومدرك ورشدي لبدل من بديلين أو أكثر لتحقيق أهداف التنظيم، ويقصد بها اختيار القادة لأحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. وترتبط عملية اتخاذ القرارات بجميع المستويات التنظيمية، ولكنها أكثر تعقلاً بالمستويات الإدارية العليا وخصوصاً إذا تعلق الأمر بقضايا استراتيجية أو سياسات عامة أو محاور جوهرية في عمل المنظمات (Pugliese & Senna, 2018, p1-19)

مراحل عملية اتخاذ القرارات :

- لا يوجد نموذج موحد ومثالي لمراحل عملية اتخاذ القرارات، ولكن استقر الأدب الإداري على مراحل رئيسية يمكن سردها على النحو الآتي: (أبو قاعد، 2022، ص113)
1. **تحديد المشكلة:** تبدأ عملية اتخاذ القرار بملاحظة بروز أو وجود مشكلة لا بد من وجود حل لها، والأهم هو القدرة على تحديد المشكلة وتشخيصها بشكل سليم يميز بين أسباب تلك المشكلة وأعراضها ومحاولة تقديم بدائل لحل الأسباب وليس الأعراض.
 2. **جمع المعلومات وتصنيفها:** إن فهم المشكلة فهماً واقعياً يتطلب جمع بيانات ومعلومات حولها، لذا فإن قدرة المدير على تقديم بدائل للحل تعتمد على قدرته على جمع معلومات ذات صلة بالتشخيص الحقيقي للمشكلة والقدرة على تصنيف هذه المعلومات ضمن إجراء معين.
 3. **تطوير البدائل والمفاضلة بينها:** وترتبط هذه المرحلة بسابقتها فالقدرة على تحديد البدائل يرتبط بالقدرة على وضع المعلومات ضمن مسارات محددة يمكن أن تطور بدائل محدودة. إن صحة البديل المقدم يعتمد على القدرة على تطوير البدائل، ومن ثم تأتي مرحلة المفاضلة بين البدائل والتعرف على الكلفة والعائد لكل بديل وكذلك نقاط القوة والضعف لكل بديل وتجري عملية تقييم للبدائل وكلما اتجهنا إلى المفاضلة أو التقييم بصورة رقمية كلما سهلت عملية اتخاذ القرار .
 4. **اختيار البديل الأفضل:** وهنا يركز القادة والمديرون على مميزات: الخبرة، التجربة، البحث والتحليل، من أجل اختيار واعٍ وعلمي ومدرك مبني على الرشادة للبديل الأفضل وتعبر هذه المرحلة عن مرحلة اتخاذ القرار.
 5. **تنفيذ البديل والمتابعة:** وتتضمن هذه المرحلة تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة أو تنفيذ أي بديل ثم تبنيه ولا بد أن توكل عملية التنفيذ لذوي المهارات والقدرات وإعطائهم فرص الصلاحيات والمرونة التي تمكنهم

من تنفيذ الحل بشكل فعال، وما يحسم الفعالية هنا هي عملية المتابعة والمراقبة للوقوف على مدى قدرة هذا البديل على حل المشكلة التي تم تبينه من أجلها، فالمتابعة تقيس لنا مدى سلامة اختيار اتنا. وهناك جوانب أخرى لعملية اتخاذ القرار مرتبطة بالقيادة بالتجوال في تعزيز الالتزام الوظيفي منها:

1- **الجانب الرقابي:** مع نزول المدير أو المسؤول إلى ميدان العمل ومتابعة أعمال التنفيذ لبيان مدى تحقيق الأهداف المطلوب إدراكها في وقتها المحدد، والكشف عن أوجه القصور والخلل حتى تفاديها للوصول إلى أكبر كفاءة ممكنة. يبدأ النظام الرقابي الفعال في الظهور حيث يرى القائد الأمور بطريقة مباشرة ويتكامل مع هذه الرقابة الالتزام الوظيفي، فالرقابة الفعالة تدفع إلى الالتزام المعياري والأخلاقي (داود، 2020، ص9).

2- **الجانب المعلوماتي:** وهي الحصول على المعلومة من مصدرها وعن قرب فمع نزول المسؤول إلى ميدان العمل يستطيع الحصول على المعلومة المطلوبة والتحقق منها بدون وسائط وبصدق أكثر وذلك نابع من قرب المدير من الموظف والذي يعد هذا بدوره نوع من التزام الموظف (الضريس ، 2020، ص1143).

وتعترض طريق القائد في نجاحاتهم في عملية اتخاذ القرارات الفعالة عوامل عدة تشكل تحدياً كبيراً أمامهم وأهمها: (أبو قعود، 2022، ص114)

1. ضيق الوقت .
2. نقص المعلومات حول مشكلة القرار.
3. ضعف مشاركة الجهات التنفيذية في عملية اتخاذ القرار.
4. تباين وجهات النظر بين القادة وتعدد المعايير.
5. ظروف المخاطرة وعدم التأكد في بيئة القرار.

وفي الخلاصة، أشارت العديد من الأبحاث مثل الحسينات وآخرون(2023)، الخزرجي (2023)، وأبو قعود(2022)، وحمد (2022)، والجاف وآخرون(2019)، مرهج (2017)، إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة القيادة بالتجوال والالتزام الوظيفي من خلال (إدارة الوقت – التحفيز – اتخاذ القرارات). وأن إدارة القيادة بالتجوال هي أسلوب إداري يتضمن تحرك القادة بانتظام خارج مكاتبهم والتفاعل المباشر مع الموظفين، والاستماع إلى مخاوفهم وأفكارهم، وتقديم الدعم الفوري. هذا النوع من القيادة يمكن أن يعزز الشعور بالانتماء والتقدير لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي. فالالتزام الوظيفي يعني الرغبة القوية للموظف في البقاء ضمن المنظمة، والاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة، والإيمان بقيم وأهداف المنظمة، وأن القادة الذين يطبقون يمكن أن يحسنوا الاتصال والثقة داخل المنظمة، وهذا بدوره يعزز الالتزام الوظيفي. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن فعالية القيادة بالتجوال تعتمد على كيفية تطبيقها. فالقيادة بالتجوال التي تركز فقط على المراقبة والتقييم قد تؤدي إلى نتائج عكسية، مثل زيادة الضغط على الموظفين وانخفاض الالتزام الوظيفي. لذلك، من الضروري أن يكون القادة مدركين لأهمية الاستماع الفعال وتقديم الدعم، بدلاً من التركيز فقط على الإشراف والتقييم.

الجزئية الثانية: الدراسات السابقة أولاً: دراسات تناولت القيادة بالتجوال 1- الدراسات العربية :

- **دراسة أحمد (2023)** حاولت هذه الدراسة معرفة درجة وعي المدراء في المؤسسات الحكومية المصرية بموضوع الإدارة بالتجوال، وتبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي واختارت عينية عمدية عددها (51)؛ ولذلك لصعوبة العينة العشوائية في مثل هذه الدراسة، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات وتكونت هذه الاستبانة من (16) سؤال وقد حكمت من ذوي الخبرة والاختصاص وعدد المحكمين (6)، وقد وزعت على (14) مؤسسة حكومية مصرية على خمس محافظات، عليه توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك أجماع من مدراء المؤسسات الحكومية بمصر قد سمعوا عن الإدارة بالتجوال، وأن ما نسبته (88.2%) من المدراء لم يقدم لهم دورات تدريبية بهذا الشأن، وعليه يوصي الباحث بضرورة إقامة دورات تدريبية؛ من شأنها أن ترفع وعي وإدراك المدراء بشأن أهمية وضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال.
- **دراسة الزهراني (2023)** والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال، كما هدفت إلى تحديد آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس منطقة الباحة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على المنهج الاستشراقي المستقبلي. تكوّن مجتمع الدراسة من كافة مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهن (187) مديرة، اتبعت الباحثة أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، أظهرت النتائج أن واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال بدرجة عالية وذلك بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.71)، كما جاءت آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس منطقة الباحة بدرجة عالية جداً وذلك بمتوسط حسابي (4.35)، وانحراف معياري (0.88).
- **دراسة مصلح (2022)** والتي هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الإدارة بالتجوال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (250) موظفاً في حين كانت العينة (119) موظفاً في جامعة القدس المفتوحة في فروع محافظات (فلسطين، طولكرم، نابلس) في العام الدراسي 2017/2018 م. وكانت أهم النتائج: تمارس إدارة الجامعة القدس المفتوحة الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين كان بدرجة مرتفعة جداً، ووجدت علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية. ويوجد أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة. وكانت أهم التوصيات: النوعية بأهمية موضوع الإدارة بالتجوال عن طريق إعطاء دورات تدريبية للمديرين في جامعة القدس المفتوحة، وضرورة كسر الحواجز بين الموظفين والإدارة أثناء ممارسة الإدارة للتجوال، مما يؤثر إيجاباً على الروح المعنوية للموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- **دراسة حمد ومحمود (2022)** والتي تناولت تأثير الإدارة بالتجوال على التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية مصانع ألبان أبي غريب ببغداد؛ حيث كان مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمصنع وتم اختيار عينة على بعدين، البعد الأول عينة عشوائية

يتعلق بالعاملين وحجمها (177) من مجتمع دراسة حجمه (1361)، البعد الآخر هي عينة طبقية تتكون من مدراء العموم ونواب المدراء و مسؤولي الشعب ومسؤولي الوحدات حيث كان حجمها (32) من مجتمع دراسة مقداره (52)، وتعزي الباحثان سبب اختيار هذه الشركة لكونها تقدم احتياجات للمواطنين وتعتبر الأولى في العراق من حيث جودة المنتجات، وتوصلت الباحثان إلى وجود علاقة تأثير بين الإدارة بالتجوال في تحقيق التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي والموظفين ملتزمون وظيفياً في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية مصانع أبو غريب، وأن بعدي الاتصال والتحفيز لهما تأثير على التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمي.

■ **دراسة عبد ربه (2022).** والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على فاعلية إتخاذ القرارات في الهيئة العمالية للأعمال الخيرية من وجهة نظر العاملين. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بلغ مجتمع الدراسة (96) موظف في الهيئة العمالية للأعمال الخيرية، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتم توزيع الاستبانة بشكل الكتروني وتم استرداد (83) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المنظمة جاءت بدرجة متوسطة بنسبة 65.2%. كما أن هناك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

■ **دراسة الداود وآخرون (2020).** والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة تطبيق الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية، واقتراح سبل لتطوير ممارستها بجامعة حائل في المملكة العربية السعودية. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم اختيار عينة مكونة من (192) فرد من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (261) من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة حائل. وتم توزيع الاستبانة على المجتمع. وحصلت الباحثة على (192) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو مجالات اكتشاف القائد الأكاديمي للتحقق والتغذية الراجعة والدرجة الكلية لصالح أفراد الدراسة. وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو جميع مجالات ممارسات القيادات الأكاديمية، وكذلك الدرجة الكلية لها تُعزى لمتغيري طبيعة العمل وعدد سنوات الخدمة، كما جاءت موافقة أفراد الدراسة لممارسة جميع عمليات الإدارة بالتجوال بمعدل (48) من (5). في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج التحفيز المادية والمعنوية المساهمة في زيادة الدافعية للقادة الأكاديميين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال، وتكثيف اللقاءات العلمية وورش العمل والدورات التدريبية في هذا المجال وربط منهجية الإدارة بالتجوال مع الأهداف.

■ **دراسة الضريس (2020).** والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية) لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام. تم استخدام المنهج الوصفي وكذلك المنهج المسحي، كما تم تطبيق استبانة على عينة من رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بلغ عددهم (47) رئيس قسم منهم (29) ذكر و(18) أنثى، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها: (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات،

العلاقات الإنسانية) لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام حصل على درجة كبيرة بشكل عام وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال تعود لاختلاف نوع العينة والدرجة العلمية، ووجود فروق دالة ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال تعود لاختلاف سنوات الخبرة وذلك لصالح أفراد المجتمع ذوي الخبرة (من 10 سنوات فأكثر).

■ **دراسة الهويشل (2019)** والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأسلوب المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وهي مكونة من (47) فقر موزعة على ثلاث محاور. وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بالطرق الإحصائية والتربوية المناسبة. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض كانت بدرجة عالية جدا بجميع مجالاتها بمتوسط عام بلغ (4.46) في فئة الاستجابة العالية جدا، حيث حصل مجال التوجيه على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قيمته (4.67) في فئة الاستجابة العالية جدا، تلاه مجال التنظيم بمتوسط حسابي قيمته (4.49) في فئة الاستجابة العالية جدا، تلاه مجال التخطيط بمتوسط حسابي قيمته (4.39) في فئة الاستجابة العالية جدا، بينما حصل مجال المتابعة على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قيمته (4.26) في فئة الاستجابة العالية جدا وأن محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي قيمته (3.81) في فئة الاستجابة العالية. وأوضحت الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لكل من متغير سنوات الخبر، ومتغير المؤهل، ومتغير حجم المبنى. بينما حصل محور المقترحات التي تساهم في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قيمته (4.01) في فئة الاستجابة العالية

2- الدراسات الأجنبية :

■ **دراسة (Durrh & Others (2018)** والتي ناقشت تأثير أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، الإبداع، التحفيز، والاتصالات) على جودة الخدمة في قطاع البنوك في سلطنة عمان، وتم جمع البيانات من عينة مقصودة من الموظفين الإداريين (أي المديرين ومديري الفروع ورؤساء الأقسام) من أربع بنوك رئيسية بسلطنة عمان، ومن بين 450 استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، أجاب 390 منهم فقط على الاستبيان بنسبة 85.66%. تكونت العينة من 75% ذكور و25% إناث، وكان معظم أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس ولديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، و80% من أفراد العينة يعملون كرؤساء أقسام، و41% من الموظفين ينتمون للفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة. وأظهرت النتائج بوجود تأثير بدرجة كبيرة لبعدي التغذية العكسية واكتشاف الحقائق على جودة الخدمة، وأما الأبعاد الثلاثة الأخرى وهي: الإبداع والتحفيز والاتصالات فلم يكن لها تأثير على جودة الخدمة.

■ **دراسة (Ugochukwu, et al. (2018)** والتي فحصت مدى تأثير تطبيق الإدارة بالتجوال على اتجاهات الموظفين الإيجابية اتجاه عملهم في المستشفيات التعليمية العامة بجنوب شرق نيجيريا،

والتأكد من مدى تأثير استخدام المدراء للإدارة بالتجوال على امداد الموظفين بالمشورة والارشاد، وتحديد مدى تأثير الإدارة بالتجوال على القدرات الفردية للموظف. وقد استخدم لذلك تصميم البحث المسحي من بين عدد السكان البالغ عددهم 27864 موظفاً، وتم اخذ عينات من 378 موظفاً ومن بينهم 360 موظفاً قام بملاً الاستبيان بمعدل إستجابة 95%. وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مرتفع للإدارة بالتجوال على الخدمة المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي للإدارة بالتجوال على أهداف تعليم المهارات، كما خلصت الدراسة إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال مع هذه الطريقة تساعد في اكتشاف كيفية تحسين التواصل، والدوافع، التطوير والإبداع وكذلك آراء الموظفين.

■ **دراسة: (Aimee, et al., 2018)** والتي هدفت إلى تحديد الدوافع التنظيمية والفردية وراء تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، وتمت الدراسة على مجموعة من مديري الإدارة العليا في مرفأ صناعة السفن في كوريا وذلك عن طريق (12) مقابلة شخصية شبه منظمة مع المدراء التنفيذيين تمت وجه لوجه. وتوصلت الدراسة إلى وجود (10) دوافع لتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال مقسمة إلى دوافع فردية (مرتبطة بأهداف القيادة) وهي: بناء علاقات إيجابية مع العاملين، بناء نظام للمعلومات، رصد وتحديد القضايا في مواقع العمل، المشاركة المباشرة في قضايا الصراع والعمل على حلها، ومشاركة في التغذية الراجعة، واستخدام أسلوب التعليم والرعاية المهنية، وتشجيع رواية القصص الإيجابية. ودوافع تنظيمية (مرتبطة بالمنظمة نفسها)، وهي: السلوك التقليدي للإشراف، تدهور العلاقات بين العاملين والقادة، غموض هيكل الملكية، وتداعيات إعادة التنظيم العاجلة. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة بالتجوال إستراتيجية إدارية تهدف إلى تعزيز التواصل التصاعدي داخل المنظمات، ومعالجة العوامل الطارئة التي تزيد من الغموض داخل بيئة العمل، من خلال اكتشاف معوقات التواصل بين المرؤوسين والإدارة العليا، والعمل على تجنبها والحد منها، فوجود توازن جيد في اكتشاف المعوقات يساعد على تنفيذ أسلوب الإدارة بالتجوال بنجاح.

■ **دراسة: (Katopol, 2018)** والتي هدفت على فكرة أن بقاء المديرين في مكاتبهم يرون المشاكل بشكل افضل، إضافة إلى ضياع الكثير من الوقت والجهد في حلها، إلا أنه بممارسة الإدارة بالتجوال يمكن الحصول على مزيد من المعلومات لحل المشاكل والوصول لأفضل النتائج وعليه كان الهدف من الدراسة هو معرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في أداء كلاً من المديرين والعاملين والمنظمة ككل، واجريت الدراسة على عينة قوامها 314 مفردة من العاملين في إحدى الجامعات الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مرتفع لممارسة الإدارة بالتجوال على أداء المديرين والعاملين والمنظمة ككل. كما أن الإدارة بالتجوال تؤدي إلى زيادة أداء المدير من خلال مساعدته في اتخاذ قرارات إدارية أفضل، والتحدث مع العاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات، واتاحه الفرصة للتعرف على العاملين من قرب.

ثانياً: دراسات تناولت الالتزام الوظيفي

1- الدراسات العربية :

■ **دراسة الضلاعين (2018)** والتي هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل التنظيمية المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تعزى لأربعة متغيرات هي: البعد المالي والمستقبل الوظيفي وبيئة العمل والعملية الإدارية والتطوير الذاتي والوظيفي وعلاقات العمل في مؤسسة

التدريب المهني. جرى توزيع (210) استبانة أعيد منها (204) استبانة كانت صالحة للتحليل وبالاعتماد على الرزم الإحصائية (SPSS) تم تحليل البيانات، ومن خلال تحليل النتائج ظهر بشكل واضح أنه لا يوجد التزام وظيفي لدى العاملين في مؤسسة التدريب المهني بشكل عام باستثناء ما يتعلق بمحور علاقات العمل، وبشكل عام حيث كانت هناك درجة منخفضة من الالتزام التنظيمي ويعزى الباحث هذه النتائج من خلال الاطلاع على واقع مؤسسة التدريب المهني وبناء على ما أظهرته النتائج كانت مستويات الرواتب والأجور منخفضة مقارنة بالدوائر الأخرى.

■ **دراسة الجاف وآخرون (2019).** والذي هدف إلى معرفة دور مهارات القيادة الادارية (المهارات الذهنية/ الفكرية، المهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية) في تعزيز الالتزام الوظيفي (الالتزام الشعوري / العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) من وجهة نظر عينة من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في ديوان محافظة اربيل بأقليم كردستان العراق. ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (30) سؤال وزعت على عينة مكونة من (39) مفردة وقد أعيدت منها (30) استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل. وقد توصلت البحث الى وجود علاقة ارتباط بين مهارات القيادة الادارية وتعزيز الالتزام الوظيفي، ووجود أثر لمهارات القيادة الادارية في تعزيز الالتزام الوظيفي، وبناءً على ذلك فقد قدم البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات ومن اهمها ضرورة زيادة الاهتمام بمهارات القيادة الإدارية لتشجيعها وتعزيزها لدى المدراء ولاسيما أن نتائج البحث الميدانية قد أوضحت ارتفاع مستوى هذه المهارات في المنظمة المبحوثة.

■ **دراسة داود (2020)** والذي هدف إلى الكشف عن أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة) سبب هذه الدراسة تبنى الباحث لمشكلة قصور التميز التنظيمي نتيجة ضعف التوجه نحو أسلوب الإدارة بالتجوال بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة، وكان الهدف من الدراسة تشخيص الوضع الراهن لأسلوب الإدارة بالتجوال والتميز التنظيمي السائد في الهيئات محل الدراسة، وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين بالإدارة العليا والوسطى والدنيا والبالغ عددهم (1924) مفردة واستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية وكان عددها (320)؛ نظراً لكون مجتمع الدراسة غير متجانس ومتباين، ولقد استخدم الباحث لجمع البيانات أداة الاستبانة؛ نظراً لوجود عدد كبير من الموظفين ضمن نطاقها وسهولة التواصل معهم، ولم يستند الباحث إلى دراسات سابقة، وقد ظهر في النتائج لدى الباحث قصور مدخل الإدارة بالتجوال بجميع أبعادها (اكتشاف الحقائق، التواصل التحفيز، التطوير، التغذية الراجعة)، كذلك قصور التميز التنظيمي في الهيئات.

■ **دراسة توام وكلاخي (2021).** والتي هدفت إلى اختبار تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبيان لإجراء الدراسة الميداني، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من (93) عامل. وقد تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv24 لتحليل بيانات الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز.

■ **دراسة مشتى وخطار(2020).** والتي هدفت إلى التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة الجزائرية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (139) أستاذ وأستاذة من جامعات الوسط الجزائري، حيث أظهرت نتائج الدراسة انه، توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام الوظيفي ، وبينت أن هناك درجة متوسطة في الالتزام الوظيفي وفي مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة. كما بينت الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس و متغير الخبرة المهنية، وقد أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والخبرة، وعدم وجود فروق في متغير الدرجة العلمية.

2- الدراسات الأجنبية:

■ **دراسة (Alrowwad et al., 2019)** والتي هدفت إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في تعزيز الفعالية التنظيمية، وتم استخدام استبانة في جمع البيانات، وزعت على (266) موظفًا في الأردن؛ لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وأظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن هناك تأثيرات إيجابية كبيرة للالتزام المستمر، والالتزام المعياري على الفعالية التنظيمية، في حين أن الالتزام العاطفي ليس له تأثير كبير على الفعالية التنظيمية. كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق كبير في أثر الالتزام التنظيمي على الفعالية التنظيمية يعزى إلى الجنس. كما أشارت نتائج اختبار ANOVA إلى عدم وجود فرق كبير في تأثير الالتزام التنظيمي على الفعالية التنظيمية لصالح العمر والخبرة والرتبة الأكاديمية.

■ **دراسة (Ronaldo & Uy Chin, 2020)** والتي هدفت إلى تحديد مستويات وتأثير تحفيز المعلمين والرضا الوظيفي على التزامهم الوظيفي وانهمكهم في العمل. تم جمع البيانات من 1098 معلماً في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة مانيللا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، تم استخدام الإحصائيات الوصفية مثل المتوسط والانحراف المعياري، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحديد العلاقات بين المتغيرات الكامنة. وأظهرت النتائج أن المعلمين لديهم الدافعية ويتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمشاركة في العمل. وأظهر SEM التأثيرات الإيجابية الكبيرة للتحفيز والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي والمشاركة في العمل. كما كشف النموذج أن الرضا الوظيفي يتوسط تأثير التحفيز على الالتزام التنظيمي للمعلمين وانخراطهم في العمل. وهذا يعني أن المعلمين المتحمسين والراضين عن عملهم يتمتعون أيضاً بمستوى عالٍ من المشاركة في العمل والالتزام التنظيمي.

■ **دراسة (Kaegon & Okere 2021)** والتي هدفت إلى فحص أفضل الممارسات في مكان العمل والتزام المعلمين الوظيفي في المدارس الثانوية العامة العلي في ولاية ريفرز في نيجيريا، وأتبعث الدراسة المنهج الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من العينة التي تألفت من (429) معلماً من المدارس الثانوية، و توصلت الدراسة إلى أن الأمن الوظيفي لدى المعلمين جاء ضعيف وهو يؤثر على مستوى الالتزام الوظيفي لديهم، و أوصت الدراسة بأن يعمل المدراء على تطوير أنظمة للأمن الوظيفي في المدارس كتعزيز للمعلمين لزيادة التزامهم الوظيفي.

ثالثاً: تعقيب على الدراسات السابقة

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأهداف والمنهج المستخدم في دراسة القيادة بالتجوال مثل : دارسة أحمد (2023)، ودراسة الزهراني (2023)، ودراسة مصلح (2022)، ودراسة حمد ومحمود (2022)، ودراسة عبد ربه (2022)، ودراسة الداود وآخرون (2020)، ودراسة الضريس (2020)، ودراسة الهويشل (2019)، ودراسة (Durrah & Others (2018)، ودراسة (Ugochukwu, et al. (2018)، ودراسة (Aimee, et al., (2018).
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأهداف والمنهج المستخدم في دراسة الالتزام الوظيفي مثل : دراسة الجاف وآخرون (2019)، ودراسة (Alrowwad et al., 2019)، ودراسة داود (2020)، ودراسة توام وكلاخي (2021)، ودراسة مشتي وخطار (2020)، ودراسة (Alrowwad et al., (2019)، ودراسة (Ronaldo & Uy Chin.(2020)، ودراسة (Kaegon & Okere (2021).
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الاتجاه العام، في كونها لم تربط بين القيادة بالتجوال والالتزام الوظيفي مثل: دارسة أحمد (2023)، ودراسة الزهراني (2023)، ودراسة مصلح (2022)، ودراسة حمد ومحمود (2022)، ودراسة عبد ربه (2022)، ودراسة داود (2020)، ودراسة الداود وآخرون (2020)، ودراسة الضريس (2020)، ودراسة الهويشل (2019). ودراسة (Durrah & Others (2018)، ودراسة (Ugochukwu, et al. (2018)، ودراسة (Aimee, et al., 2018). ودراسة الضلاعين (2018)، ودراسة الجاف وآخرون (2019)، ودراسة (Alrowwad et al., 2019)، ودراسة داود (2020)، ودراسة توام وكلاخي (2021)، ودراسة مشتي وخطار (2020)، ودراسة (Alrowwad et al., (2019)، ودراسة (Ronaldo & Uy Chin. (2020)، ودراسة (Kaegon & Okere (2021).

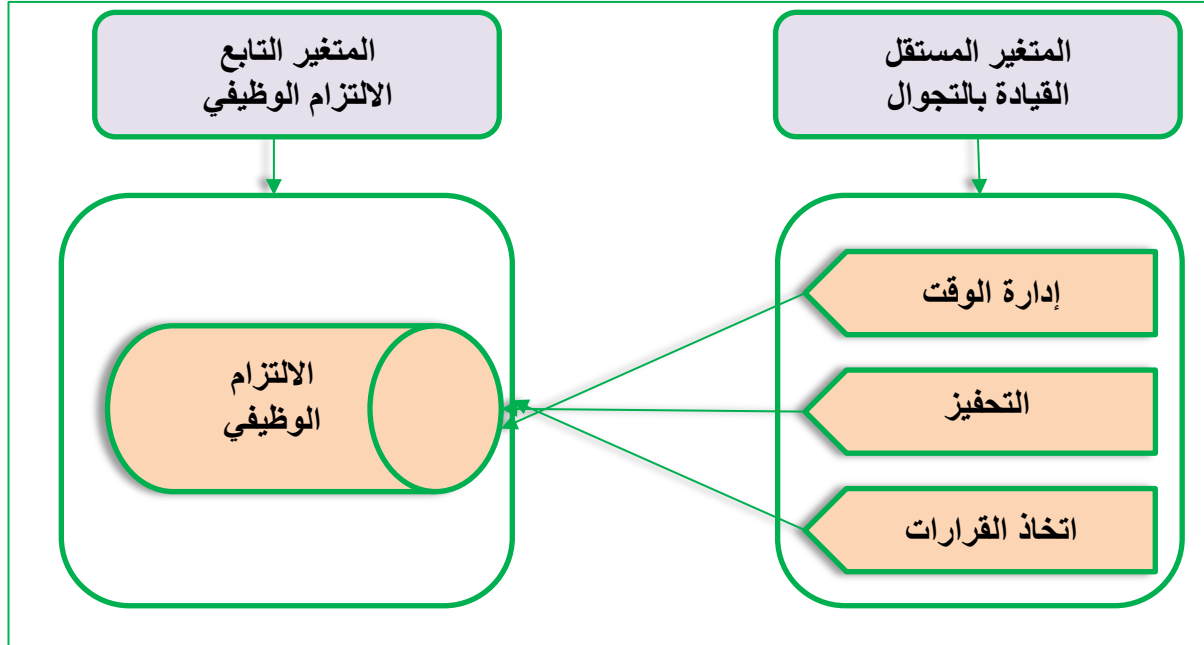
أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تم الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث ما يلي:

1. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث إعداد وبلورة مشكلة الدراسة، وصياغة أهداف البحث، وإثراء الإطار النظري للدراسة، واختيار المنهج الملائم للدراسة، وتوجيه الدراسة إلى الاطلاع على الكثير من المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.
 2. محاولة الوقوف على نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية وطرق ومعالجات وتفسير النتائج.
 3. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد واختيار أدوات البحث الأنسب.
 4. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كيفية صياغة أبعاد الاستبيان المرتبط بالدراسة.
 5. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة تساؤلات البحث .
 6. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- وتفردت الدراسة الحالية عن غيرها بأنها قامت بدراسة أثر ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الالتزام الوظيفي، حيث معظم الدراسات السابقة اشارت إلى "الإدارة بالتجوال" والدراسة الحالية خصت "القيادة بالتجوال" حيث أن القيادة جزء من الإدارة، فقلما ندر -على حد علم الباحث - أي دراسة مشابهة

تقوم بدراسة القيادة بالتجوال وعلاقته بتعزيز الالتزام الوظيفي، حيث سيتعرض الباحث بالشرح والتدقيق لهذه المحاور في متن البحث.

نموذج البحث



المصدر: إعداد الباحث، 2024م

شكل (1-1) نموذج الدراسة

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة وعليه قام بإعداد نموذج الدراسة وهو عبارة عن متغير مستقل تمثل في (القيادة بالتجوال)، وعلى متغير تابع تمثل في (الالتزام الوظيفي).

المحور الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها

الجزئية الأولى: منهجية الدراسة

1- منهج الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة في الواقع وجمع البيانات حولها وتحليلها واستخلاص النتائج من خلال هذا التحليل، حيث تنتمي هذه الدراسة للدراسات الوصفية والتي تقوم بتحليل مشكلة الدراسة من خلال الأدبيات والمراجع التي تناولت موضوع الدراسة، كما يتم وصفها وربطها بالواقع من خلال البيانات المتوفرة عن مشكلة الدراسة سواء كانت من خلال المقاييس المطبقة، والاحصائيات والنشرات الحكومية المتاحة. وذلك لوصف وتحليل وقياس أثر ممارسة القيادة بالتجوال في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

2- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة الدفاع في الرياض والبالغ عددهم (2345)، منهم (2040) موظفين أي ما يعادل نسبة (87%) من مجتمع الدراسة و (305) مسؤولين وقادة ما يعادل نسبة (13%) من مجتمع الدراسة.

3- عينة الدراسة: تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة قوامها في صورتها النهائية (100) فرد من مسؤولي وقادة وزارة الدفاع، حيث تتوفر درجة عالية من التجانس بين أفراد العينة، وتوافر فرص

The Impact of Roaming Driving Practice Mohammed Fahad Saad Aljaidid (162)

متساوية لكل عنصر من عناصرها نظراً لوجودهم في منظومة مجتمعية واحدة (رزقي وهجيرة، 2017، ص 283-284).

4- أداة الدراسة: في ضوء طبيعة الدراسة الحالية ومشكلاتها وأسئلتها؛ استخدم الباحث أدوات أجراها على العينة المستخدمة في الدراسة الحالية، والتي تضمنت على استبانة (إعداد الباحث)، والتي تكونت من عدد (4) محاور وقد شمل كل محور على عدد من الفقرات تتراوح ما بين (5-8)، وبواقع إجمالي (29) فقرة كلها موجبة وحسب الجدول الآتي :

جدول (0-1): يوضح محاور إدارة الدراسة وعدد فقراتها

المحاور	الفقرات	تسلسل العبارات
المحور الأول: أثر إدارة الوقت	6	8-7-5-4-2-1
المحور الثاني: أثر التحفيز	6	16-15-13-12-11-10
المحور الثالث: أثر اتخاذ القرارات	5	22-21-20-18-17
المحور الرابع: معوقات القيادة بالتجوال	5	29-26-25-24-23
المحور الخامس: الالتزام الوظيفي	7	28-27-19-14-9-6-3
المجموع	29	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م.
أ) وصف وإعداد فقرات أداة الدراسة:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات في التخصص، وذلك بغرض إعداد وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) ومن أهم ما اطلع عليه دراسة أحمد (2023)، ودراسة الزهراني (2023)، ودراسة مصلح (2022)، ودراسة حمد ومحمود (2022)، ودراسة عبد ربه (2022)، ودراسة الداود وآخرون (2020)، ودراسة الضريس (2020)، ودراسة الهويشل (2019)، ودراسة Durrak & Others (2018)، ودراسة Ugochukwu, et al. (2018)، ودراسة Aimee, et al., (2018). والتي اقتصت بالقيادة بالتجوال؛ وكذلك اطلع العديد من الدراسات في دراسة الالتزام الوظيفي مثل دراسة دراسة الجاف وآخرون (2019)، ودراسة (Alrowwad et al., 2019)، ودراسة داود (2020)، ودراسة توام وكلاخي (2021)، ودراسة مشتي وخطار (2020)، ودراسة (Alrowwad et al., 2019)، ودراسة Ronaldo & Uy Chin. (2020)، ودراسة Kaegon & Okere (2021). وشملت محاور الإستبانة ما يلي:

أ) المحور الأول : أثر إدارة الوقت على الالتزام الوظيفي وقد طرح الباحث في هذا المحور (6) مفردات، تقيس من خلالها أثر إدارة الوقت على الالتزام الوظيفي، منها (5) مفردات كمية اختيارية لمقياس ليكرت الخماسي، و(1) مفردة نصية حتى يستطيع المستجيب من إبداء رأيه كتابياً.
ب) المحور الثاني: أثر التحفيز على الالتزام الوظيفي وقد طرح الباحث في هذا المحور (6) مفردات، تقيس من خلالها أثر التحفيز على الالتزام الوظيفي، منها (5) مفردات كمية اختيارية لمقياس ليكرت الخماسي، و(1) مفردة نصية حتى يستطيع المستجيب من إبداء رأيه كتابياً.

(ج) **المحور الثالث: أثر اتخاذ القرارات على الالتزام الوظيفي** وقد طرح الباحث في هذا المحور (5) مفردات، تقيس من خلالها أثر اتخاذ القرارات على الالتزام الوظيفي، منها (4) مفردات كمية اختيارية لمقياس ليكرت الخماسي، و(1) مفردة نصية حتى يستطيع المستجيب من إبداء رأيه كتابياً.

(د) **المحور الرابع: معوقات القيادة بالتجوال على الالتزام الوظيفي** وقد طرح الباحث في هذا المحور (5) مفردات، تقيس من معوقات القيادة بالتجوال على الالتزام الوظيفي، منها (4) مفردات كمية اختيارية لمقياس ليكرت الخماسي، و(1) مفردة نصية حتى يستطيع المستجيب من إبداء رأيه كتابياً.

(هـ) **المحور الخامس: الالتزام الوظيفي** وقد طرح الباحث في هذا المحور (7) مفردات، تقيس من الالتزام الوظيفي من خلال القيادة بالتجوال.

(ب) صدق المحكمين

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (2) من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال بجامعة المجمعة، وقد لوحظ أن هناك عدد من المفردات حظي بنسبة اتفاق المحكمين ، وأما باقية العبارات فقد قام السادة المحكمين بإجراء بعد التعديلات على مفرداتها وذلك بعد التأكد من مدى وضوح المفردات وحسن صياغتها، ومدى مطابقتها للمكون الذي وضعت لقياسه، وتم التعديل كما يلي :

- تم إضافة عبارة مفتوحة بنهاية كل محور تقادياً لعدم التحيز وحتى يكون هناك مجال للتعبير عن الرأي في كل محور.

- تم إضافة متغير ديمغرافي في البيانات الأساسية "سنوات الخبرة" لتأثيرها على متغيرات الدراسة.
- تم حذف المتغير الديمغرافي (عدد الدورات التدريبية) لضعف تأثيرها على استجابات المستقضي عليهم
- تم إضافة متغير ديمغرافي عن الحالة الاجتماعية في البيانات الأساسية.
- تم إعادة صياغة عدد (14) فقرة لتكون أكثر دقة ووضوح للفهم والاستجابة.

وقد تم اعتماد الاستبيان في صورته النهائية بعد إجراء كامل هذه التعديلات.

(ج) صدق المقياس:

قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان باستخراج معامل الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات المقياس ودرجة البعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية باستخدام معامل بيرسون على البرنامج الإحصائي SPSS V.25، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (2-3): يوضح الاتساق الداخلي لمحور إدارة الوقت (ن = 100)

المفردة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة الدلالة
1	**0.679	0.000
2	**0.796	0.000
3	**0.823	0.000
4	**0.412	0.000
5	**0.683	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م. **معامل ارتباط دال عند مستوى 0.01

يتبين من الجدول رقم (2-3) أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات محور إدارة الوقت والدرجة الكلية لهذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) من كل فقرة من فقرات المحور،

حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.679) والحد الأعلى (0.823) وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليًا مع الدرجة الكلية للمحور، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

جدول (0-2): يوضح الاتساق الداخلي لمحور التحفيز (ن = 100)

المفردة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة الدلالة
1	**0.768	0.000
2	**0.835	0.000
3	**0.834	0.000
4	**0.718	0.000
5	**0.760	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م. **معامل ارتباط دال عند مستوى 0.01
يتبين من الجدول رقم (3-3) أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات محور التحفيز والدرجة الكلية لهذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) من كل فقرة من فقرات المحور، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.718) والحد الأعلى (0.835) وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليًا مع الدرجة الكلية للمحور، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

جدول (0-3): يوضح الاتساق الداخلي لمحور اتخاذ القرار (ن = 100)

المفردة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة الدلالة
1	**0.848	0.000
2	**0.891	0.000
3	**0.784	0.000
4	**0.762	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م. **معامل ارتباط دال عند مستوى 0.01
يتبين من الجدول رقم (3-4) أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات محور اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) من كل فقرة من فقرات المحور، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.762) والحد الأعلى (0.891) وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليًا مع الدرجة الكلية للمحور، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

جدول (0-5): يوضح الاتساق الداخلي لمحور معوقات القيادة بالتجوال (ن = 100)

المفردة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة الدلالة
1	**0.738	0.000
2	**0.736	0.000
3	**0.715	0.000
4	**0.735	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م. **معامل ارتباط دال عند مستوى 0.01

يتبين من الجدول رقم (5-3) أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات محور معوقات القيادة بالتجوال والدرجة الكلية لهذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) من كل فقرة من فقرات المحور، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.715) والحد الأعلى (0.738) وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للمحور، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

جدول (4-0): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة (الاستبانة) مع الدرجة الكلية (ن = 100)

المحور	معامل الارتباط بالمحور	قيمة الدلالة
المحور الأول	**0.599	0.000
المحور الثاني	**0.748	0.000
المحور الثالث	**0.735	0.000
المحور الرابع	**0.564	0.000
المحور الخامس	**0.849	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م. ** معامل ارتباط دال عند مستوى 0.01

يتبين من الجدول رقم (5-3) أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين محاور الاستبانة الأربعة والدرجة الكلية لها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط للمحور الرابع بقيمة (0.564) والحد الأعلى للمحور الخامس بقيمة (0.849) وعليه فإن جميع محاور الاستبانة متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية لها، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للمحاور الأربعة للاستبانة.

(أ) ثبات الأداة:

قام الباحث بالتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة الدراسة المكونة من (100) موظف، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (5-0): معاملات ألفا- كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ألفا كرونباخ	عدد المفردات	محاور أداة الدراسة (الاستبانة)
0.702	5	المحور الأول
0.841	5	المحور الثاني
0.838	4	المحور الثالث
0.710	4	المحور الرابع
0.717	7	المحور الخامس
0.879	25	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (7-3) أن قيم معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا جاءت أكبر من (0.7) لمحاور الاستبانة، حيث بلغ إجمالي الفقرات (25) مفردة من أصل (29)، حيث تم استبعاد عدد (4) فقرات لكونها وضعت للإجابات النصية ولا تدخل في الإحصائيات الكمية؛ وتراوح ثبات المحاور ما بين

(0.702) كحد أدنى وبين (0.874) كحد أعلى، فيما بلغ المعدل العام للأداة (0,879) بما يدل على تمتع الاستبانة بمستوى ثبات مرتفع .

الجزئية الثانية: إجراءات الدراسة

أولاً: إجراءات تطبيق الدراسة: قام الباحث بعدد من الخطوات والإجراءات لتحقيق أهداف الدراسة ، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- 1- بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المتغيرات لممارسات القيادة بالتجوال في تعزيز الالتزام الوظيفي.
- 2- الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، والاستفادة منها في صياغة أسئلة الدراسة.
- 3- تحديد أداة الدراسة (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة للتعرف على ممارسة القيادة بالتجوال ومدى تأثيرها في الالتزام الوظيفي.
- 4- عرض مفردات الاستبانة على عدد (3) من المحكمين أصحاب التخصص في إدارة الأعمال من أساتذة جامعة المجمع .
- 5- إجراء التعديلات المطلوبة التي أشار إليها السادة المحكمين لتظهر الأداة في صورتها النهائية.
- 6- تحديد عينة الدراسة الأساسية وقوامها (100) وتطبيق أدوات الدراسة عليهم في صورتها النهائية موضحة تعليمات الإجابة، ومن ثم قام بجمع الإجابات وتحليل النتائج وتفريغها لمعالجتها إحصائياً.
- 7- تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
- 8- توصل الباحث إلى مجموعه من التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة الحالية.
- 9- اقترح الباحث بإجراء بحوث مستقبلية مرتبطة بنتائج الدراسة، ومرتبطة بالجانب النظري للدراسة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية: استخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة أساليب المعالجة الإحصائية التالية من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام برنامج (Spss.V25).

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس الأوزان والتحليل الإحصائي لأداة الدراسة.
- 2- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة.
- 3- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 4- اختبار الانحدار الخطي البسيط Linear regression entre لقياس حجم العلاقة والاثار.
- 5- مقياس ليكرت الخماسي لتحليل الإجابات والردود.

المحور الرابع التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

الجزئية الأولى: عرض وتحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية (خصائص أفراد عينة الدراسة):

فيما يلي نتائج البيانات العامة لعينة الدراسة والتي تشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية، وذلك على النحو التالي:

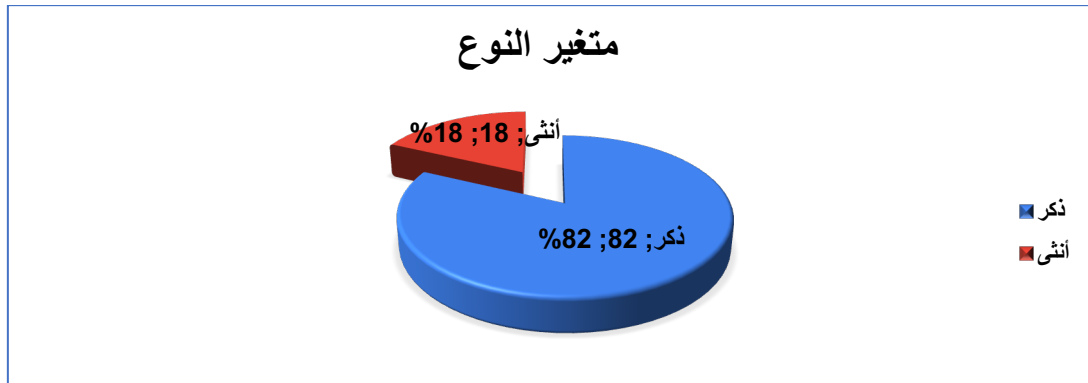
أ- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع: فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير النوع:
جدول (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

المتغير الديمغرافي	العدد	النسبة المئوية
ذكر	82	82%
أنثى	18	18%
الإجمالي	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

يبين الجدول (4-1) أن حجم العينة = (100) مستجيب ، وكان نسبة الذكور هي النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (82)، وبما نسبته (82%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الإناث (18) ونسبهن (18%) من إجمالي عينة الدراسة. والشكل التالي يوضح وصف العينة من حيث المتغير الديمغرافي (النوع).

شكل (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع (الجنس)



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

جدول (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

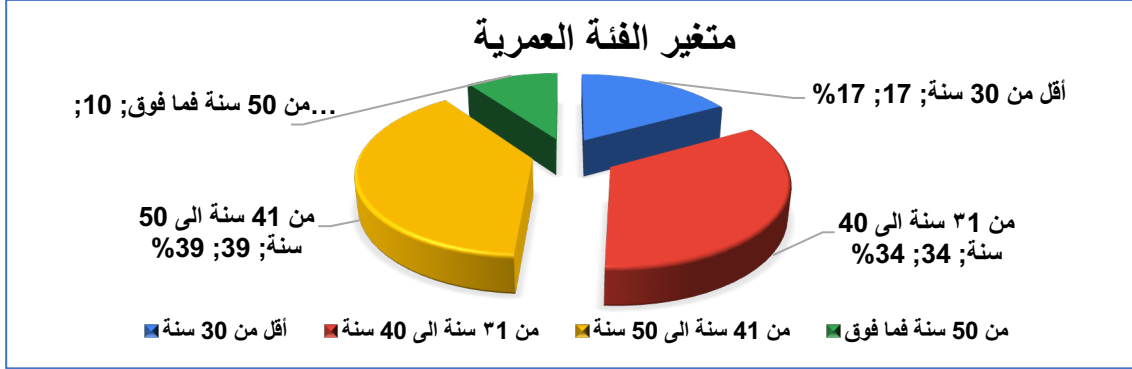
المتغير الديمغرافي	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	17	17%
من 31 سنة الى 40 سنة	34	34%
من 41 سنة الى 50 سنة	39	39%
من 50 سنة فما فوق	10	10%
الإجمالي	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

يبين الجدول (4-2) أن (39) من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية ما بين 41-50 سنة ويمثلون ما نسبة (39%) من إجمالي العينة، وأن (34) من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية ما بين 31-40 سنة ويمثلون ما نسبة (34%) من إجمالي العينة، وأن (17) من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية ذوات الـ

30 سنة فأقل ويمثلون ما نسبة (17%) من إجمالي العينة، وأن (10) من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية الكبيرة سناً من 50 سنة فما فوق ويمثلون ما نسبة (10%) من إجمالي العينة، والشكل التالي يوضح وصف العينة من حيث المتغير الديمغرافي (الفئة العمرية).

شكل (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

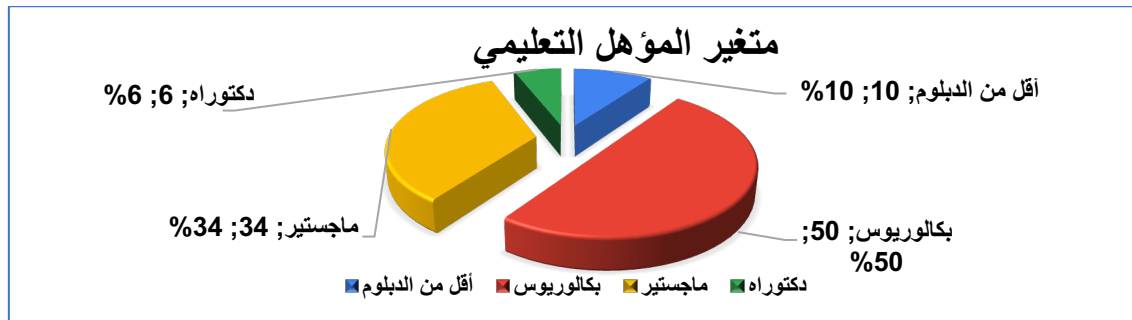
جدول (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي

المتغير الديمغرافي	العدد	النسبة المئوية
أقل من الدبلوم	10	10%
بكالوريوس	50	50%
ماجستير	34	34%
دكتوراه	6	6%
الإجمالي	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

يبين الجدول (3-4) أن (50) من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس ويمثلون ما نسبة (50%) من إجمالي العينة، وأن (34) من عينة الدراسة هم من حملة درجة الماجستير ويمثلون ما نسبة (34%) من إجمالي العينة، وأن (10) من عينة الدراسة هم من يحملون درجات علمية أقل من الدبلوم ويمثلون ما نسبة (10%) من إجمالي العينة، وأن (6) من عينة الدراسة هم من الفئة حملة درجة الدكتوراه ويمثلون ما نسبة (6%) من إجمالي العينة، والشكل التالي يوضح وصف العينة من حيث المتغير الديمغرافي

شكل (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

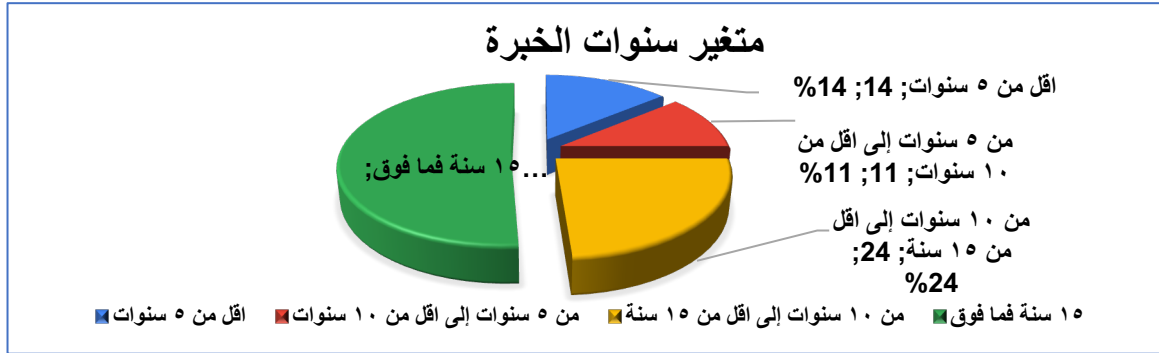
جدول (0-4) : توزيع أفراد عينه الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير الديمغرافي	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	14	14%
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	11	11%
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	24	24%
١٥ سنة فما فوق	51	51%
الإجمالي	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

يبين الجدول (4-4) أن (51) من عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرات المرتفعة التي تتعدى 15 سنة فما فوق ويمثلون ما نسبة (51%) من إجمالي العينة، وأن (24) من عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرات ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ويمثلون ما نسبة (24%) من إجمالي العينة، وأن (14) من عينة الدراسة هم لديهم خبرات أقل من 5 سنوات ويمثلون ما نسبة (14%) من إجمالي العينة، وأن (11) من عينة الدراسة هم من لديهم خبرات ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ويمثلون ما نسبة (11%) من إجمالي العينة، والشكل التالي يوضح وصف العينة من حيث المتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة).

شكل (4-4) توزيع أفراد عينه الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

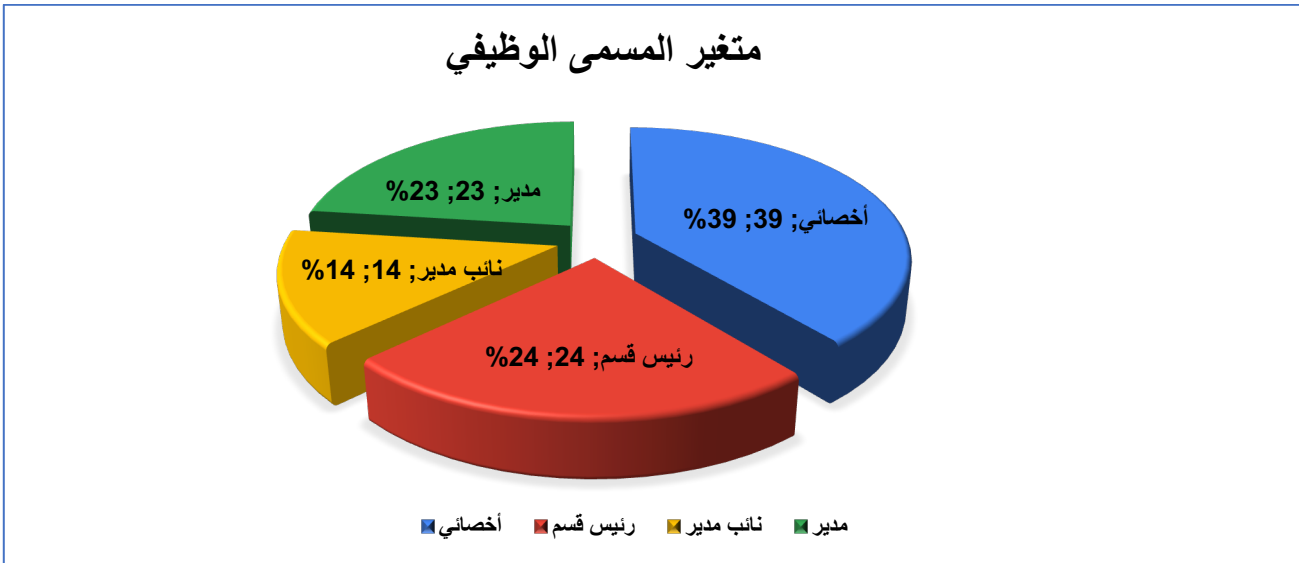
جدول (0-5) : توزيع أفراد عينه الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير الديمغرافي	العدد	النسبة المئوية
أخصائي	39	39%
رئيس قسم	24	24%
نائب مدير	14	14%
مدير	23	23%
الإجمالي	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

يبين الجدول (4-5) أن (39) من عينة الدراسة هم من الأخصائيين ويمثلون ما نسبة (39%) من إجمالي العينة، وأن (24) من عينة الدراسة هم رؤساء أقسام ويمثلون ما نسبة (24%) من إجمالي العينة، وأن (23) من عينة الدراسة هم مدراء ويمثلون ما نسبة (23%) من إجمالي العينة، وأن (14) من عينة الدراسة هم نواب مدراء ويمثلون ما نسبة (14%) من إجمالي العينة، والشكل التالي يوضح وصف العينة من حيث المتغير الديمغرافي (المسمى الوظيفي).

شكل (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

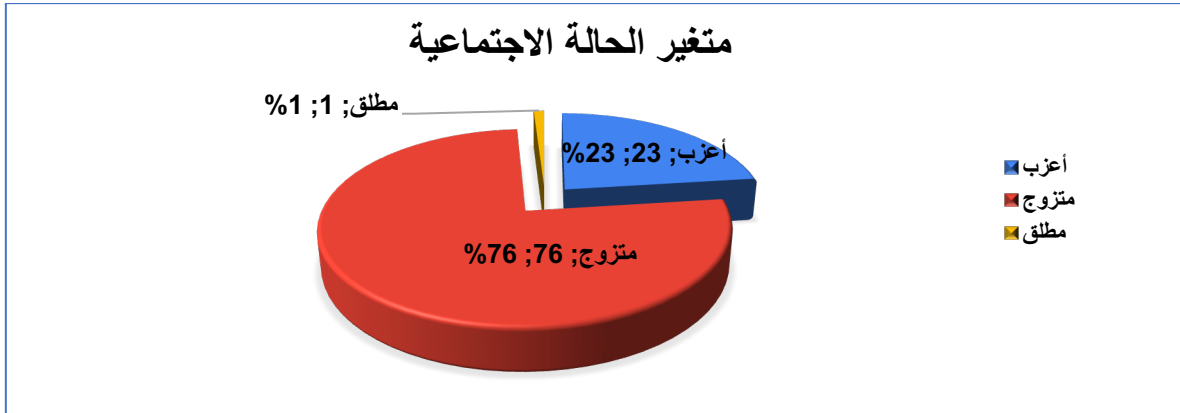
جدول (0-6) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير الديمغرافي	العدد	النسبة المئوية (%)
أعزب	23	23%
متزوج	76	76%
مطلق	1	1%
الإجمالي	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

يبين الجدول (4-6) أن (76) من عينة الدراسة هم من المتزوجين ويمثلون ما نسبة (76%) من إجمالي العينة، وأن (23) من عينة الدراسة هم من فئة الأعزب ويمثلون ما نسبة (23%) من إجمالي العينة، وأن هناك (1) فرد من عينة الدراسة مطلق ويمثلون ما نسبة (1%) من إجمالي العينة، والشكل التالي يوضح وصف العينة من حيث المتغير الديمغرافي (الحالة الاجتماعية).

شكل (4-6) توزيع أفراد عينه الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

الجزئية الثانية: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

في البداية قام الباحث بوضع معايير واسس لتحليل وتصحيح استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة الثالثة لتكون بمثابة قواعد يعود يطبق عليها صحة البيانات والمعايير الإنحرافية والمتوسطات الحسابية للمحاور المستخرجة من برنامج (Spss.V25)، والأوزان المعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي، وهذا ما يوضحه في الجدولين التاليين :

جدول (0-7): ميزان تقدير الأوزان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الفئة	الاستجابة
منخفض	0.79	من 1 إلى 1.79	1	غير موافق تماماً
	0.79	من 1.80 إلى 2.59	2	غير موافق
متوسط	0.79	من 2.60 إلى 3.39	3	محايد
مرتفع	0.79	من 3.40 إلى 4.19	4	موافق
	0.80	من 4.20 إلى 5.00	5	موافق تماماً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

في الجدول (4-7) تم وضع معايير وميزان تقدير الأوزان النسبية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والذي اعتمده الباحث في تصميم الاستبانة حيث يعتمد على خمس استجابات (موافق تماماً – موافق – محايد - غير موافق - غير موافق تماماً)، وقد تم تقسيم المستوى إلى درجات (منخفض = من 1 إلى 2.59) و(متوسط = من 2.6 إلى 3.39) و(مرتفع = من 3.40 إلى 5). وعليه سوف يعتمد البحث هذا المستوى في قوة تصحيح الاستجابات التي تم جمعها من عينة الدراسة

جدول (0-8): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور أداة الدراسة (ن = 100)

الدرجة	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مرتفع	موافق	0.660	3.962	محور إدارة الوقت
مرتفع	موافق	0.789	3.906	محور التحفيز
مرتفع	موافق	0.769	4.090	محور اتخاذ القرارات
مرتفع	موافق	0.788	3.780	محور معوقات القيادة بالتجوال
مرتفع	موافق	0.648	3.957	محور الخامس الالتزام الوظيفي
مرتفع	موافق	0.504	3.964	الدرجة الكلية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

يتبين من الجدول رقم (4-8) أن المتوسط الحسابي لمحاور الاستبانة الأربعة والدرجة الكلية لجميع المحاور، دالة إحصائياً عند مستوى درجتها الكلية (3,964)، وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح في جدول (7-4)، وبقيمة انحراف معياري (0.504)، وبناء عليه كان مستوى الدرجة يقابل (مرتفع)، وهذا ما سيوضحه تفصيلاً عند التحليل على نتائج فروض الدراسة كما يلي:

إختبار الفرضية الأولى:

H_0 لا يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

H_1 : يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

ولاختبار صحة الفرض تم استخدام الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط entre لإيجاد أثر ممارسات القيادة بالتجوال على الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع بمدينة الرياض، حيث أن القيادة بالتجوال هي المتغير المستقل، والإلتزام الوظيفي هو المتغير التابع، والجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل:

جدول (0-9): يوضح الانحدار الخطي البسيط لممارسات القيادة بالتجوال وتأثيرها في تعزيز الإلتزام

الوظيفي لدى عينة الدراسة (ن=100)

تفسير مستوى الدلالة	قيمة (f)	قيمة (t)	الخط المعياري للتقدير	R2 مربع معامل الارتباط المعدل	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	النموذج	
دالة عند مستوى 0.01	365.60 دالة عن 0,00	19.12 دالة عن 0,00	5.962	0.786	0.789	0.888	المتغير التابع	المتغير المستقل
							الإلتزام الوظيفي	القيادة بالتجوال

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول رقم (9-4) أن قيمة (ف) لنموذج الإنحدار الخطي تساوي 366 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على وجود دالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع الالتزام الوظيفي بدلالة القيادة بالتجوال عند مستوى دلالة (0.000). ويبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.888) وعند تربيعها أصبحت قيمة معامل التحديد تساوي (0.789)، أي أن النموذج يفسر (79%) من التباين الكلي للمتغير التابع الالتزام الوظيفي وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبح (ر) المعدل يساوي (0.79) مما يعني أن النموذج يفسر (79%) من التباين الكلي للمتغير التابع. وعليه النموذج جيد جداً حيث يحقق 79% من التنبؤات أي أن ممارسات القيادة بالتجوال تؤثر في الالتزام الوظيفي بنسبة 79%.

ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل لممارسات القيادة بالتجوال في المتغير التابع الالتزام الوظيفي تم حساب معاملات بيتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (10-0) : يوضح معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (القيادة بالتجوال) في المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)

تفسير مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		النموذج	
	مستوى الدلالة	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	معامل B	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة عند مستوى 0.01	0,00	0.888	0.462	8.836	الالتزام الوظيفي	القيادة بالتجوال

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

ويلاحظ من الجدول رقم (10-4) قيمة معامل بيتا المعيارية (0.888)، عند مستوى (0.00) وهو أقل من مستوى (0.01) مما يفسر برفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة بالتجوال في الالتزام الوظيفي.

اختبار الفرضية الثانية:

H₀: لا يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير إدارة الوقت على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

H₁: يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير إدارة الوقت على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

ولاختبار صحة الفرض تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وفي النهاية تم حساب الدرجة التي ينتمي إليها كل عبارة من عبارات الاستبانة. وفيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول إدارة الوقت.

جدول (0-11) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور إدارة الوقت

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبرة	م
مرتفع	0.939	4.08	0	7	19	33	41	التكرار	1
			0	7	19	33	41	%	
مرتفع	1.073	3.86	3	6	29	26	36	التكرار	2
			3	6	29	26	36	%	
مرتفع	0.936	4.05	2	3	20	38	37	التكرار	3
			2	3	20	38	37	%	
مرتفع	1.032	3.84	2	7	29	29	33	التكرار	4
			2	7	29	29	33	%	
مرتفع	0.899	3.98	1	3	26	37	33	التكرار	5
			1	3	26	37	33	%	
مرتفع	3.96		المتوسط الحسابي الكلي						
	0.660		الانحراف المعياري الكلي						

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

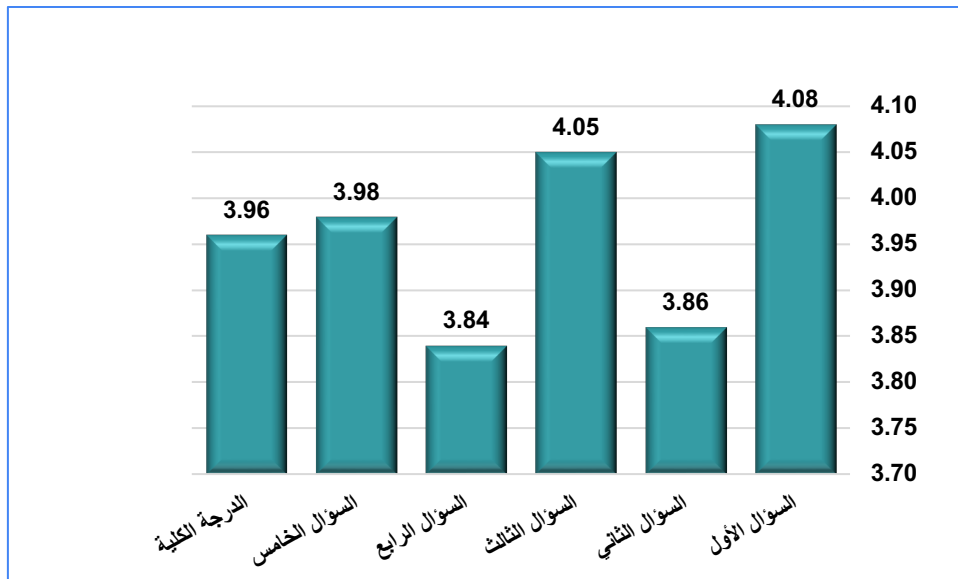
يتضح من الجدول رقم (4-11) أن التكرار والنسب المئوية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (إدارة الوقت)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على ("تقوم القيادة الادارية بجولات تفقدية ميدانية مخططة لمتابعة شؤون العاملين") بقيمة انحراف معياري (0.939)، وقيمة متوسط حسابي (4.08) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (7-4)، وبناء عليه كان مستوى الدرجة يقابل (مرتفع) بعدد اجمالي يتفق مع موافق تماماً (74) مستجيب من أصل (100)، وشكل هذا ما نسبته (74%) أي أنهم يرون أن هناك تأثير من قبل القيادة عندما تستغل إدارة الوقت في القيام بجولات ميدانية لمتابعة شؤون العاملين بالقطاع.

وفي المرتبة الثانية كانت الفقرة التي تنص على ("تهدف الرقابة على الوقت من قبل القيادة المتجولة إلى تصحيح الانحرافات") بقيمة انحراف معياري (0.936)، وقيمة متوسط حسابي (4.05) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً في جدول (7-4)، وبناء عليه كان مستوى الدرجة يقابل (مرتفع) بعدد إجمالي يتفق مع موافق تماماً (75) مستجيب من أصل (100)، وشكل هذا ما نسبته (75%) أي أنهم يرون أن هناك أثر للقيادة المتجولة التي تساهم في إدارة الوقت بشكل كبير في تصحيح الإنحرافات.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على ("غالبا ما يمكث المدير في مكتبه مدة زمنية تفوق مدة جولاته الميدانية") بقيمة انحراف معياري (1,032)، وقيمة متوسط حسابي (3.84) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً في جدول (7-4)، وبناء عليه كان مستوى الدرجة يقابل (مرتفع) بعدد إجمالي يتفق مع موافق تماماً (62) مستجيب من أصل (100)، وشكل هذا ما نسبته (62%) أي أن أقل ما اتفق عليه عينة الدراسة في هذا المحور يرون أن المدراء غالباً ما يمكثون في مكاتبهم مدة زمنية أكثر من نزوله للميدان.

كما يوضح الجدول (4-11) أن المتوسط المرجح للأوزان بالمحور: "إدارة الوقت يؤثر في الالتزام الوظيفي" بلغ قيمته (3.96)، وبانحراف معياري بلغ (0.660)، وهو ما يقابل (موافق) أي مستوى المحور يعتبر (مرتفع)، ويوضح الشكل البياني التالي متوسطات استجابات أفراد العينة على ذلك:

شكل (4-7) يوضح متوسطات استجابات أفراد العينة على محور إدارة الوقت



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

1. استخدام الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط *entre* لإيجاد أثر إدارة الوقت من ممارسات القيادة بالتجوال على الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع بمدينة الرياض، حيث أن متغير إدارة الوقت من القيادة بالتجوال هو المتغير المستقل، والالتزام الوظيفي هو المتغير التابع، والجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل:

جدول (0-12): يوضح الانحدار الخطي البسيط لممارسات القيادة بالتجوال وتأثيرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزي لمتغير إدارة الوقت (ن=100)

مستوى الدلالة	قيمة (f)	قيمة (t)	الخط المعياري للتقدير	R2 مربع معامل الارتباط المعدل	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	النموذج	
							المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة عند مستوى 0,01	273.24 دالة عن 0,00	16.530 دالة عن 0,00	6.663	0.733	0.736	0.858	إدارة الوقت	الالتزام الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول رقم (12-4) أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي 273 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على وجود دالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع للالتزام الوظيفي بدلالة إدارة الوقت القيادة بالتجوال عند مستوى دلالة (0.000).

ويبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.858) وعند تربيعها أصبحت قيمة معامل التحديد تساوي (0.736)، أي أن النموذج يفسر (74%) من التباين الكلي للمتغير التابع للالتزام الوظيفي وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبح (ر) المعدل يساوي (0.73) مما يعني أن النموذج يفسر (74%) من التباين الكلي للمتغير التابع.

وعليه النموذج جيد جداً حيث يحقق 74% من التنبؤات أي أن إدارة الوقت من ممارسات القيادة بالتجوال تؤثر في الالتزام الوظيفي بنسبة 74%.

ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل لإدارة الوقت من ممارسات القيادة بالتجوال في المتغير التابع للالتزام الوظيفي تم حساب معاملات بيتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (13-0): يوضح معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (إدارة الوقت) في المتغير التابع (الالتزام الوظيفي) (إعادة ترقيم وتوثيق الجدول كما ذكر)

تفسير مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		النموذج	
	مستوى الدلالة	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	معامل B	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة عند مستوى 0.01	0,00	0.858	1.191	19.694	الالتزام الوظيفي	إدارة الوقت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

ويلاحظ من الجدول رقم (13-4) قيمة معامل بيتا المعيارية (0.858)، عند مستوى (0.00) وهو أقل من مستوى (0.01) مما يفسر برفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت من ممارسات القيادة بالتجوال في الالتزام الوظيفي.

تبين من خلال تحليل نتائج الفرض الأول التي أظهرتها نتائج الجدول رقم (11-4) من واقع التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على ممارسة القيادة بالتجوال وتعزيز الالتزام الوظيفي. حيث أشارت إلى أن المتوسط المرجح للأوزان لمحور: " إدارة الوقت" بلغ قيمته (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.660)، وهوما يشير إلى درجة مستوى (مرتفع) على مقياس ليكرت الخماسي.

كما أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (2-3) والجدول رقم (6-3)، أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات محور إدارة الوقت والدرجة الكلية لهذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) من كل فقرة من فقرات المحور، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.679) والحد الأعلى (0.823) وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للمحور، مما يثبت وجودة علاقة طردية بين فقراته وبين الدرجة الكلية له حيث حققت قوة ارتباط عالية وبدرجة كلية لمحور إدارة الوقت بلغت قيمته (**0.599) عند قيمة دلالة (0.00) وهي درجة أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما تؤكد هذه النتائج بتحقق صحة الفرض الأول بوجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد إدارة الوقت وبين الالتزام الوظيفي.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (12-4) أن قيمة (ف) لنموذج الإنحدار الخطي تساوي 273 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على وجود دالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع الالتزام الوظيفي بدلالة إدارة الوقت في ممارسات القيادة بالتجوال عند مستوى دلالة (0.000). وعليه قبول الفرض الأول بدرجة مرتفعة حيث يحقق التأثير والتنبؤ بنسبة 74% أي أن إدارة الوقت التي ينتهجها القادة المتجولين تؤثر في الالتزام الوظيفي بنسبة 74%.

ويمكن تفسير ذلك بأن عمليات إدارة الوقت التي تنتهجها القيادات المتجولة بوزارة الدفاع في مدينة الرياض تسهم بدرجة كبيرة في الالتزام الوظيفي حيث أظهر نتائج عينة الدراسة أن إدارة الوقت يلعب دوراً مهماً في ذلك، ويتضح ذلك من خلال ما تقوم به القيادة الإدارية بجولات تفقدية ميدانية مخططة لمتابعة شؤون العاملين، وتحديد مشكلات العمل، وتهدف الرقابة على الوقت من قبل القيادة المتجولة إلى تصحيح الانحرافات، وتسهم القيادة بالتجوال من خلال نتائج جولاتها في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط للأعمال، في حين يرى البعض بأن المدراء يمكنهم في مكاتبتهم مدة زمنية تفوق مدة جولاتهم الميدانية؛ وتناسقت نتائج الدراسة الحالية في ذلك مع نتائج دراسة حمد ومحمود (2022) والتي تناولت تأثير الإدارة بالتجوال على التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي، والتي أظهرت نتائجها بأن هناك علاقة تأثير بين الإدارة بالتجوال في تحقيق التزام العاملين بإدارة الوقت من خلال التزامهم بأوقات الدوام الرسمي وحسن ادارته، وكذلك دراسة الضريس (2020) والتي أظهرت نتائجها عن وجود علاقة في واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها: (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية)، وكذلك دراسة : **Katopol, (2018)** والتي جاءت نتائجها في تأثير إدارة الوقت في حل المشاكل، أن بقاء المديرين في مكاتبتهم لن يجعلهم يرون المشاكل بشكل أفضل، إضافة إلى ضياع الكثير من الوقت والجهد في حلها. وأن هناك يوجد تأثير إيجابي مرتفع لممارسة الإدارة بالتجوال على أداء المديرين والعاملين والمنظمة ككل.

اختبار الفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمغبر التحفيز على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.
 H_1 : يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمغبر التحفيز على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.
ولاختبار صحة الفرض تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وفي النهاية تم حساب الدرجة التي ينتمي إليها كل عبارة من عبارات الاستبانة. في فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني التحفيز.
جدول (14-0): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور التحفيز

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	
1	تسهم القيادة بالتجوال في منح مكافآت مالية للعاملين المميزين.	31	30	28	10	1	3.80	1.025	مرتفع	
		%								
2	تسهم القيادة بالتجوال في اعتماد نظاماً عادلاً للحوافز.	37	28	25	8	2	3.90	1.059	مرتفع	
		%								
3	تراعي القيادة بالتجوال العدالة عند توزيع الصلاحيات على العاملين أثناء جولاتها التفقدية	31	30	27	11	1	3.79	1.038	مرتفع	
		%								
4	تعمل القيادة الإدارية أثناء تجوالها على بث الأمان في نفوس العاملين	37	31	22	8	2	3.93	1.047	مرتفع	
		%								
5	تساهم القيادة بالتجوال في تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين، من خلال معرفة أوجه القصور التي يعانون منها.	37	42	17	3	1	4.11	0.863	مرتفع	
		%								
		المتوسط الحسابي الكلي					3.91			
		الانحراف المعياري الكلي					0.789	مرتفع		

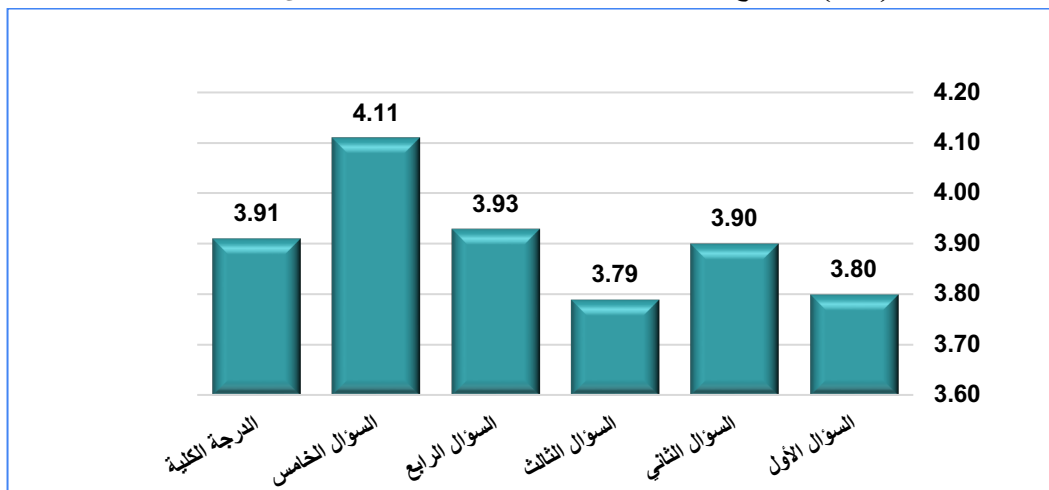
يتضح من الجدول رقم (14-4) أن التكرار والنسب المئوية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (التحفيز)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على ("تساهم القيادة بالتجوال في تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين، من خلال معرفة أوجه القصور التي يعانون منها")
The Impact of Roaming Driving Practice Mohammed Fahad Saad Aljadid (179)

بقيمة انحراف معياري (0.863)، وقيمة متوسط حسابي (4.11) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً في جدول (7-4)، وبناء عليه كان مستوى الدرجة يقابل (مرتفع) بعدد إجمالي يتفق مع موافق تماماً (69) مستجيب من أصل (100)، وشكل هذا ما نسبته (69%) أي أنهم يشيرون إلى أن هناك اسهام من قبل القيادة المتجولة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. وفي المرتبة الثانية كانت الفقرة التي تنص على ("تعمل القيادة الإدارية أثناء تجوالها على بث الأمان في نفوس العاملين") بقيمة انحراف معياري (1.047)، وقيمة متوسط حسابي (3.93) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً في جدول (7-4)، وبناء عليه كان مستوى الدرجة يقابل (مرتفع) بعدد إجمالي يتفق مع موافق تماماً (68) مستجيب من أصل (100)، وشكل هذا ما نسبته (68%) أي أنهم يشيرون إلى أن القيادة الإدارية أثناء تجوالها تعمل على بث الأمان في نفوس العاملين.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على ("تسهم القيادة بالتجوال في منح مكافآت مالية للعاملين المميزين") بقيمة انحراف معياري (1,025)، وقيمة متوسط حسابي (3.80) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً في جدول (7-4)، وبناء عليه كان مستوى الدرجة يقابل (مرتفع) بعدد إجمالي يتفق مع كثيراً (61) مستجيب من أصل (100)، وشكل هذا ما نسبته (61%) أي أنهم يشيرون إلى أن قرب واطلاع القادة من الموظفين بالميدان تسهم في منح المكافآت للعاملين المميزين.

كما يوضح الجدول (14-4) أن المتوسط المرجح للأوزان بالمحور: " التحفيز الذي يعزز الالتزام الوظيفي" بلغ قيمته (3.91)، وبانحراف معياري بلغ (0.789)، وهو ما يقابل (موافق) أي مستوى المحور يعتبر (مرتفع)، ويوضح الشكل البياني التالي متوسطات استجابات أفراد العينة على ذلك:

شكل (4-8) يوضح متوسطات استجابات أفراد العينة على محور التحفيز



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

1. استخدام الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط entre لإيجاد أثر التحفيز من ممارسات القيادة بالتجوال على الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع بمدينة الرياض، حيث أن التحفيز من القيادة بالتجوال هي المتغير المستقل، والالتزام الوظيفي هو المتغير التابع، والجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل:

جدول (0-15) : يوضح الانحدار الخطي البسيط لممارسات القيادة بالتجوال وتأثيرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزي لمتغير التحفيز (ن=100)

مستوى الدلالة	قيمة (f)	قيمة (t)	الخط المعياري للتقدير	R2 مربع معامل الارتباط المعدل	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	النموذج	
							المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة عند مستوى 0,01	623.76 دالة عن 0,00	24.98 دالة عن 0,00	4.778	0.863	0.864	0.930	التحفيز	الالتزام الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول رقم (15-4) أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي 624 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على وجود دالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيه بالمتغير التابع للالتزام الوظيفي بدلالة التحفيز من القيادة بالتجوال عند مستوى دلالة (0.000).

وبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.930) وعند تربيعها أصبحت قيمة معامل التحديد تساوي (0.864)، أي أن النموذج يفسر (86%) من التباين الكلي للمتغير التابع للالتزام الوظيفي وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبح (ر) المعدل يساوي (0.86) مما يعني أن النموذج يفسر (86%) من التباين الكلي للمتغير التابع.

وعليه النموذج جيد جداً حيث يحقق 86% من التنبؤات أي أن التحفيز من ممارسات القيادة بالتجوال يؤثر في الالتزام الوظيفي بنسبة 86%.

ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل للتحفيز من ممارسات القيادة بالتجوال في المتغير التابع للالتزام الوظيفي تم حساب معاملات بيتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (0-16) : يوضح معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (التحفيز) في المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)

تفسير مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		النموذج	
	مستوى الدلالة	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	معامل B	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة عند مستوى 0.01	0,00	0.930	0.779	19.463	الالتزام الوظيفي	التحفيز

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

ويلاحظ من الجدول رقم (16-4) قيمة معامل بيتا المعيارية (0.930)، عند مستوى (0.00) وهو أقل من مستوى (0.01) مما يفسر برفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز من ممارسات القيادة بالتجوال في الالتزام الوظيفي.

تبين من خلال تحليل نتائج الفرض الثاني التي أظهرتها نتائج الجدول رقم (14-4) من واقع التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على ممارسة القيادة

بالتجوال وتعزيز الالتزام الوظيفي. حيث أشارت إلى أن المتوسط المرجح للأوزان لمحور: " التحفيز " بلغ قيمته (3.91)، وبانحراف معياري بلغ (0.789)، وهو ما يشير إلى درجة مستوى (مرتفع) على مقياس ليكرت الخماسي.

كما أظهرت نتائج تحليل (3-3) والجدول رقم (3-6)، أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات محور التحفيز والدرجة الكلية لهذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) من كل فقرة من فقرات المحور، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.718) والحد الأعلى (0.835) وعليه فإن جميع فقرات المحور متنسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للمحور، مما يثبت وجود علاقة طردية بين فقراته وبين الدرجة الكلية له حيث حققت قوة ارتباط عالية وبدرجة كلية لمحور التحفيز بلغت قيمته (0.748)** عند قيمة دلالة (0.00) وهي درجة أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما تؤكد هذه النتائج بتحقيق صحة الفرض الثاني بوجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد التحفيز وبين الالتزام الوظيفي.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (4-15) أن قيمة (ف) لنموذج الإنحدار الخطي تساوي 624 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على وجود دالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع للالتزام الوظيفي بدلالة التحفيز في ممارسات القيادة بالتجوال عند مستوى دلالة (0.000). وعليه قبول الفرض الثاني بدرجة مرتفعة حيث يحقق التأثير والتنبؤ بنسبة 86% أي أن أساليب التحفيز التي يتبعها القادة المتجولين تؤثر في الالتزام الوظيفي بنسبة 86%.

ويمكن تفسير ذلك بأن أساليب وطرق التحفيز التي يتبعها القيادات المتجولة بوزارة الدفاع في مدينة الرياض تسهم بدرجة كبيرة في الالتزام الوظيفي حيث اظهر نتائج عينة الدراسة أن التحفيز يلعب دوراً مهماً في ذلك، ويتضح ذلك من خلال ما تسهم به القيادة بالتجوال في منح مكافآت مالية للعاملين المميزين، وما تسهم به القيادة بالتجوال في اعتمادها نظاماً عادلاً للحوافز، وأيضاً ما تراعيه القيادة بالتجوال من عدالة عند توزيع الصلاحيات على العاملين أثناء جولاتها التفقدية، وما تقوم به القيادة الإدارية أثناء تجوالها على بث الأمان في نفوس العاملين، كما أنها تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، من خلال معرفة أوجه القصور التي يعانون منها؛ وتناسقت نتائج الدراسة الحالية في ذلك مع نتائج دراسة مصلح (2022) والتي اتفقت نتائجها في أثر ممارسة الإدارة بالتجول في سلوك الفرد التنظيمية مدفوعة بنوع من التحفيز، وكذلك دراسة حمد ومحمود (2022) والتي تناولت تأثير الإدارة بالتجوال على التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي، والتي اظهرت نتائجها بأن هناك تأثير لبعدي الاتصال والتحفيز على التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمي. وكذلك دراسة الداود وآخرون (2020) والتي أوصلت بضرورة تبني برامج للتحفيز المادي والمعنوي، وكذلك دراسة الضريس (2020) والتي أظهرت نتائجها عن وجود علاقة في واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها: (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية)، وكذلك دراسة توام وكلاخي (2021) والتي أظهرت نتائجها أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين. كذلك دراسة الضلاعين (2018)، والتي أظهرت نتائجها بأن هناك درجة منخفضة من الالتزام التنظيمي ويعزى إلى مستويات الرواتب والأجور المنخفضة مقارنة بالدوائر الأخرى. في حين اختلف مع دراسة **Durrah & Others (2018)** والتي ناقشت تأثير أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، الإبداع، التحفيز، والاتصالات)، والتي توصلت إلى أن الإبداع والتحفيز والاتصالات لم يكن لها تأثير على جودة الخدمة في قطاع البنوك،

و دراسة داود (2020) والتي أظهرت نتائجها قصور مدخل الإدارة بالتجوال بجميع أبعادها (اكتشاف الحقائق، التواصل التحفيز، التطوير، التغذية الراجعة)، كذلك قصور التميز التنظيمي في الهيئات. اختبار الفرضية الرابعة:

H₀: لا يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير اتخاذ القرار على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

H₁: يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير اتخاذ القرار على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

ولاختبار صحة الفرض تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وفي النهاية تم حساب الدرجة التي ينتمي إليها كل عبارة من عبارات الاستبانة. في فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث اتخاذ القرار.

جدول (0-17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور اتخاذ القرار

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة					م	
			غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
مرتفع	1.003	3.94	1	8	23	32	36	التكرار	1
			1	8	23	32	36	%	
مرتفع	0.900	4.24	1	3	16	31	49	التكرار	2
			1	3	16	31	49	%	
مرتفع	0.884	4.19	0	5	16	34	45	التكرار	3
			0	5	16	34	45	%	
مرتفع	0.959	3.99	1	4	28	29	38	التكرار	4
			1	4	28	29	38	%	
مرتفع	4.09		المتوسط الحسابي الكلي						
	0.769		الانحراف المعياري الكلي						

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول رقم (4-17) أن التكرار والنسب المئوية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (اتخاذ القرار)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على ("تسهل القيادة بالتجوال في تحديد المشكلات مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها") بقيمة انحراف معياري (0.900)، وقيمة متوسط حسابي (4.24) وهو ما يقابل درجة (موافق تماماً) في مقياس ليكرت الخماسي

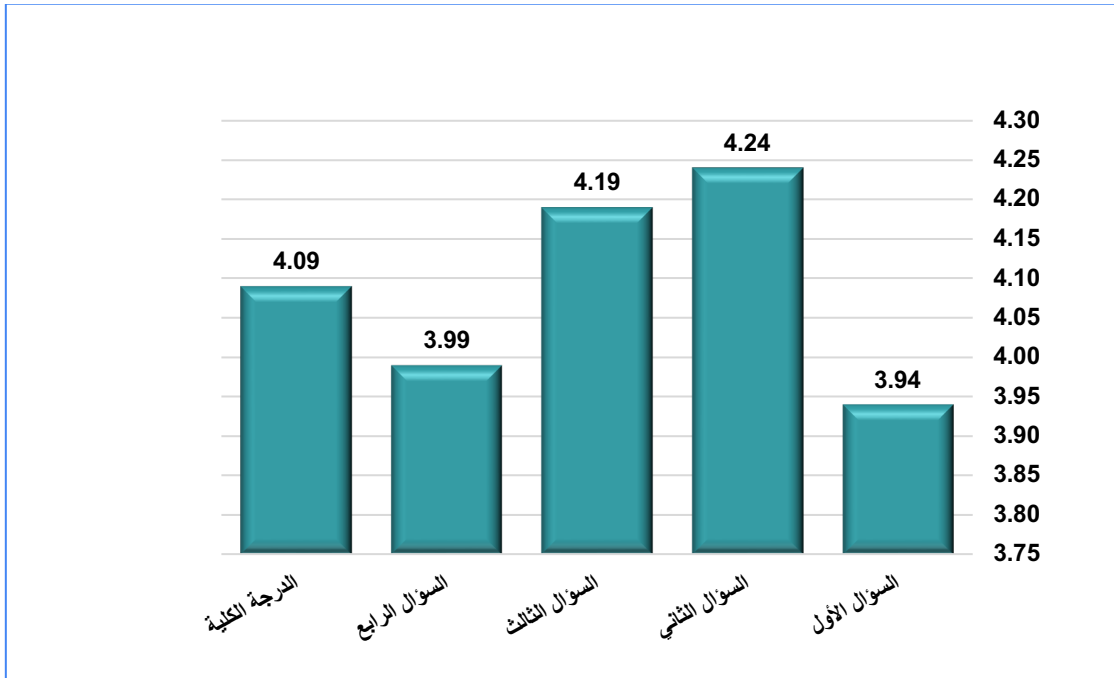
الموضح سابقا في جدول (7-4)، وبناء عليه كان مستوى الدرجة يقابل (مرتفع) بعدد اجمالي يتفق مع موافق (80) مستجيب من أصل (100)، وشكل هذا ما نسبته (80%) أي أنهم يشيرون إلى هناك تأثير للقيادة بالجوال في تحديد المشكلات تسهم في اتخاذ القرار السليم.

وفي المرتبة الثانية كانت الفقرة التي تنص على ("تقوم القيادة بالتجوال بالتحقق من صدق المعلومات الواردة إليها من خلال استيفائها ميدانياً") بقيمة انحراف معياري (0.884)، وقيمة متوسط حسابي (4.19) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (7-4)، وبناء عليه كان مستوى الدرجة يقابل (مرتفع) بعدد اجمالي يتفق مع موافق تماماً (79) مستجيب من أصل (100)، وشكل هذا ما نسبته (79%) أي أنهم يشيرون إلى هناك تأثير للقيادة بالتجوال عندما تقوم بالنزول لأرض الواقع الميداني للتحقق من صدق المعلومات الواردة إليها.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على ("تتيح القيادة بالتجوال فرص للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات") بقيمة انحراف معياري (1,003)، وقيمة متوسط حسابي (3.94) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (7-4)، وبناء عليه كان مستوى الدرجة يقابل (مرتفع) بعدد اجمالي يتفق مع موافق تماماً (68) مستجيب من أصل (100)، وشكل هذا ما نسبته (68%) أي أنهم يشيرون إلى هناك فرص تتاح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

كما يوضح الجدول (17-4) أن المتوسط المرجح للأوزان بالمحور: "اتخاذ القرار يعزز الالتزام الوظيفي" بلغ قيمته (4.09)، وبانحراف معياري بلغ (0.769)، وهو ما يقابل (موافق) أي مستوى المحور يعتبر (مرتفع)، ويوضح الشكل البياني التالي متوسطات استجابات أفراد العينة على ذلك:

شكل (9-4) يوضح متوسطات استجابات أفراد العينة على محور اتخاذ القرار



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

1. استخدام الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط entre لإيجاد أثر اتخاذ القرار من ممارسات القيادة بالتجوال على الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع بمدينة الرياض، حيث أن اتخاذ القرار من

القيادة بالتجوال هي المتغير المستقل ، والالتزام الوظيفي هو المتغير التابع، والجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل:

جدول (0-18) : يوضح الانحدار الخطي البسيط لممارسات القيادة بالتجوال وتأثيرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزي لمتغير اتخاذ القرار (ن=100)

مستوى الدلالة	قيمة (f)	قيمة (t)	الخط المعياري للتقدير	R2 مربع معامل الارتباط المعدل	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	النموذج	
							المتغير التابع	المتغير المستقل
0,01	438.96 دالة عن 0,00	20.95 دالة عن 0,00	5.540	0.816	0.817	0.904	الالتزام الوظيفي	اتخاذ القرار

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول رقم (4-18) أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي 439 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على وجود دالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع الالتزام الوظيفي بدلالة اتخاذ القرار من القيادة بالتجوال عند مستوى دلالة (0.000).

ويبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.907) وعند تربيعها أصبحت قيمة معامل التحديد تساوي (0.817) ، أي أن النموذج يفسر (82%) من التباين الكلي للمتغير التابع الالتزام الوظيفي وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبح (ر) المعدل يساوي (0.82) مما يعني أن النموذج يفسر (82%) من التباين الكلي للمتغير التابع.

وعليه النموذج جيد جداً حيث يحقق 82% من التنبؤات أي أن اتخاذ القرار من ممارسات القيادة بالتجوال تؤثر في الالتزام الوظيفي بنسبة 82%.

ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل اتخاذ القرار من ممارسات القيادة بالتجوال في المتغير التابع الالتزام الوظيفي تم حساب معاملات بيتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (0-19) : يوضح معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (اتخاذ القرار) في المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)

تفسير مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		النموذج	
	مستوى الدلالة	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	معامل B	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة عند مستوى 0.01	0,00	0.904	0.892	18.679	الالتزام الوظيفي	اتخاذ القرار

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

ويلاحظ من الجدول رقم (19-4) قيمة معامل بيتا المعيارية (0.904)، عند مستوى (0.00) وهو أقل من مستوى (0.01) مما يفسر برفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار في ممارسات القيادة بالتجوال في الالتزام الوظيفي.

تبين من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة التي أظهرتها نتائج الجدول رقم (17-4) من واقع التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على ممارسة القيادة بالتجوال وتعزيز الالتزام الوظيفي. حيث أشارت إلى أن المتوسط المرجح للأوزان لمحور: " اتخاذ القرار يعزز الالتزام الوظيفي" بلغ قيمته (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.769)، وهو ما يشير إلى درجة مستوى (مرتفع) على مقياس ليكرت الخماسي.

كما أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (4-3) والجدول رقم (6-4)، أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات محور اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) من كل فقرة من فقرات المحور، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.762) والحد الأعلى (0.891) وعليه فإن جميع فقرات المحور متنسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للمحور، مما يثبت وجود علاقة طردية بين فقراته وبين الدرجة الكلية له حيث حققت قوة ارتباط عالية وبدرجة كلية لمحور اتخاذ القرار بلغت قيمته (**0.735) عند قيمة دلالة (0.00) وهي درجة أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما تؤكد هذه النتائج بتحقيق صحة الفرض الثالث بوجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد اتخاذ القرار وبين الالتزام الوظيفي.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (18-4) أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي 439 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على وجود دالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع الالتزام الوظيفي بدلالة اتخاذ القرار في ممارسات القيادة بالتجوال عند مستوى دلالة (0.000). وعليه قبول الفرض الثالث بدرجة مرتفعة حيث يحقق التأثير والتنبؤ بنسبة 82% أي أن مشاركة اتخاذ القرار التي يتبعها القادة المتجولين تؤثر في الالتزام الوظيفي بنسبة 82%.

ويمكن تفسير ذلك بأن أساليب وطرق المشاركة في اتخاذ القرارات التي يتبعها القيادات المتجولة بوزارة الدفاع في مدينة الرياض تسهم بدرجة كبيرة في الالتزام الوظيفي حيث أظهر نتائج عينة الدراسة أن اتخاذ القرار يلعب دوراً مهماً في ذلك، ويتضح ذلك من خلال ما نتيجته القيادة بالتجوال من فرص للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما تسهم القيادة بالتجوال في تحديد المشكلات مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها، وما تقوم به القيادة بالتجوال بالتحقق من صدق المعلومات الواردة إليها من خلال استيفائها ميدانياً، وما تقوم به القيادة بالتجوال بعقد اجتماعات مفتوحة بالعاملين لمناقشة آرائهم ووجهات نظرهم؛ وتناسقت نتائج الدراسة الحالية في ذلك مع نتائج دراسة عبد ربه (2022). والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على فاعلية إتخاذ القرارات، والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، وكذلك دراسة الضريس (2020) والتي أظهرت نتائجها عن وجود علاقة في واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها: (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية). وكذلك دراسة (Katopol, 2018) والتي أظهرت نتائجها أن الإدارة بالتجوال تؤدي إلى زيادة أداء المدير من خلال مساعدته في

اتخاذ قرارات إدارية أفضل، والتحدث مع العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتاحه الفرصة للتعرف على العاملين من قرب.

اختبار الفرضية الخامسة:

H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعوقات ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

H₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعوقات ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض.

وتم اختبار صحة هذا الفرض باستخدام اسلوبين من الأساليب الإحصائية الآتية:

1. لاختبار صحة الفرض تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وفي النهاية تم حساب الدرجة التي ينتمي إليها كل عبارة من عبارات الاستبانة. في فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع معوقات القيادة بالتجوال.

جدول (0-20) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على معوقات القيادة بالتجوال

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يعوق كبير حجم المنظمة تطبيق القيادة بالتجوال.	33	28	28	8	3	3.80	1.082	مرتفع
		%	28	28	8	3			
2	يطبق المديرين آليات البيروقراطية تهرباً من تحمل المسؤولية.	25	31	28	13	3	3.62	1.090	مرتفع
		%	31	28	13	3			
3	يركز المديرين على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لمدخل القيادة بالتجوال.	34	26	27	12	1	3.80	1.073	مرتفع
		%	26	27	12	1			
4	تسهم المهارة المحدودة للعمليات لدى بعض القيادات في عدم تحقيق الاهداف .	36	33	17	13	1	3.90	1.068	مرتفع
		%	33	17	13	1			
مرتفع	المتوسط الحسابي الكلي						3.78	0.788	مرتفع
	الانحراف المعياري الكلي								

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

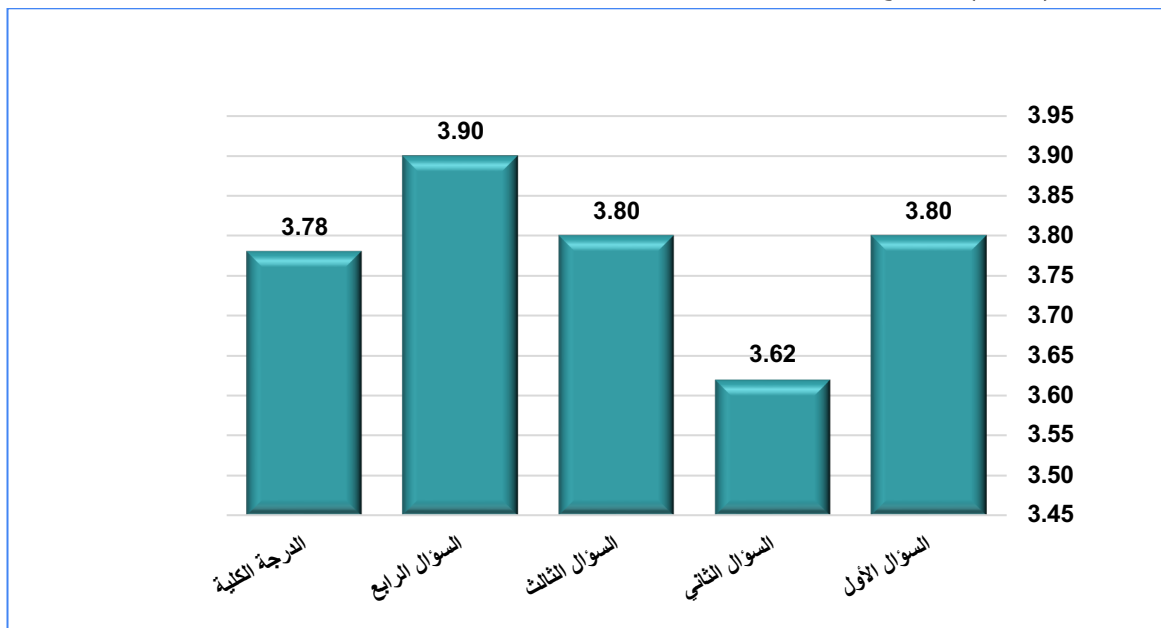
يتضح من الجدول رقم (20-4) أن التكرار والنسب المئوية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (معوقات القيادة بالتجوال)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على ("تسهم المهارة المحدودة للعمليات لدى بعض القيادات في عدم تحقيق الأهداف") بقيمة انحراف معياري (1.068)، وقيمة متوسط حسابي (3.90) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً في جدول (7-4)، وبناء عليه كان مستوى الدرجة يقابل (مرتفع) بعدد إجمالي يتفق مع موافق تماماً (69) مستجيب من أصل (100)، وشكل هذا ما نسبته (69%) أي أنهم يرون أن هناك أثر سلبي للمهارات المحدودة في عدم تحقيق الأهداف والالتزام الوظيفي للعاملين.

وفي المرتبة الثانية كانت الفقرة التي تنص على ("يعوق كبر حجم المنظمة تطبيق القيادة بالتجوال") بقيمة انحراف معياري (1.082)، وقيمة متوسط حسابي (3.80) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً في جدول (7-4)، وبناء عليه كان مستوى الدرجة يقابل (مرتفع) بعدد إجمالي يتفق مع موافق تماماً (62) مستجيب من أصل (100)، وشكل هذا ما نسبته (62%) أي أنهم يرون أن حجم المنظمة يؤثر بالسلب في تطبيق القيادة بالتجوال..

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على ("يطبق المديرين أليات البيروقراطية تهرباً من تحمل المسؤولية") بقيمة انحراف معياري (1.090)، وقيمة متوسط حسابي (3.62) وهو ما يقابل درجة (موافق) في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً في جدول (7-4)، وبناء عليه كان مستوى الدرجة يقابل (مرتفع) بعدد إجمالي يتفق مع موافق تماماً (56) مستجيب من أصل (100)، وشكل هذا ما نسبته (56%) أي أنهم يشيرون إلى أن البيروقراطية لها تأثير سلبي عندما يطبقه المدراء هرباً من تحمل المسؤولية.

كما يوضح الجدول (20-4) أن المتوسط المرجح للأوزان بالمحور: "معوقات القيادة بالتجوال" بلغ قيمته (3.78)، وبانحراف معياري بلغ (0.788)، وهو ما يقابل (موافق) أي مستوى المحور يعتبر (مرتفع)، ويوضح الشكل البياني التالي متوسطات استجابات أفراد العينة على ذلك:

شكل (10-4) يوضح متوسطات استجابات أفراد العينة على محور معوقات القيادة بالتجوال



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

استخدام الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط *entre* لإيجاد أثر معوقات ممارسات القيادة بالتجوال على الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع بمدينة الرياض، حيث أن معوقات من القيادة بالتجوال هي المتغير المستقل، والالتزام الوظيفي هو المتغير التابع، والجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل:

جدول (0-21): يوضح الانحدار الخطي البسيط لممارسات القيادة بالتجوال وتأثيرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزي لمتغير المعوقات (ن=100)

مستوى الدلالة	قيمة (f)	قيمة (t)	الخط المعياري للتقدير	R2 مربع معامل الارتباط المعدل	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	النموذج	
							المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة عند مستوى 0,01	194.31 دالة عن 0,00	13.94 دالة عن 0,00	7.508	0.661	0.665	0.815	الالتزام الوظيفي	المعوقات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول رقم (4-21) أن قيمة (f) لنموذج الانحدار الخطي تساوي 194 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع للالتزام الوظيفي بدلالة معوقات القيادة بالتجوال عند مستوى دلالة (0.000).

وبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.815) وعند تربيعها أصبحت قيمة معامل التحديد تساوي (0.67)، أي أن النموذج يفسر (67%) من التباين الكلي للمتغير التابع للالتزام الوظيفي وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبح (R) المعدل يساوي (0.66) مما يعني أن النموذج يفسر (66%) من التباين الكلي للمتغير التابع.

وعليه النموذج جيد جداً حيث يحقق 66% من التنبؤات أي أن معوقات ممارسات القيادة بالتجوال تؤثر في الالتزام الوظيفي بنسبة 66%.

ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل معوقات ممارسات القيادة بالتجوال في المتغير التابع للالتزام الوظيفي تم حساب معاملات بيتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (0-22): يوضح معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (معوقات القيادة بالتجوال) في المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)

تفسير مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		النموذج	
	مستوى الدلالة	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	معامل B	المتغير التابع	المتغير المستقل

تفسير مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		النموذج	
	مستوى الدلالة	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	معامل B	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة عند مستوى 0.01	0,00	0.815	1.181	16.465	الالتزام الوظيفي	المعوقات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2024م

ويلاحظ من الجدول رقم (22-4) قيمة معامل بيتا المعيارية (0.815)، عند مستوى (0.00) وهو أقل من مستوى (0.01) مما يفسر برفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات ممارسات القيادة بالتجوال في الالتزام الوظيفي.

تبين من خلال تحليل نتائج الفرض الرابع التي أظهرتها نتائج الجدول رقم (20-4) من واقع التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على ممارسة القيادة بالتجوال وتعزيز الالتزام الوظيفي. حيث أشارت إلى أن المتوسط المرجح للأوزان لمحور: "معوقات القيادة بالتجوال" بلغ قيمته (3.78)، وانحراف معياري بلغ (0.788)، وهو ما يشير إلى درجة مستوى (مرتفع) على مقياس ليكرت الخماسي.

كما أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (5-3) والجدول رقم (6-3)، أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات محور معوقات القيادة بالتجوال والدرجة الكلية لهذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) من كل فقرة من فقرات المحور، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.715) والحد الأعلى (0.738) وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للمحور، مما يثبت وجودة علاقة طردية بين فقراته وبين الدرجة الكلية له حيث حققت قوة ارتباط عالية وبدرجة كلية لمحور معوقات القيادة بالتجوال بلغت قيمته (0.564**) عند قيمة دلالة (0.00) وهي درجة أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما تؤكد هذه النتائج بتحقيق صحة الفرض الرابع بوجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد معوقات القيادة بالتجوال وبين الالتزام الوظيفي.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (21-4) أن قيمة (ف) لنموذج الإنحدار الخطي تساوي 194 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على وجود دالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع الالتزام الوظيفي بدلالة معوقات القيادة بالتجوال عند مستوى دلالة (0.000). وعليه قبول الفرض الرابع بدرجة جيدة حيث يحقق التأثير والتنبؤ بنسبة 66% أي أن المعوقات التي تواجهها القيادة بالتجوال تؤثر في الالتزام الوظيفي بنسبة 66%.

ويمكن تفسير ذلك بأن هناك معوقات تواجه القادة الذين يتبعون أسلوب التجوال في إدارتهم بوزارة الدفاع في مدينة الرياض تسهم بدرجة كبيرة في مستوى الالتزام الوظيفي حيث أظهر نتائج عينة الدراسة أن معوقات القيادة بالتجوال تلعب دوراً مهماً في ذلك، ويتضح ذلك من خلال ما كبر حجم الوزارة يعيق تطبيق القيادة بالتجوال، وأن هناك من المدراء من يطبق أليات البيروقراطية تهرباً من تحمل المسؤولية، وهناك من المدراء من يركز على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لمدخل القيادة بالتجوال، في حين تسهم المهارة المحدودة للعمليات لدى بعض القيادات في عدم تحقيق الأهداف؛ وتناسقت نتائج الدراسة الحالية في ذلك مع نتائج دراسة أحمد (2023)، والتي أشارت إلى معوقات الإدارة بالتجوال

وانهم لم يقدم لهم أي نوع من الدورات التدريبية والتي إن قدمت لهم من شأنها أن ترفع وعي وإراك المدراء بشأن أهمية وضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال، وكذلك دراسة الهويشل (2019) بأن هناك أثر لمعوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين بدرجة عالية. وكذلك دراسة **Aimee, et al., (2018)** والتي اظهرت نتائجها إلى ضرورة معالجة العوامل الطارئة التي تزيد من الغموض داخل بيئة العمل، من خلال اكتشاف معوقات التواصل بين المرؤوسين والإدارة العليا، والعمل على تجنبها والحد منها، فوجود توازن جيد في اكتشاف المعوقات يساعد على تنفيذ أسلوب الإدارة بالتجوال بنجاح.

المحور الخامس النتائج والتوصيات والمقترحات

نتائج الدراسة

في ضوء تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصل الباحث الى النتائج التالية:
أ- النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

1. تبين أن حجم العينة = (100) مستجيب ، وكان نسبة الذكور هي النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (82)، وبما نسبته (82%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الإناث (18) ونسبهن (18%) من إجمالي عينة الدراسة.
2. تبين أن (39) من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية ما بين 41-50 سنة ويمثلون ما نسبة (39%) من إجمالي العينة، وأن (34) من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية ما بين 31-40 سنة ويمثلون ما نسبة (34%) من إجمالي العينة، وأن (17) من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية ذوات الـ 30 سنة فأقل ويمثلون ما نسبة (17%) من إجمالي العينة، وأن (10) من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية الكبيرة سنأ من 50 سنة فما فوق ويمثلون ما نسبة (10%) من إجمالي العينة.
3. تبين أن (50) من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس ويمثلون ما نسبة (50%) من إجمالي العينة، وأن (34) من عينة الدراسة هم من حملة درجة الماجستير ويمثلون ما نسبة (34%) من إجمالي العينة، وأن (10) من عينة الدراسة هم من يحملون درجات علمية أقل من الدبلوم ويمثلون ما نسبة (10%) من إجمالي العينة، وأن (6) من عينة الدراسة هم من الفئة حملة درجة الدكتوراه ويمثلون ما نسبة (6%) من إجمالي العينة.
4. تبين أن (51) من عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرات المرتفعة التي تتعدى 15 سنة فما فوق ويمثلون ما نسبة (51%) من إجمالي العينة، وأن (24) من عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرات ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ويمثلون ما نسبة (24%) من إجمالي العينة، وأن (14) من عينة الدراسة هم لديهم خبرات أقل من 5 سنوات ويمثلون ما نسبة (14%) من إجمالي العينة، وأن (11) من عينة الدراسة هم من لديهم خبرات ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ويمثلون ما نسبة (11%) من إجمالي العينة،

ب- النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة وفرضياتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس أثر ممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الالتزام الوظيفي بالتطبيق على وزارة الدفاع في مدينة الرياض، وقد توصلت لمجموعة من النتائج تمثلت في الآتي:

- 1- أكدت نتائج الدراسة بأن هناك تأثير معنوي إيجابي لممارسة القيادة بالتجوال على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض، فقد كشفت عن وجود علاقة طردية بنسبة معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، وأن قيمة الإنحدار الخطي البسيط يساوي 366 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، وعند مستوى دلالة (0.000). ويحقق التأثير والتنبؤ بنسبة 79% أي أن ممارسة القيادة بالتجوال تؤثر على تعزيز الالتزام الوظيفي بنسبة 79%.
- 2- بينت نتائج الدراسة بأن هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير إدارة الوقت على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض، فقد كشفت أن المتوسط المرجح لأوزان لإدارة الوقت بلغ قيمته (3.96)، وبانحراف معياري بلغ (0.660)، وهو ما يشير إلى درجة مستوى (مرتفع) على أداة الدراسة؛ وقد حققت قوة ارتباط عالية

وبدرجة كلية لإدارة الوقت بلغت قيمته (0.599^{**}) عند قيمة دلالة (0.00)؛ وأن قيمة الإنحدار الخطي البسيط يساوي 273 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، وعند مستوى دلالة (0.000). ويحقق التأثير والتنبؤ بنسبة 74% أي أن ممارسات القيادة بالتجوال التي تحسن إدارة الوقت تؤثر على تعزيز الالتزام الوظيفي بنسبة 74%.

3- أشارت نتائج الدراسة بأن هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير التحفيز على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض، فقد كشفت أن المتوسط المرجح للأوزان للتحفيز بلغ قيمته (3.91)، وبانحراف معياري بلغ (0.789)، وهو ما يشير إلى درجة مستوى (مرتفع) على أداة الدراسة؛ وقد حققت قوة ارتباط عالية وبدرجة كلية للتحفيز بلغت قيمته (0.748^{**}) عند قيمة دلالة (0.00)؛ وأن قيمة الإنحدار الخطي البسيط يساوي 624 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، وعند مستوى دلالة (0.000). ويحقق التأثير والتنبؤ بنسبة 86% أي أن ممارسات القيادة بالتجوال التي تتبع أساليب وطرق جيدة في التحفيز تؤثر على تعزيز الالتزام الوظيفي بنسبة 86%.

4- أكدت نتائج الدراسة بأن هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير اتخاذ القرار على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض، فقد كشفت أن المتوسط المرجح للأوزان لاتخاذ القرار بلغ قيمته (4.09)، وبانحراف معياري بلغ (0.769)، وهو ما يشير إلى درجة مستوى (مرتفع) على أداة الدراسة؛ وقد حققت قوة ارتباط عالية وبدرجة كلية لاتخاذ القرار بلغت قيمته (0.735^{**}) عند قيمة دلالة (0.00)؛ وأن قيمة الإنحدار الخطي البسيط يساوي 439 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، وعند مستوى دلالة (0.000). ويحقق التأثير والتنبؤ بنسبة 82% أي أن أساليب وطرق مشاركة اتخاذ القرار التي يتبعها القادة المتجولين تؤثر في الالتزام الوظيفي بنسبة 82%.

5- أكدت نتائج الدراسة بأن هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة بالتجوال تعزي لمتغير معوقات القيادة بالتجوال على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع في مدينة الرياض، فقد كشفت أن المتوسط المرجح للأوزان لمعوقات القيادة بالتجوال بلغ قيمته (3.78)، وبانحراف معياري بلغ (0.788)، وهو ما يشير إلى درجة مستوى (مرتفع) على أداة الدراسة؛ وقد حققت قوة ارتباط عالية وبدرجة كلية للمعوقات التي تواجه القادة المتجولين بلغت قيمته (0.564^{**}) عند قيمة دلالة (0.00)؛ وأن قيمة الإنحدار الخطي البسيط يساوي 194 عند دلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، وعند مستوى دلالة (0.000). ويحقق التأثير والتنبؤ بنسبة 66% أن المعوقات التي تواجهها القيادة بالتجوال تؤثر في الالتزام الوظيفي بنسبة 66%.

توصيات الدراسة

على ضوء نتائج الدراسة السابقة يوصي الباحث بالآتي:

- 1- يُنصح بتعزيز الاهتمام بتطوير مهارات القيادة للمدراء، مثل المهارات العقلية والفكرية، المهارات البشرية، والمهارات الإدارية.
- 2- العمل على تعزيز الالتزام الوظيفي للموظفين من خلال تحسين الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري

- 3- من الضروري توفير برامج تدريبية للمدراء حول أخلاقيات القيادة لتجنب الاضطراب والمشاكل، وكيفية ممارسة القيادة بالتجوال بشكل فعال.
 - 4- تشكيل لجان متخصصة لبحث أفضل السبل والآليات لتطبيق الإدارة بالتجوال وطرق استفادة القادة المتجولين منها.
 - 5- إنشاء أقسام لتبادل اللقاءات والندوات العلمية بين القيادات في المنظمات للاستفادة من خبراتهم في مجال الإدارة بالتجوال.
 - 6- تبني خطط تحفيزية وبرامج طموحة للقادة تسهم في زيادة دافعية القادة بالتجوال.
 - 7- يجب تشجيع التواصل الفعال بين القادة والموظفين لضمان فهم واضح للأهداف والتوقعات
 - 8- الالتزام الوظيفي يعد ثمة لمنسوبي الهيئات والوزارات العسكرية، لذا يجب على القادة توفير الدعم النفسي والمعنوي للموظفين بها بشكل عام وبوزارة الدفاع بشكل خاص، خاصة في أوقات الضغوط والتحديات.
- دراسات مقترحة**
- من خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وفي ضوء التوصيات فإن الباحث يقترح إجراء بعض الدراسات الأخرى مثل:
- 1- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية تربط بين القيادة بالتجوال والالتزام الوظيفي في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص وعقد المقارنة بينهم، والاستفادة من النتائج التي تصدر وترجيح أفضل المستويات التي تظهرها النتائج.
 - 2- إجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين القيادة بالتجوال والالتزام الوظيفي من خلال تأثير التكنولوجيا الحديثة ومدى قدرة القادة على استخدامها، والاستفادة من النتائج التي تصدر وترجيح أفضل المستويات التي تظهرها النتائج.
 - 3- يُقترح وضع سياسة أخلاقية مكتوبة تحتوي على كود أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين، مع إجراء مراجعات دورية لذلك.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

الكتب

- الغامدي ، محمد. (2018). كتاب إدارة الوقت، ط1، شبكة الألوكة.
- المعجم الوسيط. (1985). معجم اللغة العربية ، الطبعة الثالثة، مطابع الأوفست، القاهرة، مصر.

المجلات العلمية والدوريات

- أبو قاعد، غازي رسمي عايد، والرابعة، فاطمة علي محمد. (2022). خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن. مؤنة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 37، ع 2 ، 103 - 148.
- أحمد، عبدالناصر محمد سيد (2023). ممارسة الإدارة بالتجوال بواسطة المدراء في المؤسسات الحكومية دراسة مطبقة علي المؤسسات الحكومية في بعض محافظات مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، مج 24، ع 3 ، 187-223
- توام، زاهية، و كلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج 24 ، ع 1، 645 - 667.
- الجاف، نظيمة أحمد رحيم، اوامر، شيروان عمر، و صادق، زانا مجيد. (2019). دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام في ديوان محافظة أربيل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع 36 ، 99 - 115 .
- حاجي، كريمة الحاج. (2022). تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات الصحية من خلال مدخل إدارة التغيير: دراسة حالة مؤسسة عمومية للصحة الجوارية بولاية بشار. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج 18 ، ع 29 ، 511 - 526 .
- الحسينات، ديانا محمود يوسف. (2023). أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين في البلديات: دراسة ميدانية على موظفي بلدية إربد الكبرى / المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ع 30 - 85 ، 111 .
- حمد، سري حمد رجب؛ محمود، سماح مؤيد (2022). تأثير الإدارة بالتجوال على التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية مصانع ألبان أبي غريب ببغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع133، 1-12.
- الخزرجي، زينب وحيد سلمان، طه، هبة حسين إسماعيل، ومنسي، محمود عبدالحليم حامد. (2023). مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الأكاديمي لدى طلبة الجامعة في العراق. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج 39 ، ع 39 ، 539 - 566 .
- داود، محمد علي محمد (2020). أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة). مجلة البحوث الإدارية، مج 38، ع4، 68-103.

- الداود، هديل بنت أحمد، و الشمري، الأدهم بن خليفة بن دهام اللويش. (2020). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها. مجلة البحث العلمي في التربية، ع 21، ج 8، 1-30.
- الزهراني، فايزه مسفر جابر البشير (2023). واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال وآليات تطويرها، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج. ع. 14، ج. 2، 419-441.
- الضريس، نورة بنت محمد. (2020). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 13، ع 3، 1138 – 1169.
- مرهج، منذر عبدالكريم، و علاء الدين، باسل. (2017). دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي: دراسة مسحية على العاملين في شركة سيرينتل للاتصالات. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 39، ع 6، 293 - 313.
- مصلاح، عطية (2022). الإدارة بالتجوال ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة، المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 4، 79-92.
- الهويشل، نوف أحمد (2019). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع 12، مج 3، 17-61.
- الوهابي، بندر (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، قسم العلوم الإدارية.
- اليدوي، علي محمد البشير (2020). أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية بمحلية، عطبرة، مجلة النيل للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد2، الصفحات: 92 - 45.

الرسائل العلمية

- عبد ربه، أسماء عبدالفتاح نظمي، و عاشور، يوسف حسين محمود. (2022). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية اتخاذ القرارات: دراسة حالة على الهيئة العمانية للأعمال الخيرية في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

■ Periodicals and Journals

- Alrowwad, A., Almajali, D., Masa'deh, R., Obeidat, B., & Aqqad, N. (2019). The role of organizational commitment in enhancing organizational effectiveness. In 33rd Ibima Conference: Granada, Spain.
- Chaudhari, T. (2022). Time management essentials and importance, International Journal of Commerce and Management Research, 8(5), 6-8.

- Durrah Omar & Mohammed Osman Eltigani & Zaroug Osman Bilal. (2018). “Practicing management by walking around and its impact on the service quality”, International Journal of Commerce and Management Research , Vol. 4; Issue 5; September, 45-55.
- Katopol, Patricia F, (2018) "The Truth is Out There: Management by Walking Around" Library Leadership & Management, 34(4),1-4.
- Khanam, N., Sahu, T., Rao, E., and Kar, S. (2017). A study on university student’s time management and academic achievement, International Journal of Community Medicine and Public Health, 4(12):4761-4765.
- Pertiwi, E. (2021). Investigating The Correlation Between Time Management and Accomplishing the highest HONOR of academic achievement in PMPBI UNJ Students, IJELAL (International Journal of English Learning and Applied Linguistics), 2(1), 37-47.
- Pugliese, Diego, Senna, Henrique (2018). Business Decision Making: Studying the Competence of Leaders, Journal of Business and Projects, 9(2).
- Susan, I. Miertschin. Carole E. Goodson, Barbara Louise Stewart. (2015). Time Management Skills and Student Performance in Online Courses, 122nd Annual Conference & Exposition- Seattle WA-, American Society for Engineering Education.
- Belyh, Anastasia (2020). "Management by Walking Around (MBWA) – The Essential Guide. July 28, (2020) <https://www.cleverism.com/management-by-walking-aroundmbwa>.
- Diane R. Gehart (2018). Mastering the Decision-Making Process: A Practical Guide, <https://www.projectmanager.com/blog/decisionmaking-process>.