



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - محكمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثالثة والأربعين

Vol. 43, No.3; Jul. 2025

عدد يوليو 2025



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد صالح هاشم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
د. حسن رشاد صابر
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

مجلة البحوث الإدارية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

تأثير الإدارة بالتجوال على التهكم التنظيمي دراسة ميدانية على عينه من شركات الطرق والكباري

إعداد

زيزي محمود سيد محمود

الملخص:

يهدف هذا البحث في التعرف على تأثير الإدارة بالتجوال على التهكم التنظيمي للعاملين بشركات الطرق والكباري، وينبثق من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية هي :

1- التعرف على تأثير الإدارة بالتجوال وأبعادها منفردا (اكتشاف الحقائق، تحفيز العاملين، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي وتحديد طبيعته هذا التأثير.

2- التوصل إلى تأثير الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على كل بعد منفرداً من أبعاد التهكم التنظيمي (بعد عاطفي، بعد معرفي، بعد سلوكي) لتحقيق أقصى مستويات للأداء الفعال والكفاء للموارد البشرية.

3- الكشف عن تأثير التفاعل المشترك بين أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة (اكتشاف الحقائق، تحفيز العاملين، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي. وتم اعتماد استمارة استبيان على المبحوثين والذين تختلف مستوياتهم الإدارية (العليا، المتوسطة، الدنيا) بشركات الطرق والكباري.

أهم النتائج:

- 1- لا وجود اثر ذي دلالة احصائية لممارسة الادارة بالتجوال على الاداء التنظيمي.
- 2- أن الإدارة بالتجوال تلعب دورا محوريا مهما في تقليل المشاعر السلبية التي قد يشعر بها الموظفون تجاه منظمته.
- 3- أن الإدارة بالتجوال لها تأثير عملي هائل على المعتقدات والتصورات السلبية للموظفين تجاه منظمته، أيضا أن الإدارة بالتجوال لها تأثير عملي قوى على المشاعر السلبية للموظفين تجاه المنظمة، مما يعزز أهميتها في إدارة الجانب العاطفي للتهكم التنظيمي.

التوصيات:

العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال مجموعة من القرارات والاجراءات التي تساهم في حصولهم على مستوى معيشي يناسب متطلبات الحياة المتزايدة .

Abstract

This research aims to identify the impact of management by walking around (MBWA) on organizational cynicism among employees in road and bridge companies within the Egyptian public business sector.

To achieve the goal of the study, a questionnaire was designed and developed.

The study reached the following conclusions:

There is no statistically significant impact of practicing management by walking around on organizational performance.

Based on these results, the research came up with several recommendations, the most important of which is to work on boosting employee morale through a set of decisions and actions that contribute to ensuring they have a standard of living that meets the increasing demands of life.

مقدمة:

ظهرت الإدارة بالتجوال كمنظومة عمل إدارية متكاملة تعتمد على الحضور الذكي للقائد/المدير الإداري في مواقع العمل، وتنفيذ المشروعات دون الاعتماد الكامل على وسائل الاتصال الأخرى، حيث يعتمد القائد/المدير الإداري على استخدام مهارات وقدراته الشخصية في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ جوالاته وإدارة مقابلاته الشخصية سواء الفردية أو الجماعية، والتي تتم أثناء التجوال الإداري، واستغلال مهارته الحوارية مع القائمين على تنفيذ الأعمال لاكتشاف أي قصور وعلاجه.

كما أن ظاهرة التهمك التنظيمي وثيقة الصلة بظاهرة الاغتراب الوظيفي، والتي تعبر ضمن مراحلها عن مظاهر التهمك التنظيمي، خاصة عندما يشعر الموظف/العامل بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعتبر أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديهم موقفا سلبيا تجاهه، وأنه لم يعد يحظى بنفس القدر من الأهمية والمنزلة الاجتماعية، وبالتالي يبدأ في التهمك التنظيمي على مؤسسته.

أولاً: مشكلة البحث:

يواجه قطاع الأعمال العام الكثير من المشكلات خاصة شركات الطرق والكباري، فهذا القطاع يمثل أهمية كبيرة خاصة في ظل تنامي مشروعات البنية التحتية وتطوير الطرق وفقاً لسياسة الدولة، حيث يعاني هذا القطاع من عدة مشاكل، وصعوبة في خلق بيئة عمل مناسبة تسهم في تحقيق زيادة وفاعلية قطاع الأعمال وزيادة إنتاجيته، كما توجد بهذا القطاع عدة مشاكل تتعلق بتعدد المراحل الإدارية الأمر الذي يترتب عليها بطء اتخاذ القرار الإداري، وغيره من التعقيدات والصعوبات، لذا أصبح من الضروري العمل على وجود إدارة للتجوال مناسبة تعمل على تلافي آثار التهمك التنظيمي.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير الإدارة بالتجوال على التهمك التنظيمي للعاملين بشركات الطرق والكباري؟

ومن خلال السؤال الرئيسي تنبثق عدة أسئلة أخرى، وهي :

1- هل يوجد تأثير للإدارة بالتجوال وأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحفيز العاملين، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على التهمك التنظيمي بشركات الطرق والكباري بقطاع الأعمال العام المصري؟

2- ما هو تأثير الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على كل بعد منفرداً من أبعاد التهكم التنظيمي (بعد عاطفي، بعد معرفي، بعد سلوكي) لشركات الطرق والكباري بقطاع الأعمال العام المصري؟

3- ما هو تأثير التفاعل المشترك بين أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحفيز العاملين، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) بشركات الطرق والكباري بقطاع الأعمال العام المصري؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية كلاً من ممارسة المدراء الإدارة بالتجوال في قطاع الأعمال العام بهدف تلافي آثار التهكم التنظيمي على الأداء وتحقيق أهداف التنمية، والتي تعد مرحلة جديدة لإدارة أعمال منظمات قطاع الأعمال العام، وذلك من خلال تسليط الضوء على تأثير الإدارة بالتجوال على التهكم التنظيمي.

ثالثاً: أهداف البحث:

التعرف على تأثير الإدارة بالتجوال والمتمثلة في أبعادها (اكتشاف الحقائق، تحفيز العاملين، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على التهكم التنظيمي (بعد عاطفي، بعد معرفي، بعد سلوكي) للعاملين بشركات الطرق والكباري، حيث أننا في أشد الحاجة إلى الارتقاء بمستوى أداء قطاع الأعمال العام.

رابعاً: فرضيات البحث:

1- **فرضية التأثير الرئيسية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال وأبعاد التهكم التنظيمي، ويتفرع من هذه الفرضية الآتي :

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال والبعد العاطفي أحد أبعاد التهكم التنظيمي.

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال والبعد المعرفي أحد أبعاد التهكم التنظيمي.

ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال والبعد السلوكي أحد أبعاد التهكم التنظيمي.

3- **فرضية التأثير السلبية:** توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية بين التفاعل المشترك بين أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة (اكتشاف الحقائق، تحفيز العاملين، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على الدرجة الكلية للتهكم التنظيمي.

خامساً: منهج البحث:

تم اعتماد استمارة استبيان والمقابلات الشفهية مع عينة البحث والذين تختلف مستوياتهم الإدارية (العليا، المتوسطة، الدنيا) بشركات الطرق والكباري التابعة للشركة القابضة لمشروعات الطرق والكباري والنقل البري، وذلك كوسيلة أساسية من وسائل جمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني، كمايلي:

- أ- المتغيرات الخاصة بالادارة بالتجوال: تم الاعتماد على المتغيرات (جربوع، 2020).
- ب- المتغيرات الخاصة بالتهكم التنظيمي: تم الاعتماد على المتغيرات (الدخيل، 2021).

سادساً: أدوات البحث:

اعتمد البحث على استمارة استبيان، يحوي الجزء الأول منها البيانات الشخصية للعينه، أما الجزء الثاني: فوفقاً لمقاييس الإدارة بالتجوال، والتي شملت الأبعاد (اكتشاف الحقائق، تحفيز العاملين، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)، أما الجزء الثالث والمتعلق بأبعاد التهكم التنظيمي (بعد عاطفي، بعد معرفي، بعد سلوكي)، وتم اختيار العينه بطريقة عشوائية من مجتمع البحث الخاص بشركات الطرق والكباري.

سابعاً: الدراسة الاستطلاعية:

- أظهرت الدراسة الاستطلاعية والذي قامت به الباحثة على عينة مكونة من (50) مفردة، تبين أن هناك الكثير من الآثار السلبية الواضحة بالقطاع محل البحث، والتي لا يمكن تجاهلها، منها :
- 1- عدم وجود معرفة بمفهوم الإدارة بالتجوال لدى مدراء مجتمع الدراسة، وهذا أدى إلى وجود تهكم تنظيمي.
 - 2- عدم اهتمام المدراء بمعرفة الأساليب والوسائل الحديثة في إدارة الأعمال لمواكبة التطوير والتنمية، الأمر الذي أدى إلى وجود فجوة في آلية الاتصال بين هؤلاء المدراء والعاملين.
 - 3- عدم اهتمام المدراء بمعرفة المشكلات والمعوقات بمواقع العمل، الأمر الذي يعوق العاملين في انجاز المهام الوظيفية.

- 4- أدت زيادة الساعات اليومية لجُلوس المدراء بالمكاتب إلى اعتمادهم على التقارير والاتصالات المكتبية، وهذا أدى إلى ارتفاع مشاكل العمل اليومية.
- 5- أدى عدم وجود تحفيز مادي أو معنوي إضافة لعدم تطوير مهارات العاملين إلى زيادة معدلات دوران العمل.
- 6- أدى ارتفاع مخاطر العمل وتدني الأجور إلى هجرة الكفاءات والخبرات إلى أماكن عمل أخرى.
- 7- عدم وجود سياسيات وممارسات متميزة تدعم من قدرة مجتمع الدراسة على البقاء والتنافسية.
- 8- ارتفاع العبء المهني لدى العاملين، فهم أكثر معاناة من التوتر والضغط النفسية الناتجة عن العمل بالمقارنة بالعاملين بالمهن الأخرى نظراً لارتفاع مخاطر العمل.

ثامناً: مفاهيم البحث:

مفهوم الادارة بالتجوال: لقد عرف كلاً من (Peters&Waterman) الإدارة بالتجوال على أنها: قضاء الوقت بعيداً عن المكتب بهدف الاستماع الحقيقي للزبائن، والاتصال الفاعل من الموردين والعاملين، والبحث عن المبتكرين والأفكار الجديدة.

تعرف الإدارة بالتجوال على أنها: الخروج من المكتب للبقاء على اتصال مع العاملين.

مفهوم التهكم التنظيمي: أن التهكم يمثل موقف وليس صفة شخصية، ومفهوم التهكم على أنه موقف يعني عدم هيكلته فقط، بل يجب أن تؤخذ في الاعتبار الحقائق المتنوعة لبنية التهكم، وأيضاً التطبيقات الهامة التي تتعلق بديمومة وسهولة تكوين التهكم.

مفهوم التهكم التنظيمي ؛ أنه لا يقتصر على مهنة محددة أو عمل محدد أو شيء معين فقط، ولكن يمكن أن يرتبط بأشياء متعددة، ويمكن أن يعمم من شيء ما إلى شيء آخر، كما قد يكون التهكم ذو قيمة معينة في نقطة زمنية محددة لكلاً من المنظمة والعاملين بها، والتهكم قد يكون بمثابة السعي نحو تحقيق المصالح الذاتية من قبل جهات متسلطة داخل المنظمة على حساب مصلحة المجموع، كما أن التهكم قد يساعد في اكتساب العديد من الأمور غير الصادقة، كما أنه ووفق نمط معين: يكون بمثابة صوت الضمير الحي داخل المنظمة أو المؤسسة.

تاسعاً: الدراسات السابقة:

- 1-الدراسة الاولى: دراسة Naglaa Mohamed Elsaye, Mahdia Morsy El-Shahat, Nora Ahmed Abd Allah Mohamed (2023)

هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسة الإدارة بالتجول وعلاقتها بالاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي لدى الممرضات. البيئة: أجريت الدراسة بمستشفيات جامعة بنها بجميع أقسامها الطبية والجراحية

أهم النتائج أن أكثر من نصف الممرضات أفادن بأن الإدارة عن طريق مستوى التجول كانت معتدلة وأقل من ثلثي الممرضات المدروسات أفادن بأنهن ممرضات. كما أفاد أكثر من نصف الممرضات الذين شملتهم الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعاً، وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الكلية لممارسة التجول ودرجات الدمج الوظيفي الكلي والرضا الوظيفي الكلي على التوالي.

التوصيات: يحتاج مديرو المستشفيات إلى إجراء برامج تدريبية لموظفي الإدارة لتطوير مهاراتهم في ممارسة الإدارة "من خلال التجول"، وتطوير استراتيجيات المكافأة والتعزيز لتحسين دافعية الممرضات.

-تكررت الدراسة الحالية على عدد كبير ومختلف من قطاعات الرعاية الصحية المطلوبة.

2-الدراسة الثانية: دراسة: (Harry Williamson (May 2022

هدفت الدراسة الى تقييم آثار العمل عن بعد على الاقتصاد والمجتمع الأيرلندي، بناءً على الأهداف المنصوص عليها في الاستراتيجية الوطنية للعمل عن بعد.

أهم النتائج: التغيير في إنتاجية الموظف، وزيادة رفاهية الموظف وتقليل التوتر، وتقليل مرض الموظف، والتغيير في المشاركة في سوق العمل، مما أدى إلى زيادة مشاركة الأشخاص ذوي الإعاقة في سوق العمل ومسؤوليات الرعاية.

التوصيات:

(1) يجب على المرء أن يكون حذراً عند تفسير حسابات تحليل التكلفة والعائد حيث يتم في بعض الأحيان وضع افتراضات عند تقدير التأثيرات المحتملة.

(2) يمكن للشركات أيضاً تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف إذا قامت بتقليص حجم المكاتب الباهظة الثمن في وسط المدينة.

(3) قد تكون هناك حاجة إلى بحث لدراسة احتياجات إمدادات الإسكان الناجمة عن العمل عن بعد إذا تحقق هذا التأثير.

(4) للتخفيف من أي آثار غير مرغوب فيها لتلوث النقل، يجب على NTA و DoT الاستمرار في تقييم اتجاهات النقل المتغيرة بسبب العمل عن بعد. قد يكون من الضروري تغيير الجداول الزمنية لوسائل النقل العام لتلبية الطلب المتغير.

3- الدراسة الثالثة: دراسة Amany Magdy Dr. Ali Eid ,Prof. Dr. Laila Khodeir (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المشروعات الصغيرة بقطاع التشييد المصري.

أهم النتائج:

- (1) يعد تطبيق استراتيجيات إدارة المعارف قضية مهمة. هناك حاجة إلى اعتماد إدارة المعرفة الفعالة لتمكين SCES من اكتساب المعرفة المتعلقة بالمشروع وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها وإعادة استخدامها بكفاءة خلال دورة حياة المشروع وبعد اكتماله.
- (2) يمكن للثقافة والهيكل والقيادة والتمويل والأفراد والتكنولوجيا تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على اعتماد إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة.

التوصيات:

- (1) يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتبنى إستراتيجية لإدارة المعرفة لتعزيز وتطوير أدائها، وكذلك لتحقيق ميزة تنافسية.
- (2) من الضروري أن نكون على دراية بالصعوبات والعوائق التي قد تعيق التطبيق الناجح لمبادرات إدارة المعرفة. كانت العوائق الثلاثة الرئيسية أمام تطبيق إدارة المعرفة في SCES هي العوائق الفردية والتنظيمية والتكنولوجية.
- (3) تحتاج SCES إلى خطة مناسبة وتطوير استراتيجية مناسبة للتغلب على أي صعوبات أو مشاكل حتى يتم تطبيق نظام إدارة المعرفة بكفاءة. ومن الضروري بناء وتعزيز ثقافة تكافئ الموظفين على خلق المعرفة ومشاركتها.

4- الدراسة الرابعة: جربوع، 2020م

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالتجوال في جامعة الأقصى، ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى (190) عامل إداري بالجامعة. ()

أهم النتائج: أن الوزن النسبي الكلي لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير، الابداع، والتغذية الراجعة) جاء بدرجة متوسطة.

-وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال تعزى للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

-أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر) بدرجة مرتفعة.

-وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بجامعة الأقصى في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين فيها، ووصلت قيمة التأثير الكلي إلى

(26.2%) وهو تأثير ليس بالقوى، ويعزى هذا الأثر لتطبيق بعدى اكتشاف الحقائق، والتطوير والابداع)، فيما لم يوجد مؤثر لتطبيق الأبعاد (تحسين الاتصال، التحفيز، والتغذية الراجعة)، على الالتزام التنظيمى لدى العاملين.

التوصيات:

- 1- قيام إدارة الجامعة بوضع برنامج تحفيزى لتبنى أفكار وإبداعات العاملين فى تطوير بيئة العمل.
- 2- الاستعانة بمختصين من أجل عقد دورات تدريبية لأصحاب المراكز الإشرافية لتطوير مهاراتهم فى ممارسة الإدارة بالتجوال.
- 3- التأكيد من إدارة الجامعة خلال اجتماعاتها مع المسؤولين بنشر ثقافة الإدارة بالتجوال فى تحقيق التقييم الحقيقى للعاملين،

عاشراً: أبعاد التهكم التنظيمي:

توجد أنواع مختلفة من التهكم، تتراوح بين التهكم الشخصي والاجتماعي والمؤسسي، ورغم أن جذور التهكم يرجع إلى فلاسفة اليونان، إلا أنه وفي الآونة الأخيرة برز التهكم تجاه المنظمات كموضوع أدبي في السلوك التنظيمي، وبدأت الدراسات توضح تأثير زيادة التهكم على الفاعلية التنظيمية، وأن مفهوم التهكم التنظيمي يعبر عن المواقف السلبية تجاه المنظمة، وهذا ينطوي على ثلاثة أبعاد سلبية تجاه المنظمة، وهي: بعد الاعتقاد - البعد العاطفي - البعد السلوكي، وهذا ما سنتناوله بشئ من التوضيح في التالي.

1- بعد الاعتقاد: يشير هذا البعد إلى أن الفرد يعتقد بأن المنظمة لا تملك المصداقية، وحيث أن مصطلح التهكم يشير إلى المواقف السلبية تجاه المنظمة وموظفيها، فإن العامل يبدأ بالتفكير في الأحداث التي تمت داخل المنظمة، ويكون بناءً على ذلك أفكاره ومعتقداته عن المنظمة، ويحاول الانتقاد أو التشكيك بسبب إيمانه بعدم وجود صدق أو عدالة، ولا توجد سلوكيات أخلاقية بالمنظمة، وأنه لا يوجد سوى الطغيان والانتهازية.

ويصبح الاعتقاد الراسخ عند الأفراد بأن المنظمة تمارس الخداع في معاملتهم، كما أن تلك الممارسات غالباً ما ينتج عنها ضعف الأمان وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، وهذا يعد رد فعل طبيعي، وغالباً ما يعتقد الأفراد أن هناك دوافع خفية وراء تلك الممارسات.

وفي كثير من الأحيان تمتنع المنظمة عن عرض أو توضيح الأسباب المنطقية التي على أساسها اتخذت القرارات، وخلاصة القول فإن هذا البعد يلخص اعتقاد الأفراد أن منظماتهم تنقصر

إلى النزاهة، وهنا يصبح التهمك هو البديل عن النزاهة، ومن المعروف أن الأحداث التنظيمية غير المتوقعة تزيد من التهمك لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

2- البعد العاطفي : تسهم المنظمة من خلال الأحداث السلبية في ظهور مشاعر عاطفية شديدة لدى الأفراد العاملين بها، وتلك المشاعر توصف بالقوة وتتطلب الاهتمام وتحديد الهدف منها مسبقاً، كما توصف بأنها رد فعل عاطفي على موقف معين بخلاف المعتقدات.

وقد أظهرت الدراسات: أن ردود الأفعال العاطفية يمكن أن تؤدي دوراً رئيساً في زيادة أو نقص مستويات التهمك لدى العاملين، حيث تثير الأحداث والتفاعلات داخل المنظمة العاطفة لدى العاملين، والتي تؤثر بدورها على مواقف العاملين تجاه العمل، لذلك فالمنظمة تعد العاطفة عنصر مؤثر يمكن أن ينطوي على مشاعر قوية أو ضعيفة في المواقف التهمكية تجاه المنظمة.

وهناك دراسات وضعت عدة أنواع من المشاعر الأساسية يمكن أن تكون على درجات مختلفة من القوة أو الضعف، وهي: المتعة أو الإثارة، الاستمتاع أو البهجة، المفاجئة أو الدهشة، الألم أو الغم، الغضب الشمنزاز، الاحتقار أو الأهمال، الخوف أو الرعب، وأخيراً: العار أو الإذلال.

3- البعد السلوكي :يمثل البعد السلوكي الميل لإظهار التجاهل تجاه المنظمة أو السلوك الضار والسلبي الذي يحط من قيمة المنظمة، ويشير هذا البعد إلى التهمك السلوكي خاصة السلوكيات الأكثر وضوحاً، فالأفراد يميلون إلى الانتقاد الشامل للمنظمة بسبب عدم الدقة، وخيانة الأمانة، فالميل إلى سلوك معين قد يشخص عيب في المنظمة بشكل تهكمي يعبر عن تفسيرات خاصة بأحداث في المنظمة، والتي تقتض عدم النزاهة أو الإخلاص في جزء أو قسم ما في المنظمة.

حادي عشر: الدراسة الميدانية:

التحليل الإحصائي للبيانات:

تم استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبيان يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي. يبدأ الفصل بإجراء الفحص الأولي للبيانات، والذي يتضمن اكتشاف القيم المتطرفة وفحص القيم المفقودة والتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات. ثم ينتقل إلى تقييم نموذج القياس من خلال دراسة الاتساق الداخلي والثبات، والصدق التقاربي والتمييزي للمقاييس المستخدمة. بعد ذلك، يقدم الفصل تحليلاً للإحصاءات الوصفية ومعاملات ارتباط بيرسون

لفهم العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرعاتها. وأخيراً، يتم تقييم النموذج الهيكلي من خلال فحص مشكلة الأزواج الخطي، وتحليل معاملات المسار، واختبار فرضيات التأثير، وتقييم معامل التحديد وحجم الأثر والقدرة التنبؤية للنموذج، وصولاً إلى تقييم جودة المطابقة الكلية. يهدف هذا التحليل الإحصائي المتكامل إلى التحقق من صحة النموذج المقترح للدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة حول تأثير الإدارة بالتجوال على التهكم التنظيمي في الشركات محل الدراسة. حيث يعتمد التحليل على منهجية إحصائية متقدمة تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة. أجريت التحليلات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.29 IBM) لحساب الإحصاءات الوصفية وبعض الطرق الاستدلالية. كما استخدمت نمذجة المربعات الصغرى الجزئية برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (SmartPLS (V.3.2.9 لاختبار فرضيات الدراسة.

1-4 الفحص الأولي للبيانات Preliminary Data Examination

يتناول المبحث الأول الفحص الأولي للبيانات، وهو خطوة أساسية وضرورية قبل البدء في التحليل الإحصائي الرئيسي للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة. حيث يهدف هذا الفحص إلى التأكد من جودة البيانات وصلاحياتها للتحليل من خلال ثلاثة جوانب رئيسية: اكتشاف القيم المتطرفة، وفحص القيم المفقودة، والتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات. يساعد هذا الفحص الأولي في تجنب النتائج المضللة التي قد تنشأ عن وجود قيم شاذة أو مفقودة في البيانات (Sue and Ritter, 2012).

1-1-4 اكتشاف القيم المتطرفة Outliers Detection

فيما يتعلق بالقيم المتطرفة، يتم تعريفها على أنها قيم غير معقولة تختلف عن بقية البيانات. هذه القيمة إما تكون صغيرة جداً أو كبيرة جداً وتختلف عن بقية البيانات. يمكن أن تؤثر هذه القيمة على شكل البيانات وبالتالي نتائج التحليل (Hair et al., 2014). تم إجراء الفحص باستخدام منهجية القيم الصغرى والقصى وفقاً لما اقترحه (Sekaran & Bougie, 2016). وقد تم فحص جميع متغيرات الدراسة للكشف عن أي قيم تقع خارج النطاق المقبول لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم. وكما هو موضح في الجدول (أ-1) في الملحق (أ)، أظهرت نتائج الفحص عدم وجود أي قيم متطرفة في البيانات، حيث تراوحت جميع الاستجابات ضمن النطاق الصحيح للمقياس المستخدم. هذه النتيجة تعزز من موثوقية البيانات وتشير إلى دقة عملية جمع البيانات وفهم المستجيبين للأسئلة المطروحة.

4-1-2 فحص القيم المفقودة Missing Data Examination

أما فيما يخص القيم المفقودة فهي مشكلة شائعة في العلوم السلوكية (Schlomer, et al., 2010)، وعلوم التسويق (Sarstedt & Mooi, 2014)، وأبحاث العلوم الاجتماعية (Hair, et al., 2017). تحدث البيانات المفقودة عندما لا يجيب أحد المشاركين على سؤال أو أكثر في الاستقصاء (Sekaran & Bougie, 2016). تقلل هذه البيانات المفقودة من البيانات المتاحة للتحليل ويمكن أن تؤدي إلى نتائج زائفة تؤدي إلى تحيز النتائج (Hair et al., 2014). صممت طرق النمذجة بحيث أنها ليست مناسبة لتحليل البيانات المفقودة مباشرة (Jamil, 2012; Kline, 2012). تم إجراء فحص شامل لجميع الاستجابات في قاعدة البيانات للتأكد من اكتمالها. وكما يتضح من الجدول (أ-1) في الملحق (أ)، لم يتم اكتشاف أي قيم مفقودة في البيانات التي تم جمعها. وتعد هذه النتيجة إيجابية للغاية، حيث تشير إلى اكتمال جميع الاستجابات وعدم وجود أي بيانات ناقصة قد تؤثر على دقة التحليل الإحصائي. ويمكن أن يُعزى هذا إلى الإشراف الدقيق على عملية جمع البيانات والمتابعة الفعالة مع المستجيبين للتأكد من إكمال جميع الأسئلة في الاستبيان. هذه النتائج المتعلقة بفحص القيم المتطرفة والمفقودة تؤكد جودة البيانات التي تم جمعها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي المتقدم باستخدام نمذجة المعادلات البنائية. كما تعزز هذه النتائج من موثوقية النتائج النهائية للدراسة وقابليتها للتعميم.

4-1-3 فحص التوزيع الطبيعي Normality Distribution Diagnosis

يعد فحص التوزيع الطبيعي للبيانات خطوة أساسية في التحليل الإحصائي، حيث يساعد في تحديد مدى ملاءمة البيانات للتحليلات الإحصائية المتقدمة وخاصة نمذجة المعادلات البنائية. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على منهجية مقترحة من قبل الباحثين (Hair, et al., 2014) و (Byrne, 2016) لفحص التوزيع الطبيعي من خلال مؤشري الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis). حيث يشير الالتواء إلى مدى تماثل توزيع البيانات حول المتوسط، بينما يقيس التفرطح مدى تركيز البيانات حول المتوسط مقارنة بالتوزيع الطبيعي. ووفقاً للدراسات السابقة، تعتبر البيانات موزعة طبيعياً إذا تراوحت قيم الالتواء بين ± 2 وقيم التفرطح بين ± 7 . وبفحص نتائج التحليل المعروضة في الجدول، نجد أن جميع متغيرات الدراسة قد حققت هذه الشروط بشكل مريح، مما يؤكد اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول (1): اختبار التوزيع الطبيعي

Kurtosis	Skewness	N	
1.247-0.287	376	اكتشاف الحقائق	
1.458-	0.089-	376	تحسين الاتصال
1.440-0.224	376	التحفيز	
0.207-0.126	376	التطوير والإبداع	
1.498-0.045	376	التغذية المرتدة	
1.196-	0.445-	376	البعد الاعتقادي
1.404-	0.426-	376	البعد العاطفي
1.144-	0.158-	376	البعد السلوكي
1.530-	0.015-	376	الإدارة بالتجوال
1.345-	0.408-	376	التهكم التنظيمي

النتيجة: تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V 29

فبالنسبة لمتغيرات الإدارة بالتجوال، نجد أن قيم الالتواء تراوحت بين (-0.089) لبعد تحسين الاتصال و(0.287) لبعد اكتشاف الحقائق، وهي قيم منخفضة جداً تقع ضمن النطاق المقبول. كما تراوحت قيم التفرطح بين (-0.207) لبعد التطوير والإبداع و(-1.498) للتغذية المرتدة، وهي أيضاً قيم مقبولة تقع ضمن النطاق المحدد. أما فيما يتعلق بأبعاد التهكم التنظيمي، فقد تراوحت قيم الالتواء بين (-0.445) للبعد الاعتقادي و(-0.158) للبعد السلوكي، في حين تراوحت قيم التفرطح بين (-1.196) للبعد الاعتقادي و(-1.404) للبعد العاطفي. وعند النظر إلى المتغيرات الرئيسية، نجد أن الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل سجلت قيم التواء (-0.015) وتفرطح (-1.530)، بينما سجل التهكم التنظيمي كمتغير تابع قيم التواء (-0.408) وتفرطح (-1.345). هذه النتائج تؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بشكل جيد، حيث لم تتجاوز أي من القيم الحدود المقبولة المشار إليها في الدراسات السابقة. وبالتالي، يمكن المضي قدماً في إجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة مثل نمذجة المعادلات البنائية بثقة في دقة النتائج التي سيتم الحصول عليها.

2-4 مقدمة مختصرة في النمذجة بالمعادلات البنائية Short Introduction to SEM

تصنف تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling كأحد الموضوعات التي اكتسبت مؤخرًا شعبية واهتمامًا بين الباحثين والعلماء نظرًا لمرونتها

وقدرتها على المساعدة في تحليل وتفسير النماذج المعقدة. تُستخدم عادةً تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية لشرح العلاقات الإحصائية المتعددة في وقت واحد عن طريق بناء النماذج واختبارها. تعتبر هذه الطريقة امتدادًا وتعميمًا لتقنيات النمذجة الخطية التقليدية، وهي الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين ANOVA، والتحليل العاملي Factor Analysis، وتحليل المسار Path Analysis، بحيث يمكن تحليل النماذج المعقدة بسهولة. تهدف تقنيات SEM إلى فهم العلاقات بين المتغيرات، والتي يشار إليها عادة بالمقاييس أو المتغيرات الكامنة. يمكن تلخيص بعض مميزات منهجية SEM على النحو التالي: يتم تفسير المتغير الكامن بأبعاده. فهو يوفر نموذجًا معقدًا واحدًا يتضمن ترابطات مختلفة بين المتغيرات. القدرة على تحليل واختبار العديد من المتغيرات الأخرى في وقت واحد، مثل المتغيرات المستقلة والوسيلة والمعدلة.

هناك العديد من برامج نمذجة المعادلات البنائية، أشهرها AMOS و SMART-PLS. يعتمد تفضيل البرنامج الذي تختاره على طبيعة وأهداف وفروض الدراسة. يعتمد برنامج AMOS على نمذجة التباين Covariance Based SEM (Covariance Based SEM) والنمذجة التأكيدية (Confirmatory Modeling). أي أنه يتم استخدامه عندما يكون الغرض من البحث هو اختبار أو تأكيد نظرية ما، أو مقارنة نظريات مختلفة. يتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA). أولاً، يليه تحليل المسار. يتطلب هذا البرنامج مع أحجام العينات الكبيرة فقط في حالة استيفاء بعض الإشتراطات الأساسية وأهمها هو اختبار التوزيع الطبيعي. من ناحية أخرى، يعد برنامج Smart-PLS أداة حديثة ومرنة وشاملة للتعامل مع البيانات بمختلف أنواعها وأحجامها صغيرة كانت أو كبيرة وطبيعتها من حيث ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. يعتمد هذا البرنامج على النمذجة الاستكشافية (Explanatory Modeling) باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares (PLS). يستخدم هذا البرنامج عندما يكون غرض البحث هو استكشاف العلاقات بين المتغيرات أو عندما يكون البحث امتدادًا للنظرية الموجودة. ويتم التحليل على خطوتين: تقدير نموذج القياس للتحقق من نتائج الصدق والثبات، ومن ثم تقدير النموذج الهيكلي للتحقق من فروض الدراسة وجودة النموذج. تم في هذه الدراسة استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية وبرنامج SmartPLS بالتبعية، وتسمى هذه الطريقة اختصارًا (SEM-PLS). يتضمن التحليل، تقييم نموذج القياس، وتقييم النموذج الهيكلي، وأخيراً تفسير النتائج.

3-4 تقييم نموذج القياس Measurements Model Assessment

في هذا الجزء يتم اختبار صدق وثبات نموذج القياس (شكل 4-1). تعني الموثوقية أنه إذا تم استخدام أداة القياس بشكل متكرر، فإنها ستعطي نفس القيم، وبالتالي سيتم الحصول على نفس النتائج أو نتائج متسقة في كل مرة يتم فيها تكرار القياس. وتعني الدرجة الأعلى من موثوقية المتغيرات وثباتها أن قائمة الاستبيانات المستخدمة في الدراسة موثوقة فيما يتعلق بثبات النتائج الواردة في المتغيرات عندما تتكرر العملية بنفس القائمة وتحت نفس الظروف. عندما يتعلق الأمر بصدق متغيرات الدراسة، فهذا يعني أن أسئلة الاستقصاء جيدة بالفعل وتقيس ما كان من المفترض قياسه. وهذا يعني أن الاستقصاء وفقراته واضحة وسهلة الفهم للمجيبين على الاستقصاء. وتتم عملية تقييم نموذج القياس من خلال اختبار الثبات Reliability والصدق التقاربي Convergent Validity والصدق التمييزي Discriminant Validity (Hair et al., 2017)، كما هو موضح في جدول (4-2).

جدول (2): مؤشرات تقييم نموذج القياس

الإختبار المؤشر الحد الأدنى القيمة المثالية المراجع
الاتساق الداخلي والثبات ألفا كرونباخ - معامل Rao - الموثوقية المركبة CR $0.60 <$
 $0.70 <$ Fornell and Larcker, 1981; Bagozzi, & Yi, 1988;
Lin, 2007; Liu et al., 2015; Hair et al. 2017
الصدق التقاربي معامل التشبع Loadings $0.40 >$ $0.70 <$
متوسط التباين المستخرج AVE $0.40 <$ $0.50 <$
الصدق التمييزي HTMT معيار $1 >$ $0.9 >$

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

1-3-4 اختبار الثبات Reliability Test

تمثل اختبارات الثبات خطوة محورية في تقييم جودة أداة القياس المستخدمة في الدراسة. حيث تم استخدام ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم ثبات المقياس وهي: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability)، ومعامل رو ألفا (rho_A).

جدول (3): نتائج الثبات

Composite Reliability rho_A Cronbach's Alpha

اكتشاف الحقائق 0.984 0.981 0.981

تحسين الاتصال 0.987 0.986 0.985

التحفيز 0.9780.9740.973
التطوير والإبداع 0.9350.9470.908
التغذية المرتدة 0.9770.9730.972
البعد الاعتقادي 0.960.963 0.95
البعد العاطفي 0.9730.9690.967
البعد السلوكي 0.9710.9730.965
الإدارة بالتجوال 0.9930.9930.992
التهكم التنظيمي 0.9810.9850.973

النتيجة: تحقق ثبات المقاييس عن طريق معاملات الثبات

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.3

يعتبر ألفا كرونباخ مقياساً تقليدياً للاتساق الداخلي، حيث يوفر تقديراً للموثوقية على أساس الارتباط بين متغيرات المؤشر. يفترض معامل ألفا كرونباخ أن جميع عبارات الاستبيان لها تشعب خارجي متساوي على المحور، وهذا غير صحيح في معظم الأحيان. كما يتأثر معامل ألفا كرونباخ بعدد العبارات المتعلقة بالمحور. فمع انخفاض عدد العبارات، تنخفض قيمة المعامل بشكل ملحوظ. ولذلك، لا ينصح باستخدام معامل ألفا كرونباخ عندما يكون عدد العبارات على المحور أقل من 10 (Pallant, 2010, Hair et al., 2017). ولذلك، فإننا نعتمد على مقاييس أخرى أكثر دقة مثل معيار الموثوقية المركبة (Hair et al., 2017).

ويعتبر معيار CR أفضل مقياس للموثوقية لأنه يأخذ في الاعتبار تشعب العبارات الخارجية المختلفة ولا يتأثر بعدد العبارات الخاصة بكل محور، والقيمة المثلى إحصائياً هي "أكبر من 0.7". وبتحليل النتائج المعروضة في جدول (3-4) وأشكال (2-4) و(4-4)، نجد أن جميع المتغيرات قد حققت مستويات ثبات مرتفعة للغاية تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول. فعلى مستوى أبعاد الإدارة بالتجوال، سجل بُعد اكتشاف الحقائق قيمة مرتفعة في جميع المؤشرات (ألفا كرونباخ = 0.981، الثبات المركب = 0.984، رو ألفا = 0.981)، وكذلك بُعد تحسين الاتصال الذي سجل أعلى قيم للثبات (ألفا كرونباخ = 0.985، الثبات المركب = 0.987، رو ألفا = 0.986). كما حققت الأبعاد الأخرى نتائج متميزة، حيث سجل بُعد التحفيز (ألفا كرونباخ = 0.973، الثبات المركب = 0.978، رو ألفا = 0.974)، وبُعد التطوير والإبداع (ألفا كرونباخ = 0.908، الثبات المركب = 0.935، رو ألفا = 0.947)، وبُعد التغذية المرتدة (ألفا كرونباخ = 0.972، الثبات المركب = 0.977، رو ألفا = 0.973).

أما فيما يتعلق بأبعاد التهمك التنظيمي، فقد أظهرت النتائج مستويات ثبات مرتفعة أيضاً. حيث سجل البعد الاعتقادي (ألفا كرونباخ = 0.950، الثبات المركب = 0.960، رو ألفا = 0.963)، والبعد العاطفي (ألفا كرونباخ = 0.967، الثبات المركب = 0.973، رو ألفا = 0.969)، والبعد السلوكي (ألفا كرونباخ = 0.965، الثبات المركب = 0.971، رو ألفا = 0.973).

وعند النظر إلى المتغيرات الرئيسية للدراسة، نجد أن متغير الإدارة بالتجوال قد سجل أعلى قيم للثبات (ألفا كرونباخ = 0.992، الثبات المركب = 0.993، رو ألفا = 0.993)، كما حقق متغير التهمك التنظيمي قيمة مرتفعة أيضاً (ألفا كرونباخ = 0.973، الثبات المركب = 0.981، رو ألفا = 0.985). هذه النتائج المرتفعة جداً لجميع مؤشرات الثبات تؤكد الاتساق الداخلي القوي لمقاييس الدراسة وموثوقيتها العالية في قياس المتغيرات المستهدفة. كما تشير إلى دقة تصميم أداة القياس وملاءمتها لأهداف الدراسة، مما يعزز الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها في المراحل اللاحقة من التحليل الإحصائي.

اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity

يعد الصدق التقاربي أحد المؤشرات الأساسية لتقييم صلاحية أداة القياس، حيث يهدف إلى التحقق من مدى ترابط وتقارب العبارات التي تقيس نفس المفهوم أو البعد. ويتم تقييم الصدق التقاربي من خلال فحص معاملات التشبع (Factor Loadings) للعبارات على أبعادها، وكذلك متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE).

وفقاً للدراسات السابقة، يجب أن تتجاوز معاملات التشبع القيمة 0.7، وهو أمر مهم ويضمن قبول العبارة في النموذج وعدم حذفها (Hair et al, 2017). تم تحديد قيمة معامل التشبع الخارجي لتكون أكبر من 0.7 مما يعني أن التباين الكلي بين المتغير الكامن والعبارات المكونة له أكبر من تباين خطأ القياس. ومع ذلك، لا يتم حذف العبارة ذات معامل تشبع في النطاق (0.4-0.7) إلا إذا أدت إزالتها إلى تحسين النتائج (مؤشرات الصدق والثبات الأخرى) بشكل كبير. أما إذا كانت قيمة معامل التشبع أقل من (0.4) فإنه يتم استبعاد هذه العبارة مباشرة. كما يجب أن تكون قيم (t) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05. كما يتم التحقق من فترات الثقة لمعاملات التشبع للتأكد من عدم احتوائها على القيمة صفر، مما يؤكد معنوية هذه المعاملات.

جدول (5): نتائج معامل متوسط التباين المستخرج

المتغير Average Variance Extracted (AVE)

اكتشاف الحقائق 0.883

تحسين الاتصال 0.908

التحفيز 0.863

التطوير والإبداع 0.746

التغذية المرتدة 0.877

البعد الاعتقادي 0.778

البعد العاطفي 0.859

البعد السلوكي 0.828

الإدارة بالتجوال 0.813

التهكم التنظيمي 0.74

النتيجة: تحقق الصدق التقاربي من خلال متوسط التباين المستخرج

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.3

4 أما بالنسبة للتهكم التنظيمي، فقد أظهرت النتائج مستويات أعلى نسبياً مقارنة بأبعاد الإدارة بالتجوال، حيث حصل البعد الاعتقادي على أعلى متوسط حسابي (3.812) مع أقل معامل اختلاف (31.63%) مما يشير إلى اتفاق نسبي بين المستجيبين حول هذا البعد. يليه البعد العاطفي بمتوسط (3.729) ثم البعد السلوكي بمتوسط (3.299). وبشكل عام، يلاحظ أن المتوسط العام للإدارة بالتجوال (2.930) أقل من المتوسط العام للتهكم التنظيمي (3.613)، مما قد يشير إلى وجود علاقة عكسية محتملة بين المتغيرين. كما يلاحظ أن معاملات الاختلاف لأبعاد التهكم التنظيمي كانت أقل نسبياً من معاملات الاختلاف لأبعاد الإدارة بالتجوال، مما يشير إلى تقارب أكبر في آراء المستجيبين حول أبعاد التهكم التنظيمي.

تحليل الارتباط Correlation Analysis

لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة، تم استخدام ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين متغيرات الدراسة وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وفرعاتها.

4-5-1 مقدمة عن الارتباط

تشير نتائج معامل ارتباط بيرسون بين 0.3 ± 0.3 إلى ارتباط ضعيف، وبين 0.7 ± 0.3 إلى ارتباط متوسط، وبين 1 ± 0.7 إلى ارتباط قوي (Ratner, 2009; Akoglu, 2018). أيضاً تشير الارتباطات الموجبة باللون الأخضر (شكل 4-6) إلى علاقات طردية والارتباطات السالبة باللون البرتقالي إلى علاقات عكسية. فيما يخص المعنوية الإحصائية، إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من 0.05 فإن هذا يدل على عدم معنوية العلاقات أي ليست ذا دلالة إحصائية، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند

مستوي ثقة 95%، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.01 فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 99%، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.001 فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 99.9%.

4-5-2 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرعياتها

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الإدارة بالتجوال وأبعادها على التهمك التنظيمي". نستنتج من النتائج في جدول (4-8) و شكل (4-6) أن:

- متغير الإدارة بالتجوال له ارتباط عكسي قوي ذو دلالة إحصائية مع التهمك التنظيمي حيث أن ($r = -0.705$, $P < 0.001$)، وقيمة P-value أقل من 0.05، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي الأول للدراسة. وهذا يعني أن زيادة اهتمام المنظمة بمفهوم الإدارة بالتجوال يرتبط بانخفاض مستويات التهمك التنظيمي لدى العاملين.

- فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية نستنتج ما يلي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال والتهمك التنظيمي". يُظهر الجدول وجود ارتباط سلبي متوسط بين هذين المتغيرين حيث أن ($r = -0.661$, $P < 0.001$)، وقيمة P-value أقل من 0.05، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول. وهذا يعني أن زيادة اهتمام المنظمة باكتشاف الحقائق ترتبط بانخفاض مستويات التهمك التنظيمي لدى العاملين.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال والتهمك التنظيمي". يوضح الجدول وجود ارتباط سلبي متوسط بين تحفيز العاملين والتهمك التنظيمي حيث أن ($r = -0.680$, $P < 0.001$)، وقيمة P-value أقل من 0.05. لذلك، يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة، حيث أن زيادة تحسين الاتصال داخل الشركة ترتبط بانخفاض مستويات التهمك التنظيمي بشكل ملحوظ.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحفيز العاملين كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال والتهمك التنظيمي". يوضح الجدول وجود ارتباط سلبي متوسط بين تحفيز العاملين والتهمك التنظيمي حيث أن ($r = -0.653$, $P < 0.001$)، وقيمة P-value أقل من 0.05. لذلك، يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة، حيث أن زيادة تحفيز العاملين من قبل الإدارة ترتبط بانخفاض مستويات التهمك التنظيمي بشكل ملحوظ.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال والتهمك التنظيمي". الجدول يُظهر ارتباطاً سلبياً قوياً بين

هذين المتغيرين حيث أن ($P < 0.001$, $r = -0.748$)، وقيمة P -value أقل من 0.05. وبالتالي، يمكن القبول بالفرضية الفرعية الرابعة، حيث أن زيادة التركيز على التطوير والإبداع في المنظمة ترتبط بانخفاض مستويات التهكم التنظيمي.

هـ - الفرضية الفرضية الخامسة: تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغذية المرتدة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال والتهكم التنظيمي". يُظهر الجدول ارتباطاً سلبياً متوسطاً بين التغذية المرتدة والتهكم التنظيمي حيث أن ($P < 0.001$, $r = -0.656$)، وقيمة P -value أقل من 0.05. لذلك، يمكن القبول بالفرضية الفرعية الخامسة، حيث أن زيادة فاعلية نظام التغذية الراجعة في المنظمة ترتبط بشكل كبير مع انخفاض مستويات التهكم التنظيمي لدى العاملين.

4-6 تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment

ننتقل في هذه المرحلة من التحليل بعد أن تم التأكد من مدى موثوقية وصلاحيّة نموذج القياس، إلى تقييم نتائج النموذج الهيكلي (شكل 4-7)، وهذا ينطوي على مجموعة من المؤشرات نستعرضها في جدول 4-9. أهم هذه المؤشرات بناءً على ترشيح Hair et al., 2021 ما يلي: اختبار وجود مشكلة الإزدواج الخطي Collinearity أو Multicollinearity، اختبار الفرضيات عن طريقة معاملات المسار Path coefficients وقيم الدلالة الإحصائية P -value وقيم معامل التحديد (R^2) Coefficient of determination وقيم حجم الأثر Effect Size (f^2) وقياس الصدق التقاطعي المتكرر Cross-validated redundancy (Q2) لاختبار القدرة التنبؤية للنموذج Predictive Relevance وأخيراً، قياس جودة مطابقة النموذج العامة Goodness of Fit (GoF).

معايير تقييم النموذج الهيكلي

المعيار القيم المرجعية المراجع

Collinearity الإزدواج الخطي $VIF < 5$ (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)

Path coefficients معاملات المسار $P \geq 0.05$ الدلالة (Hair, Hollingsworth,)

(Randolph, & Chong, 2017; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)

Coefficient of determination معامل التحديد $R^2 < 0.1$, مهملة Falk & Miller

(1992)

$R^2 \geq 0.1$ كافية

Effect Size (f^2) حجم التأثير $f^2: 0.02-0.14$ صغيرة Cohen (1988)

$f^2: 0.15-0.34$ متوسطة

$$f_2 \geq 0.35 \text{ كبيرة}$$

Cross-validated redundancy (Q2) الصدق التقاطعي المتكرر $Q^2 < \text{الملائمة}$
التنبؤية 0 (Chin, 1998)

Goodness of Fit (GoF) جودة مطابقة النموذج العامة 0.1 $GoF < \text{غير}$
مطابق 0.1-0.25 GoF : صغيرة 0.25-0.36، متوسطة $GoF > 0.36$ ، كبيرة
(Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen, 2009)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي الدراسات السابقة
اختبار الفرضيات الفرعية

4-6-1 تقييم مشكلة الإزدواج الخطي Multicollinearity Problem

يتم في هذه الخطوة التأكد من عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي بين المتغيرات في النموذج، وهي مشكلة تؤثر علي دقة نتائج التحليل الإحصائي في النماذج الإحصائية، والقيم المسموحة لهذا المعامل أقل من 5. وإذا زادت القيم عن هذا الحد دل هذا علي وجود المشكلة (Hair et al., 2017). وتشير النتائج في جدول (4-10) أن جميع القيم كانت أقل من 5 مما يدل علي عدم وجود المشكلة.

معامل VIF

العلاقة VIF

الإدارة بالتجوال -> التهمك التنظيمي 1

الإدارة بالتجوال -> البعد الاعتقادي 1

الإدارة بالتجوال -> البعد السلوكي 1

الإدارة بالتجوال -> البعد العاطفي 1

النتيجة: لا توجد مشكلة Collinearity

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.3

4-6-2 معاملات المسار واختبار فرضيات التأثير Paths & Hypothesis Testing

تم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (أي معاملات المسار)، والتي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات. معاملات المسار لها قيم موحدة تقريبا بين $1+$ و $1-$ حيث تمثل معاملات المسار المقدرة الأقرب من $1+$ علاقة إيجابية قوية (والعكس بالعكس للقيم السالبة) وتكون عادة ذات دلالة إحصائية. وكلما كانت المعاملات المقدرة أقرب إلى الصفر، كلما كانت العلاقات أضعف. والقيم المنخفضة جدا القريبة من الصفر عادة لا تكون

ذات دلالة إحصائية. تكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة P-value الخاصة بمعامل التقدير الخاص بهذه العلاقة أقل من 0.05.

4-6-2-1 اختبار الفرض الرئيسي الثاني الخاص بالتأثير
ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال على التهم التنظيمي". وعليه فإنه يتم صياغة الفرض العدمي والبدل كما يلي:
الفرض العدمي: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال على التهم التنظيمي.

الفرض البديل: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال على التهم التنظيمي.
نلاحظ من خلال نتائج اختبارات الفروض في جدول (4-11) وشكل (4-7) أنه يوجد تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على التهم التنظيمي حيث أن $\beta = -0.714$, $P < 0.001$, $t = 25.74$ ، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال على التهم التنظيمي، وقبول الفرض البديل القائل بأنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال على التهم التنظيمي" وعليه فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي الثاني للدراسة. كما يؤكد فترة الثقة عند 95% والتي تتراوح بين (-0.767 و -0.66) عدم احتواء الصفر، مما يؤكد معنوية هذه العلاقة. هذا يشير إلى أن زيادة ممارسات الإدارة بالتجوال تؤدي إلى انخفاض مستويات التهم التنظيمي بشكل ملحوظ في شركات الطرق والكباري المصرية.

اختبار فرضيات التأثير للدراسة

الفرض المسار قيمة B	t-value	P-value	فترات الثقة عند 95% النتيجة
		الحد الأدنى	الحد الأعلى
ف1 الإدارة بالتجوال -> التهم التنظيمي	25.74	-0.714	0.767-001.>
ف1-1 الإدارة بالتجوال -> البعد الاعتقادي	48.57	-0.805	0.833-001.>
ف1-2 الإدارة بالتجوال -> البعد السلوكي	21.46	-0.581	0.631-001.>
ف1-3 الإدارة بالتجوال -> البعد العاطفي	44.65	-0.767	0.797-001.>

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.3

4-6-2-2 اختبار الفرض الفرعي الأول الخاص بالتأثير

ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد الاعتقادي أحد أبعاد التهكم التنظيمي". وعليه فإنه يتم صياغة الفرض العدمي والبديل كما يلي:

الفرض العدمي: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد الاعتقادي أحد أبعاد التهكم التنظيمي.

الفرض البديل: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد الاعتقادي أحد أبعاد التهكم التنظيمي.

نلاحظ من خلال نتائج اختبارات الفروض في جدول (4-11) وشكل (4-8) أنه يوجد تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال علي البعد الاعتقادي أحد أبعاد التهكم التنظيمي حيث أن ($P < 0.001$, $t = 48.57$, $\beta = -0.805$)، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد الاعتقادي أحد أبعاد التهكم التنظيمي، وقبول الفرض البديل القائل بأنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد الاعتقادي أحد أبعاد التهكم التنظيمي" وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول الخاص بالتأثير للدراسة. أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي قوي جداً مع فترة ثقة تتراوح بين (-0.833 و -0.768). هذه النتيجة تشير إلى أن الإدارة بالتجوال تساهم بشكل كبير في تقليل المعتقدات السلبية لدى الموظفين تجاه المنظمة وإدارتها.

4-6-2-3 اختبار الفرض الفرعي الثاني الخاص بالتأثير

ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد السلوكي أحد أبعاد التهكم التنظيمي". وعليه فإنه يتم صياغة الفرض العدمي والبديل كما يلي:

الفرض العدمي: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد السلوكي أحد أبعاد التهكم التنظيمي.

الفرض البديل: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد السلوكي أحد أبعاد التهكم التنظيمي.

نلاحظ من خلال نتائج اختبارات الفروض في جدول (4-11) وشكل (4-8) أنه يوجد تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال علي البعد السلوكي أحد أبعاد التهكم التنظيمي حيث أن ($P < 0.001$, $t = 21.46$, $\beta = -0.581$)، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة

بالتجوال علي البعد السلوكي أحد أبعاد التهكم التنظيمي"، وقبول الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد السلوكي أحد أبعاد التهكم التنظيمي" وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني الخاص بالتأثير للدراسة. أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي متوسط القوة ولكنه دال إحصائياً مع فترة ثقة تتراوح بين (-0.631 و -0.523). هذا يعني أن ممارسة الإدارة بالتجوال تؤدي إلى تقليل السلوكيات السلبية والساخرة التي قد يظهرها الموظفون تجاه المنظمة.

4-2-6-4 اختبار الفرض الفرعي الثالث الخاص بالتأثير

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد العاطفي أحد أبعاد التهكم التنظيمي". وعليه فإنه يتم صياغة الفرض العدمي والبديل كما يلي:
الفرض العدمي: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد العاطفي أحد أبعاد التهكم التنظيمي.
الفرض البديل: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد العاطفي أحد أبعاد التهكم التنظيمي.

نلاحظ من خلال نتائج اختبارات الفروض في جدول (4-11) وشكل (4-8) أنه يوجد تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال علي البعد العاطفي أحد أبعاد التهكم التنظيمي حيث أن ($P < 0.001$, $t = 44.65$, $\beta = -0.767$)، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد العاطفي أحد أبعاد التهكم التنظيمي"، وقبول الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالتجوال علي البعد العاطفي أحد أبعاد التهكم التنظيمي" وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث الخاص بالتأثير للدراسة. أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي قوي مع فترة ثقة تتراوح بين (-0.797 و -0.729). هذه النتيجة تؤكد أن الإدارة بالتجوال تلعب دوراً مهماً في تقليل المشاعر السلبية التي قد يشعر بها الموظفون تجاه منظماتهم. من خلال هذه النتائج مجتمعة، يمكن القول أن جميع الفرضيات قد تم قبولها، وأن الإدارة بالتجوال تمثل أداة فعالة في مكافحة التهكم التنظيمي بجميع أبعاده في شركات الطرق والكباري المصرية. كما أن قوة هذه العلاقات السلبية تشير إلى أهمية تبني وتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال كاستراتيجية إدارية فعالة للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي.

4-6-3 معامل التحديد R-Square

يعرف معامل التحديد علي أنه مقياس للقوة التفسيرية للنموذج ويتم حسابه على أنه مربع الارتباط بين القيم الفعلية، حيث يمثل التأثيرات المتراكمة الكامنة للمتغيرات المستقلة على

المتغير التابع. بمعنى آخر، يمثل هذا المعامل مقدار التباين في المتغير التابع الذي تفسره جميع المتغيرات المستقلة المرتبطة به. ولذلك، يمكن اعتبار هذا المعامل مقياساً لإمكانية التنبؤ داخل العينة. وأوضح كلا من (Falk & Miller, 1992) و (Hair et al., 2017) أن قيمة معامل التحديد يجب أن تكون أكبر من 0.10 لتكون مقبولة.

ويتم تحديد مستوى التفسير حسب قيمة R^2 كما يلي (Hair et al., 2021):

- معامل التحديد أقل من 0.33 يدل على ضعف القوة التفسيرية.
- قيم معامل التحديد التي تتراوح من 0.33 إلى 0.67 تشير إلى قوة تفسيرية متوسطة.
- معامل التحديد بقيمة أكبر من 0.67 يشير إلى قوة تفسيرية عالية.

معامل التحديد R Square ودلالته الإحصائية وفترات الثقة
الفرض المتغير التابع معامل التحديد قيمة t الدلالة 95% فترة ثقة لمعامل التحديد

الحد الأدنى الحد الأعلى

الرئيسي التهمك التنظيمي	0.51	0.1333	0.5840.438
الفرضيات الفرعية	0.648	0.2433	0.6970.595
البعد السلوكي	0.338	0.1072	0.4030.277
البعد العاطفي	0.588	0.2236	0.640.536

النتيجة: جميع القيم مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.3

فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية (جدول 12)، كشفت النتائج أن معامل التحديد للتهكم التنظيمي ككل بلغ 0.51، وهو ما يعني أن الإدارة بالتجوال تفسر 51% من التباين في مستويات التهكم التنظيمي في شركات الطرق والكباري المصرية. هذه النسبة تعتبر جيدة وتشير إلى أن الإدارة بالتجوال تمثل عاملاً مؤثراً في تفسير وفهم ظاهرة التهكم التنظيمي، مع وجود عوامل أخرى تفسر النسبة المتبقية (49%). وتؤكد قيمة t البالغة 13.33 ومستوى الدلالة (0) على معنوية هذا التأثير. أما على مستوى الأبعاد الفرعية، فقد حقق البعد الاعتقادي أعلى معامل تحديد بقيمة 0.648، مما يشير إلى أن الإدارة بالتجوال تفسر 64.8% من التباين في المعتقدات السلبية للموظفين تجاه المنظمة. هذه النسبة المرتفعة، مدعومة بقيمة t عالية (24.33)، تؤكد الدور المحوري للإدارة بالتجوال في التأثير على معتقدات وتصورات الموظفين تجاه منظمتهم. وفيما يخص البعد العاطفي، بلغ معامل التحديد 0.588، مما يعني أن الإدارة بالتجوال تفسر 58.8% من التباين في المشاعر السلبية للموظفين تجاه المنظمة. هذه النسبة تعتبر جيدة

أيضاً وتؤكد لها قيمة t المرتفعة (22.36)، مما يشير إلى أن ممارسات الإدارة بالتجوال لها تأثير ملموس على الجانب العاطفي للتهكم التنظيمي. أما البعد السلوكي فقد سجل أقل معامل تحديد بقيمة 0.338، مما يعني أن الإدارة بالتجوال تفسر 33.8% فقط من التباين في السلوكيات السلبية للموظفين. رغم أن هذه النسبة أقل من الأبعاد الأخرى، إلا أنها تظل ذات دلالة إحصائية كما تؤكد قيمة t (10.72). هذا يشير إلى أن السلوكيات السلبية قد تتأثر بعوامل أخرى بشكل أكبر مقارنة بالجوانب الاعتقادية والعاطفية. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن الإدارة بالتجوال تمثل أداة إدارية فعالة في التأثير على التهكم التنظيمي، مع تأثير أقوى على الجوانب الاعتقادية والعاطفية مقارنة بالجانب السلوكي. هذا يقترح أن المديرين قد يحتاجون إلى تطوير استراتيجيات إضافية للتعامل مع الجانب السلوكي للتهكم التنظيمي، مع الاستمرار في تعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال لتأثيرها الإيجابي الملحوظ على المستويين الاعتقادي والعاطفي.

معامل حجم الأثر Effect Size

يمكن استخدام التغيير في قيمة معامل التحديد عند استبعاد متغير مستقل معين من النموذج لتحديد ما إذا كان المتغير الذي تم استبعاده له تأثير كبير على النموذج أم لا. ويسمى هذا المؤشر بحجم الأثر f^2 كما في جدول (4-13)، وقد حدد Cohen (2013) مستوى حجم الأثر على النحو التالي:

- تشير قيمة معامل حجم الأثر $f^2 < 0.02$ إلى عدم وجود أي تأثير.

- تشير قيمة المعامل حجم الأثر $0.02 < f^2 \leq 0.15$ إلى وجود تأثير ضعيف.

- تمثل قيمة المعامل حجم الأثر $0.15 < f^2 \leq 0.35$ إلى وجود تأثير متوسط.

- تشير قيم المعامل حجم الأثر $f^2 \geq 0.35$ إلى وجود تأثير كبير.

بالنسبة للفرضية الرئيسية، أظهرت النتائج أن حجم تأثير الإدارة بالتجوال على التهكم التنظيمي بلغ 1.042، وهو يعتبر حجم تأثير كبير جداً وفقاً لمعايير كوهين (Cohen's criteria) التي تعتبر أن قيمة 0.35 فأكثر تمثل حجم تأثير كبير. هذه النتيجة، المدعومة بقيمة t (6.369) وفترة ثقة لا تتضمن الصفر (0.778 - 1.404)، تؤكد الأهمية العملية والتطبيقية للإدارة بالتجوال في التأثير على التهكم التنظيمي.

معاملات حجم الأثر (F2) Effect Size

الفرض المسار حجم الأثر (Effect Size) قيمة t الدلالة 95% فترة ثقة لمعامل حجم الأثر

الحد الأدنى	الحد الأعلى	
06.369 1.042	1.4040.778	الرئيسي الإدارة بالتجوال - < التهكم التنظيمي
08.452 1.838		الفرضيات الفرعية الإدارة بالتجوال - < البعد الاعتقادي
2.303 1.471		
06.955 0.51	0.6740.384	الإدارة بالتجوال - < البعد السلوكي
09.111 1.428	1.775 1.156	الإدارة بالتجوال - < البعد العاطفي

معاملات حجم الأثر للفروض

وفيما يتعلق بالبعد الاعتقادي، سجل أعلى معامل حجم أثر بقيمة 1.838، وهو حجم تأثير ضخم يتجاوز بشكل كبير معيار كوهين للتأثير الكبير. هذه القيمة المرتفعة، مع قيمة t عالية (8.452) وفترة ثقة واسعة (2.303 - 1.471)، تشير إلى أن الإدارة بالتجوال لها تأثير عملي هائل على المعتقدات والتصورات السلبية للموظفين تجاه منظماتهم. أما البعد العاطفي، فقد حقق معامل حجم أثر كبير جداً أيضاً بقيمة 1.428، مدعوماً بقيمة t مرتفعة (9.111) وفترة ثقة (1.775 - 1.156). هذا يؤكد أن الإدارة بالتجوال لها تأثير عملي قوي على المشاعر والعواطف السلبية للموظفين تجاه المنظمة، مما يعزز أهميتها في إدارة الجانب العاطفي للتهكم التنظيمي. وبالنسبة للبعد السلوكي، فقد سجل أقل معامل حجم أثر بقيمة 0.51، وهو يعتبر تأثيراً كبيراً أيضاً وفقاً لمعايير كوهين. رغم أن هذا التأثير أقل من الأبعاد الأخرى، إلا أنه يظل ذا دلالة إحصائية ومعنوية كما تشير قيمة t (6.955) وفترة الثقة (0.674 - 0.384).

هذه النتائج مجتمعة تقدم دليلاً قوياً على الأهمية العملية والتطبيقية للإدارة بالتجوال في التأثير على التهكم التنظيمي وأبعاده المختلفة. وتشير أحجام التأثير المرتفعة، خاصة في البعدين الاعتقادي والعاطفي، إلى أن تطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال يمكن أن يحدث تغييراً جوهرياً وملموساً في مستويات التهكم التنظيمي. كما تشير النتائج إلى الحاجة لتطوير استراتيجيات إضافية لتعزيز التأثير على البعد السلوكي، حيث كان حجم التأثير عليه أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى.

معيار الملائمة التنبؤية Predictive Relevance

يعد هذا المقياس مؤشراً على القدرة التنبؤية للنموذج خارج العينة أو قدرة النموذج على التنبؤ في دراسات مستقبلية (Hair et al., 2019). تشير قيمة Q^2 الأكبر من الصفر لمتغير كامن معين في العينة إلى القدرة التنبؤية لنموذج المسار على إنشاء المتغير التابع (Hair et al., 2017). وكما هو مبين في جدول (4-14) وشكل (4-11)، فإن جميع معاملات Q^2

ذات دلالة إحصائية ومقبولة حيث أنها أكبر من الصفر، مما يدل على أن المتغيرات التابعة في نموذج البحث تتمتع بقدرة تنبؤية عالية.

القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة

$$Q^2 = 1 - \text{SSE} / \text{SSO}$$

0.365 5010.668 7896 التهكم التنظيمي

0.449 1450.783 2632 البعد الاعتقادي

0.251 1970.493 2632 البعد السلوكي

0.467 1203.183 2256 البعد العاطفي

النتيجة: جميع القيم مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.3

قيم القدرة التنبؤية

Goodness of Fit Index 6-6-4 معيار جودة المطابقة

يعد معيار جودة المطابقة GoF مقياساً شاملاً للنماذج التي تم إنشاؤها باستخدام طريقة PLS-SEM. يقيس GoF مدى موثوقية نموذج الدراسة. بمعنى آخر، يوضح الأداء العام للنموذج بناءً على نموذج القياس والنموذج الهيكلي. يتم حسابه على أساس المعادلة $GOF = \sqrt{((R^2) \times (AVE))}$ ، ويتم تقييم مستوى جودة المطابقة على النحو التالي (Sarstedt et al., 2019):

تشير قيم معامل جودة المطابقة الشامل $GOF < 0.1$ إلى عدم وجود مطابقة.

تشير قيم معامل جودة المطابقة الشامل $GOF \geq 0.1 > 0.25$ إلى مطابقة ضعيفة.

تشير قيمة معامل جودة المطابقة الشامل $GOF \geq 0.25 > 0.36$ إلى مطابقة متوسطة.

تشير قيمة معامل جودة المطابقة الشامل $GOF > 0.36$ إلى مطابقة عالية.

وبتطبيق هذا المعيار على دراستنا يتبين ما يلي:

$$GOF = \sqrt{((R^2) \times (AVE))} = \sqrt{(0.521 \times 0.8295)} = 0.657$$

تبلغ قيمة معامل GOF لهذا النموذج حوالي 0.66 مما يشير إلى توافق عالٍ للنموذج محل الدراسة. وهذا يعني أن نتائج هذا النموذج مقبولة إحصائياً ويمكن الاعتماد بثقة على نتائجها.

يقدم هذا المبحث، ملخص شامل ونتائج الدراسة المتعلقة بتأثير الإدارة بالتجوال على التهكم التنظيمي في شركات الطرق والكباري بقطاع الأعمال العام المصري:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفهم العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة (الاعتقادي، العاطفي، والسلوكي). تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية بطريقة

المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد أظهرت النتائج وجود تأثيرات سلبية قوية ومعنوية للإدارة بالتجوال على التهكم التنظيمي وأبعاده المختلفة.

الاستخلاصات:

التأثير العام للإدارة بالتجوال: أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي قوي للإدارة بالتجوال على التهكم التنظيمي ($\beta = -0.714$)، حيث فسرت الإدارة بالتجوال 51% من التباين في التهكم التنظيمي، مع حجم تأثير كبير بلغ 1.042. هذا يؤكد الدور الفعال للإدارة بالتجوال في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي.

تأثير الإدارة بالتجوال على البعد الاعتقادي: سجل البعد الاعتقادي أقوى تأثير سلبي ($\beta = -0.805$) وأعلى معامل تحديد (64.8%) وأكبر حجم أثر (1.838). هذه النتائج تؤكد أن الإدارة بالتجوال تلعب دوراً محورياً في تغيير المعتقدات السلبية للموظفين تجاه المنظمة.

تأثير الإدارة بالتجوال على البعد العاطفي: أظهرت النتائج تأثيراً سلبياً قوياً ($\beta = -0.767$) مع معامل تحديد (58.8%) وحجم أثر كبير (1.428). هذا يشير إلى فعالية الإدارة بالتجوال في التأثير على المشاعر السلبية للموظفين تجاه المنظمة.

تأثير الإدارة بالتجوال على البعد السلوكي: سجل البعد السلوكي أقل تأثير نسبياً ($\beta = -0.581$) مع معامل تحديد (33.8%) وحجم أثر متوسط (0.51). رغم أن هذا التأثير أقل من الأبعاد الأخرى، إلا أنه يظل ذا دلالة إحصائية معنوية. الدلالات العملية:

تؤكد النتائج أهمية تبني وتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال في المنظمات كاستراتيجية فعالة للحد من التهكم التنظيمي.

يجب التركيز بشكل خاص على استخدام الإدارة بالتجوال في تعديل المعتقدات والمشاعر السلبية للموظفين، حيث أظهرت النتائج فعالية عالية في هذين البعدين.

هناك حاجة لتطوير استراتيجيات تكميلية للتعامل مع البعد السلوكي للتهكم التنظيمي، نظراً لانخفاض تأثير الإدارة بالتجوال نسبياً في هذا البعد.

تقدم هذه الدراسة دليلاً قوياً على أهمية الإدارة بالتجوال كأداة إدارية فعالة في مكافحة التهكم التنظيمي. النتائج تؤكد أن الاستثمار في تطوير وتطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال يمكن أن يؤدي إلى تحسينات ملموسة في المناخ التنظيمي وتقليل مستويات التهكم التنظيمي في المنظمات.

أهم النتائج :

- 1- أثبتت نتائج الدراسة إن زيادة اهتمام المنظمة بمفهوم الإدارة بالتجوال يرتبط بإنخفاض مستويات التهكم التنظيمى لدى العاملين.
- 2- كما أوضحت إن زيادة اهتمام المنظمة بإكتشاف الحقائق ترتبط بإنخفاض مستويات التهكم التنظيمى لدى العاملين.
- 3- إن زيادة تحسين الإتصال داخل الشركة ترتبط بإنخفاض مستويات التهكم التنظيمى بشكل ملحوظ.
- 4- إن زيادة تحفيز العاملين من قبل الإدارة ترتبط بإنخفاض مستويات التهكم التنظيمى بشكل ملحوظ.
- 5- إن زيادة التركيز على التطوير والإبداع فى المنظمة ترتبط بإنخفاض مستويات التهكم التنظيمى.
- 6- إن زيادة فاعلية نظام التغذية الراجعة فى المنظمة ترتبط بشكل كبير مع إنخفاض مستويات التهكم التنظيمى لدى العاملين.
- 7- إن الإدارة بالتجوال تساهم بشكل كبير فى تقليل المعتقدات السلبية لدى الموظفين تجاه المنظمة وإدارتها.
- 8- إن ممارسة الإدارة بالتجوال تؤدي إلى تقليل السلوكيات السلبية والساخرة التى قد يظهرها الموظفون تجاه المنظمة.
- 9- أن الإدارة بالتجوال تلعب دورا محوريا مهما فى تقليل المشاعر السلبية التى قد يشعر بها الموظفون تجاه منظماتهم.
- 10- أن الإدارة بالتجوال لها تأثير عملى هائل على المعتقدات والتصورات السلبية للموظفين تجاه منظماتهم، أيضا أن الإدارة بالتجوال لها تأثير عملى قوى على المشاعر السلبية للموظفين تجاه المنظمة، مما يعزز أهميتها فى إدارة الجانب العاطفى للتهكم التنظيمى.

التوصيات:

- 1- قد يحتاجون المديرون إلى تطوير استراتيجيات إضافية للتعامل مع الجانب السلوكي للتهكم التنظيمي، مع الاستمرار في تعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال لتأثيرها الإيجابي الملحوظ على المستويين الاعتقادي والعاطفي.
- 2- يجب تطوير إستراتيجيات إضافية لتعزيز التأثير على البعد السلوكي.
- 3- ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الاهداف الاستراتيجية الموضوعة .
- 4-حث الإدارات العليا على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق وتحديد المشكلات وتحسين الاتصال وتحفيز العاملين وتحقيق التطوير والابداع كذلك اختيار الانسب من القرارات لمعالجة الازمات وتحديد الحلول المناسبة ومتابعة لاليات تنفيذها .
- 5- ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين لتعرفهم بأهمية الإدارة بالتجوال ونتائجها على فاعلية اتخاذ القرارات.
- 6- العمل على ايجاد منهجية واضحة وملزمة من اجل ممارسة اسلوب الإدارة بالتجوال وخاصة في مجالات الاتصال والتحفيز والتقييم والتطوير والتغذية المرجعية .
- 9- يتم اعتماد الضوابط القانونية في اختيار المسؤولين الذين سيشغلون المناصب القيادية العليا من اجل تقليل حالة التهكم لدى المرؤوسين.
- 10- نشر الوعي بين العاملين من اجل تفادي التهكم التنظيمي واتاحة الفرص للأفراد من اجل التعبير عن افكارهم .

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

- 1- مؤمن صالحة، درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- 2- منصور زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإدارات الوسطى لقطاع المحروقات دراسة ميدانية بشركة سوناطرك بالجنوب الجزائري، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٧، ص 43.
- 3- محسن الخضيرى، الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفعالية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومى.
- 4-- محمد عبسي وآخرون ديسمبر 2022، أثر الإدارة بالتجوال علي الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية، مجلة الإدارة المالية والكمية ، كليه التجارة- جامعه السويس ، المجلد (2) .
- 5- أسماء سعيد الأسرج - ومحمد شعبان بسيونى (ديسمبر 2022) ، الإدارة بالتجوال لدى مديري شركات السياحة وعلاقتها بعملية صنع القرارات ، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات ، المجلد (6) /العدد(22).
- 6- شريف محمد فروانة، وحازم أحمد فروانة(2021): "تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين فى المنظمات الأهلية بغزة"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HNSJ)، مجلد (2)، عدد (1).
- 7-محمد على محمد داود (اكتوبر 2020)، مساهمة الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي (دراسة ميدانية حول الهيئات العامة التابعة للأراضي الزراعية)، مجلة البحوث الادارية، اكاديمية السادات، المجلد (4)، العدد (4).
- 8-جربوع، أحمد سعيد (2020): "الإدارة بالتجوال ودورها فى تحقيق الالتزام التنظيمى فى الجامعات الفلسطينية - دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Meyerson. D.E (1990). " Uncovering socially undesirable emotions: Experiences of role ambiguity in organizations " ،American Behavioral Scientist.
- 2- Dean.JW. ،Brandes ،P. ،& Dharwadkar ،R ،(1998) ،organizational Cynicism ، Academy of Management Review ،Vol(23) .
- 3- Procefschrift."organizational cynicism on the nature ،antesedents and consequences of employee toward the employing organizaation vrijdag" 12 october 2007
- 4- Goldner F&FERENCE ،T.(1977) "The produetion of cynical."
- 5- Cole. M ،s ،Brunch ،H. ،& Vogel ،B ،(2006) ،emotion as Mediators of the relations between perceived supervision support and Psychological Hardiness on Employee cynicism ،Journal of Organizational behavioral ،Vol.(27)
- 6- Wikerson.J.M. (2002). Organizational cynicism and its impact on human resources management. In G.R.Ferris ،M. R. Buckley ،& D. B. Fedor (Eds) ،human resources management: Perspectives ،context ،functions ،and outcomes. Upper saddle River ،NJ: prentice Hall.
- 7- Izard.C ،(1977) ،Human emotions. New york: plenum:122
- 8- Dean.JW. ،Brandes ،P. ،& Dharwadkar ،R ،(1998) ،organizational Cynicism ، Academy of Management Review ،Vol(23) .
- 9- Peters ،T. & Austin ،N.1985 ،: A passion for excellence: The Leadership Difference ،New York: Random House.
- 10- Amsbary ،J. & Staples ،P.1991 ،: Improving Administrator/Nurse Communication: A Case Study of Management by Wandering Around ،The Journal of Business Communication ،vol.28 ،no.2 ، ،p 102.
- 11-Inee.M. ،& Turan ،S. (2011). Organizational Cynicism as A Factor that Affects the organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions. European Journal of Economics ،Finance and Administrative Sciences. 14502275 Issue 37<
- 12-Procefschrift."organizational cynicism on the nature ،antesedents and consequences of employee toward the employing organizaation vrijdag" 12 october 2007.
- 13-Naglaa Mohamed Elsayed ،Mahdia Morsy El-Shahat ،Nora Ahmed Abd Allah Mohamed (2023) ،Practicing Management by Walking Around and its Relation to Job Embeddedness and Satisfaction among Nurses ،Egyptian Journal of Health Care 2023 ،.
- 14-Harry Williamson (May 2022) ،An Evaluation of the Impacts of Remote Working ،Irish Government Economic and Evaluation Service ،the Labour Market and Skills Unit in the Department of Enterprise ،Trade and Employment.
- 15- Harry Williamson (May 2022) ،An Evaluation of the Impacts of Remote Working ،Irish Government Economic and Evaluation Service ،the Labour Market and Skills Unit in the Department of Enterprise ،Trade and Employment.
- 16-CTURAL ENGINEERING & URBAN ،VOLUME 4 ،ISSUE 12021 ،.