

## أثر الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية"

محمد عيسى محمد<sup>1</sup>، أ.د رانية عبد المنعم شمعة<sup>2</sup>، د. هدير محمد هلال<sup>3</sup>

### ملخص البحث

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في اختبار مدى تأثير الإدارة بالتجوال بأبعادها الأربعة ( اكتشاف الحقيقة ، تحسين الاتصال ، التحفيز ، التطوير والإبداع) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري الأخلاقي) حيث يهتم هذا البحث بدراسة مشكلة ازدياد درجة التعقيدات في العمليات الادارية ومستوياتها ، وفي بطئ اتخاذ القرار لذلك كان لابد من تفعيل الادارة بالتجوال لما له الاثر على ازدياد قدرات العاملين وذلك بعد دراسة رغباتهم وقدراتهم وحاجاتهم وتلبية المنظمة لها ، حيث يعمل الالتزام التنظيمي الذي يمثل ناتج الإدارة الجيدة التي تعمل على الضمير الحي وابرار الخصائص العامة والفضائل في نفوس العاملين. وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية بين ممارسة الادارة بالتجوال بمختلف ابعاده ومستوى الالتزام التنظيمي بكل ابعاده. وكذلك وجود تأثير لابعاد الادارة بالتجوال ( اكتشاف الحقائق ، تحسين الاتصال ، التحفيز ، التطوير والابداع ) على مستوى الالتزام التنظيمي بمختلف ابعاده ( الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر ، والمعياري.

1 باحث ماجستير – كلية التجارة – جامعة السويس  
2 أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات – كلية التجارة – جامعة السويس  
3 مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

## مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في ازدياد درجة التعقيدات في العمليات الادارية ومستوياتها ، وفي بطئ اتخاذ القرار لذلك كان لابد من تفعيل الادارة بالتجول لما له الاثر على ازدياد قدرات العاملين وذلك بعد دراسة رغباتهم وقدراتهم وحاجاتهم وتلبية المنظمة لها ، حيث يعمل الالتزام التنظيمي الذي يمثل ناتج الإدارة الجيدة التي تعمل على الضمير الحي وابرار الخصائص العامة والفضائل في نفوس العاملين ، وبناءً على ذلك كان لابد من تسليط الضوء على القائد المتجول وكيف انه يتبع الأسلوب العلمي في الادارة ومن هنا نشأت مشكلة الدراسة وذلك لاستمرار المنظمة وسط المنظمات العالمية حيث التحديات التي تواجهها في السوق العالمي الحر ومن هنا نشأت فكرة البحث وهي التعرف على مدى تأثير الادارة بالتجول بأبعادها ( اكتشاف الحقيقة ، وتحسين الاتصال ، والتحفيز ، والتطوير والابداع ) على تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعادها الثلاثة ( الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر) .

هدف البحث

اختبار مدى تأثير الإدارة بالتجول بأبعادها الأربعة ( اكتشاف الحقيقة ، تحسين الاتصال ، التحفيز ، التطوير والإبداع) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي والمستمع والمعياري الأخلاقي)

## فروض البحث

- \* توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اتباع معايير الادارة بالتجول وتأثيرها على الالتزام التنظيمي
- \* توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وضع خطة الادارة بالتجول الفاعلة وبين الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة وتأثير ذلك على البنوك التجارية
- \* الفرض الرئيسي لهذه الدراسة :
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الادارة بالتجول وأثره على الالتزام التنظيمي فيما بينها من سلوك فضيلة ويتدرج من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية :
- الفرض الاول : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لاكتشاف الحقيقة كأحد أبعاد الادارة بالتجول على الالتزام العاطفي
- الفرض الثاني : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعء اكتشاف الحقيقة كأحد ابعاد التجارة بالتجول على الالتزام المستمر .
- الفرض الثالث : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعء اكتشاف الحقيقة كأحد ابعاد الادارة بالتجول على الالتزام المعياري ( الأخلاقي )
- الفرض الرابع : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعء تحسين الاتصال كأحد ابعاد الادارة بالتجول على الالتزام العاطفي

- **الفرض الخامس** : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبُعد تحسين الاتصال كأحد ابعاد الادارة بالتجوال على الالتزام المستمر

أهمية البحث

- المساهمة فى تحديد اثر الادارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي .
- مساعدة متخذي القرار في توظيف الادارة بالتجوال وتعزيزها لتحقيق ودعم الالتزام التنظيمي فى البنوك التجارية .

### حدود البحث

تم تجميع البيانات الاولية لتحليل العلاقة بين الادارة بالتجوال و دورها في التأثير علي الالتزام التنظيمي و ذلك بالفترة ( 2022 يناير الى 2022م مايو الجزء الميداني) تم تطبيق الدراسة على 33 بنك تجارى بمصر من خلال استخدام قائمة الاستقصاء.

الدراسات السابقة

دراسة (البنا ، نوال 2010) ، هدفت إلى تحليل أوجه القصور والضعف فى جوانب العملية التعليمية ، توصلت أن الإدارة بالتجوال تعمل على تحقيق رضا العاملين ، نطاق التطبيق المدارس الحكومية ، المتغيرات تم قياس الإدارة بالتجوال وفعاليتها أنها تؤثر فى العمليات التعليمية والرضا للعاملين . دراسة ( بكر، سوزان 2020 ) ، هدفت للتعرف على أثر الادارة بالتجوال على جودة الخدمة فى البنوك التجارية المصرية من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط ، توصلت أن الإدارة بالتجوال تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً فى مستوى الثقة التنظيمية وذلك يزيد الالتزام التنظيمي . دراسة ( جودى،حيدر ، 2011 ) ، هدفت لمعرفة تأثير الإدارة بالتجوال فى تطوير عمل الإدارة الإلكترونية بواسطة الوسائل هذه واستخدمت الوسائل الإحصائية الوصفية والتحليلية ، توصلت إلى عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال فى الإدارة الإلكترونية بسبب عدم تخصص المديرين لأقسام فى هذا المجال. دراسة ( ماكين ، 2019 ) ، هدفت الاستفادة للمدراس من الإدارة بالتجوال بولاية فوجينا وضرورة التدريب واستخدم المقابلات وتحليل الأمر ، توصلت أن دور الإدارة بالتجوال والأهم فيه مراقبة البرنامج الموضوع ورصيد تقدم العاملين.. دراسة ( اثرمان ، 2019 ) هدفت للتعرف على درجة ممارسة الادارة بالتجوال لدى المدرسين للمدارس بمحافظة اربد ، وعلاقته فى رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، وتوصلت ان دراسة الادارة بالتجوال لدى المدرسين من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة وان مستوى الروح المعنوى للمعلمين متوسطة ، ووجد علاقة طردية بين ممارسة الادارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوى للمعلمين. دراسة ( القرني ، 2019 ) هدفت للتعرف على درجة ممارسة الادارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالالتزام والثقة التنظيمية ، وتوصلت ان مستوى الالتزام التنظيمي والثقة يوجد

به علاقة ارتباط بينهما وبين الادارة بالتجوال. دراسة ( كوربيوش ، 2018 ) ( koerpench, 2018 ) ، هدفت لكشف أثر التجوال مع زيادة الأعداد وقال نطاق الإشراف وزيادة النمو المهني ، توصلت أن الأشراف بالتجوال فعال ويعمل علي زيادة النمو المهني للعاملين وأن دور التجوال في زيادة الثقة للعاملين من خلال الحوار البناء وإشراك العاملين في صنع القرار. دراسة ( احمد ، 2018 ) هدفت للتعرف على واقع الادارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية فى التعليم بعد الاساس بسطنة عمان ، وتوصلت ان الادارة بالتجوال تحسن الاداء وتعمل على التطوير والابداع ، والتحفيز والتنافسية. دراسة ( جاد ، 2018 ) هدفت للتعرف على دور مديري المدارس فى تطبيق الادارة بالتجوال بالتعليم الجامعى ، وتوصلت ان المهارات والتطوير والابداع جاءت حسب الاهمية على التوالى بالترتيب وهى ( مهارات الاتصال والتواصل الفعال ، والتفكير والتغيير ، والتحفيز ، واتخاذ القرار ). دراسة ( payne, 2010 ) هدفت لتحسين الاتصال فى الادارة بالتجوال وعملها ، وتأثيرها على التحفيز وتوصلت ، ان الادارة بالتجوال لها الاثر على التحفيز والتطوير والابداع ، وذلك فى الدراسة العملية فى العملية التعليمية وتضمنت بان الادارة بالتجوال لها دور فى التطوير والابداع والتحفيز والعمل الجماعى. ، دراسة ( KASAPOGLU,2006 ) وهدفت لتحديد الاداء الاولى للموظفين والعاملين بالمدارس الابتدائية لتحقيق الادارة بالتجوال الجيد ، وتوصلت الى امكانيه لتطبيقها بجميع مدارس انقره بتركيا بمساعدة المدربين وذلك من خلال التفاعل غير الرسمى ، وتحسين الاتصال الجيد. دراسه ( Rossi , 2007 ) هدفت للتعرف على الادارة بالتجوال واثرها على الفصول الدراسية وذلك فى تحسين الاتصال والتحفيز العلمى ، والتطوير والابداع ، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق العلمية فى النواحي التعليمية ، وتوصلت ان الادارة بالتجوال هو اسلوب ايجابى لتحسين الاتصال وتبادل الافكار والابداع والتطوير والتواصل بين المدير والمدرسين والطلبة. دراسة لورا ( LURIA, 2011 ) هدفت لمعرفة اهمية ممارسة الادارة بالتجوال واثرها على الامن والسلامة وتوصلت ان الادارة لها الاثر على تحسين السلامة والالتزام التنظيمى داخل المنشأة وان الممارسة للتجوال بشكل منظم وهادف تزيد من الوعى فى التطوير الفكرى الابداعى وذلك ناتج عن اكتشاف الحقائق فى الواقع العملى اولا باول وذلك يؤدى الى اسلوب ارشادى ناجح. دراسة ( mare.mcpadden,2013 ) هدفت لمعرفة اراء مديري التعليم فى اهمية التجوال حيث يساعد المدربين على اكتشاف الحقائق وتقييم الاداء والتطوير والابداع وذلك بعد عملية التحفيز ، مع تقوية العلاقات والاتصالات الجيدة ، من خلال الزيارات المتكررة ، وتوصلت الى زيادة الدورات التدريبية وذلك لزيادة الابداع والتطوير العلمى.

لم تتطرق أى دراسة من الدراسات السابقة إلى التطبيق على قطاع البنوك وكذلك ربط المتغير الرئيسى بمجموعة من المتغيرات التابعة. لذلك تسعى الدراسة الحالية للربط بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي كمتغير تابع والتعرف علي ابعاده لما له الأثر المعنوي وأيضا علاقة الارتباط لكل متغيرات الدراسة ،

## تعريف الإدارة بالتجوال

- الإدارة بالتجول مما سبق : هي منظومة إدارية متكاملة تستند إلي تفقد المدير لموقع العمل للتعريف بحجم العمل والانحرافات ومعالجتها وإنشاء اتصال مباشر والاهتمام بالعنصر البشري وتحسين الأداء ، من خلال الثقة والمواطنة التنظيمية وعملت الإدارة الحديثة على تطوير ذاتها والبعد عن الرسمية ، والتقليد ، وظهرت الإدارة الهادفة ومن اشكالها الإدارة بالتجوال مما يحقق أهداف المنظمة ، وعملت الإدارة الحديثة على تطوير ذاتها والبعد عن الرسمية والتقليد وظهرت الإدارة الهادفة ومن اشكالها الإدارة بالتجوال ، وقد اوضح ( العجمي ، 2012 ) انها هي منظومة ( متكاملة الجوانب تعمل علي كسر حواجز العزلة ) ، وتحقق قدراً من الإحاطة والإلمام الكامل بما يحدث بالعمل من خلال نبذ ( الخوف واتاحة الإيجابية أثناء الجولات التفقدية ) ( tuckerg /singer, 2013).

### أسباب تفعيل دور الإدارة بالتجوال :

1- اعادة هيكلة المنظمة بشكل افضل وذلك من خلال رؤيه الواقع والتحرك للمستقبل ، واعادة ترتيب الاوضاع الداخلية والبعد عن التقليدية ( ابو شيخه ، 2010 ) ، وذلك من خلال التوفيق بين اهتمام العاملين ومهاراتهم ، وبين واجبات ومسئوليات الوظائف التي يشغلونها ، ومن خلال التنبؤ بردور فعل المرؤوسين نحو التغير المخطط ، حيث ان الاساس التي يعتمد عليه المدير في التنبؤ باستجابات العاملين ، هو معرفة شخصيتهم وتفاعلاتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم وهمومهم، وكلما تحسنت معرفة المدير بالعاملين ، كان التنبؤ لردور افاعالهم الافضل ، ومن خلال زيادة مقترحات العاملين ، وعلى المدير ان يقضى بعض الوقت لاستماع لهم وان يقيم كل فكرة ومقترح للعاملين ويخبرهم بمدى جدوى كل ذلك الافكار ويطبق الافضل منها ( shra, &H. and . ottlrj , 2013 )

2- تجنب التحريف للمعلومات ، وذلك للوصول للصورة الحقيقية ، يجب الجولات التفقدية للمدير ، وذلك لابتعاد عن العوائق التي تقف امام تحقيق الاهداف، وذلك من معلومات مغلوطة ( توم بيترز ، 2010 )

3- التفويض الفعال للسلطة، وتوزيع السلطات على الاخرين ، وتشجيعهم على التطوير والابداع واكتشاف الحقيقة والابتكار والابداع ، والتعود على تحمل المسؤولية ومن خلال ذلك يتم تقييمك العاملين بشكل افضل ، وزيادة الكفاءة في التدريب ، وتعديل السلوك ، وزيادة احساسهم بالمسئولية الذاتية والجماعية مع الانتماء للعمل ، مع ربط المكافآت بالعمل الفعل وذلك مما يلهمه القائد لانجاز في الواقع ( العجمي ، 2010 ) وذلك يشجع على الالتزام التنظيمي المستمر والمعياري.

## فوائد الإدارة التجوال

يسعي نظام التجوال إلي تحقيق إصلاح داخل الشركة بالمرونة العالية لإشراك الأطراف كلها واتخاذ قرارات عصرية والسعي لتحقيقها وقد أوضح ( العجمي ، 2012 ) هذه الفوائد :

- **التوزيع الفعلي للسلطة :** هو توزيع السلطات علي الآخرين وتشجيعهم علي عبور الحواجز والمخاطر والابتكار والتعود علي المسؤولية والثقة بالنفس .
- **تقييم العاملين بشكل أفضل :** هو التعرف علي قدرات وإمكانيات كل فرد وتقييم أداءه السليم ثم تطويره وتحفيزهم .
- **إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية :** وهي إعادة توزيع الأفراد علي الأعمال بما يناسب قدرتهم .
- **تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ :** لهذا سميت الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة لأنها تجعل الإدارة العليا تعود للمراقبة والتوجيه .
- **إعادة هيكلة المؤسسة بشكل أفضل :** خلال الواقع والتحرك نحو المستقبل والتخلي عن التقليدية وإعادة ترتيب الأوضاع الداخلية للمنظمة .
- **زيادة الإحساس بالمسؤولية لدي العاملين :** حيث يتم السماح لهم بالإدلاء بالآراء والاقتراحات والمشاركة في الخطة واحسامهم بعمق المسؤولية الذاتية والولاء وربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي:- من خلال ما يلاحظه القائد أثناء التجوال يكافئ ويحفز الموظفين.

### أبعاد الإدارة بالتجوال

أبعاد الإدارة بالتجوال : علم اختصار المسافات الجغرافية والزمنية وتحقيق التواجد الفعلي في مواقع العمل والاحداث الحقيقية المتزامنة وتحقيق المشاركة والشوري والتعاونية مع قوى العمل(الحفري، 2020 ص 31) يقصد بالادارة قيام المدير بجولات تفقيده لاكتشاف حقيقة الاداء و تعزيز العلاقات الشخصية مع العاملين من خلال تحسين مستوي الاتصال و التحفيز و التشجيع علي الابداع و التطوير و تقديم التغذية العكسيه لهم ، ويمكن قياس درجة ممارسه الادارة لدي المديرين باستجابة العاملين بلاسقاء الموجه لهم ، واتفقت العديد من الدراسات علي وجود خمسة ابعاد اساسيه لادارة بالتجوال (الخضري ، 2020 - العزمي ، 2019 - العجمي ، 2012 ، Serral 2018) ،

#### 1- اكتشاف الحقائق

هي قدرة المدير علي تحديد المشكلات في المنظمه و الحكم علي ظروف التنفيذ و العاملين ، و الحصول علي معلومات من ارض الواقع و هي عمليه اكتشاف الحقيقه و مرحله تقوم علي جمع المعلومات و التنفيذ ، من خلال الجولات التفقدية للوقوف علي الاتي . (صالحة 2015) :-  
 اكتشاف الحقائق التي تم تزييفها او اخفائها او اغفالها في التقرير المكتبي .  
 الوقوف علي كافه الملابس و الظروف التي تحيط بعملية التنفيذ

التحقيق من الشكوك التي تنتسب للقائد الاداري اثناء قراءة التقارير المكتبية  
الوقوف و تجميع قدرا مناسباً من البيانات و المعلومات حول المنظمة و عملياتها و مشكلاته بالشكل التي  
يساعد في التخطيط لها

توفير مناخ يساعد العاملين علي تقديم افكار و مقترحات و آراء و الشكاوي المتعلقة بمشاكلهم و العمل لحلها  
ونستخلص :- هو احد مدخلات النظام الاداري ، لان البيانات و المعلومات الواقعيه الصحيحة تدعن اتخاذ  
القرارات الاداريه الصحيحه ، التي من خلالها تستطيع المنظمه معالجة مشاكل العمل ، وحلها والتغلب علي  
معوقات التنفيذ

## 2 - تحسين الاتصال

هي قدرة المدير علي كسب ثقة العاملين من خلال عقد اجتماعات المفتوحة والمغلقة و الندوات و المحاضرات  
و ورش العمل ، بهدف التعرف علي وجهات النظر المختلفة والرد علي استفسارات العاملين لتحسين الاتصال  
و فاعليته

. عمليه قائمه علي تبادل البيانات و المعومات بين المدير والعاملين للوصول الي فهم مشترك  
. تعتمد علي الاتصالات الرسميه وغير الرسميه و بناء الثقة في العاملين و بث روح التعاون والعمل الجماعي  
هي من اهم مقاومات الاتصال الفعال بين المدير و العاملين ( السكارنه ، 2010 ) :-

الانصات و يقصد به الاستماع بفهم و ادب واحترام و استيعاب الوسائل اللفظيه و غير اللفظيه الحديث المؤثر  
ان يكون مضمون الرساله واضح ومفهوم و مؤثر في العاملين وسائل الاقناع تختلف باختلاف المتلقي الايجابي  
و يتفق مع المرسل او المتحدث هو مؤمن بكل ما يقوله اما المتلقي المحايد يسمع اولا ثم يقرر ، وايضا هناك  
المتلقي المعارض الذي لا يتفق ولا يؤمن بما يقوله المرسل او المتحدث و هناك المتلقي الامبالي الذي تفرض  
عليه الظروف الحضور و الاستماع وتوظيف لغة الجسد و هي وسائل غير لفظيه لاتصال من خلال حركات  
الجسم و الايماءات و حركه العيون و طريقه المشي و الابتسامه و خلافه

السؤال و المناقشة بمعني ان يسأل المتصل او المتحدث سؤال قبل اجراء الاتصال علي الهدف من عمليه  
الاتصال ، وعلي ضوء الهدف يختار طريقه الحوار و يحدد كلماته بدقه العاملين

ونستخلص ان الادارة تعتمد علي الاتصال الاداري المباشر بين المدير و العاملين ، وهذا الاتصال يتيح للمدير  
الوقوف علي مشاكل العمل و العاملين و استماع اي آراهم و اقتراحاتهم ، من خلال الجولات التفقيديه و  
الزيارات الميدانيه ، التي تمكن المنظمه من الوقوف علي مستوي الاداء الفعلي في كافة الجوانب و من ثم  
اتخاذ مايلزم من قرارات مناسبه تتلائم مع الممارسات الفعليه

يقصد به قدره المدير علي تحفيز العاملين علي العطاء و الارتقاء بمستويات ادائهم ورفع روحهم المعنوية و مشاركتهم في وضع الاهداف و تحقيقها ، و الحوافز في مجموعة من الاساليب التي يعتمد عليها المدير في التأثير علي سلوك العاملين و دفعهم للعمل بحماس لتحقيق النجاح و النتائج المطلوبه . ( صالحه ، 2015 ) و حتي يتم نظام فعال للحوافز داخل المنظمه ينبغي توافر مجموعه من المتطلبات و هي ( الشبلي و النسور ، 2010 ) :-

#### كفاية وعدالة الحوافز

يجب ان تكون الحوافز موجهه لحتياجات غير المشبعه لدي العاملين

وضوح وسهولة فهم نظام الحوافز الذي تقرره المنظمه

ربط نظام الحوافز بجهود الميزولة من العاملين

يكون نظام الحوافز قادر علي استثاره دافيه العاملين لتحقيق الاهداف الفرديه و الجماعية

موضوعيه نظام الحوافز مواكب للمتغيرات الاقتصادية و الاجتماعيه نستخلص

ان التحفيز يمثل احد الابعاد التي تهتم بها الادارة ب التجوال ، فمن خلال الجولات التفقدية و الزيارات الميدانية

يسطيع المدير تحفيز العاملين و دفعهم لبذل مزيد من الجهد و التأثير علي سلوكهم ب الشكل التي يدعم

تحقيقهم لاهدافهم الفرديه و الجماعية

#### 4-التطوير و الابداع

هو قدرة المدير علي اضافته كل ما هو جديد و مبتكر و اكتشاف المبدعين من العاملين و تنمية قدراتهم

، فالادارة تقوم علي الابتكار و الابداع ، وعلي المدير استخدام لغه حوار بسيطه ، كلما اقترب من العاملين ،

ولغة حوار فنية و متخصصه كلما تعامل مع الفنيين و الادارين ، حتي يستطيع استخلاص افكار ابداعيه و

ابتكاريه حول القضايا و موضوعات مشكلات العمل ( العبيدي ، 2010 )

### الالتزام التنظيمي :

وقد اشار كل من ( oreenbery, & beeonc, 2017 ) أن الالتزام التنظيمي هو درجة اندماج العاملين

بالمنظمة و رغبتهم في الاستمرار ، و عرف ( حمدان ، 2016 ) وكثير من الباحثين أنه ( هو الالتزام نحو المهنية

، ونحو الجماعية للعمل ، ونحو الواجبات والمهام الداخلية في العمل ) ، ويرى ( حدير الدين والنجار ، 2010

( أن الالتزام هو تأييد الفرص للمنظمة وهو ثلاث عناصر :-

✚ المتماثل : ويقصد به تبني العاملين لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهداف وقيم ذاتية لهم

✚ الإنهماك : هو استغراق العاملين في الأنشطة المختلفة للمنظمة

✚ **الولاء** : شعور العاملين بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة

ومن الناحية الإجرائية :- هو التزام العاملين بالبنوك التجارية المصرية بالالتزام التنظيمي وذلك في وجود إدارة بالتجوال رشيد

يعتبر الالتزام التنظيمي ( ogarizational، omitment ) هو من أكثر ارتباطا بالمناخ والثقافة التنظيمية ( عقيلات ، 2019 ) ، وتعتبر الالتزام التنظيمي أكثر اعتمادا علي الولاء التنظيمي ووجود الأهداف الإنسانية التي تسعى اليها المنظمة وذلك لماله من تأثير علي تنمية الدوافع وزيادة الرضا للعاملين ( الشوادي ، 2012 )

✚ وهو الشعور الإيجابي من العاملين يقيم وأهداف المنظمة والعمل على بذل الجهود لتحقيقها ( بن عبدالله ، 2018 ) وهو استعداد الفرد لبذل جهد كبي لصالح المنظمة والقبول بالقيم والرغبة في الاستمرار بعضوية المنظمة ( العبيدي ، 2016 )

✚ وهو سلوك يلتزم خلاله الموظف بأهداف وقيم المنظمة ويعطي من خلاله الرغبة في بذل العطاء والالتزام يتحقق أهداف وقيم المنظمة وتقديم التضحية للرغبة في الاستمرار بعضوية المنظمة ✚ وتمثل أهمية الالتزام التنظيمي كونه أحد المؤشرات العديدة من المتغيرات خاصة معدل دوران العمل ، كلما زاد التزام الموظف زاد قوة المنظمة، وينتج لالتزام الربط بين المنظمة والأفراد ويعمل علي خفض نسبة الغياب والحد من التأخير عن العمل ( هنداوى، 2020 )، (العبيدي، 2016)، ويعبر الالتزام التنظيمي عن سلوكيات ايجابية تعود بالنفع على افراد المنظمة ، وذلك يقترن بالالتزام فى العمل ، والانتاجية والجودة ، وزيادة الجانب الانسانى ( ابو النصر ، 2015 ) وهو شعور ينمو داخل الافراد ، وشعور الفرد بمسئوليته تجاه كل شىء فى الحياة حو له ( ابو النصر ، 2015 ) وهو حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الانسان ، وهو الاخلاص والمحبة والاندماج مع كل شىء مهم ( عبد المحسن ، 2010 ) ،

## **أبعاد الالتزام التنظيمي هذه :**

حيث أنها التزام عاطفيا أو معنويا أو مستمرا وتختلف هذه الابعاد واتفقوا أيضا الأهم هو شعور الموظف تجاه المنظمة

أ) **الالتزام العاطفي** : شعور الموظف بالارتباط العاطفي تجاه المنظمة ( نجاتي ، 2020 )

ب) **الالتزام المستمر** : هو التزام علي أساس التكاليف التي تحدث عند مغادرة الشخص للمنظمة ويسعي الموظف عندما لا يجد فرصة أخرى أو أفضل منها ( eina ، 2014 )

ج) **الالتزام المعياري والأخلاقي**: هو التزام الموظف ووجود نيه البقاء بالمنظمة وهو الالتزام تابع عن القيم والمبادئ الشخصية والأخلاق التي يحملها الفرد قبل أو بعد دخوله المنظمة (molontoa ، 2015)

**ونستخلص مما سبق :** أن الالتزام هو أحد مفاهيم التي تبين مدى تعلق الفرد بعمله وإبقاءه بالمنظمة التي يعمل بها ، وقد أفادت دراسة (هنداوي، 2020) ، (نجاتي ، 2020) ، (aitaraweh & at665r 2014) علي أهمية متغير الالتزام التنظيمي وانعكاسه علي سلوكيات الرضا الوظيفي والمشاركة التنظيمية علي التوالي وانعكاس ذلك علي الالتزام التنظيمي ، وقد سعت المنظمة لبناء شكل الالتزام التنظيمي لدي العاملين وذلك يدعم سلوك المنظمة ويعتبر الصمت التنظيمي أحد المعوقات الرئيسية التي تعوق المنظمة ويعتبر العنصر البشري أهم شيء في المنظمة والالتزام التنظيمي يهدف لتحقيق أهداف المنظمة ( شلابي ، 2016) ، وأن الالتزام التنظيمي يدعم ويزيد المواطنة التنظيمية والنعكس صحيح ، وأن دراسة ( Framdsoo , et , Al , 2020 ) وأثر التنوع علي الالتزام التنظيمي لموظفي الضيافة والرضا الوظيفي والفروق الفردية ، وهدفت دراسة ( هنداوي ، 2020 ) لمعرفة الالتزام التنظيمي وأبعاده ونية ترك العمل ، وتناولت دراسة ( نجاتي ، 2020 ) الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، كما تم الكشف عن وجود علاقة متوسطة موجبة بين الأداء الوظيفي وبين سلوك الالتزام التنظيمي وبالإضافة لذلك هدفت دراسة ، ( Altarawneh / & / Alboup , 2014 ) إلي قياس المشاركة الوظيفية والتنظيمية ، والالتزام التنظيمي المعياري في قطاع المصرفي الأردني ، واستنتجت أن موظفي الخطوط الأمامية عندهم التزام عاطفي ومعيارى أكبر وأن تأثير المشاركة الوظيفية للموظفين له تأثير أكبر علي الالتزام المستمر ، وبناءً علي الندرة للأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي معاً سواء محلية أو أجنبية وحيث أن أغلب الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي كانت في بيئات أجنبية وهي تختلف عن ظروف العمل في مصر لذلك يظهر أهمية تطبيق الدراسة في البيئة المصرية .

#### • البنوك التجارية :

- البنك الذى يسمح له بممارسة الاعمال المصرفية والخدمات وأهمها قبول الودائع بانواعها واعطاء القروض وتقبل الودائع تحت الطلب او الاجل ومزاولة عمليات التمويل ( الرقيبات ، 2014 ) ، وتقديم الخدمات للحكومة سواء قرض قصير او طويل ، والبنك هو الوسيط بين المودعين ( الدليمى ، 2000 ) ، ويهدف البنك ( للسيولة والربحية والامان للمودعين ( الجناى ، 2015) ، وضبط ونمو الاهداف وتحقيقها على الصعيد الاستراتيجى المخطط ( ابو شرح ، 2012 ) ، وتعد الصناعات المصرفية واحدة من الصناعات سريعة النمو بسبب التقدم فى الحاسب والمعلومات ، وتعد الادارة بالتجوال فى البنوك التجارية حيث هى اتصال مباشر مع العملاء قائم على تحسين جودة الخدمة وعلى بناء الثقة ( Rtuker& Singer.2013 ) ، واسلوب البنوك التجارية بمصر مع عمل الادارة بالتجوال يستخدم فيه المدبرين الخطوط الامامية ، ويستخدمون قدراتهم الشخصية فى المقابلات مع الرؤسين ، لاكتشاف الحقيقة ومعالجة القصور ومناقشة

الأفكار والمشكلات الجديدة في مكان العمل ، دون الاعتماد على وسائل الاتصال الإلكتروني ( Omar.Darrah, 2018 )

- وقد شهدت الخدمات المصرفية بمصر وفقا لتقرير السنوي للبنك المركزي عام 2018 تقدم تكنولوجيا ورقمى فى قطاع التشغيل والدفع وماكينات الصرف الالى واطلاق خدمة الموبايل والانترنت البنكى للعملاء والشركات دون الانتظار فى البنوك ، لتوفير الوقت ، وبطاقة الدفع ذات علامات تجارية وطنية ( ميزة ) باستخدام الشريحة الذكية ( سوزان ، 2020 )

## الدراسة التطبيقية

### متغيرات البحث

1- المتغير المستقل ( الادارة بالتجوال ) ويتم قياسها بالآتي :-

اكتشاف الحقيقية، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع

2- المتغير التابع ( الالتزام التنظيمي ) ويتم قياسه بالآتي :-

الالتزام العاطفي ، الالتزام المعيارى ، الالتزام المستمر

### 1) أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

سيتم معالجه البيانات باستخدام برنامج (SPSS 22) وسيتم استخدام الاساليب الآتية:  
اختبار كرونباخ الفا : لمعرفة مدى ثبات وصدق الاستبانة والمستخدمه لقياس متغيرات الدراسة، استخدام الانحدار الخطى البسيط لدراسة أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع. وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation coefficient ) لقياس طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

### جدول (1)

العلاقة بين الادارة بالتجوال بمحاورها وسلوك الالتزام التنظيمى بمحاورة

سلوك الالتزام التنظيمي	الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	الالتزام الاخلاقي	
**0.527	**0.445	**0.469	**0.403	أكتشاف الحقيقة
**0.535	**0.420	**0.439	**0.475	تحسين الاتصال
**0.449	**0.365	**0.399	**0.358	التحفيز
**0.636	**0.420	**0.573	**0.592	التطوير والإبداع
**0.654	**0.505	**0.573	**0.554	الادارة بالتجوال

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

## ويتضح من الجدول السابق:

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المحور الأول لمحاور الإدارة بالتجوال (أكتشاف الحقيقة) وكلاً من الالتزام الخلقى، والالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، وإجمالى سلوك الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المحور الثانى لمحاور الإدارة بالتجوال (تحسين الاتصال) وكلاً من الالتزام الخلقى، والالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، وإجمالى سلوك الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المحور الثالث لمحاور الإدارة بالتجوال (التحفيز) وكلاً من الالتزام الخلقى، والالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، وإجمالى سلوك الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المحور الرابع لمحاور الإدارة بالتجوال (التطوير والإبداع) وكلاً من الالتزام الخلقى، والالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، وإجمالى سلوك الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إجمالى الإدارة بالتجوال وكلاً من الالتزام الخلقى، والالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، وإجمالى سلوك الالتزام التنظيمي.

### الفرض: يوجد أثر لمحاور الادارة بالتجوال على سلوك الالتزام التنظيمي

وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام معادلة الانحدار الخطى المتعدد المدرج لبيان ذلك الأثر ، والجدول التالى رقم (2) يوضح تلك التأثيرات المختلفة للمحاور:

## جدول (2)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الإدارة بالتجوال بمحاورها على سلوك الالتزام التنظيمي

القرار الاحصائي	جدول المعاملات			تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير المستقل	المتغير التابع
	مستوى دلالة T	القيمة المحسوبة T	معامل الانحدار $\beta$	درجة الحرية	مستوى الدلالة F	القيمة المحسوبة F	معامل التحديد $R^2$		
قبول الفرضية	0.000	12.124	0.527	1 382	0.000	146.991	0.278	0.527	أكتشاف الحقيقة
قبول الفرضية	0.000	12.370	0.535	1 382	0.000	153.013	0.286	0.535	تحسين الاتصال
قبول الفرضية	0.000	9.823	0.449	1 382	0.000	96.493	0.202	0.449	التحفيز
قبول الفرضية	0.000	16.095	0.636	1 382	0.000	259.057	0.404	0.636	التطوير والابداع
قبول الفرضية	0.000	16.882	0.654	1 382	0.000	285.001	0.427	0.654	إجمالى الادارة بالتجوال

## ويتضح من خلال الجدول السابق أن:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الأول (اكتشاف الحقيقة) من محاور الادارة بالتجوال على سلوك الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (12.124) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.527) أى بنسبة 52.7%، كما بلغ معامل التحديد (0.278) أى أن 27.8% من التغيرات الحادثة فى سلوك الالتزام التنظيمي ترجع إلى اكتشاف الحقيقة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (146.991) عند مستوى معنوية (0.000).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الثاني (تحسين الاتصال) من محاور الادارة بالتجوال على سلوك الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (12.370) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.535) أى بنسبة 53.5%، كما بلغ معامل التحديد (0.286) أى أن 28.6% من التغيرات الحادثة فى سلوك الالتزام التنظيمي ترجع إلى تحسين الاتصال، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (153.013) عند مستوى معنوية (0.000).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الثالث (التحفيز) من محاور الادارة بالتجوال على سلوك الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.823) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.449) أى بنسبة 44.9%، كما بلغ معامل التحديد (0.202) أى أن 20.2% من التغيرات الحادثة فى سلوك الالتزام التنظيمي ترجع إلى التحفيز، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (96.493) عند مستوى معنوية (0.000).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الرابع (التطوير والابداع) من محاور الادارة بالتجوال على سلوك الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (16.095) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.636) أى بنسبة 63.6%، كما بلغ معامل التحديد (0.404) أى أن 40.4% من التغيرات الحادثة فى سلوك الالتزام التنظيمي ترجع إلى اكتشاف الحقيقة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (259.057) عند مستوى معنوية (0.000).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور لإجمالى الادارة بالتجوال على سلوك الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (16.882) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.654) أى بنسبة 65.4%، كما بلغ معامل التحديد (0.427) أى أن 42.7% من التغيرات الحادثة فى سلوك الالتزام التنظيمي ترجع إلى اكتشاف الحقيقة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (285.001) عند مستوى معنوية (0.000).

### الفرض: يوجد أثر لمحاور الإدارة بالتجوال على الالتزام الاخلاقي

وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام معادلة الانحدار الخطى المتعدد الممتدج لبيان ذلك الأثر ، والجدول التالي رقم (3) يوضح تلك التأثيرات المختلفة للمحاور:

### جدول (3)

نتائج تحليل الإندجار البسيط لتأثير الإدارة بالتجوال بمحاورها على الالتزام الاخلاقي

القرار الاحصائي	جدول المعاملات			تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير المستقل	المتغير التابع
	مستوى دلالة T	القيمة المحسوبة T	معامل الانحدار $\beta$	درجة الحرية	مستوى الدلالة F	القيمة المحسوبة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R		
قبول الفرضية	0.000	8.613	0.403	1 382	0.000	74.189	0.163	0.403	أكتشاف الحقيقة	الالتزام الاخلاقي
قبول الفرضية	0.000	10.553	0.475	1 382	0.000	111.366	0.226	0.475	تحسين الاتصال	
قبول الفرضية	0.000	7.492	0.358	1 382	0.000	56.137	0.128	0.358	التحفيز	
قبول الفرضية	0.000	14.353	0.592	1 382	0.000	206.007	0.350	0.592	التطوير والابداع	
قبول الفرضية	0.000	13.013	0.554	1 382	0.000	169.339	0.307	0.554	إجمالى الإدارة بالتجوال	

ويتضح من خلال الجدول السابق أن:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الأول (أكتشاف الحقيقة) من محاور الإدارة بالتجوال على الالتزام الاخلاقي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.613) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.403) أى بنسبة 40.3%، كما بلغ معامل التحديد (0.163) أى أن 16.3% من التغيرات الحادثة فى الالتزام الاخلاقي ترجع إلى أكتشاف الحقيقة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (74.189) عند مستوى معنوية (0.000).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الثاني (تحسين الاتصال) من محاور الإدارة بالتجوال على الالتزام الأخلاقي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.553) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.475) أى بنسبة 47.5%، كما بلغ معامل التحديد (0.226) أى أن 22.6% من التغيرات الحادثة فى الالتزام الأخلاقي ترجع إلى تحسين الاتصال، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (111.366) عند مستوى معنوية (0.000).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الثالث (التحفيز) من محاور الإدارة بالتجوال على الالتزام الأخلاقي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.492) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.358) أى بنسبة 35.8%، كما بلغ معامل التحديد (0.128) أى أن 12.8% من التغيرات الحادثة فى الالتزام الأخلاقي ترجع إلى التحفيز، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (56.137) عند مستوى معنوية (0.000).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الرابع (التطوير والابداع) من محاور الإدارة بالتجوال على الالتزام الأخلاقي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (14.353) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.592) أى بنسبة 59.2%، كما بلغ معامل التحديد (0.350) أى أن 35% من التغيرات الحادثة فى الالتزام الأخلاقي ترجع إلى اكتشاف الحقيقة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (206.007) عند مستوى معنوية (0.000).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور لإجمالى الإدارة بالتجوال على الالتزام الأخلاقي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (13.013) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.554) أى بنسبة 55.4%، كما بلغ معامل التحديد (0.307) أى أن 30.7% من التغيرات الحادثة فى الالتزام الأخلاقي ترجع إلى اكتشاف الحقيقة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (169.339) عند مستوى معنوية (0.000).

## الفرض: يوجد أثر لمحاور الإدارة بالتجوال على الالتزام العاطفي

وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام معادلة الانحدار الخطى المتعدد المدرج لبيان ذلك الأثر ، والجدول التالي رقم (4) يوضح تلك التأثيرات المختلفة للمحاور:

جدول (4)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الإدارة بالتجوال بمحاورها على الالتزام العاطفي

القرار الاحصائي	جدول المعاملات			تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير المستقل	المتغير التابع
	مستوى دلالة T	القيمة المحسوبة T	معامل الانحدار $\beta$	درجة الحرية	مستوى الدلالة F	القيمة المحسوبة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R		
قبول الفرضية	0.000	10.387	0.469	1 382	0.000	107.884	0.220	0.469	أكتشاف الحقيقة	الالتزام العاطفي
قبول الفرضية	0.000	9.554	0.439	1 382	0.000	91.284	0.193	0.439	تحسين الاتصال	
قبول الفرضية	0.000	8.497	0.399	1 382	0.000	72.203	0.159	0.399	التحفيز	
قبول الفرضية	0.000	13.660	0.573	1 382	0.000	186.592	0.328	0.573	التطوير والابداع	
قبول الفرضية	0.000	13.649	0.573	1 382	0.000	186.292	0.328	0.573	إجمالى الإدارة بالتجوال	

ويتضح من خلال الجدول السابق أن:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الأول (أكتشاف الحقيقة) من محاور الإدارة بالتجوال على الالتزام العاطفي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.387) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.469) أى بنسبة 46.9%، كما بلغ معامل التحديد (0.220) أى أن 22.0% من التغيرات الحادثة فى الالتزام العاطفي ترجع إلى أكتشاف الحقيقة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (107.884) عند مستوى معنوية (0.000).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الثاني (تحسين الاتصال) من محاور الإدارة بالتجوال على الالتزام العاطفي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.554) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.439) أى بنسبة 43.9%، كما بلغ معامل التحديد (0.193) أى أن 19.3% من التغيرات الحادثة

فى الالتزام العاطفى ترجع إلى تحسين الاتصال، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (91.284) عند مستوى معنوية (0.000).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الثالث(التحفيز) من محاور الادارة بالتجوال على الالتزام العاطفى حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.497) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.339) أى بنسبة 33.9%، كما بلغ معامل التحديد (0.159) أى أن 15.9% من التغيرات الحادثة فى الالتزام العاطفى ترجع إلى التحفيز، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (72.203) عند مستوى معنوية (0.000).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الرابع(التطوير والابداع) من محاور الادارة بالتجوال على الالتزام العاطفى حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (13.660) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.573) أى بنسبة 57.3%، كما بلغ معامل التحديد (0.328) أى أن 32.8% من التغيرات الحادثة فى الالتزام العاطفى ترجع إلى اكتشاف الحقيقة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (186.592) عند مستوى معنوية (0.000).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور لإجمالى الادارة بالتجوال على الالتزام العاطفى حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (13.649) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.573) أى بنسبة 57.3%، كما بلغ معامل التحديد (0.328) أى أن 32.8% من التغيرات الحادثة فى الالتزام العاطفى ترجع إلى اكتشاف الحقيقة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (186.292) عند مستوى معنوية (0.000).

## الفرض: يوجد أثر لمحاور الإدارة بالتجوال على الالتزام المستمر

وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام معادلة الانحدار الخطى المتعدد المترج لبيان ذلك الأثر، والجدول التالي رقم (5) يوضح تلك التأثيرات المختلفة للمحاور:

### جدول (5)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الإدارة بالتجوال بمحاورها على الالتزام المستمر

القرار الاحصائي	جدول المعاملات			تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير المستقل	المتغير التابع
	مستوى دلالة T	القيمة المحسوبة T	معامل الانحدار $\beta$	درجة الحرية	مستوى الدلالة F	القيمة المحسوبة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R		
قبول الفرضية	0.000	9.720	0.445	1 382	0.000	94.474	0.198	0.445	أكتشاف الحقيقة	الالتزام المستمر
قبول الفرضية	0.000	9.035	0.420	1 382	0.000	81.633	0.176	0.420	تحسين الاتصال	
قبول الفرضية	0.000	7.671	0.365	1 382	0.000	58.839	0.133	0.365	التحفيز	
قبول الفرضية	0.000	9.034	0.420	1 382	0.000	81.604	0.176	0.420	التطوير والابداع	
قبول الفرضية	0.000	11.432	0.505	1 382	0.000	130.700	0.255	0.505	إجمالى الإدارة بالتجوال	

ويتضح من خلال الجدول السابق أن:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الأول (أكتشاف الحقيقة) من محاور الإدارة بالتجوال على الالتزام المستمر حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.720) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.445) أى بنسبة 44.5%، كما بلغ معامل التحديد (0.198) أى أن 19.8% من التغيرات الحادثة فى الالتزام الاخلاقى ترجع إلى أكتشاف الحقيقة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (94.474) عند مستوى معنوية (0.000).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الثاني (تحسين الاتصال) من محاور الإدارة بالتجوال على الالتزام المستمر حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.035) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.420) أى بنسبة 42%، كما بلغ معامل التحديد (0.176) أى أن 17.6% من التغيرات الحادثة

فى الالتزام المستمر ترجع إلى تحسين الاتصال، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (81.633) عند مستوى معنوية (0.000).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الثالث (التحفيز) من محاور الادارة بالتجوال على الالتزام المستمر حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.671) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.365) أى بنسبة 36.5%، كما بلغ معامل التحديد (0.133) أى أن 13.3% من التغيرات الحادثة فى الالتزام المستمر ترجع إلى التحفيز، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (58.839) عند مستوى معنوية (0.000).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور الرابع (التطوير والابداع) من محاور الادارة بالتجوال على الالتزام المستمر حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.034) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.420) أى بنسبة 42%، كما بلغ معامل التحديد (0.176) أى أن 17.6% من التغيرات الحادثة فى الالتزام المستمر ترجع إلى اكتشاف الحقيقة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (81.604) عند مستوى معنوية (0.000).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور لإجمالى الادارة بالتجوال على الالتزام المستمر حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (11.432) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) قيمة (0.505) أى بنسبة 50.5%، كما بلغ معامل التحديد (0.255) أى أن 25.5% من التغيرات الحادثة فى الالتزام المستمر ترجع إلى اكتشاف الحقيقة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة قيمة معنوية هذا التأثير حيث بلغت (130.700) عند مستوى معنوية (0.000).

### ثبات الاستبانة:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة فى الجدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة لكلاً من الادارة بالتجوال، وسلوك الالتزام التنظيمى حيث تراوحت قيم ثبات المحاور من 0.874 إلى 0.966 كما أن قيمة معامل الثبات لألفا لجميع فقرات الاستبانة بلغ 0.969 ، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

## جدول (6)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة المختلفة وإجمالية الاستبانة

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور	
0.966	8	اكتشاف الحقيقة	الإدارة بالتجوال
0.929	8	تحسين الاتصال	
0.934	7	التحفيز	
0.946	7	التطوير والإبداع	
0.966	30	إجمالي الإدارة بالتجوال	
0.918	7	الالتزام الخلقى	سلوك الالتزام التنظيمي
0.919	6	الالتزام العاطفي	
0.874	6	الالتزام المستمر	
0.934	19	إجمالي سلوك الالتزام التنظيمي	
0.969	49	الاستبانة ككل	

### النتائج

1- وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية بين ممارسة الإدارة بالتجوال بمختلف ابعادها ومستوى الالتزام التنظيمي بكل ابعاده .

2- تعمل الإدارة بالتجوال على اكتشاف الحقائق وتوفير البيانات والمعلومات مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة .

3- وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية بين ممارسة الإدارة بالتجوال بمختلف ابعادها ومستوى الالتزام التنظيمي بكل ابعاده .

4- وجود تأثير لابعاد الإدارة بالتجوال ( اكتشاف الحقائق ، تحسين الاتصال ، التحفيز ، التطوير والابداع ) على مستوى الالتزام التنظيمي بمختلف ابعاده ( الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر ، والمعيارى ، وان

كان تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الالتزام التنظيمي أكبر في بعد ( تحسين الاتصال ) وايضا اكتشاف الحقائق .

5- جاء مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة عالية عن كل الابعاد وذلك في بعد الالتزام العاطفي ثم الالتزام المستمر ثم الالتزام المعيارى .

6- جاءت ممارسة الإدارة بالتجوال بدرجة عالية وذلك ابعادها الاكثر تأثيرا وذلك بعد تحسين الاتصال اولا ثم بعد اكتشاف الحقائق ثانيا ثم بعد التحفيز ثالثا ثم بعد تطوير الابداع رابعا .

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية ، توصلت الى مجموعة من التوصيات

1- تفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال فى المنظمات الاخرى لما فى ذلك من فوائد ومكاسب عديدة ، وذلك من خلال الاليات الاتية

أ- عقد دورات تدريبية للمدربين لتعريفهم بأهمية الإدارة بالتجوال ، ونتائجها على الالتزام التنظيمي  
ب- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين فى هذا المجال والاستفادة من خبرات الدول الاخرى التى تكون مارست ذلك النهج

ت- تشجيع المدربين على الاطلاع على هذا الاسلوب ، وابعاده من خلال القراءة الواسعة .

2- حث الادارت العليا فى المصارف البنكية لمزيد من ممارسة الإدارة بالتجوال ، لما فى ذلك من توفير الوقت لاكتشاف الحقائق ، وتحديد المشكلات ، وتحسين الاتصال ، وتحفيز العاملين ، وتحقيق التطوير والابداع ، وبذات الفقرات التى حققت درجة متوسطة فى الاستبانة مثل : البيانات والمعلومات فى عملية الإدارة بالتجوال قد أسهمت فى اكتشاف الفرص الابداعية للعاملين .

3- التأكد على المزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لزيادة المكتبة المصرية والعربية بدراسات ونتائج اخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها ، وذلك لافتقار المكتبة المصرية والعربية لدراسات الإدارة بالتجوال .

4- ضرورة ربط اسلوب ومنهج الإدارة بالتجوال فى الية ترسيخ اسلوب الالتزام التنظيمي فى تحقيق الانسجام مع الاهداف الاستراتيجية الموضوعية ، والمراد تحقيقها فى المصارف المصرية التجارية بمصر .

5- اجراء دراسات علمية تربط الإدارة بالتجوال بظواهر سلوكية ونفسية وتنظيمية اخرى .

## قائمة المراجع

- ◆ احمد . مخلوف . (2015) الاتجاهات الحديثة الادارة . الجزائر . جامعة الجزائر
- ◆ اريج . سعيد خليل ، ( 2018 ) . سلوك المواطنة التنظيمية في ممارسة الفساد . العراق . بغداد الكلية التقنية الادارية . معهد الادارة.
- ◆ امل . فوزى إبراهيم . وآخرون (2015) علاقة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي . فلسطين . قطاع غزة . فرع جامعة الازهر بفلسطين . ماجستير .
- ◆ إيمان . عبد الله خليل .(2012) . درجة ممارسة مدير المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال مدارس الغوث الدولية . فلسطين . غزة . الجامعة الإسلامية . كلية التربية
- ◆ بن يونس ، أسامة . ( 2016 ) . الرضا الوظيفي لدي هيئة أعضاء التدريس في الكليات الحكومية وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم . محافظة عمان . الأردن . جامعة مؤتة . رسالة ماجستير
- ◆ البناء، نوال فهيم (2010) الادارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، رسالة لنيل درجة الماجستير في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية قسم أصول التربية، جامعة عين شمس.
- ◆ بكر، سوزان (2020) أثر الادارة بالتجوال على جودة الخدمة في البنوك التجارية المصرية : الدور الوسيط للثقافة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد الثامن، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- ◆ بني عصمان ، خيرية محمد . ( 2019 ) . دور الالتزام التنظيمي في التحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية . جامعة بنها . مجلة كلية التربية . عدد 13 . مجلد 3 .
- ◆ الجبالي عبد المجيد (2015) اسلوب مقترح لاستخدام الادارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة . جمهورية مصر العربية . القاهرة . جامعه حلوان .رسالة ماجستير
- ◆ جودي، حيدر حمزة (2011) تأثير الادارة بالتجوال في عمل الادارة الالكترونية : دراسة تطبيقية في مديرية المرور، مجلة الادارة والاقتصاد المجلد 34، العدد 90، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد.
- ◆ حمادي ، أحمد عباس . ( 2016 ) . الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين بحث استطلاعي لآراء المديرين والعاملين بشركة العامة للألبان . جامعة الفلوجة . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . عدد 14 . مجلد 22
- ◆ الحوامدة . نضال . (2013) أثر ممارسة التجوال على فاعلية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية . بجامعات الأردن . العراق . مجلة الدراسات الأدبية . مجلد (16)
- ◆ الخضيري . محسن . ( 2020 ) والإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الادارية . مجموعة آراء لنجاح أكبر 500 شركة عالمية . مصر . القاهرة . ليزاك للطباعة والنشر
- ◆ خليل . نبيل . (2014).إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة . مصر . القاهرة . دار الفجر للنشر . ص 312
- ◆ خليل . نبيل مرسى .(2014). الميزة التنافسية في مجال الاعمال . مصر . الاسكندرية . مركز الاسكندرية للكتاب
- ◆ الربايعة . فاطمه على .(2016) . دور سياسيات إدارة المواد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة بالأردن والتعليق على الجامعة الاردنية . مصر . القاهرة . جامعة القاهرة . رسالة دكتوراه غير منشوره
- ◆ سامر . عبدالمجيد . وآخرون . (2011) . أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين . الاردن . جنوب الاردن في البلديات

- ◆ سراج الدين . عبد الرحيم .(2018).الادارة بالتجوال ودورها فى الالتزام التنظيمى .السودان . الخرطوم .  
جامعة الافريقية العالمية . كلية العلوم الادارية . قسم الادارة . ماجستير غير منشور
- ◆ السلمى .على (2013) تطوير الفكري الإداري . مصر . القاهرة . دار غرب النشر للتوزيع
- ◆ شاويش . مصطفى.(2015) إدارة المكاتبات والافراد والموارد البشرية .الأردن . عمان . دار وائل للنشر
- ◆ الشمرانى . غاده.(2019) أثر التغذية العكسية على تطوير الاداء الوظيفي دراسة على الاجهزة الحكومه  
بمدينة الرياض . السعودية . رياض . جامعه الملك ابن سعود . رساله ماجستير غير منشوره
- ◆ الشمري . محمد (2011). تطوير الأداء الإداري بمدينة جده في ضوء الادارة بالتجوال . المملكة العربية  
السعودية . جده . جامعه الملك عبد العزيز . رسالة ماجستير
- ◆ صالح . ميسون يوسف (2015) درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة التجوال  
وعلاقتها بمستوى الاداء للمعلمين . فلسطين . غزة . الجامعة الاسلامية بغزة . كلية التربية . رسالة  
ماجستير .
- ◆ صالحة . مؤمن . (2015) . درجة ممارسة المدربين لإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الاداء الوظيفى .  
فلسطين . غزة الجامعة الاسلامية . كلية التجارة . قسم إدارة الأعمال . رساله ماجستير غير منشوره
- ◆ الضلاعين .على(2014) درجة ممارسة الادارة بالتجوال واثرها فى فاعلية القرارات الاستراتيجية فى  
الشركات الصناعية المساهمة بالأردن . الاردن .الجامعة الاردنية . مجلد 12 . عدد 1
- ◆ العبرية . نصراء بنت على (2019) ممارسات الادارية لمديرين المدارس بعمان . سلطة عمان .جامعة  
السلطان قابوس كلية التربية . قسم أصول وإدارة . رساله ماجستير غير منشوره
- ◆ العبيدي . واخرون(2012). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال علي فاعلية إتخاذ القرارات . العراق . الكرك .  
جامعة مؤتة . رسالة ماجستير غير منشورة .
- ◆ عتوم . يمنى . (2017) . أثر درجة ممارسة الادارة بالتجوال لدى رؤساء الاقسام وعلاقة تحسين الاداء  
الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس . المملكة العربية السعودية . الرياض . جامعة الدمام . كلية الرسالة .  
العدد 58
- ◆ العتيبي . محمد . واخرون (2013) أثر ممارسة الادارة بالتجوال واثرها فى فاعلية القرارات . رسالة  
تطبيق بجامعة الاردن . الاردن . جامعة البصرة . مجلة كلية الإدارة والاقتصاد . مجلد1 عدد 11 ص ص  
100-62
- ◆ العجمي . وآخرون (2012) ( الاتجاهات الحديثة في القيادات الادارية والتنمية البشرية الأردن . عمان .  
دار المسيرة .
- ◆ عيسي ، أحمد محمد ، أبازيد ، رياض أحمد . ( 2014 ) . دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين  
في القطاع المصرفي في الأردن . مجلة العلوم الإدارية . عدد 2 . مجلد 41
- ◆ قطيط ، عدنان محمد . ( 2017 ) . تحسين المؤشرات التنافسية للتعليم الجامعي . مصر  
القيسي . هناء .(2012).إدارة التعليمية أصولها وتطبيقها . مصر . القاهرة . عالم الكتب
- ◆ المرابية ، رضا .(2014). درجة ممارسة الادارة بالتجوال واثرها على كفاءه معلمات رياض الاطفال .  
بالمملكة الهاشمية الأردنية . مجلة جامعة القدس للأبحاث
- ◆ مزنة سعد ، العازمي . ( 2019 ) . درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة  
بالتجوال وأثرها علي الالتزام التنظيمي . جامعة الكويت . مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية . العدد  
174 . مجلد 45
- ◆ نصر . نوال .(2013). الادارة الالكترونية مدخل لتخفيف ميزه التنافسية لمنظمات التعليم العالي تجارب  
الاوربية . مصر . القاهرة . المؤتمر العلمي للتعليم بالقاهرة . نوفمبر . ص ص 89 - 166

- ◆ الهزايمة . أحمد ابن خالد (2019). دور ممارسة الادارة بالتجوال فى عملية صنع القرار دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة . السعودية . جدة . جامعة الملك عبد العزيز . المجلة الإلكترونية الشاملة . العدد العاشر شهر(4)
- ◆ هشام . برو . (2017) . دور القيادة الادارية فى تخفيف التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية نموذج للقيادة الفاعلة للعنصر البشرى . الجزائر . مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية . مؤسسه كنوز للنشر . ع104 . ص ص. 180-193
- ◆ ياسر . احمد مدنى(2019) واقع ممارسات الادارة بالتجوال واثرها على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية بجنوب الصعيد دراسة تطبيقية . مصر . الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا فرع جنوب الوادى . كلية الادارة التكنولوجيا

## ثانيا : المراجع الأجنبية :

- ahmed s fathizadeha a sadeghib j gayabeigib m&taherkh I (2012)"a sudy on the reiaticrkh between qrgnizational structure and qgrizaticnai aglity a case sudy of insurance finn managenrent science letters
- ameni s &jafari g (2015) the reiatcnskip between qganizational aglity and the job perfomunce of the staff in isfahan youth and sports qgnizatiion with an enbthesis on defense medenisms international journal of sport siudies 5 (6) 708-713
- attafar a barzoki a& raza r (2013) deteminal the level of mathunity of qganization and qgnizational aglity in indystnial conbanianal jaumal of qgnization and oganizationalconbenies (case of study fakour industnal company international journal of acadour research in busiess and sociai sciences 3 (2)240 -257
- brown, G cdey , k (2011) : the effect of welkough obseervation on teacher pressed in orestian schods , ohiston perspective in education , vd 4, Issue. 2 pp 1 - 24
- Mcpadden (2013) : perception of Assistant Superintendents of Classroom Walk – Throughs to improve Instruction practices , ph.D , American International College, USA.
- ell R. Kubicek. (2015). : Principals , Use Of Classroom Walkthrough Observation To Improve Instruction , agrounded theory , Ph . D , University of Nebraska , USA.
- Hoe , Siu Loon , ( 2011 ) , " Measuring an organizations innovation climate : a case study from Singapore " , development and learning in organizations , vol. 25 , N. 6.
- Negin , M , omid , M and Ahmed , B . (2013). The impact of organizational commitment on employees job performance , interdisciplinary journal of contemporary research in Business , 5 (5) : 162 – 173
- Brown , G & coley , k . ( 2011 ) . " The effect of walkthrough observations on teacher perspectives in Christian schools , Christian perspective in education , vol. 4 , issue 2 , pp 1 – 24 "

الملحق رقم واحد

قائمة الأقسام الموجهة للعاملين بالبنوك التجارية

السيد الفاضل / السيده الفاضله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبيان التالي هو جزء من دراسته يقوم بها الباحث من اجل الحصول على درجة الماجستير في التنظيم والاداره لاعمال، بعنوان اثر الاداره بالتجوال على الالتزام التنظيمي في البنوك التجاريه، وتهدف هذه الدراسه للتعرف على ابعاد الاداره بالتجوال وتأثيرها على الالتزام التنظيمي في البنوك التجاريه مما يساعد العاملين بالبنوك التجاريه فهم الاستراتيجيه التي تتبعها تلك البنوك للحفاظ على العاملين مما له الاثر على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وتقديم افضل خدمات لهم ، مع العلم ان الخدمات المقدمه من سيادتكم لن تستخدم الا لغراض البحث العلمى فقط

لذلك نرجو من سيادتكم التعاون معى لاستكمال اغراض البحث من خلال الاجابه على استمارة الاستقاء

التاليه

## ضع علامة صح فيما تراه مناسب من وجهة نظرك مما يلي

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	
					يتعرف المسنول من خلال تجوله على الوضع الحالي لإدارته	1
					يتمكن المسنول من خلال تجوله من ا لحكم على حجم الانجاز الذي تحقق فعلا	2
					يستطيع المسنول من خلال تجوله الحكم على جودة التنفيذ في ادارته	3
					يتعرف المسول من خلال تجوله على الحقائق الجديدة عن طبيعة العمل	4
					يعطى الواقع الفعل في ميدان العمل لصانع القرار معلومات غير متوفرة لديه	5
					قدرة المدير على التجوال وتحديد المشكلة ، والحكم على طريقة التنفيذ	6
					يقوم المدير بزيارة ميدانية منكرة على كافة المواقع	7
					قدرة المدير والحصول على معلومات شاملة من ارض الواقع	8

					يقضى المديرين خارج مكاتبهم وقتاً طويلاً مع العاملين في العمل .	9
					يتفاعل المدير في تجوله بايجابية مع كافة العاملين في كل المواضيع	10
					يهتم المدير بالتواجد مع الموظفين اوقات الازمات والنزاع والضغط	11
					يشارك المدير موظفيه في المناصب المختلفة	12
					يقوم المدير خلال تجوله بزيادة العلاقات التنظيمية وزيادة التطوير	13
					يحرص خلال تجوله على تعزيز الثقة .	14
					يقوم المدير بتعميق الانتماء للعمل وتوضيح الاهداف	15
					تؤثر شخصية المدير على العاملين	16
					يستطيع المسنول من خلال تجوله تحفيز العاملين على العطاء الأفضل في العمل	17
					يمكن للمسئول من خلال تجوله مساعدة المرؤوسين على الارتقاء بمستويات التنفيذ	18
					يستطيع المسنول من خلال تجوله تلبية بعض مطالب مرؤوسيه حيث انهم شركاء في وضع الاهداف	19
					يتمكن المسنول من خلال تجوله تحديد المكافآت التي يستحقها المرؤوسين	20
					يعزز شعور العاملين حيث بانهم شركاء في وضع وتحقيق اهداف المنظمة	21
					يرفع الروح المعنوية للعاملين والعملاء اثناء التجوال بين الصفوف	22
					يكرم العاملين ذوي الاداء المتميز امام زملائهم	23
					ان يستطيع المسنول من خلال تجوله اضافته الجديد والمبتكر في اساليب العمل	24

										يقدم المسنول من خلال تجوله الفرص الابداعية للمرووسين	25
										يقدم المسنول من خلال تجوله افكار جديدة للمرووسين لتطوير دانهم .	26
										يطور المسنول من خلال تجوره العلاقات الهادفة بين المرووسين .	27
										يكشف المسنول من خلال تجوله الفرص الابداعية للمرووسين	28
										يستطيع المسنول من خلال تجوله تحديد البرامج التدريبية الملانة للمرووسين	29
										يهتم المسنول بوضع صندوق اقتراحات وارئ للمستفيدين من الخدمة التي تقدمها وحدته الادارية	30
										أشعر بان الادارة بالمنظمة تقوم على الدعم المناسب فى جميع مهام الوظيفة	31
										اشعر بواجب اخلاقى يتضمن الاستمرار بالعمل	32
										يتيح لى العمل بالمنظمة المشاركة .	33
										لدى حرية اتخاذ القرار التى تخص اجراءات وطريقة تنفيذ العمل الذى اقوم به	34
										اشارك فى وضع الاهداف لرسم السياسات العامة والخاصة بالعمل	35
										يتيح لى العمل بالمنظمة التفاعل الايجابى	36
										اشارك فى وضع التخطيط لرسم السياسات العامة والخاصة بالعمل	37
										اشعر بأن قيمى الشخصية تتوافق مع قيم المصنع الذى اعمل به .	38
										اشعر بالرغبة فى بذل مجهود كبير لتحقيق اهداف المنظمة.	39
										اشعر بان اهدافى الشخصية تتوافق مع اهداف المنظمه الذى اعمل به .	40
										اشعر بأحاسيس قوية تربطنى بالمنظمة الذى اعمل بها .	41
										افتخر بانتمانى للمنظمة	42
										اتحدث عن المصنع الذى اعمل به امام الاخرين بشكل جيد	43
										سأكون سعيدا اذا امضيت بقية حياتى بالعمل فى المنظمة .	44
										يوفر لى العمل معظم الاشباكات المادية والمعنوية	45
										من الصعب وجود بديل مناسب فى عمل اخر خارج المنظمة .	46
										يتناسب ما اقدمه فى العمل من جهود مع اتلقاه من مزايا	47
										اشعر اننى جزء مهم ومؤثر فى العمل	48
										سأكون سعيدا اذا امضيت بقية حياتى بالعمل فى المنظمة لتحقيق اهدافها	49

ارجاء الاجابه على الاسئله بوضع علامة صح امام البديل المناسب

( 59 ) النوع

ذكر.....(.....)

. انثى.....(.....).

(.60) العمر.

\*اقل من 30سنة .....( )

\* من 30سنة الى اقل من 40سن.....( )

\*من 40سنة الى اقل من 50 سنة .....( )

\*من 50.سنة فاكثر.....( )

(61) المؤهل الدراسي

\*مؤهل متوسط فاقل .....( )

\*مؤهل جامعي . . . . .( )

\*درسات عليا ( )

\* ( 62 ) عدد سنوات التعامل مع البنك

\*اقل من سنة.....( )

\*من سنة الى اقل من 4سنوات..(..)

\*من 4 سنوات الى اقل من 6 سنوات .....(..)

من 6 سنوات فاكثر .....(..)