

درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

علي الضلاعين*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة -الاستبانة- وتم توزيعها على عينة بلغ تعدادها الصافي (327) مبحوثاً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (68.7%) من التباين في فاعلية القرارات الإستراتيجية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: أن تعمل الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية لتحسين مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية.

الكلمات الدالة: الإدارة بالتجوال، فاعلية القرارات الإستراتيجية، الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

المقدمة

يتبناها المديرون من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الروح المعنوية لدى العاملين وتعزيز الدافعية لديهم (Hildebrand, 2006)، وتطبيق هذا الأسلوب يؤدي كسر الحواجز التي قد تعوق اتصال العاملين مع مديرهم، من خلال تواصله معهم، والاجتماع الدائم بهم، وتبادل الحديث معهم، الأمر الذي يوحى للعاملين باهتمام المدير والتزامه، مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته (Buckner, 2008).

وممارسة الإدارة بالتجوال تعمل على توظيف استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وتصورات مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم وإيجاد المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسئولية أخطائهم في العمل (الخضيري، 2000). ومن شأنه إيجاد الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات ودفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية (Emmons, 2006).

كما تسهم ممارسة الإدارة بالتجوال في الاندماج مع الأفراد

يشهد عالم اليوم تغيرات جذرية ومتسارعة أثرت على مختلف جوانب الحياة البشرية، خصوصاً في مجال العمل الإداري، وعمليات الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات الإدارية، وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي هذه المنظمات نحو استيعاب وإدخال النظم المتطورة في أعمالها والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور، ولذا كان على المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجيات فعالة على مستوى أنشطة المنظمة قادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة ومواجهة المنافسة العالمية الجديدة.

وتعد الإدارة بالتجوال من الموضوعات الحيوية التي تتسم بالأصالة وترتبط بكثير من المفاهيم الإدارية فالسلوكيات التي

*أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

ali_dalain@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2014/4/7 وتاريخ قبوله 2015/10/26.

العاملين بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، وإنتاجية عالية. وتجعل القائد بعيداً عن التزمّت والصرامة، مما يساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه تمكنه من اجتذابهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به، وتخلق لديهم الإحساس بعدم وجود بعد اجتماعي أو مسافة بينه وبينهم (Anita, et.al, 2014). وتعمل الإدارة بالتجوال على تمكين القادة من تغيير آرائهم وتعديل سلوكهم للتكيف مع الظروف الجديدة، مما يسمح لهم باقتراح أكثر من حل للمشكلات التي يواجهها، وتسمح لهم باستيعاب وجهات نظر مخالفيهم والإيمان بحقهم في التعبير عن آرائهم، وتقبل التعديلات التي تطرأ على العمل، ومحاولة اقتراح المزيد منها، والشعور بالتغيير الطارئ في أحد عناصر المشكلة أو جوانب البيئة، وإحداث تغيير مناظر في أسلوب تفكيره وطرق عمله وتعامله، بما يمكنه من التكيف مع تلك التغييرات، وبذلك يزيد من احتمالات إيجاد الحلول لمواجهة المشكلات (الحوامدة والعيدي، 2013).

والإدارة بالتجوال تعمل كأداة محركة للمنظمة بقصد تحقيق أهدافها وتكمن المدير في جمع المعلومات الكافية عن العمل والعالمين، ومن ثم التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر من معلومات، وكذلك القدرة على اتخاذ القرار المناسب، والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور، ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات (Lorenzen, 1997).

فالقائد المتجول يهتم بالمرؤوسين، ويدرك الفروق الفردية بينهم، ويتعامل مع كل فرد وفق ظروفه الخاصة، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويسهم في حل مشكلاته (Fraser, & Boyd, 2006)، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين المرؤوسين، وأن يكون قريباً منهم ليسهل رجوعهم عليه، ويفوض بعض مهامه لتنمية قدراتهم، والقائد المتجول يهتم بحاجات الأفراد بهدف تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم (Lynch, 2009). كما يعد التحفيز ضرورياً وخاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، يؤكد (McCormack, 2009)، ويرى (Rubin, et.al, 2010) أن كثيراً من القادة لا يثنون على الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب، بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز

الأدوار المناطة بهم بشكل أفضل.

ويواجه القائد المتجول مشكلات ومواقف تحتاج منه الخروج عن المألوف بوضع حلول جديدة لها تعتمد على التخيل والابتكار، وهو ما نعبر عنه عادة بالتفكير الإبداعي أو ملكة الإبداع، وهو من المتطلبات الهامة لقادة المنظمات المعاصرة التي تواجه بيئة تنافسية شديدة، لذا أصبح تشجيع الإبداع في مقدمة أولويات المنظمات، إلا أنه لا يمكن للقائد أن يحث الآخرين على الإبداع إذا لم يكن هو ذاته مبدعاً، وهذا ما يجعلنا نعد سمة الإبداع أساسية للقائد (Rama, et.al, 2013). أما (Tucker, et.al, 2013) فيرون أن القادة المتجولون لديهم حاسة التأثير يأخذون بزمام المبادرة، فنجدهم يهتمون بالفرص أو يخلقونها بدلاً من مجرد الانتظار، فمثلاً لا يترددون في خرق الروتين المتعارف عليه أو حتى تطويع القواعد عند الضرورة لخلق فرص للمستقبل.

ويكون القائد المتجول قدوة لمرؤوسيه إذا ربط القول بالعمل، وألزم نفسه بما يلزمهم به، فحتى يلتزم المرؤوسون بفعل ما يطلبه القائد "تنفيذ أوامره" يجب على القائد أن يلزم نفسه بما يقول أولاً، لأنه إذا أقدم على ذلك، أقدم مرؤوسيه على الاقتداء به، وكانوا لأوامره ونواهيه أطوع وكلامه أسمع، وازدادت مكانته بينهم وتأثيرهم فيه، فبالقدوة تكون القيادة أدام وأبقى، لأن الأفراد تأسره أفعال القائد أكثر من أقواله مهما بلغت قدرته الخطابية (AL Shra'ah, et.al, 2013).

والقائد المتجول يهتم بالمرؤوسين، ويدرك الفروق الفردية بينهم، ويتعامل مع كل فرد وفق ظروفه الخاصة، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويسهم في حل مشكلاته (Fraser, & Hetzel, 2002)، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين المرؤوسين، فيكون قريباً منهم ليسهل رجوعهم عليه، ويفوض بعض مهامه لتنمية قدراتهم، والقائد المتجول يهتم بحاجات الأفراد بهدف تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم (Liff, 2007). كما يعد التحفيز ضرورياً وخاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كانت (Linowes, 2004) ويرى (yasaswy, 2001) من القادة لا يثنون على الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب، بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المناطة بهم بشكل أفضل.

انحرفت عن مسارها الصحيح (نورث، 2006). وتُشكل القرارات الإستراتيجية حيز الزاوية في نجاح العديد من التنظيمات وتميزها في مجال العمل (جودي، 2008)، ويتخذ هذا النوع من القرارات لمواجهة مشكلات هامة ودرجة ويكون لهذه القرارات تأثير بالغ في حياة متخذ القرار أو في أوضاع المؤسسة التي يديرها (Kumar Plavia, 2006). والقرارات الإستراتيجية يصعب التراجع عنها بعد اتخاذها وتتصف هذه القرارات بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها (الغالب، 2012). وتعتبر هامة وحيوية، وتتميز بالشمولية والتعقيد، وأثارها تستمر لمدة طويلة (Parnell & Crandall, 2010). وتكمن أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تؤدي في أنها إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية، ويساعد تبني أسلوب اتخاذ القرارات الإستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: (Pierre, 2009)

1. تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
 2. يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
 3. يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
 4. يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
 5. يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
 6. ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع القرارات وليسوا متلقين لها. وتتعدد مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية كما بينها ياغي (2010) كالآتي:
- أ. اتخاذ القرارات عن طريق اللجان: يتم اختيار مجموعة من الأفراد رسمياً من قبل الإدارة للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو بحث المشكلة وجمع المعلومات حولها وتقديم التوصيات للإدارة بشأنها، ويتميز هذا الأسلوب الجماعي لاتخاذ القرارات بأنه يؤكد صفة العمل

وتبرز أهمية التجوال للقادة في كونها أداة فعالة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، فتجوال القائد بين مكاتب مرؤوسيه يرفع روحهم المعنوية وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة (جودي، وعبدالرحمن، 2011)، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات المرؤوسين وأهدافهم وردود أفعالهم تجاه قراراته وسياساته، لذا تعتمد فعالية القائد بدرجة كبيرة على قدرته في الاتصال بمرؤوسيه، وإذا كان التفاهم أو إحداه الفهم لدى الطرف الآخر هو غاية الاتصال، فإن القائد يسعى من خلال ذلك إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، ولعل من أبرزها:

1. الحصول على أكبر قدر من الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين بها، فالشرح والحث الدائم عن طريق الاتصال بمختلف وسائله يخلق في المرؤوسين الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (كنعان، 2009).
 2. جعل المرؤوسين أكثر قبولاً لقواعد المنظمة وإجراءاتها وذلك من خلال توضيحها لهم وتمكينهم من مناقشتها، وفهم ما هو مبهم منها وإيجاد حل للنزاعات واختلاف الآراء (سويدان، باشراحي، 2004).
 3. نقل التوجهات وتقييم النتائج ونقد الأخطاء وتصحيح الانحرافات، إذ لا يمكن أن يتم العمل داخل المنظمة بدون اتصال بين مختلف العاملين فيها (جودي، وعبدالرحمن، 2011).
 4. توضيح المسؤوليات المتعلقة بالعمل وتحديد معايير الإنجاز، فعن طريق الاتصال يكلف القائد بالمهام ويحدد الواجبات والنتائج التي يجب تحقيقها (حريم، 2010).
- ويتعامل القائد المتجول مع عدد كبير من الأفراد: رؤساء، مرؤوسين، زملاء، عملاء... الخ، وهو في كل الحالات مطالب بإقامة علاقات ذات طابع إنساني تجعله أكثر قبولاً لديهم، وفي الوقت نفسه يجب أن تكون لتلك العلاقات حدود بحيث لا تكون على حساب مصلحة العمل، لذا تعتبر المحافظة على هذا التوازن من ضرورات القيادة، وهذا يتطلب قدراً مرتفعاً من المهارة الاجتماعية والإنسانية فيتعامل مع المرؤوسين مثلاً كصديق دون أن يتخلى عن الحزم والصرامة في علاقاته، كما يجب أن تكون لديه القدرة على تعديل هذه العلاقات إذا

الإستراتيجية في تحديد التصور الإستراتيجي للمنظمة :. أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للقصد الإستراتيجي - Strategic Intent - (Hitt, et al., 2001) الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد المتجول، فإذا ما استطاع القائد المتجول توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية ممّا يجعل من القصد الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد المتجول، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع. ومن الأمور الهامة التي تساعد في فهم هذه العلاقة هو وضع الإستراتيجية مع العاملين في المنظمة وليس فقط تعريفهم بها، وهي مهارة في غاية الأهمية من أجل بناء الاتجاهات والتوجهات المستقبلية المحتملة، والمشاركة في حوارات إستراتيجية، والتركيز على أكثر التوجهات والمداخل أهمية (Macmillan & Tampoe, 2000).

وترى الدراسة أن الإدارة بالتجول من أهم المهارات الواجب تنمية القيادات الإدارية بها، وذلك لان نجاح أو فشل أي عمل يقوم به القائد يتوقف على فعالية ورشد القرارات التي يتخذها، خصوصاً أن العالم اليوم يشهد تحديات وصعوبات عديدة في كافة المجالات، الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية أكثر مما كانت عليه في الماضي لان عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة حيث تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري. لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها.

مشكلة الدراسة:

أدت المنافسة الكبيرة والمتسارعة بين المنظمات، والتي تجاوزت الحدود الإقليمية، إلى دفع هذه المنظمات إلى السعي الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، والتأمل مع الأفكار والتوجهات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير. وانطلاقاً من هذه المعطيات ومن الظروف الواقعية لبيئة عمل المنظمات فإن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية كغيرها من المنظمات الإدارية عانت من هذه التغيرات والتي قد تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا في غياب كامل عن الواقع الداخلي

الجماعي من خلال الاستعانة بالخبرات المتخصصة لحل المشكلة محل القرار من جهة، وتوزيع مسؤولية اتخاذ القرار على أعضاء اللجنة لتخفيف عبء المسؤولية على المدير متخذ القرار.

ب. اتخاذ القرارات عن طريق مجالس الإدارة: يُفوض لمجالس الإدارة إتخاذ القرارات التي يصعب تفويض السلطة للآخرين، ولا تصدر القرارات التي تتخذها مجالس الإدارة إلا بعد دراسات ومناقشات وتبادل للآراء وتلخيصها واستخلاص أفضل القرارات الفعالة.

ج. اتخاذ القرارات عن طريق المؤتمرات أو اللقاءات: يتشاور المدير ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة ومناقشة المرؤوسين للمدير للحلول وتقديم الاقتراحات والآراء حولها، وقد يترتب على اللقاءات أن يفوض المدير مرؤوسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين لاختيار أحد البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي.

د. اتخاذ القرارات عن طريق أسلوب دلفاي (Delphi): ويشير مصطلح دلفاي لنوع من الحكم الجماعي يشترك فيه عدد من الخبراء والمختصون بهدف الوصول إلى رأي موحد حول مشكلة ما، من خلال إستخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الإستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين، مع وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية (كنعان، 2009).

بينما حدد (Schwenk, 2007) أساليب اتخاذ القرارات

الإستراتيجية ما يأتي:

1. المجالس الاستشارية: وتتكون من ممثلين عن مختلف الإدارات، تبحث في المسائل التي تحال إليها للوصول لمقترحات فعالة لحلها، ثم ترفع المقترحات إلى المستويات الإدارية العليا التي لها حق اتخاذ القرار ولها أن تؤخذ بها أو تهملها.

2. الإشراف الاستشاري: يدعو الرئيس مرؤوسيه لعقد اجتماع عندما يقتضي الموقف لاستطلاع آراءهم لحل مشكلة معينة، ثم يتخذ القرار المناسب في ضوء مقترحات المرؤوسين.

وتمكن أهمية الإدارة بالتجول في علاقتها بالقرارات

الإدارة بالتجوال تماشياً مع متطلبات التنمية التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية في هذه الشركات لتمكينها من الاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواءً ضمن المجتمع الذي توجد فيه أم خارجه.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
2. التعرف إلى مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية بأبعادها (تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الإستراتيجية، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
3. تسهم هذه الدراسة في أغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في الإدارة بالتجوال.

فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الآتية: الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة التجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة التجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في تحديد الموقف الاستراتيجي كبعد من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية لدى العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

للمنظمة وهي بذلك تشكل عقبة أمام فاعلية القرارات الإستراتيجية؛ الأمر الذي يستدعي التركيز على نوعية معينة من القرارات تعمل على زيادة كفاءة العملية الإدارية، وحتى يتحقق ذلك لا بد من تطوير سياسات تنظيمية توفر للإدارة استراتيجيات وأساليب وسياسات تمكنها من إنجاح برامج وجهود ممارسة الإدارة بالتجوال؛ وعليه فإن هذه الدراسة تجيب عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟
2. ما مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية (تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الإستراتيجية، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

أهمية الدراسة:

تشكل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية وهو درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، والتي تُعد من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، بالاستناد إلى التوجهات الإدارية الحديثة في هذا المجال، والتطرق إلى تجارب الدول المتقدمة، والتي قد يستفاد منها في المنظمات الأردنية.

أمّا الأهمية العملية لهذه الدراسة فهي تتبع من كونها تبحث في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ممّا يساعد الجهات المعنية في هذه الشركات على إمكانية تبني التوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة وصولاً لفاعلية القرارات الإستراتيجية المنشودة من خلال ممارسة

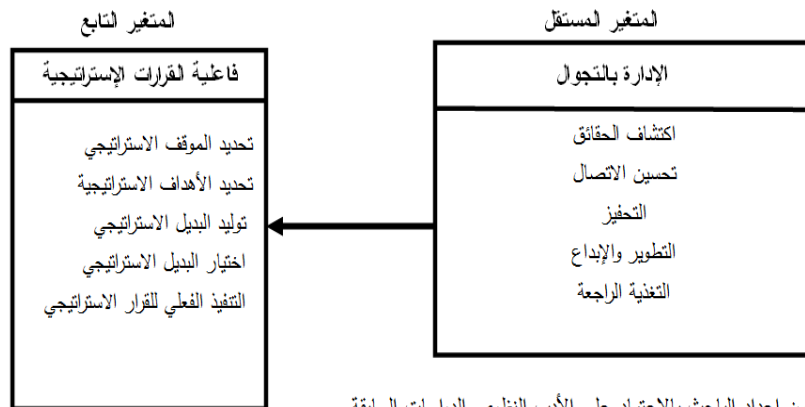
الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة التجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في اختيار البديل الاستراتيجي كبعد من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية لدى العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة التجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي كبعد من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية لدى العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة التجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في تحديد الأهداف الإستراتيجية كبعد من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية لدى العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة التجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في توليد البديل الاستراتيجي كبعد من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية لدى العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

أنموذج الدراسة:



شكل (1)
أنموذج الدراسة

أ. **اكتشاف الحقائق:** ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع.

ب. **تحسين الاتصال:** ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة،

التعريفات الإجرائية:

أولاً: ممارسة الإدارة بالتجوال:

يُشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على الابتعاد عن مكتبة والخروج منة لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجها لوجه؛ وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة (الحوامدة والعبيدي، 2013). ويمكن تعريف أبعادها على النحو التالي:

اختيار البديل الأفضل للتطبيق العملي والمقبول من قبل العاملين والمناسب لإمكانية المنظمة وتطبيقه على أرض الواقع (Parnell & Crandall, 2010).

5. **التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي:** ويشير إلى قدرة المنظمة في قياس الآثار المرتبة على قراراتهم واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أثناء عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية والحكم على مشروعية القرار (الغالب، 2012).

الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكناً لتحقيق أهدافها، علماً بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً:

الدراسات باللغة العربية:

أجريت كل من (الخوالدة، والقدومي، 2014) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة التي اختريت بطريقة قصدية من (335) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين خلال العام الدراسي (2010-2011)، وشكلت ما نسبته (79%) من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (422) معلماً ومعلمة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة طور الباحثان أداتي: الأولى لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية، والثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي، وجرى التحقق من صدقهما بعرضهما على مجموعة من المحكمين، وجرى التحقق من ثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود علاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين ودرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس

وأجريت كل من (الحوامدة والعيدي، 2013) دراسة بعنوان: "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في

والندوات، والمحاضرات، وورش العمل؛ وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال.

ج. **التحفيز:** ويشير إلى قدرة المدير إلى حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف المنظمة. د. **التطوير والإبداع:** ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.

هـ. **التغذية الراجعة:** ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير المتجول على مساعده العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.

ثانياً. **فاعلية القرارات الإستراتيجية:** الاختيار من بين بدلين أو أكثر بإتباع الخطوات التالية : إدراك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليلها، اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (الغالب، 2012). ويتكون هذه المتغير من مجموعة من الأبعاد هي:

1. **تحديد الموقف الاستراتيجي:** وهي عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في موقف المنظمة وتعد مؤشراً على قدرتها التنافسية، ويساعد تحليلها في معرفة الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة لمعرفة نواحي القوة والضعف المتعلقة بالعناصر الرئيسية والمساعدة التي تساهم في قدرة المنظمة على المنافسة (جودي، 2008).
2. **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** بأنها الغاية أو المقصد الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها (Kumar Plavia, 2006).
3. **توليد البديل الاستراتيجي:** وهي قدرة المنظمة على تحديد مزايا وعيوب وتكاليف ومساهمة كل بديل في تحديد هدف القرار المراد الاستراتيجي اتخاذه (جابر، 2003).
4. **اختيار البديل الاستراتيجي:** وهي قدرة المنظمة على

الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية في مديرية المرور العامة" وتهدف الى معرفة تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية ، ومن اجل تحقيق هدف الدراسة ، جرى تطبيقها على عينة مكونة من (10) افراد من مدرء الاقسام في مديرية المرور العامة . استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، ولغرض تحليل هذه البيانات، استخدمت عددا من الوسائل الاحصائية الوصفية والتحليلية ، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : عدم وجود تأثير معنوي نو دلالة احصائية للإدارة بالتجوال في الإدارة الالكترونية، بسبب عدم تخصص مدرء الاقسام في مجال الإدارة الالكترونية .

أجرى (جودي، 2008) دراسة بعنوان " علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي، حيث تم استخدام مجموعة من النسب المالية لإجراء عملية التحليل وشملت الدراسة عينة من المصارف العراقية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود علاقة إيجابية بين القرارات الإستراتيجية والأداء المصرفي.

وأجرى (الجبالي، وآخرون، 2005) دراسة بعنوان: أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة، فهذفت هذه الدراسة إلى تقديم أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كمفهوم معاصر، وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع الإدارة بالتجوال؛ حيث قام الباحث بإجراء مقابلات معمقة مع ادارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة والبالغ عددهم (113) مبحوثاً، وتم استخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج التي تبين من خلالها وجود بعض التباين في آراء إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة حول موضوع الإدارة بالتجوال وأهميته من ناحية التطبيق مع وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى. وشرحت الدراسة أهمية المنهجية الكيفية وغير الكمية في جمع البيانات وبينت محددات الدراسة والتحديات التي تواجه هذا النوع من الدراسات في البيئة العربية.

وأجرى (سيد، 2004) دراسة بعنوان: تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، فهذفت هذه الدراسة إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء

الجامعات الأردنية". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، وتكونت مجتمع الدراسة من (703) مدير ومديرة ومساعد مدير أما عينة الدراسة فتكونت من (361) مفردة، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى فاعلية اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة ووجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية.

وأجرى (السحيمي، 2012) دراسة بعنوان " أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى بيان على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (555) مبحوثاً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1. أن مستوى كل من ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال في التمكين الإداري، وأن أبعاد الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (54%) من التباين في التمكين الإداري.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي).

وأجرى (الغالبى، 2012) دراسة بعنوان " مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء المنظمي في الشركات الصناعية العراقية، وشملت الدراسة عينة من (34) شركة صناعية في محافظة البصرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود علاقة إيجابية بين مداخل صناعة القرار الإستراتيجي والأداء المنظمي.

أجرى (جودي، وعبدالرحمن، 2011) دراسة بعنوان "تأثير

تشر النتائج أثر الجنس على فاعلية اتخاذ القرار . وأجرى هيلديبران (Hildebrand, 2006) وهدفت هذه الدراسة إلى تطبيق الإدارة بالتجوال في المستشفيات الألمانية، وتوصلت الدراسة إلى إن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة داخل بيئة الرعاية الصحية، وإن الالتزام والتعزيز كانت عالية بين موظفين الرعاية الصحية، فهم متحمسون لعملهم ومشاركون في الاتصالات المفتوحة، والتطوير التنظيمي .

وأجرى كومر وبلافيا (Kumar Plavia, 2006) دراسة استكشافية تمت في الولايات المتحدة حول استخدام نظام المعلومات للإدارة العليا حيث يسمح بتوفير المعلومات الضرورية واللائمة للمدراء التنفيذيين في الوقت المناسب وذلك لعملية اتخاذ القرارات حيث أصبح من الضروري لمعظم الشركات الأمريكية الإلمام بهذا النظام ونظراً لظهور العولمة والانفتاح الكبير مما جعل معظم الشركات العالمية لا تقتصر فقط على المعلومات الداخلية المتوفرة لها في قواعد البيانات التابعة لها ولكن أيضاً على المعلومات الخارجية حول البيئة التنافسية وحول التهديدات الخارجية التي قد تواجه هذه الشركات لذلك ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي والذي يسمح بتوفير المعلومات المحلية والعالمية للمدراء التنفيذيين في الفرع الرئيسي وفي الفروع الأخرى التابعة للشركة في مختلف أنحاء العالم لدعم عمليات اتخاذ القرارات المختلفة.

أجرى روسجان (Rusjan, 2005) دراسة بعنوان "نموذج اتخاذ القرار في استراتيجية التصنيع" هدفت هذه الدراسة، إلى إيجاد التحليل الاستراتيجي المناسب لكي يتم التأكد من استراتيجية القرارات المناسبة، وذلك من خلال علاقيتين، الأولى: بين مضمون استراتيجية العمل والأداء؛ الثانية: بين مضمون استراتيجية العمل ومجالات اتخاذ القرارات في استراتيجية التصنيع، وتكونت الدراسة من (634) موظف في شركة في سلوفينيا، وقد خلصت للنتائج التالية.

1. هناك علاقة خطية إيجابية بين الأداء الاقتصادي في العمل ومضمون استراتيجية العمل.
2. تبين أن مهمة عمل التصنيع مهمة لتحقيق أداء جيد العمل.
3. لم تظهر علاقة ذات أهمية في أولويات التصنيع الثلاث

مفهوم الإدارة بالتجوال؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة (206) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: الحاجة للإدارة بالتجوال من خلال إجراءاتها ومميزاتها لمواجهة العديد من المشكلات، وأن الإدارة بالتجوال تسهم في تطوير العمل التربوي.

الدراسات باللغة الإنجليزية:

أجرى بارنل وكراندل (Parnell & Crandall, 2010) دراسة بعنوان، "إعادة التفكير في مشاركة صنع القرار"، هدفت هذه الدراسة، إلى معرفة ميول المدراء عن المشاركة في صنع القرارات، وذلك من خلال فحص هذه المقاييس، الاعتقاد بفاعلية المشاركة، وأثر المشاركة على سلطة المدراء، وثقافة المؤسسة التي يديرها المدير، وجود النظرة الشاملة بالالتزام بالمشاركة في اتخاذ القرار. وتكونت عينة الدراسة من (220) مدير في المراكز الأدنى والمتوسطة اختيروا من بين (500) شركة بالولايات المتحدة. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الموظف يشعر بالأهمية عندما يسمح له مديره بالمشاركة في اتخاذ القرار، قد أسقطت من النتائج حيث بلغت نسبتها 40%، وكذلك إهمال الفقرة القائلة بأن المشاركة في اتخاذ القرارات هي فلسفة وليس أسلوب، أما باقي الفقرات في المقياس فقد تجاوزت معدل 50%، بينما العوامل الأربعة فقد تجاوزت متوسطاتها 503%، أيضاً هناك توافق بين عوامل المقياس وبين الخبرة والثقافة، بينما المدهش أنه لا يوجد توافق بين الخبرة والثقافة، حيث أن المدراء الأقل خبرة مؤهلين ثقافياً من ذوي الخبرة.

دراسة قام بها (Lizgraga, et, al, 2007) بعنوان " العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار من حيث العمر الوظيفي ودرجة وضوح القرار والجنس، وشملت عينة الدراسة (589) مبحوثاً منهم (294) ذكور و(295) إناث والذين يعملون في مكان منظمات صناعية في اسبانيا (برشلونة). وتوصلت الدراسة على انه كلما تقدم العمر الوظيفي أصبح قادراً على اتخاذ قرار فعال. وأن وضوح القرارات عامل مهم جداً في فاعلية اتخاذ القرار في حين لم

2. حبذت المؤسسات الأكبر في العينة، إلى مناقشة المسائل الاقتصادية على المستوى الأوسع.
3. ضرورة توفر الخبراء في الشركة لكي تتمكن الشركة من إعادة هيكلتها.
4. فضلت الشركات الوطنية الأصغر حجماً قرار التأكيد على شروط الاقتصادي الوطني.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

في ضوء ما تقدم من استعراض للدراسات السابقة لم نجد أية دراسة قد تناولت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، أما هذه الدراسة تناولت موضوع درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية، ولذلك هذه الدراسة تقوم على أساس دراسة الأثر الذي يمكن أن تتركه ممارسة الإدارة بالتجوال من خلال أبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على فاعلية القرارات الإستراتيجية بأبعادها (تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الإستراتيجية، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وفقاً لطبيعة المتغيرات التي سوف تستند إليها هذه الدراسة.

منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيويًا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة

وهي الجودة، والمرونة، وسرعة التوصيل، وكذلك بالنسبة لمجال القرار الاستراتيجي في قوة العمل.

4. جميع العلاقات الأخرى كانت إيجابية.

وأجرى أشل جوبر (Ashill & Jobber, 2004) دراسة انصبحت حول تحديد الخصائص التي يتطلبها مدراء التسويق التنفيذيين في المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة ناتجة عن نظام معلومات التسويق في المنظمة وقد جرت هذه الدراسة في بريطانيا وهي دراسة استكشافية. وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات فقد تم مقابلة (20) مدير تسويق تنفيذي في منظمات من قطاعات مختلفة وبناء على ذلك تم تحديد الخصائص الواجب توفرها في المعلومات والمتمثلة في الدقة والحدثة وإمكانية الحصول عليها بسرعة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار. وارتباطهما بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها.

وأجرى كلا من لاد ومرشال (Ladd & Marshall, 2004) دراسة هدفت الدراسة إلى معرفة مدى المشاركة في اتخاذ القرار، من خلال مشاركة الموظفين في مختلف القطاعات العامة والخاصة، والحكومة المحلية، في أستراليا الغربية، تكونت عينة من مجموعتين:

المجموعة الأولى عدد أفراد العينة (248) فرداً من المؤسسات الخاصة.

المجموعة الثانية عدد أفراد العينة (247) فرداً من المؤسسات الحكومية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الفعالة: إن المشاركة في صنع القرار، لها أثر واضح على خصائص العمل، وعلى تصورات الموظف للأداء وفاعليته، والمكاسب التي سيجنيها، ولها تأثير على الرضا بالعمل، ولكنه لم يظهر تأثير واضح على الالتزام بالعمل.

أجروا جاليمور وآخرون (Gallimor & Ent, 2000) دراسة بعنوان "اتخاذ القرار في الشركات الخاصة الصغيرة"، هدفت هذه الدراسة، إلى معرفة السلوك في اتخاذ القرارات في الاستثمارات الخاصة بالمملكة المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد توجه للذين تم مقابلتهم إلى مناقشة النزاعات والمويل للملكية الخاصة، واحتياجاتهم سواء على المستوى الكبير أو الصغير.

العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وقد تم توزيع (377) استبانته على مجتمع الدراسة، حيث استرجع (341) استبانته، وتم استبعاد (14) استبانته لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (327) استبانته لتشكّل ما نسبته (86.7%) من الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

الأردنية والبالغ عددهم (2356) موظفاً وموظفةً، جميعها المدرجة أسهمها في بورصة عمان للأوراق المالية والبالغ عددها (166) شركة لعام 2013، (بورصة عمان للأوراق المالية، 2013).

عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (16%) من جميع

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة في الشركات المساهمة العامة الأردنية للعام 2013م

الرقم	أسم الشركة	عدد الاستبيانات الموزعة	المستردة	الصالحة للتحليل
1.	شركة آسيا لصناعة الاثاث المكتبي	20	17	18
2.	شركة إحسان وتحسين البعلبكي	6	5	5
3.	شركة الأغذية المتميزة	32	29	26
4.	شركة الحياة للصناعات الدوائية	6	6	6
5.	الشركة الحديثة لصناعة الألمنيوم	4	4	4
6.	شركة فاين لصناعة الورق الصحي	10	11	10
7.	شركة الصناعات المتطورة للأقمشة غير المنسوجة	27	23	22
8.	شركة مصانع الخزف الأردنية	6	6	6
9.	أكاديمية الطيران الملكية	5	5	5
10.	الاتصالات الأردنية	101	89	86
11.	شركة الخدمات الرئيسية المساندة للمستشفيات والمؤسسات	41	39	37
12.	شركة بترا للصناعات الهندسية	3	3	3
13.	الإسمنت الأردنية	107	97	92
14.	الشركة الهندية الأردنية للكيماويات المحدودة	9	7	7
-	المجموع العام للشركات	377	341	327

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة الوظيفية،
والمؤهل التعليمي)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
المؤهل التعليمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	87	26.6%
	بكالوريوس	181	55.4%
	دراسات عليا	59	18.0%
العمر	30 سنة أو أقل	77	23.5%
	من 31-40 سنة	147	45.0%
	من 41-50 سنة	79	24.2%
	51 سنة فأكثر	24	7.3%
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	87	26.6%
	6-10 سنوات	146	44.6%
	11-15 سنة	60	18.3%
	16 سنة فأكثر	34	10.4%
النوع الاجتماعي	ذكور	241	73.7%
	إناث	86	26.3%
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	32	9.8%
	نائب مدير إدارة	47	14.4%
	رئيس قسم	248	75.8%

سنة أو أقل) بنسبة مقدارها (35.5%)، وأخيراً جاء العاملين الذين كانت أعمارهم 51 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (7.3%). وقد يشير هذا إلى انخفاض معدل ترك العاملين للعمل في الشركات، واستمرارهم في العمل فيها لفترات زمنية طويلة حتى بلوغ سن التقاعد.

وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل العاملين الذين خبرتهم (5 سنوات فأقل) ما نسبته (26.6%)، مقابل (44.6%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (6-10 سنوات)، مقابل (10.4%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم (16 سنة فأكثر)، وأخيراً جاءت نسبة الأفراد الذين خبرتهم من (11-15 سنة) في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (18.3%). وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات المتوسطة والمناسبة لقيامهم بأعمالهم التي تتطلب خبرة في مجال

يلاحظ من الجدول (2) فيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي أن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (55.4%) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط فما دون إذ بلغت (26.6%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على درجة الدراسات عليا والتي بلغت (18%)، وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها العاملون في الشركات والتي تحتاج إلى كوادر بشرية ذات تأهيل علمي مناسب حتى تتمكن من القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها بفاعلية.

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (31-40) سنة ما نسبته (45%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (41-50 سنة) بنسبة مقدارها (24.2%)، يليهم العاملين الذين كانت أعمارهم (30

التعامل مع المراجعين، تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية. وفيما يتعلق بالنوع الاجتماعي فقد شكل الذكور ما نسبته (73.7%)، في حين جاءت نسبة الإناث (26.3%). ويمكن تفسير ذلك نظراً لأن معظم الأعمال التي يقوم بها الذكور ذات طبيعة مهن تتطلب مجهودات ذهنية عالية، وتتطلب فترات زمنية طويلة ومتصلة لإنجاز العمل؛ لذلك فإنها تتميز بارتفاع نسبة الذكور في هذه الأعمال.

وبالنسبة للمسمى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة لصالح رئيس قسم حيث بلغت (75.8%)، يليها نسبة نائب مدير إدارة حيث بلغت (14.4%)، جاءت نسبة مدير إدارة في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (9.8%). وهذه النسبة تشير إلى نجاح الدراسة في تمثيل جميع المستويات الإدارية في عينتها، مع المحافظة على خصائصهم الوظيفية.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، العمر، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: ويتضمن (54) فقرة ضمن مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: الخيار (تتطبق دائماً) ويمثل (5 درجات)، و(تتطبق غالباً) ويمثل (4 درجات)، و(تتطبق أحياناً) ويمثل (3 درجات)، و(تتطبق نادراً) ويمثل (درجتين)، و(لا تتطبق أبداً) ويمثل (درجة واحدة).

وقد توزعت الفقرات الـ (54) لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما، وكما هي موضحة أدناه:

الفقرات من (1-23) وتقيس المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) وهذه الفقرات، تمت الاستعانة في بناء الاستبانة الخاصة بالإدارة بالتجوال من خلال دراسة (الحوامدة والعبيدي، 2013؛ الجبالي، وآخرون، 2005؛ سيد، 2004) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تتناسب أهداف الدراسة، وقد توزعت هذه الفقرات لتشمل الأبعاد المستقلة للإدارة بالتجوال ،

وهي:

الفقرات من (1-5) وتقيس بُعد (اكتشاف الحقائق).

الفقرات من (6-10) وتقيس بُعد (تحسين الاتصال).

الفقرات من (11-14) وتقيس بُعد (التحفيز)

الفقرات من (15-19) وتقيس بُعد (التطوير والإبداع).

الفقرات (20-22) وتقيس بُعد (التغذية الراجعة).

الفقرات من (23-54) وتقيس المتغير التابع (فاعلية

القرارات الإستراتيجية) وهذه الفقرات صاغتتها الدراسة، بعد

استقاء مضامين فاعلية القرارات الإستراتيجية من أصولها

النظرية والدراسات السابقة التي أشارت إليها دراسة (، 2012؛

جودي، 2008)

وقد توزعت هذه الفقرات، لتشمل خمسة أبعاد أساسية

وهي:

الفقرات من (23-31) وتقيس بُعد (تحديد الموقف

الاستراتيجي).

الفقرات من (32-39) وتقيس بُعد (تحديد الأهداف

الاستراتيجية).

الفقرات من (40-46) وتقيس بُعد (توليد البديل

الاستراتيجي).

الفقرات من (47-50) وتقيس بُعد (اختيار البديل

الاستراتيجي).

الفقرات من (51-54) وتقيس بُعد (التنفيذ الفعلي للقرار

الاستراتيجي).

وتم اعتماد المعيار التالي للحكم على قيم الوسط الحسابي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{3} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وعليه 1- 2.33 (منخفض). 2.34 - 3.37 (متوسط).

3.37 - 5 (مرتفع).

صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (8) محكمين من أساتذة

الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم

الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد

على صدق الأداة.

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	اسم المتغير والبعد	رقم الفقرة في الاستبانة
0.90	المتغير المستقل (ممارسة الإدارة بالتجوال)	22-1
0.83	اكتشاف الحقائق.	5-1
0.89	تحسين الاتصال.	10-6
0.85	التحفيز.	14-11
0.88	التطوير والإبداع.	19-15
0.86	التغذية الراجعة.	22-20
0.93	المتغير التابع (فاعلية القرارات الإستراتيجية)	54-23
0.85	تحديد الموقف الاستراتيجي.	31-23
0.87	تحديد الأهداف الاستراتيجية.	39-32
0.90	توليد البديل الاستراتيجي.	46-40
0.91	اختيار البديل الاستراتيجي.	50-47
0.86	التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي.	54-51

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (Spss.10).

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

(Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير

المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Ste wise Multiple

Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات

المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance

Inflation Factory) واختبار التباين المسموح

(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ

(Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لممارسة الإدارة بالتجوال بالشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، والجدول (4) يبين ذلك.

5. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

عرض النتائج

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز،

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال

تسلسل الفقرات	ممارسة الإدارة بالتجوال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
5-1	اكتشاف الحقائق.	3.40	0.61	2	متوسط
10-6	تحسين الاتصال.	3.36	0.64	4	متوسط
14-11	التحفيز.	3.32	0.67	5	متوسط
19-15	التطوير والإبداع.	3.43	0.59	1	متوسط
22-20	التغذية الراجعة.	3.37	0.63	3	متوسط
22-1	المتوسط الكلي	3.38	0.58	-	متوسط

بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وانحراف معياري (0.61)، يليه التغذية الراجعة بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري (0.63)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وانحراف معياري (0.67).
الإجابة عن السؤال الثاني: ما تصورات المديرين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لمستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية؟

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط العام الدراسة لتصورات المديرين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لممارسة الإدارة بالتجوال بلغ (3.38)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لممارسة الإدارة بالتجوال في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ذات مستوى متوسط. ويتحليل أبعاد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، يتضح أن التطوير والإبداع احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري (0.59)، يليه بعد اكتشاف الحقائق

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
31-23	تحديد الموقف الاستراتيجي.	3.74	0.56	1	مرتفع
39-32	تحديد الأهداف الاستراتيجية.	3.68	0.58	2	مرتفع
46-40	توليد البديل الاستراتيجي.	3.61	0.62	3	مرتفع
50-47	اختيار البديل الاستراتيجي.	3.57	0.64	5	مرتفع
54-51	التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي.	3.60	0.62	4	مرتفع
54-23	مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية.	3.64	0.53	-	مرتفع

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول رقم (6) يبين نتائج هذه الاختبارات.

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (2.246 - 3.519)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.284 - 0.445)، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

يبين الجدول رقم (5) أنّ المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لأبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. (تحديد الموقف الاستراتيجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوليد البديل الاستراتيجي، واختيار البديل الاستراتيجي، والتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي)، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلي لأبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية (3.64) وانحراف معياري (0.53)، وقد احتل بُعد تحديد الموقف الاستراتيجي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، يلي ذلك بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد توليد البديل الاستراتيجي، بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، أما بُعد التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد اختيار البديل الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.57).

اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

جدول (6)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

Skewness	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0.625	0.416	2.403	اكتشاف الحقائق
0.624	0.445	2.246	تحسين الاتصال
0.616	0.313	3.519	التحفيز
0.781	0.373	2.680	التطوير والإبداع
0.786	0.284	3.410	التغذية الراجعة

وتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا

جدول (7)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية	(5، 321)	0.687	*160.24	0.000
تحديد الموقف الاستراتيجي	(5، 321)	0.573	*97.87	0.000
تحديد الأهداف الاستراتيجية	(5، 321)	0.496	*71.977	0.000
توليد البديل الاستراتيجي	(5، 321)	0.542	*86.483	0.000
اختيار البديل الاستراتيجي	(5، 321)	0.607	*112.878	0.000
التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي	(5، 321)	0.584	*103.657	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

وأخيراً فسرت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (58.4%) من التباين في بُعد (التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تفسير الأبعاد التابعة لمستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي: الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

يوضح الجدول (7) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ودرجات حرية (5، 321)، حيث إن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر (68.7%) من التباين في بُعد (مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية)، كما تُفسر أيضاً (57.3%) من التباين في بُعد (تحديد الموقف الاستراتيجي)، وتُفسر أيضاً (49.6%) من التباين في بُعد (تحديد الأهداف الاستراتيجية)، وفسرت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (54.2%) من التباين في بُعد (توليد البديل الاستراتيجي)، وفسرت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (60.7%) من التباين في بُعد (اختيار البديل الاستراتيجي)،

جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

درجة ممارسة الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتشاف الحقائق	0.188	0.016	0.351	*11.618	0.000
تحسين الاتصال	0.207	0.019	0.336	*10.946	0.000
التحفيز	0.163	0.026	0.217	*6.282	0.000
التطوير والإبداع	0.192	0.018	0.331	*10.726	0.000
التغذية الراجعة	0.133	0.026	0.173	*5.038	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) بوصفها درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لها تأثير في مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (11.618، 10.946، 6.282، 10.726،

5.038) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
اكتشاف الحقائق	0.278	*12.119	0.000
تحسين الاتصال	0.435	*11.879	0.000
التطوير والإبداع	0.561	*10.663	0.000
التحفيز	0.665	*8.703	0.000
التغذية الراجعة	0.687	*5.525	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الذي يمثل أثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية في

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي،

الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (68.7%) من التباين في مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية بوصفه متغيراً تابعاً.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في تحديد الموقف الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، كما يتضح من الجدول (9) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير اكتشاف الحقائق قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (27.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع اكتشاف الحقائق (43.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرات السابقة (56.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (66.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التغذية

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تحديد الموقف الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

درجة ممارسة الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتشاف الحقائق	0.206	0.021	0.353	*9.786	0.000
تحسين الاتصال	0.178	0.022	0.287	*7.996	0.000
التحفيز	0.147	0.019	0.273	*7.719	0.000
التطوير والإبداع	0.148	0.031	0.196	*4.863	0.000
التغذية الراجعة	0.132	0.031	0.171	*4.259	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في تحديد الموقف الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في تحديد الموقف الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) بوصفها درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لها تأثير في تحديد الموقف الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (9.786، 7.996، 7.719، 4.863، 4.259) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

المتغيرات السابقة (47.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (55.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (57.3%) من التباين في تحديد الموقف الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، كما يتضح من الجدول (11) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير اكتشاف الحقائق قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (23.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع اكتشاف الحقائق (39.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث فسر مع

جدول (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتحديد الموقف الاستراتيجي من خلال درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
اكتشاف الحقائق	0.234	*11.070	0.000
تحسين الاتصال	0.398	*8.068	0.000
التحفيز	0.475	*7.870	0.000
التطوير والإبداع	0.551	*6.952	0.000
التغذية الراجعة	0.573	*4.863	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

والإبداع، والتغذية الراجعة) في تحديد الأهداف الاستراتيجية بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير

جدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تحديد الأهداف الاستراتيجية بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

درجة ممارسة الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتشاف الحقائق	0.222	0.025	0.336	*8.749	0.000
تحسين الاتصال	0.235	0.030	0.310	*7.953	0.000
التحفيز	0.201	0.028	0.281	*7.182	0.000
التطوير والإبداع	0.132	0.041	0.142	*3.250	0.001
التغذية الراجعة	0.123	0.041	0.130	*2.977	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

(2.977) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في تحديد الأهداف الاستراتيجية بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) بوصفها درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لها تأثير في تحديد الأهداف الاستراتيجية بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (8.749، 7.953، 7.182، 3.250)،

جدول (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتائج بتحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
اكتشاف الحقائق	0.189	*9.945	0.000
تحسين الاتصال	0.341	*9.427	0.000
التحفيز	0.452	*8.631	0.000
التطوير والإبداع	0.484	*4.759	0.000
التغذية الراجعة	0.496	*3.250	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.6%) من التباين في تحديد الأهداف الاستراتيجية بوصفه متغيراً تابعاً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في توليد البديل الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في تحديد الأهداف الاستراتيجية بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، كما يتضح من الجدول (13) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير اكتشاف الحقائق قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (18.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع اكتشاف الحقائق (34.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة (45.2%)

جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في توليد البديل الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	درجة ممارسة الإدارة بالتجوال
0.000	*8.319	0.304	0.022	0.185	اكتشاف الحقائق
0.000	* 7.648	0.284	0.026	0.198	تحسين الاتصال
0.000	*7.018	0.262	0.025	0.172	التحفيز
0.000	*4.758	0.198	0.036	0.170	التطوير والإبداع
0.000	*4.740	0.197	0.036	0.169	التغذية الراجعة

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في توليد البديل الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) بوصفها درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لها تأثير في توليد البديل الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (8.319، 7.648، 7.018، 4.758، 4.740)

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتوليد البديل الاستراتيجي من خلال درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة t*	قيمة t المحسوبة	قيمة R ² معامل التحديد	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	*8.932	0.233	اكتشاف الحقائق.
0.000	*8.022	0.342	تحسين الاتصال.
0.000	*7.983	0.440	التحفيز.
0.000	*6.718	0.514	التطوير والإبداع.
0.000	*5.452	0.542	التغذية الراجعة.

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل

المتغيرات السابقة ما مقداره (51.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (54.2%) من التباين في توليد البديل الاستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في توليد البديل الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، كما يتضح من الجدول (15) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير اكتشاف الحقائق قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (23.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع اكتشاف الحقائق (34.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة (44%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

درجة ممارسة الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتشاف الحقائق	0.199	0.020	0.334	*9.956	0.000
تحسين الاتصال	0.217	0.023	0.319	*9.269	0.000
التحفيز	0.189	0.022	0.295	*8.533	0.000
التطوير والإبداع	0.203	0.032	0.244	*6.313	0.000
التغذية الراجعة	0.105	0.033	0.124	*3.226	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، كما يتضح من الجدول (17) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير اكتشاف الحقائق قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.9%) من التباين في

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) بوصفها درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لها تأثير في اختيار البديل الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (9.956، 9.269، 8.533، 6.313، 3.226) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). مما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفه

من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (60.7%) من التباين في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

المتغير التابع، ودخل متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع اكتشاف الحقائق (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة (50.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (59.6%)

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ باختيار البديل الاستراتيجي من خلال درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
اكتشاف الحقائق.	0.269	* 11.020	0.000
تحسين الاتصال.	0.394	* 10.547	0.000
التحفيز.	0.503	* 9.145	0.000
التطوير والإبداع.	0.596	* 8.966	0.000
التغذية الراجعة.	0.607	* 3.597	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في التنفيذ

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

درجة ممارسة الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
اكتشاف الحقائق.	0.445	0.061	0.477	* 7.347	0.000
تحسين الاتصال.	0.180	0.055	0.206	* 3.280	0.001
التحفيز.	0.113	0.036	0.154	* 3.135	0.002
التطوير والإبداع.	0.022	0.058	0.026	** 0.373	0.710
التغذية الراجعة.	0.044	0.054	0.040	** 0.813	0.417

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

** غير دالة.

الأردنية، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الأساليب الكمية (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز) في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر بدلالة إحصائية لمتغيرات (التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تأثيراً في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة وباللغة (7.347، 3.280، 3.135) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق (التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) ليس لها أثر في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي من خلال درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة *t
اكتشاف الحقائق.	0.522	*9.033	0.000
تحسين الاتصال.	0.563	*3.929	0.000
التحفيز.	0.582	*3.356	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة)

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (52.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين الاتصال حيث يفسر مع متغير اكتشاف الحقائق (56.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58.2%) من التباين في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (19) والذي يبين

المساهمة العامة الأردنية. (تحديد الموقف الاستراتيجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوليد البديل الاستراتيجي، واختيار البديل الاستراتيجي، والتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي)، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلُّ بُعد تحديد الموقف الاستراتيجي المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد توليد البديل الاستراتيجي، أما بُعد التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي فقد جاء في المرتبة الرابعة، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد اختيار البديل الاستراتيجي. وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية يمتلكون قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية لتحديد الموقف الاستراتيجي، وهذه نتيجة طبيعية، حيث يشكل هذا البعد مصدر هاماً لدرجة الفهم بين أعضاء الشركة في إطار التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعضاء الشركة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة، وهذا يعكس أهمية تحسين مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية وتركيزها على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات المختلفة، وتقديم تصور للرؤى المستقبلية للشركة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بنجاح المديرين في ممارسة الإدارة بالتجوال وهذا ينعكس

الأردنية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لممارسة الإدارة بالتجوال في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ذات مستوى متوسط. وأن التطوير والإبداع احتل المرتبة الأولى، يليه بعد اكتشاف الحقائق، يليه التغذية الراجعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التحفيز، وتفسر هذه النتيجة على أن ممارسة الإدارة بالتجوال تعزز المقومات التأهيلية للمدير، حيث أن توافرها يتيح للمدير الفهم الواضح للدور الذي يتوجب على العاملين القيام به لتحقيق تلك الرؤى. الأمر الذي يولد لدى العاملين الشعور بالأمل لمستقبل أفضل. مما قد يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي والدافعية للرغبة بعمل أي شيء لتحقيق الأهداف المتفق عليها. كما أن المدراء الممارسين للإدارة بالتجوال يتسمون بكفاءة ومقدرة عالية على تفهم مشكلات العاملين وتوفير المساندة لهم بالتدريب اللازم، والاهتمام، والعناية، والتوجيه، لتزاد دافعيتهم لأداء يتجاوز توقعاتهم. كما أن الاهتمام بالعاملين ومراعاة مشاعرهم يستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر، وتقديم الخدمات الترفيهية للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية، كالشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السحيمي، 2012) ودراسة (الحوامدة والعيدي، 2013).

2. دلت النتائج أن تصورات الباحثين لأبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية

في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) بوصفها درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لها تأثير في تحديد الموقف الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وإن متغير اكتشاف الحقائق قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (23.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع اكتشاف الحقائق (39.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة (47.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (55.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (57.3%) من التباين في تحديد الموقف الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى ان تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح الإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها. كما أن تجوال المديرين يعتبر أحد المؤثرات المحفزة على تمكين العاملين وتوليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد

إيجاباً على فاعلية القرارات الإستراتيجية، فممارسة الإدارة بالتجوال تحقق اكتشاف للحقائق، وتحسن الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين المديرين والعاملين، وتحفز العاملين على العمل، وتحقق التطوير والإبداع، وتزيد قدرة المديرين على التغذية الراجعة اي العودة بقرارات إدارية ذات علاقة مؤسسية بإداراتهم، مما يحقق قرارات فاعلة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحوامدة والعيدي، 2013).

3. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) بوصفها درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لها تأثير في مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وإن متغير اكتشاف الحقائق قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (27.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع اكتشاف الحقائق (43.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرات السابقة (56.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (66.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (68.7%) من التباين في مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية بوصفه متغيراً تابعاً، وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية وضوح توجه المؤسسة المستقبلية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، من خلال تطوير العاملين وتدريبهم وتشجيع مبادراتهم الإبداعية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتتقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكانياته الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع

معاً. المساهمة العامة الأردنية، وإن متغير اكتشاف الحقائق قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (23.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع اكتشاف الحقائق (34.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة (44%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (51.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (54.2%) من التباين في توليد البديل الاستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية. وتفسر هذه النتيجة على أن ممارسة الإدارة بالتجوال يعتبر أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالشركة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) بوصفها درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لها تأثير في اختيار البديل الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وإن متغير اكتشاف الحقائق قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع اكتشاف الحقائق (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة (50.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (59.6%)

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) بوصفها درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لها تأثير في تحديد الأهداف الاستراتيجية بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وإن متغير اكتشاف الحقائق قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (18.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع اكتشاف الحقائق (34.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة (45.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.6%) من التباين في تحديد الأهداف الاستراتيجية بوصفه متغيراً تابعاً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بنجاح المديرين في ممارسة الإدارة بالتجوال وهذا يعكس إيجاباً على فاعلية القرارات الإستراتيجية، فممارسة الإدارة بالتجوال تحقق اكتشاف للحقائق، وتحسن الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين المديرين والعاملين، وتحفز العاملين على العمل، وتحقيق التطوير والإبداع، وتزيد قدرة المديرين على التغذية الراجعة أي العودة بقرارات إدارية ذات علاقة مؤسسية بإدارتهم، مما يحقق قرارات فاعلة.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) بوصفها درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لها تأثير في توليد البديل الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

1. دلت النتائج على وجود أثر لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الإستراتيجية، لذا يجب على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ضرورة تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات الإستراتيجية، ويمكن أن يتم ذلك بتنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية من خلال الآليات الآتية:
 - أ. تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط إدخالها.
 - ب. التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات، وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات، والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.
 - ج. توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف المؤسسة.
 - د. تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين (السلطة والمسؤولية) وصولاً إلى الإنجاز المستهدف.
 - هـ. تشجيع التوجه نحو التغيير، وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواءم مع التطورات التكنولوجية.
2. حث المديرين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، وتحقيق التطوير والإبداع في مؤسساتهم لاختيار الأنسب من القرارات بهدف الاستفادة المثلى منها في أداء العمل.
3. العمل على زيادة تنمية مفهوم فاعلية القرارات الإستراتيجية عند العاملين والقادة على حد سواء، والعمل على تعزيز هذا المفهوم لديهم وجعله أولوية

من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (60.7%) من التباين في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. ويفسر ذلك ان المحافظة على أن ممارسة الإدارة بالتجوال تمثل المرشد الذي ينير للمديرين طريقهم، ويساعدهم على تحديد مواقفهم واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل، كما تمثل أيضاً الضوء الذي يمكن للإدارة من خلاله التعرف رغبات العاملين، ومشكلاتهم في التنظيم، وردود أفعالهم نحو سياسة الإدارة وأهدافها، وقراراتها وتوجيهاتها، فضلاً على أنها توصل للعاملين مضامين سياسة الإدارة وأهدافها، ومن خلالها يمكن للعاملين معرفة رأي الإدارة بمستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يسهم في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تأثيراً في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وإن متغير اكتشاف الحقائق يفسر ما مقداره (52.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحسين الاتصال حيث يفسر مع متغير اكتشاف الحقائق (56.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58.2%) من التباين في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفه بُعداً من أبعاد مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) على اعتبار انه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم.
4. التأكيد على إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول
موضوع الدراسة الحالية لتشمل منظمات وعينات
أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها.

من أولويات العمل التنظيمي، من إتاحة الفرصة
للموظفين في المشاركة في صنع القرارات الإدارية،
وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي
إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر

المراجع

المراجع العربية

الخالدة، تيسير والقُدومي، منال (2014) الإدارة بالتجوال لدى
مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي
تلك المدارس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث
والدراسات التربوية والنفسية - المجلد الثاني - العدد 6 -
ص ص 170-172.

السحيمي، ياسر، (2012) " أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على
التمكين الإداري دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في
منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
سويدان، طارق، باشراحيل عمر، (2004)، صناعة القائد، ط3،
الرياض، مكتبة العبيكان.

سيد، أحمد عبدالجليل (2004) تطوير إدارة المدرسة الثانوية
الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير،
جامعة جنوب الوادي، مصر.

الغالب، طاهر محسن (2012) " مداخل صناعة القرار
الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات
عراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(29)، المجلد(8) ص
ص 1-24.

كنعان، نواف (2009)، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة
للنشر والتوزيع.

نورث هاوس، بيتريج (2006) القيادة الادارية بين النظرية
والتطبيق، ترجمة: المعيوف، صلاح بن معاذ والبرعي،
محمد بن عبدالله معهد الادارة العامة، الرياض.

ياغي، محمد، (2010)، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط(3)، عمان :
دار وائل للنشر والتوزيع.

جابر، سالم محمد(2003) "أثر السياسات التسويقية على اتخاذ
القرارات الإستراتيجية في الشركات النفطية في الجماهيرية
العظمى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت
الأردن.

الجبالي عبد المجيد الجبالي، ماجد مسعد فرغلي ، وليد مرسى
السعيد (2005) أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال
كأحد المحاور في ادارة مراكز الشباب بمحافظة
القاهرة: الإدارة الرياضية مراكز الشباب، كلية التربية
الرياضية - بنين - الهرم.

جودي، حيدر حمزة، (2008) " علاقة القرار الإستراتيجي في
الأداء المصرفي: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد،
العدد(68)، ص ص 78-95.

جودي، حيدر، وعبدالرحمن، فؤاد(2011) "تأثير الإدارة بالتجوال
في تطوير عمل الإدارة الالكترونية في مديرية المرور
العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، لسنة الرابعة والثلاثون -
العدد التسعون، ص ص 321-338.

حريم، حسين، (2010)، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط 2،
عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

الحوامدة ، نضال، العيدي، أمل محمد، (2013) "أثر ممارسة
الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات
الأردنية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة،
العدد(11)، المجلد(6) ص ص 62-100.

الخضيري، محسن، (2000)، الإدارة بالتجوال : منهج متكامل
لتحقيق الفاعلية الإدارية :مجموعة الأسرار الخفية وراء
نجاح أكبر 500 شركة عالمية، ط1، القاهرة : إيتراك للطباعة
و النشر و التوزيع.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Jaber, Mohammed Salem. 2003. "The impact of the
marketing policies to make strategic decisions in the oil
companies in Great Jamahiriya, unpublished Master

thesis, Al al-Bayt University, Jordan
Jabali Abdulmajid Jabali, Majid Al Massad Farghaly, Walid
Al- Marina. 2005. Proposed a method for the use of

- roaming administration as one of the axes in the
- Judy, Haider Hamza. 2008. " Relationship banking in strategic decision- performance: analytical study, Management and Economics Magazine, No. 68: 78-95 .
- Khudairi, Mohsen. 2000. Roaming management: an integrated approach to achieve administrative efficiency: A hidden secrets behind the success of the global top 500 company, 1st Floor, Cairo: Aatrak Printing, Publishing and Distribution.
- Suhaimi, Yasser. 2012. "The effect of exercise on the administrative management of roaming empowerment :Empirical Study, in government departments in the area of Medina in Saudi Arabia, Master unpublished, Muta University, Jordan .
- Sayed, Ahmed Abdul Jalil. 2004. The development of agricultural high school management in the light of the management concept to roaming, Master Thesis, South Valley University, Egypt
- Hawamdeh, Nedal, Eidi, Amal Mohammed. 2013. "The impact of management practice to roaming on the effectiveness of decision-making in Jordanian universities ", *Journal of the Faculty of Management and Economics* / University of Basra, number 11(6): 62-100.
- Ghalibi, Taher Mohsin. 2012. " Strategic decision entrances and their relationship to performance, Empirical Study in Iraqi organizations, *administration and economy magazine*, 29(8): 1-24 .
- Yaghi, Mohammed. 2010. *Organizational decision-making*, ed. (3), Amman: Dar Wael for publication and distribution

المراجع الأجنبية

- AL Shra'ah Ata E. M., Mohammed Abu Rumman, Husam M. J. Abu Hamour, Ishaq M. AL Sha"ar. 2013. Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals, *Journal of Management Research*, 5(1): 64-79.
- Anita L. Tucker1, Sara J. Singer. 2014. The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study, *Production Operations Management*, 24(2): 253-271
- Ashill, Nicholas and Jobber, D. 2004. 'Group Decision Support System for Strategic Alternatives Selection' *Journal of Marketing Management*, 17(6): 543-558.
- Buckner, T.M. 2008. Is Managing By Wandering Around Still Relevant? *Exchange Magazine*, pp: 86-88.
- Emmons, J. 2006. Managing By Walking Around, *Information Technology*, Project Management. PP (3).
- Frase, L., & Hetzel, R. 2002. **Management By Wandering Around**. Oxford, England Scarecrow.
- Gallimore, P., Hansz, J. A., Gray, A. 2000. "decision Making in small property companies", *Journal of property investment and finance*, 18(6): 602-612.
- Hildebrand, Beil, M. 2006. The Implications Of Management By Walking About: a case study of a German hospital, *Leadership in Health Services*, 19(4): i-xv.
- Hitt, M.A. Ireland, R.D. Hoskisson, R.E. 2001. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*, 4th ed., South-Westren College Publishing.
- Kumar, A., and Palvia, P. 2006. "Key Data Management Issues in a Global Executive Information System." *Industrial Management and Data Systems*. 101(4): 153-162.
- Ladd, B. S, Marshall, V. 2004: "Participation in decision making: A Matter of context?", *leadership and organization development Journal*, 25(8): 646-662.
- Lade, B.S, Marshall, V. 2004. "Participation in decision making: A Matter of context? ", *leadership and organization development Journal*, 23(6): 646-662.
- Liff, S. 2007. *Managing government employees: How to motivate your people*, McGraw-Hill: Boston, International Edition.

- Linowes, J. 2004. MBWA Management By Wandering Around. Natural Entrepreneur of New Hampshire . Available at www.nenh.com/articles/20040908
- Lizgrraga, Alan L., Steinmeier, Thomas L., 2007. Factors affecting the decision-making *Industrial and Labor Relations Review*, 37(8):403-415.
- Lorenzen, M. 1997. Management By wandering Around: Reference Roving and Quality Reference Service, *The Reference Librarian*, 59: 51-57.
- Lynch, J. 2009. "Improving Administrator/Nurse Communication: A Case Study of Management by Wandering Around," *Journal of Business Communication*, 28 : 101-112.
- Macmillan H. and Tampoe, M. 2000. *Strategic Management: Process, Concept & Implementation*, Oxford University Press
- Macneill, N. and Boyd, R. 2006. Re – Examining Management By walking Around, *An Electronic Journal For Leader In Education*, 4(22).
- McCormack, C. 2009. **Management By walking Around**, Available At www.colmMcCormack.com.
- Parnell, J. A. and Crandall, W. 2010. "Rethinking participative decision making: a refinement of the propensity for participative decision making scale", *Personnel Review*, 30(5): 523-535
- Pierre Rossel. 2009. Weak signals as a flexible framing space for enhanced management and decision-making, *Technology Analysis and Strategic Management*. Abingdon: 21(3): 307
- Rama D., Mohan, S., Sathish Kumar and Subrahmanyam, G. 2013. Management by Walking Around: An Effective Tool for Day-to-Day Operations of Hospital, *The IUP Journal of Operations Management*, 12 (1): 58-71.
- Rubin, Marcie Sara MPH; Stone, Richard K. M.D. 2010. Adapting the "Managing By Walking Around" Methodology as a Leadership Strategy to Communicate a Hospital-Wide Strategic Plan, *Journal of Public Health Management & Practice*: 16(2): 162-166
- Rusjan, B. 2005. "Model for manufacturing strategies Decision Making", *International Journal of operations and production management*, 25(8): 740-761.
- Schwenk. 2007. *The Essence of Strategic Decision-Making*, Lexington, Books .
- Yasaswy, D. A. 2001. "organizational frame bending principles for managing reorientation", *The Academy of Management Executive*, 3(3):194-204.

The Impact of Management by Walking Practice on the Effectiveness of Strategic Decisions in Jordanian Industrial Corporations Companies

*Ali Al-Dalain**

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of management by walking practice on the effectiveness of strategic decisions in Jordanian industrial corporations companies. To achieve this objective a questionnaire was developed and distributed to the sample of the study which consisted of (327) respondent. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the collected data. The study has reached the following results : There is an impact of management by walking practice in the dimensions of effectiveness of strategic decisions which explains (68.7%) of variation in the dependent variable (the effectiveness of strategic decisions). The study concluded a set of recommendations was the most important: that the Jordanian industrial corporations companies to enhance the degree management by walking practice, through a training and educational courses to improve the effectiveness of strategic decisions.

KEYWORDS: Management by Walking, strategic decisions, Jordanian industrial corporations Companies.

* Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Business, The Middle East University.

ali_dalain@yahoo.com

Received on 7/4/2014 and Accepted for Publication on 26/10/2015.