



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



الدور الوسيط لجودة العلاقات في العلاقة بين الإدارة بالتجوال و الأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة  
دراسة على عينة من المشروعات الصغيرة بإقليم النيل الأزرق خلال العام 2025م)

**The Mediating Role of the Quality Relations in Relationship between Management  
by Walking Around and Innovative Performance of the Small projects  
(A Case Study on A Sample of Small Projects in Blue Nile Region 2025)**

د. الطيب محمد إسماعيل محمد - جامعة النيل الأزرق - د. عمر آدم علي أبوروف - جامعة أمدرمان الأهلية

### المستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لجودة العلاقات في العلاقة بين الإدارة بالتجوال والأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة بإقليم النيل الأزرق بالسودان. تمثل تساؤل الدراسة الرئيس في الآتي: إلى أي مدى تتوسط جودة العلاقات بين الإدارة بالتجوال والأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة؟ إفتترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الإدارة بالتجوال والأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتوظيف الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم إختيار مجتمع الدراسة من بعض المشروعات الصغيرة البالغ عددها (20) مشروعاً صغيراً، إضافة لإختيار عينة غير احتمالية (قصدية) لعدد من الإدارات العليا بإقليم النيل الأزرق (150) مفردة (من أصحاب المشروعات). وصممت إستبانة ووزعت لهم بنسبة إسترداد بلغت (100%)، كما تم إستخدام البرنامج الإحصائي (Amos,v.24) لتحليل البيانات. أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الإدارة بالتجوال والأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة، ومن توصيات الدراسة أن يتبنى أصحاب المشروعات الصغيرة الإدارة بالتجوال لتحسين مستوي اداء مشروعاتهم مستقبلاً. الكلمات المفتاحية: التحفيز، التغذية الراجعة، الإتصال الفعال، جودة الأداء .

### Abstract:

The study aimed to identify the mediating role of the quality relations in relationship between management by walking around and innovative performance of small projects in Blue Nile Region-Sudan. The study main question can be summed up as follows: To what extent does the quality of relations mediates the relationship between management by walking around and the Innovative performance of small projects? The study hypothesized the existence of a positive relationship between management by walking around and innovative performance of small projects. The study adopted the descriptive analytical approach through using the questionnaire as a tool for data collection, while the study population was represented by (20) small projects. In addition, a non – probability purposive sample was selected for a number of senior managers (150) individuals (projects owners) in the Blue Nile Region, whereas a questionnaire

was designed and distributed to them, with response rate of (100%); and the programme (Amos V.24) was used to analyze the study data. The study finding indicated the existence of a positive relationship between management by walking around and innovative performance of small projects. Alternatively, the study called for the owners of small projects to adopt the technique of management by walking around to improve the performance of their projects in the future.

**Key Words:** Motivation, Feed back, Effective Communication, Quality Performance.

### المقدمة:

المنظمات الإنسانية بمختلف مجالاتها تلعب أدواراً مهمة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات تعمل على تحسين فرص كسب العيش و التقدم نحو الرفاهية الاجتماعية، والتي تعمل المنظمات جاهدة لتحقيقها من خلال المشاريع الصغيرة و المتوسطة التي تقدمها للمجتمعات في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المضطربة والتي تؤثر على العالم أجمع، كما تؤثر بصورة خاصة على عملها بين المجتمعات التي تقوم بتقديم الخدمات لها، لذلك يستلزم وجود هذه التحديات أن تستخدم طرق وأساليب إدارية حديثة تواكب متطلبات هذا العصر من خلال ترقية أدائها بصورة مستمرة.

وتعد جودة العلاقة بجانب الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي تركز على تواجد القائد الإداري في مواقع التنفيذ للمشاريع وعدم إيمانه على وسائل الإتصال الأخرى فقط في تسهيل العملية الإدارية، وإستخدام مهارة الحوار مع كافة أطراف المشاريع لإكتشاف أي قصور ومعالجته بالسرعة المطلوبة، من خلال عملية جمع البيانات والمعلومات الشاملة والصادقة والحقيقية التي تبنى عليها الخطط، وتوضع من خلالها الأهداف، وتترجم وتصمم إلى برامج ليتم تنفيذها على أرض الواقع، وتتحقق بها المهام، وتعد الإدارة بالتجوال مصدراً هاماً للبيانات والمعلومات والمعرفة، وأداة ووسيلة ناجحة لهذه المشروعات .

### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أن المدراء أصبحوا بعيدين عن مواقع تنفيذ أنشطة المشروعات الصغيرة التي يتم تنفيذها من قبل مرؤوسيههم، معتمدين على التقارير التي يتلقونها عبر وسائل الإتصال المختلفة من هؤلاء المرؤوسين، على الرغم من ضعفها وعدم وصولها في التوقيت المناسب وبعض أوجه القصور فيها بعدم تغطيتها لكافة جوانب الأداء بالمشروعات ، مما يؤثر حتماً على فاعلية القرارات التي يتخذها هؤلاء المدراء. وتوجد العديد من الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال مع الأداء الإبداعي لكن بشكل مباشر إستناداً على الأدبيات السابقة التي إطلع عليها الباحثان، وتعد هذه فجوة بحثية من خلال هذا الربط المباشر، بإغفال تلك الأدبيات لمتغير وسيط بين المتغيرين التابع والمستقل، حيث تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية من خلال توظيف جودة العلاقة كمتغير وسيط بين ممارسات الإدارة بالتجوال والأداء الإبداعي. ليكون تساؤل الدراسة الرئيس هو: إلى أي مدى تتوسط جودة العلاقات بين الإدارة بالتجوال و الأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة؟. وينبثق من هذا التساؤل الأسئلة الآتية:

1. ماهي طبيعة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال و الأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة ؟

2. ما مستوى العلاقة بين الإدارة بالتجوال و جوده العلاقة ؟
3. إلى أي مدى تؤثر جودة العلاقة على الأداء الإبداعي ؟
4. ما مدى توسط جودة العلاقة للعلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال و الأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة ؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال و الأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة.
2. إختبار العلاقة بين الإدارة بالتجوال وجودة العلاقة بالمستفيدين.
3. دراسة العلاقة بين جودة العلاقة والأداء الإبداعي.
4. معرفة الدور الوسيط لجودة العلاقة ما بين ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة

#### أهمية الدراسة:

##### الأهمية العلمية:

تأتي أهمية الدراسة العلمية في أنها سوف تسهم في دراسة دور ممارسة الإدارة بالتجوال على الأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة، وفي هذه الدراسة تم استخدام جودة العلاقة كمتغير وسيط بين الإدارة بالتجوال و الأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة، ويعد هذا إسهاماً معرفياً تضيفه هذه الدراسة من خلال متغيراتها.

##### الأهمية العملية:

قد تساعد هذه الدراسة متخذي القرار على مستوى الوحدات المبحوثة في التعرف مستقبلاً على أهمية الإدارة بالتجوال في متابعة الأداء بالمشروعات الصغيرة، وبوجود جودة العلاقة من المتوقع أن تسهم العلاقة بين هذه المتغيرات في إحداث الأداء الإبداعي للمشروعات إذا تمت ممارسة هذه العملية بالطريقة السليمة.

#### الدراسات السابقة

1. دراسة (الغزالي و آخرون:2019): بعنوان (درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تخفيض تكاليف الجودة ، دراسة ميدانية في شركة المشروبات الغازية لإقليم كردستان). هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الإلتفاق بين آراء العينة المستهدفة حول ممارسات الإدارة بالتجوال وتكاليف الجودة في الشركة المبحوثة. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: أن عدم الإهتمام بالإدارة بالتجوال وتكاليف الجودة يؤثر سلباً على تفوق وتميز الشركة عبر تكاليفها الحقيقية؟ تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين على مستوى الإدارة العليا و الوسطى في شركة المشروبات الغازية في إقليم كردستان ، و بلغ حجم عينة الدراسة (94) موظف. إنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإفترضت وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة بالتجوال بأبعادها وتكاليف الجودة بأبعادها. توصلت الدراسة إلى أن هنالك دور مهم للإدارة بالتجوال في تحديد أماكن الهدر في العمليات الإنتاجية. أوصت الدراسة على إعتقاد الإدارة بالتجوال كأسلوب في الكشف عن الأخطاء بالعمليات الإنتاجية.

2. دراسة (مدني :2019): بعنوان ( واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد). هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد. وقد كان تساؤل الدراسة الرئيس هو: ما مستوى ممارسات الإدارة بالتجوال بالجامعات محل الدراسة؟. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجامعات جنوب

الصعيد، وقد بلغ حجم عينة الدراسة عدد 103 أستاذ. إنتهجت الدراسة المنهج الوصفي الإستنتاجي، وإفترضت وجود علاقة إرتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة بالتجوال والرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة بالتجوال والرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد.

**3. دراسة (الحسناوي:2019):** بعنوان (الدور الوسيط للإقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي). هدفت الدراسة إلى تقديم دراسة نظرية و ميدانية لبيان أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإقتدار المعرفي على الأداء الإبداعي. تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما هي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي؟. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالتدريس بكلية الزراعة جامعة كربلاء، وقد بلغ حجم عينة الدراسة عدد (103) مدرس. إنتهجت الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي، وإفترضت وجود علاقة إرتباط موجبة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي. توصلت الدراسة إلى أن نجاح المنظمات في عصر المعرفة يأتي من خلال القدرة العالية في مجال إعتقاد العمل الأخضر. أوصت الدراسة على التوجه بالإهتمام بممارسات الموارد البشرية الخضراء والتي تسهم في المحافظة على البيئة والتنمية المستدامة.

**4. دراسة ( سركيس:2018):** بعنوان (أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة العاملة في مدينة دمشق. تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: هل يوجد أثر لبيئة العمل ( المادية و المعنوية) على الأداء الإبداعي للعاملين؟. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في ثلاثة من البنوك التجارية الخاصة في دمشق. وبلغ حجم عينة الدراسة عدد 225 مفردة. إنتهجت الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي، وإفترضت وجود أثر لبيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لأبعاد بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في البنوك التجارية الخاصة في دمشق. أوصت الدراسة بالتركيز على تطوير العاملين مهنيًا بالأساليب التكنولوجية المعاصرة من خلال التدريب والتحفيز المستمر لتطوير خبراتهم في مجالات عملهم.

**5. دراسة (جديد: 2019):** بعنوان (أثر جودة العلاقة في تعزيز قيمة الزبون-دراسة ميدانية لعينة من زبائن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين). هدفت الدراسة إلى توضيح أثر أبعاد جودة العلاقة في تعزيز قيمة الزبون. وقد كان تساؤل الدراسة الرئيس هو: ما هي درجة تقييم الزبون لجودة العلاقة مع الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين؟. تمثل مجتمع الدراسة في عملاء الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، وبلغ حجم عينة الدراسة عدد 120 مفردة. إنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإفترضت عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة العلاقة في تعزيز قيمة الزبون. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لبعد التفاعل المشترك، الثقة والإلتزام في تعزيز قيمة الزبون حيث كان (بعدي الثقة والتفاعل المشترك) في المقدمة. أوصت الدراسة بإعطاء إهتمام أكثر لرضا الزبون والعمل على كسبه.

#### التعقيب على الدراسات السابقة :

يلاحظ أن العلاقة الأساسية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية انتهاجها جميعاً أسلوب الإدارة بالتجوال عوضاً عن الأساليب الإدارية التقليدية الأخرى، لما لها من مزايا تؤدي إلى الإبداع والريادة والتميز للمنظمات

المختلفة من خلال تحقيق الأهداف. ومن خلال المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من ناحية المتغيرات يمكن ملاحظة التالي:

بحثت هذه الدراسة متغير الإدارة بالتجوال في المشروعات الصغيرة وعلاقتها بمتغيرات عدة مثل: جودة العلاقات، والأداء الإبداعي، اختلفت بيئة إجراء الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، إختلاف مجتمع وعينة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وهم أصحاب المشروعات الصغيرة المستفيدين من التمويل المقدم من قبل منظمة الإغاثة الإسلامية عبر العالم بإقليم النيل الأزرق.

الاطار النظري للدراسة:

مفهوم الإدارة بالتجوال :

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة على كافة المستويات الاقتصادية، التجارية، التنظيمية، التكنولوجية وغيرها حتى على مستوى الأفراد (Nson,2024, p. 112).

الإدارة بالتجوال هي منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع إرتقائي خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل وهي دليل على تنامي الوعي بالمشاكل التنظيمية والنجاح في تحديد ومعالجة هذه المشاكل من قبل الأفراد العاملين في المنظمات ، وهو ما ينعكس في عناصر ومخرجات المنظمة نفسها. وتتضمن هذه الرؤية بشكل عام عنصرين رئيسيين: الوعي بالمشاكل المرتبطة بالمستوى الحالي للمعرفة في المنظمة ، والمخرجات (Boardman2004) الناتجة عن هذا الوعي القائم على الاجراءات التي إتخذتها المنظمة للتعامل مع هذه المشاكل فالادارة بالتجوال هي أسلوب إداري يركز على التغذية الراجعة للعاملين والأفكار التي تصدر منهم، وتشمل الزيارات المنتظمة لمواقع عمل الموظفين للتواصل معهم ميدانياً ومراقبة أدائهم (Jimei, 2024, p.23).

وهناك عدة تعريفات للإدارة بالتجوال حيث عرفها الخضيرى بأنها: "علم التعرف على حاجات ورغبات العاملين في المنظمة ككل، مع التعرف على إحتياجات ورغبات العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا، ومن ثم تلبية حاجاتهم والإستجابة لرغباتهم، والذي ينعكس إيجابياً على رضاهم، ومن ثم زيادة فاعليتهم في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة" (الخضيرى،2000: ص11).

أما غنيم فقد عرف الإدارة بالتجوال بأنها: "الأسلوب الذى يعتمد على إخراج الإدارة من المكاتب الرسمية إلى مواقع العمل الفعلية، وذلك من خلال قيام المدير قائد المنظمة بجولات تفقدية فى مواقع العمل الفعلية للوقوف على التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج المقررة، وتحديد ما إذا كانت هذه الخطط والبرامج يتم تنفيذها وفقاً لما حددت له أم لا، ومحاولة إكتشاف أوجه الإنحراف للقضاء عليها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة" (غنيم، 2005:ص97) .

وفقاً لكريستسن ( Christensen 2014 ) ، تعد الإدارة بالتجوال(MBWA) طريقة فعالة لاكتشاف مشاكل التوظيف التي لا يخبرك بها أحد في العادة. كذلك عرفت الادارة بالتجوال بأنها: "علم تفعيل الآخرين وزيادة كفاءتهم، وتحفيز رغباتهم ورفع قدرتهم على تنفيذ وتحقيق تلك الأهداف، وذلك بالاعتماد على قيام المدراء بجولات تفقدية على أرض الواقع لمتابعة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعه، ومعرفة سير العمل وإنتظامه والوقوف على أسباب الضعف الداخلي المؤثر على الانتاج والانتاجية" (الزلاوي، 2024، ص577).

أبعاد الإدارة بالتجوال:

للإدارة بالتجوال مجموعة من الأبعاد منها الآتي :

**أولاً: التحفيز:** التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهومن الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير سواء كان يتعلق بالأمور المادية أو المعنوية (الفقي، 2011 : ص5). ويرى فراونه أن التحفيز مفهوم يقوم على إستثارة ودفع سلوك الأفراد وتحريكه نحو سلوك معين لبذل جهد أعلى لتحقيق هدف، ويكون مصاحب لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية، حيث أن التحفيز ينمي الدافعية (فراونه، 2016:ص49). ومن هذا المنطلق أصبح نظام الحوافز من الآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات في عملية إستثمار موردها البشري وتوجيه طاقاته بما يضمن تحقيق أهدافها (مرزوق، 2014: ص 74) .

**ثانياً: التغذية الراجعة :**

التغذية الراجعة يقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة (المحاسنة، 2013 :ص85) . فالتغذية الراجعة وسيلة لمعرفة الثغرات ومحاولة تلافيها وتنفيذ عمليات التحسين المستمر في المجالات والعمليات وكافة المستويات (صالحه، 2015: ص 39).

**ثالثاً: الإتصال الفعال:**

سعى الإنسان دوماً إلى تطوير وسائل الإتصال بينه وبين الآخرين لتقوية أواصر الارتباط والتواصل وإشباع الحاجات الإجتماعية. ويمكن تعريف الإتصال بأنه نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات (النشار، 2015:ص34). والإتصال عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية (السكرانة، 2010: ص369) .

**مفهوم جودة العلاقات:**

إن مفهوم جودة العلاقات تم تناوله من قبل الكثير من الباحثين وعلى المستويين الصناعي والخدمي، حيث يرى (Hardie & Lucas, 2010) أن جودة العلاقات مصطلح غامض ، يحتمل أن يشمل جميع المقاييس الموضوعية والذاتية للعلاقة. كما أشار (Morry, Reich,&keito 2010) أن جودة العلاقات تشير إلى مدى شعور الافراد بشكل إيجابي أو سلبي إتجاه علاقاتهم. كما وضع (Acitelli, 2008) ان جودة العلاقات تقييم لعلاقة الفرد ، والذي يتكون من وعي العلاقة ، ويتكون من بؤر علائقية للاهتمام . ويشمل تركيز الانتباه على علاقة الفرد أو على أنماط التفاعل والمقارنات والتناقضات بين الأفراد في علاقة ، بما في ذلك الاهتمام بالعلاقة ككيان.، كما يتضمن أيضاً تمثيلات داخلية وانعكاسات واعية حول علاقة معينة. وُعبّر عن جودة العلاقة البعض بأنها الترتيب الأعلى المتضمن أبعاد منفصلة و مترابطة مع أهمية جوهرية لكل من الرضى عن العلاقة و الثقة و الإلتزام ( الزعبي، 2013:ص14-16) .

أصبحت جودة العلاقة العنصر الأساسي والأكثر أهمية في العلاقات، غير أنه ليس هنالك إتفاق بين الباحثين حول تعريف واضح لمفهوم جودة العلاقة، وهذا راجع لإختلاف طبيعة ونوعية العلاقات بين المؤسسة والأطراف الفاعلة. فكل علاقة لها طبيعة خاصة تختلف عن باقي العلاقات الأخرى. ومن هنا تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم جودة العلاقة، حيث يرى (Gummesson,1998) أن جودة العلاقة تعكس جودة التعامل مع الزبون، فالجودة العالية للعلاقة تؤدي إلى بناء علاقة طويلة الأجل. ويرى (عبد المنعم، 2006:ص 261) أن جودة

العلاقة تتعكس في الثقة والرضا والإلتزام بالعلاقة مع المنظمات، والثقة والرضا والإلتزام بالعلاقة مع ممثلي المنظمات.

#### أبعاد جودة العلاقات :

يلاحظ من كل ما تقدم عدم وجود إتفاق على تعريف محدد لجودة العلاقة, وهذا راجع إلى إختلاف وجهات نظر الباحثين وأيضاً إختلاف ميادين دراساتهم. لكن ما يمكن إستنتاجه هو أن جودة العلاقة تعكس قدرة طرفين على تكوين علاقة أساسها الرضا والثقة والإلتزام والعمل على المحافظة عليها لمدة طويلة ( جديد، 2019:ص 457). وتتمثل أبعاد جودة العلاقات لهذه الدراسة في الآتي:

#### أولاً: الثقة :

تعتبر الثقة ركناً وبعداً أساسياً في نجاح أي علاقة في حياة الفرد، لذا نجد الكثير من الباحثين يركزون على هذا البعد ويعطونه أهمية كبيرة، فالثقة تتولد عندما يحس كل طرف بأن الطرف الآخر يعمل لصالحه وليس ضده، وذلك بتقاسم المصالح والمنافع دون أي نية سيئة، معنى ذلك أن المصادقية تتحقق عندما تقوم المنظمة بالوفاء بوعودها والإلتزام بها، من حيث وفرة المنتج وجودته وكذلك التميز في تقديم الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبون. أما النوايا الحسنة فتتجلى في طموح كل طرف في خدمة الطرف الآخر بإحسان ( جديد، 2019:ص 457).

#### ثانياً: الإلتزام :

يلعب الإلتزام دوراً أساسياً في تشكيل علاقات التبادل ويعد عنصراً مهماً في العلاقات طويلة المدى و قد تم تعريفه بأنه تعهد ضمني وصريح بإستمرارية العلاقة بين الشركاء، ووصفه مورغان وهانت بأنه العامل الحاسم في العلاقات الناجحة. كما 'عرف على أنه إرادة طرفي التبادل في إنشاء علاقة ذات قيمة وبذل أقصى الجهود لإنجاحها، و يعني الإلتزام الإستعداد لتقديم التضحيات في المدى القصير لتحقيق المكاسب في المدى الطويل. فالمنظمة التي تسعى لإقامة علاقات طويلة المدى مع زبائنها والإلتزام بإستمرارية هذه العلاقات، يجب عليها أن تكون قادرة على تقديم أفضل العروض الممكنة، و تصميم كافة الأنشطة في المنظمة للوفاء بوعودها، و التحسين المستمر في المنتجات والخدمات، و المحافظة أو الرفع من مستويات الأداء و عدم الإفصاح عن الوعود التي لا تستطيع تحقيقها ( جديد، 2019:ص 458).

#### مفهوم الأداء الإبداعي:

أشار الحساوي إلى أن مصطلح الإبداع ظهر على يد الكاتب ( Schumpeter ) عندما تبنى النظرية الإقتصادية التي نشرها عام (1939)، إذ تحدث فيها عن الدورة الإقتصادية والريادة والإبداع، فقد وضح بأن أحد عوامل معالجة سلبيات الدورة الإقتصادية يفترض وجود عاملين يحملون مهارات إبداعية تسهم في النمو و التطور ، (40: Tirune،2014) وقد ربطه بعض الكتاب بالموارد البشرية، فوضح (Kim et al, 2010:57) إن العاملين الأكثر أداءاً إبداعياً هم الذين يمتلكون الرغبة في حمل المعرفة والإستطلاع والتوجه نحو التعلم ولديهم الإدراك العالي والإستعداد لتحمل المخاطر المحتملة فضلاً عن حملهم مقومات التحدي، فإن الأداء الإبداعي يمثل المخرجات الإنتاجية كافة أو الخدمية المتميزة للموارد البشرية والتي تحمل بصمات إبداعية تجعل المنظمة تتفوق على نظيراتها وتتجه نحو الريادة ( لحساوي، 2019:ص462).

وبين الرواشدة أن ( العنزي، 2006) و (الحربي، 2008) إتفقا على تعريفه بأنه نزع الفرد بما يملكه من سمات ذاتية على فهم الظروف البيئية المحيطة به من إيجاد العلاقات بين الأشياء بطريقة مبتكرة وجديدة تساعده على فهم الظواهر المحيطة به والتعامل معها وكذلك تطويعها وتطويرها بما يتناسب مع العمل الذي يقوم به. وذهب الرواشدة إلى تعريف السلوك الإبداعي على أنه إغتمام الفرص المتوفرة للتطوير والتحسين والتخلي عن الجمود سعياً وراء الخروج بإنجازات جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة ( الرواشدة ، 2013: ص 26).

أهمية الأداء الإبداعي:

يمكن إجمال الايجابيات التي توفرها ظاهرة الأداء الإبداعي في التنظيمات على النحو التالي (علي، وآخرون، 2023، ص12):

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- 2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إختبار تلك القدرات.
- 4- إستغلال للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 5- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والامكانات المادية والبشرية المتاحة.

#### أبعاد الأداء الإبداعي:

من خلال الإطلاع على الدراسات التي تناولت الأداء الإبداعي لاحظ الدارسان أن أغلب الباحثين والكتاب درسوا أبعاد الأداء الإبداعي من مختلف الجوانب كل حسب طبيعة دراسته والأهداف الموضوعية لتلك الدراسة، أما هذه الدراسة فقد تناولت الأبعاد المختصة بالأداء الإبداعي من خلال ثلاثة أبعاد: هي جودة الأداء و حل المشكلات و الابتكار، لما لها من ارتباط وثيق بالأداء الإبداعي في المنظمات و كذلك لدورها الأساسي في عمليات التجوال الإداري.

#### أولاً: جودة الأداء:

حظي موضوع الأداء الوظيفي بإهتمام بالغ من قبل الباحثين والممارسين وذلك بسبب أهميته بالنسبة لنتائج المنظمة وتحقيق أهدافها. يتعلق الأداء الوظيفي بنشاطات الأفراد والجماعات الخاصة بالمهام الوظيفية المناطة بها والتي يمكن قياسها من خلال إستخدام معايير معينة متفق عليها. فالأداء الوظيفي يتمتع بأهمية عالية، حيث أن حياة وبقاء وإستمرار المنظمة تتوقف بدرجة كبيرة على أداء موظفيها (صالحه، 2015: ص43). وأضافت كرو أن ( الشنطي، 2006) يرى أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والإقتصادي لجميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء ( كرو 2016:ص32).

#### ثانياً: حل المشكلات:

أشار الرواشدة إلى أن روبين (Robbins, 2001) قد بين أن قدرة الشخص تؤدي إلى رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم إجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم، وذلك على إفتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً إحساس بمشكلة ما. ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف العقلية والاجتماعية تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الإحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق ( الرواشدة،

2013: ص 33). و أضاف ابو سعدة أن المدير الذكي يحرص أثناء تجواله على الإستماع لمشاكل العاملين ومشاكل العمل ويعمل ما في وسعه للمساهمة في حلها، وفي الوقت نفسه يبعث الأمل في نفوسهم ويحول اليأس إلى تفاؤل (أبوسعدة، 2015:ص24).

#### ثالثاً: الإبتكار:

يعتبر الإبتكار من المفاهيم التي تحمل العديد من التعاريف المتنوعة، وذلك حسب مجال الكاتب وزاوية الدراسة، وهو عملية مستمرة مرتبطة بالإنسان منذ القدم وتعرفه جل المعاجم اللغوية أنه إختراع الشيء وإنشأؤه على غير مثال سابق، والإبتكار يشمل الإبتكار التكنولوجي الناتج عن البحث والتطوير في أساليب وطرائق الإنتاج، والإبتكار التنظيمي الذي يرتبط بإبتكار وإستحداث أساليب ونظم التسيير والإدارة والتخطيط والتنظيم، بهدف دعم نظم المؤسسة وتحسين هيكلتها وتقوية العلاقة بين مختلف أفرادها، وتحفيزهم نحو تحقيق أهدافها بكفاءة و يساعده الإبتكار في تفعيل دور الموارد البشرية في عملية التنمية، ويرسخ أسس التنمية البشرية كإحدى متطلبات الحفاظ على التنافسية ( مصطفى، 2015، ص: 244). كما تم تعريفه بأنه العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما، ثم تجديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، وإختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، وتوصيل النتائج إلى الآخرين (الزعبى والجري، 2007، ص:7).

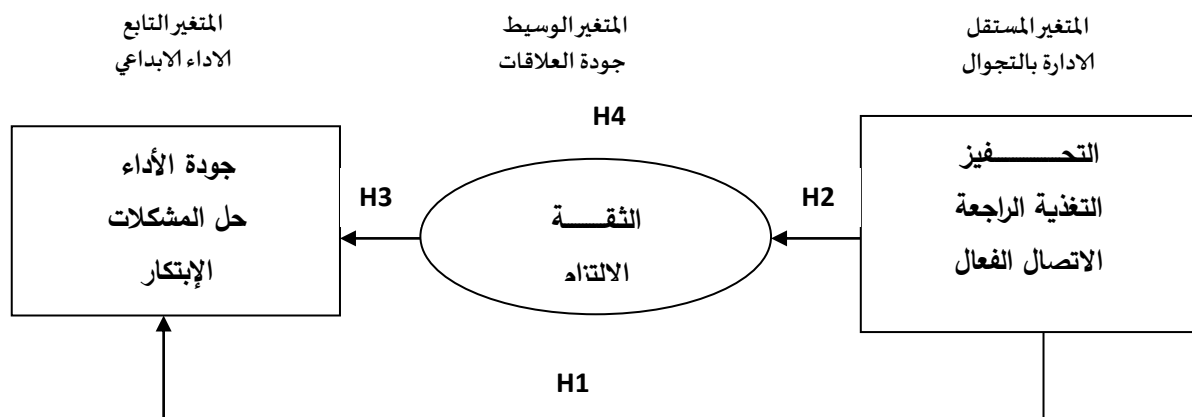
#### منهجية الدراسة:

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث إعتمدت على نوعين من البيانات، هي البيانات الأولية والثانوية، كما تم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وصممت الإستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي: أوافق ، أوافق بشدة، ومحايد، ولا أوافق، ولا أوافق بشدة.

#### نموذج وفرضيات الدراسة:

يوضح الشكل (1) نموذج الدراسة و تظهر فيه مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، من خلال مجموعة من علاقات الإرتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

شكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان من واقع أدبيات الدراسة 2025م

**فرضيات الدراسة :**

1. هنالك علاقة إيجابية بين الإدارة بالتجوال و الأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة.
2. هنالك علاقة ايجابية بين ممارسة الادارة بالتجوال وجودة العلاقات بالمشروعات الصغيرة.
3. هنالك علاقة إيجابية بين جودة العلاقات و الأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة.
4. جودة العلاقات تتوسط العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال و الأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة.

**أدوات و مصادر جمع بيانات الدراسة:**

المصادر الأولية: الإستبانة.

المصادر الثانوية : الكتب، المراجع، المجالات العلمية المحكمة، الرسائل الجامعية ، الشبكة العنكبوتية العالمية ( الإنترنت).

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: إقليم النيل الأزرق بالسودان.

الحدود الزمانية: خلال العام 2025م.

**مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في الادارة العليا من أصحاب المشروعات الصغيرة التي نفذتها منظمة الإغاثة الاسلامية عبر العالم بمحليتي الدمازين و الرصيرص بإقليم النيل الأزرق بالسودان.

**عينة الدراسة:**

تم أخذ عينة قوامها 150 فرداً من أصحاب المشروعات الصغيرة التي نفذتها منظمة الإغاثة الإسلامية عبر العالم بإقليم النيل الأزرق بالسودان.

**نبذة عن منظمة الإغاثة الإسلامية عبر العالم:**

منظمة الإغاثة الإسلامية عبر العالم منظمة دولية إنسانية خيرية غير حكومية تعمل في مجال الإغاثة العاجلة والطوارئ والتنمية في أكثر من 48 دولة حول العالم. وهي تسعى منذ نشأتها لمحاربة الفقر وخدمة الفئات المهمشة والفقيرة بغض النظر عن العرق والانتماء السياسي والنوع الاجتماعي والدين. تأسست في العام 1984 في مدينة برمنغهام في بريطانيا. لديها عدد من المكاتب الميدانية والشركاء والفروع المسجلة المنتشرة في 48 دولة. دفعت المجاعة في القرن الإفريقي الطلاب في جامعة برمنجهام والعديد من المتطوعين إلى تأسيس منظمة الإغاثة الإسلامية في العام 1984. وتم إطلاق نداء من أجل أفريقيا وجمعت التبرعات من المنازل. و تحظى منظمة الإغاثة الإسلامية بدعم مجتمعي كبير على مدار 38 عاماً على إنشائها. وكبرت أسرة الإغاثة الإسلامية من خلال جهود العديد من المنظمات التابعة لها التي تجمع الأموال والتبرعات في أوروبا وأمريكا وأستراليا وغيرها.

**عرض وتحليل البيانات:**

معدل إستجابة العينة :

تم جمع البيانات من الميدان لعينة من المديرين من أصحاب المشروعات الصغيرة التي نفذتها منظمة الإغاثة الإسلامية عبر العالم بإقليم النيل الأزرق، حيث وزعت 150 إستبانة على مجتمع الدراسة ، تمكن الباحثان من إسترجاع (150) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت (100%) ، تم عمل تنظيف للبيانات

و إعداد ملخص لكل عمليات التنظيف ومعدلات الاستجابة كما موضح في الجدول (1).

#### جدول (1): تنظيف البيانات

الرقم	البيان	الإستجابة
1.	مجموع الإستبانات الموزعة	150
2.	مجموع الإستبانات المستردة	150
3.	مجموع الإستبانات التي لم تسترد	0
4.	الإستبانات الغير صالحة نسبة لبياناتها المفقودة	16
5.	الإستبانات الغير صالحة نسبة لإجاباتها المتشابه	0
6.	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل	134
7.	نسبة الاستجابة	%100

المصدر :إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2025م

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات إستخدم الباحثان عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS و Amos24 وفيما يلي مجموعة من هذه الأساليب:
- 1- معامل (كرباخ الفا) : لقياس ثبات أداة الدراسة .
  - 2- التكرارات والنسب المئوية : لمعرفة الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة .
  - 3- التحليل العاملي الإستكشافي.
  - 4- تحليل المسار.

#### صدق و ثبات الأداة :

بعد الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لأسئلة الإستبانة وللتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة والبالغ عددهم (3) وقد تم الأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم.

## تحليل الإعتماضية:

لإجراء إختبار الثبات إستخدم الباحثان معامل كرنباخ الفا ومعامل الثبات والذي تتراوح درجاته بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر. والجدول التالي يوضح معامل الثبات لمحاور وأبعاد الإستبانة.

الجدول (2): معامل الفا- كرنباخ لمحاور الدراسة

معامل الفا	المحور
0.937	التحفيز
0.934	الإتصال الفعال
0.937	التغذية الراجعة
0.911	جودة العلاقات
0.950	الإلتزام
0.945	جودة الأداء
0.946	الإبتكار
0.940	حل المشكلات

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2025م

## التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل :

من خلال نتائج التحليل العاملي الإستكشافي تبين من (KMO and Bartlett's Test) ان قيمة KMO (0.95) وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (5%) حسب (Kaiser,1975)، وبالتالي فان حجم العينة يعتبر كافيا وملئم للدراسة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (3): KMO and Bartlett's Test للمتغير المستقل

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.953
Bartlett's Test of	Approx. Chi–Square	2349.420

Sphericity	Df	105
	Sig.	.000

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2025م

#### التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع :

من خلال نتائج التحليل العاملي الإستكشافي تبين من (KMO and Bartlett's Test) أن قيمة KMO (0.75) وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.5) حسب (Kaiser,1975)، وبالتالي فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملئاً للدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول (4): KMO and Bartlett's Test للمتغير التابع (الأداء الإبداعي)

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.950
Bartlett's Test of	Approx. Chi–Square	2605.287
Sphericity	Df	120
	Sig.	.000

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2025م

#### التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير الوسيط (جودة العلاقات) :

من خلال نتائج التحليل العاملي الإستكشافي تبين من (KMO and Bartlett's Test) أن قيمة KMO (0.92) وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول أعلى من (0.5) حسب (Kaiser,1975)، وبالتالي فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملئاً للدراسة كما هو موضح في الجدول التالي :

#### الجدول (5): KMO and Bartlett's Test للمتغير الوسيط

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.932
Bartlett's Test of	Approx. Chi–Square	1190.008
Sphericity	Df	36
	Sig.	.000

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

#### تحليل الإعتمادية والصلاحية

يستخدم تحليل الأتساق للعثور على الأتساق الداخلي للبيانات ويتراوح ما بين (1,0)، وتم احتساب معامل الفا كرنباخ للعثور على إتساق البيانات الداخلي، وإستناداً على إقتراح Hir e tal 200 2h أن قيمة الفا يجب ان تكون اكثر من 70%، وكذلك احتساب كل من (CR,AVE,MSV) وللتأكد من صلاحية النموذج الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (6): معامل الاعتمادية المركب للمتغير المستقل (حجم العينة 150)

	CR	AVE	MSV	التحفيز	التغذية الراجعة	الإتصال الفعال
التحفيز	0.960	0.800	0.872	0.894		
التغذية الراجعة	0.919	0.739	0.910	0.934***	0.860	
الإتصال الفعال	0.931	0.729	0.910	0.882	0.954	0.854

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2025م.

#### مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة والتي تتيح العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا التطابق، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه على ضوءها (مؤشرات جودة المطابقة).

الجدول (7): مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	323.903	-	-
DF	101	-	-
CMIN/ DF	3.207	بين 1 و 3	مقبول
CFI	0.915	بين الصفر و الواحد	ممتاز
RMSEA	0.129	بين 0.05 و 0.08	مقبولة
TLI	0.899	بين الصفر والواحد	ممتاز
PClose	0.000	اكبر من 0.05	ممتازة

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2025م.

## تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح ما بين (1,0)، تم إحتساب معامل الفا كرنباخ للعثور على إتساق البيانات الداخلي واستنادا على إقتراح Hir e tal2002h أن قيمة الفا يجب أن تكون أكثر من 70% وكذلك إحتساب كل من ( CR,AVE,MSV ) وللتأكد من صلاحية النموذج الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (8): معامل الاعتمادية المركب للمتغير التابع (حجم العينة 150)

المحور	CR	AVE	MSV	الإبتكار	جودة الأداء	حل المشكلات
الإبتكار	0.965	0.797	0.871	0.893		
جودة الأداء	0.933	0.779	0.871	0.933***	0.882	
حل المشكلات	0.924	0.709	0.839	0.916	0.912	0.842

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2025م.

## مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء إفتراض التتابع بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة والتي تتيح العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا التتابع، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه على ضوءها (مؤشرات جودة المطابقة).

الجدول (9): مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	76.301	-	-
DF	26	-	-
CMIN/ DF	2.935	بين 1 و 3	ممتاز
CFI	0.958	بين الصفر و الواحد	ممتاز
RMSEA	0.121	بين 0.05 و 0.08	مقبول

TLI	0.941	بين الصفر والواحد	ممتاز
PClose	0.000	أكبر من 0.05	ممتاز

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2025م.

### تحليل الإعتامية والصلاحية:

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح ما بين (1,0)، تم إحتساب معامل الفا كرنباخ للعثور على إتساق البيانات الداخلي وإستناداً على إقتراح Hir e tal 2002h أن قيمة الفا يجب أن تكون أكثر من 70%، وكذلك إحتساب كل من ( CR,AVE,MSV ) وللتأكد من صلاحية النموذج الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (10): معامل الإعتامية المركب للمتغير الوسيط (حجم العينة 150)

المحور	CR	AVE	MSV	الإلتزام	جودة العلاقات
الإلتزام	0.949	0.757	0.794	0.870	
جودة العلاقات	0.890	0.729	0.794	0.891	0.854

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2025م.

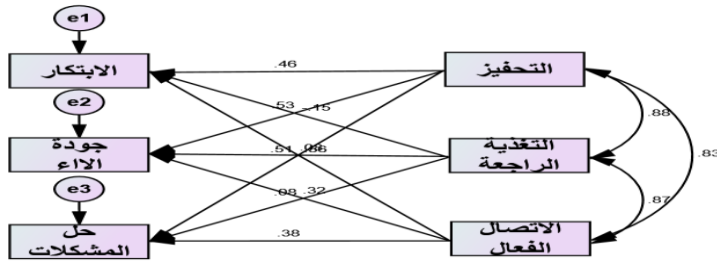
### إختبار الفرضيات:

تحليل المسار: هو أحد مكونات أسلوب نمذجة المعادلة البنائية التي تعنى بدراسة وتحليل العلاقة بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات ثابتة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث ان نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين تحليل الإنحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G .Tabachnick and Linda S fidell ,1996).

### إختبار الفرضية الأولى:

هنالك علاقة إيجابية بين الإدارة بالتجوال والاداء الابداعي للمشروعات الصغيرة كما هو في الشكل التالي:

شكل (2): العلاقة بين الإدارة بالتجوال و الأداء الإبداعي



المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2025م

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إستخدمت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والإعتماد على مستوى دلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، وذلك بمقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من (0.05) والعكس صحيح.

الجدول (11): قيم تحليل المسار بين الإدارة بالتجوال والأداء الإبداعي

		Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة الأداء	<--- التحفيز	.563	.093	6.040	***
الإبتكار	<--- التغذية الراجعة	-.185	.145	-1.281	.200
الإبتكار	<--- التحفيز	.553	.122	4.520	***
حل المشكلات	<--- التحفيز	.507	.071	7.167	***
جودة الأداء	<--- التغذية الراجعة	.084	.110	.766	.444
حل المشكلات	<--- التغذية الراجعة	.082	.084	.976	.329
الإبتكار	<--- الإتصال	.714	.126	5.678	***

جودة الأداء	<---	الإتصال	.366	.096	3.816	***
حل المشكلات	<---	الإتصال	.400	.073	5.501	***

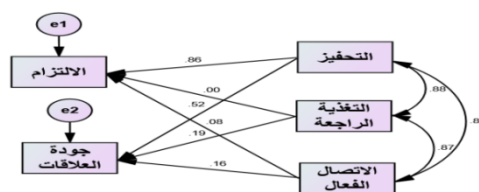
المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

المسار من التحفيز إلى جودة الأداء هو (0.563) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، المسار من التحفيز إلى الابتكار هو (0.553) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)، المسار من التحفيز إلى حل المشكلات هو (0.507) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001). المسار من التغذية الراجعة إلى الابتكار هو (-0.185) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، المسار من التغذية الراجعة إلى جودة الأداء هو (0.084) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، المسار من التغذية الراجعة إلى حل المشكلات هو (0.082) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، المسار من الإتصال إلى الابتكار هو (0.714) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)، المسار من الإتصال إلى جودة الأداء هو (0.366) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)، المسار من الإتصال إلى حل المشكلات هو (0.400) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).

### إختبار الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة إيجابية بين الإدارة بالتجوال وجودة العلاقة بالمستفيدين:

شكل (3): العلاقة بين الإدارة بالتجوال وجودة العلاقة بالمستفيدين



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات، إعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والإعتماد على مستوى دلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير وذلك بمقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من (0.05) والعكس صحيح.

الجدول (12): قيم تحليل المسار بين الإدارة بالتجوال وجودة العلاقات بالمستفيدين

Estimate	S.E.	C.R.	P
----------	------	------	---

		Estimate	S.E.	C.R.	P
الإلتزام	<--- التحفيز	.816	.070	11.679	***
جودة العلاقات	<--- الإتصال الفعال	.148	.089	1.662	.096
الإلتزام	<--- الإتصال الفعال	.086	.072	1.191	.233
جودة العلاقات	<--- التغذية الراجعة	.171	.102	1.669	.095
الإلتزام	<--- التغذية الراجعة	-.005	.083	-.056	.956
جودة العلاقات	<--- التحفيز	.446	.087	5.147	***

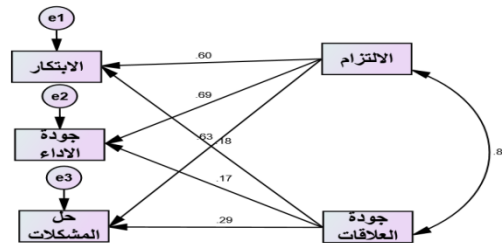
المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2025م

المسار من التحفيز الى الإلتزام هو (0.816) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001). المسار من التحفيز الى جودة العلاقات هو (0.446) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ، المسار من الإتصال الفعال الى جودة العلاقات هو (0.148) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، المسار من الإتصال الفعال الى الإلتزام هو (0.086) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، المسار من التغذية الراجعة الى جودة العلاقات هو (0.171) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، المسار من التغذية الراجعة الى الإلتزام هو (-0.005) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

#### اختبار الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة ايجابية بين جودة العلاقة و الأداء الابداعي.

شكل (4): العلاقة بين جودة العلاقة و الأداء الابداعي



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2025م.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات، إتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والإعتماد على مستوى دلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، وذلك بمقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من (0.05) والعكس صحيح.

الجدول (13): قيم تحليل المسار بين جودة العلاقة و الأداء الابداعي

		Estimate	S.E.	C.R.	P	
حل المشكلات	<---	الإلتزام	.649	.076	8.570	***
جودة الأداء	<---	الإلتزام	.767	.094	8.126	***
الإبتكار	<---	الإلتزام	.757	.126	5.997	***
حل المشكلات	<---	جودة العلاقات	.338	.085	3.978	***
جودة الاداء	<---	جودة العلاقات	.213	.106	2.010	.044
الإبتكار	<---	جودة العلاقات	.253	.142	1.789	.074

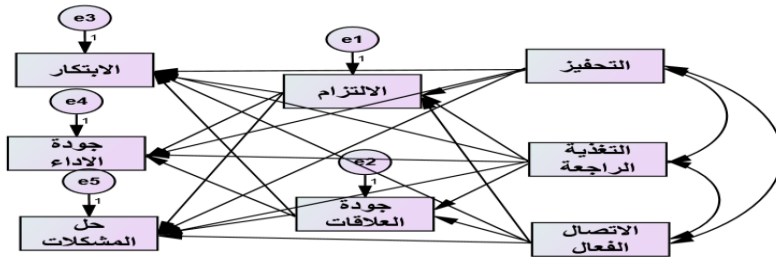
المصدر: إعداد الباحثان من واقع الميدانية، 2025م

المسار من الإلتزام الى حل المشكلات هو (0.649) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ، المسار من الإلتزام الى جودة الاداء هو (0.767) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ، المسار من الإلتزام الى الإبتكار هو (0.757) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ، المسار من جودة العلاقات الى حل المشكلات هو (0.338) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ، المسار من جودة العلاقات الى جودة الاداء هو (0.213) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، المسار من جودة العلاقات الى الإبتكار هو (0.253) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

#### إختبار الفرضية الرابعة:

جودة العلاقة تتوسط العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الإبداعي للمشروعات ، الشكل التالي يوضح هذه العلاقة :

شكل (5): توسط جودة العلاقة ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الإبداعي للمشروعات



المصدر : إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2025م

### مناقشة نتائج الدراسة:

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية الأولى التي تشير إلى أن هنالك علاقة بين الإدارة بالتجوال والأداء الإبداعي قد تحققت بشكل جزئي. إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أحمد، 2015): التي إفتترضت وجود علاقة بين الإدارة بالتجوال و الأداء الإبداعي، حيث أكدت نتيجة التحليل وجود أثر إيجابي للإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري، و يفسر ذلك أن كلا من الدراستين أكدتا الدور القوي لتحسين الإتصال، التحفيز والعلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة في الأداء الإبداعي للعاملين. كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (سركيس: 2018) التي أفتترضت وجود أثر لبيئة العمل ( المادية و المعنوية) على الأداء الإبداعي للعاملين، حيث أكدت نتيجة التحليل على وجود تأثير ايجابي لأبعاد بيئة العمل و الحوافز على الأداء الإبداعي للعاملين، كما أكدت الدراسة الحالية على الدور القوي للتحفيز في الأداء الإبداعي.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفرضية الثانية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين الإدارة بالتجوال وجودة العلاقة بالمستفيدين لم تتحقق، إذ أن معظم الفرضيات الفرعية أكدت وجود علاقة إيجابية و بدرجة متوسطة. إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الزعيبي، 2013): التي إفتترضت أنه لا توجد أولوية للأبعاد المحددة لجودة العلاقة و منها أبعاد الثقة و الإلتزام في جودة العلاقات بين المنظمة و العملاء.

أكدت نتيجة التحليل للدراسة وجود أثر إيجابي لجودة العلاقة بأبعادها الإلتزام و الثقة في قوة العلاقة بالعملاء، و يفسر ذلك أن كلا الدراستين أكدتا الدور القوي للإلتزام وجودة العلاقات مع العاملين وذلك من خلال الدور الذي يلعبه التجوال الإداري في تقوية إلتزام و ثقة العاملين في الإدارة مما يعزز الأداء الإبداعي.

و أظهرت نتائج الدراسة أن الفرضية الثالثة التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين جودة العلاقة والأداء الإبداعي قد تحققت شكل جزئي. إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (جديد، 2019) والتي إفتترضت عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة العلاقة في تعزيز قيمة الزبون، حيث أكدت نتيجة التحليل للدراسة إلى وجود تأثير معنوي لبعد التفاعل المشترك، الثقة والإلتزام في تعزيز قيمة الزبون، حيث كان بعدا الثقة والتفاعل المشترك بشكل متوسط، يفسر ذلك أن كلا من الدراستين أكدتا أهمية بعدى الثقة و الإلتزام من وجهة نظر الزبون. وهذا يدل على ثقة الزبائن في المنظمة، وذلك لأنها تسعى دائما لكسب ثقتهم بالالتزامها بوعودها وأيضاً التعامل معهم بخصوصية، من أجل التقرب منهم وكسب ولائهم.

ووفقاً لنتائج الدراسة فإن الفرضية الرابعة التي تنص على أن جودة العلاقات تتوسط العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال و الأداء الإبداعي للمشروعات قد أسفرت عن وجود توسط جزئي. إتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( الرواشدة،2015) والتي إفتترضت أنه لا يوجد أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في السلوك الإبداعي بأبعاده ( القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع و الابتكار، المجازفة)، حيث أكدت نتيجة التحليل وجود أثر إيجابي للإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري. و يفسر ذلك أن كلا الدراستين أكدتا الدور القوي لتحسين الإتصال، التحفيز، حل المشكلات و تشجيع الإبداع و الابتكار، التغذية الراجعة في الأداء الإبداعي للعاملين، مما يقوي من دافعية العاملين على جودة الأداء. كما تشير هذه النتيجة إلى أن المدراء يقومون بتشجيع العاملين على التحسين المستمر ويسعون إلى تطوير العمل وتمكين العاملين من خلال التحفيز و دفعهم نحو الابتكار و حفز روح المبادرة و تفويض بعض الصلاحيات الإدارية، وكذلك من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تعترض العمل.

### توصيات الدراسة:

1. أن تقوم منظمة الإغاثة الإسلامية و بقية المنظمات بتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال و رفع مستوى الأداء الإبداعي للمشروعات الصغيرة،
2. على المدراء و رؤساء الأقسام أن يضعوا ممارسة الإدارة بالتجوال كأحد أهم الأساليب الإدارية في إدارة المشاريع حيث أنها تساعد في تحديد المشكلات، وتحسين الإتصال وجعله أكثر فعالية، وتحفيز العاملين، و تحسين جودة الأداء و بالتالي يكون هنالك إبداع في العمل.

### محددات الدراسة:

1. لم تتناول الدراسة الحالية أبعاد الإدارة بالتجوال الأخرى، الأمر الذي قد يقود عند تناولها كاملة إلى اختلاف نتائجها عن ما تم التوصل إليه من نتائج .
2. إن من الصعوبة الإحاطة بكل الجوانب و الأبعاد ذات الصلة بموضوع الدراسة لتشعبه، خاصة من ناحية الوقت و التكلفة.

### المصادر والمراجع:

1. الخضيرى، محسن أحمد ، (2000)،. الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية، إيتراك للنشر والتوزيع القاهرة، مصر .
2. السكارنة، بلال، "القيادة الإدارية الفعالة"، ( 2010)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
3. الفقي، إبراهيم، (2011) ، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
4. عبد المنعم، جيهان، (2006)، العلاقة بين المشتري والمورد، مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتممية الإدارية، القاهرة، مصر .
5. غنيم، أحمد محمد، (2005)، "مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات"، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر .

6. الغزالي ، عبد، حسين ، (2019) ، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تخفيض تكاليف الجودة ، دراسة ميدانية في شركة المشروبات الغازية لإقليم كردستان ، مجلة إقتصاد المال والأعمال ، العدد 2، المجلد 3، 2019م.
7. جديد، صبرينه (2019)، أثر جودة العلاقة في تعزيز قيمة الزبون دراسة ميدانية لعينة من زبائن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، رسالة ماجستير في الإدارة منشورة في مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، مجلد 25 ، عدد 3، ص 452 - 470، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
8. مدني ، ياسر احمد، (2019) ، واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرضاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الثامن ديسمبر 2019م
9. مصطفى، عوادي، (2015) ، دور الإدارة والإبتكار في تحسين مستوى الإبتكار والإبداع في الدول والمؤسسات العربية، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، ص 242-261، المجلد الثالث، العدد الثامن، جامعة الوادي، الجزائر.
10. مرزوق، بلجيلالي (2014)، تأثير الحوافز على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في إطار نظرية أبراهام ماسلو للحاجات، رسالة ماجستير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر.
11. الرواشدة، أسم طه، (2013) ، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
12. الزعبي والجريري، علي فلاح ، ماجد عبد العزيز، (2007)، دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الإقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا.
13. إبراهيم محمد المحاسنه (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار جريز للنشر والتوزيع عمان ، الأردن .
14. النشار، عبد الله (2015)، دور الإدارة بالتجوال في التوجه الإبداعي للعاملين في الشركات الخدمية ، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة حلب، سوريا.
15. الزعبي، حاتم عبد الرزاق مفلح ، (2013)، أثر جودة العلاقة و قوتها على ولاء العميل- دراسة تطبيقية على تجارة الأدوات الكهربائية بالأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
16. أبوسعدة، حسين محمد، (2015) ، علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة ، كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
17. سرقيس، مارلين موسى (2018)، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
18. صالحه، مؤمن عبد العزيز، (2015)، درجة ممارسة مدرّاء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.

19. فراونه، شرفي محمد، (2016)، تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
20. كرو، شفاء (2016)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات- تطبيق عملي على شركة جود، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
21. الزلاوي، فاطمة حسن مرزوق (2023)، تأثير الادارة بالتجوال في تفعيل سلوك الابتكار في العمل: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، African Journal of Advaced Pure and Applied Sciences, V.3, Issue3 .
22. علي، مهيمن الزبيق، بدوي، سمية محمد الزين (2023)، أثر التمكين الاداري على الأداء الابداعي، المجلة العربية للعلوم الانسانية والعربية، العدد الثامن عشر.
23. Acitelli, L.A. (2008). Knowing when to shut up: Do relationship reflections help or hurt relationship satisfaction? In J.P. Forgas& J. Fitness (Eds.), *Social relationships: Cognitive, affective, and motivational processes* (pp. 115–129). New York: Taylor and Francis Group.
24. Christensen, S. (2014). Management by walking around. *Managing People at Work*, 1(8), 34-41.
25. Boardman, R. (2004). Behaviour management by walking around, reclaiming children and youth. *The Journal of Strength -Based Interventions*, 13(1), 1-49 .
26. Hardie, J.H., & Lucas, A. (2010). Economic factors and relationship quality among young couples: Comparing cohabitation and marriage. *Journal of Marriage and Family*, 72, 1141–1154.
27. Morry, M.N., Reich, T., & Keito, M. (2010). How do I see you relative to myself? Relationship quality as a predictor of self and partner-enhancement within cross-sex friendships, dating relationships, and marriages. *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 369–392.
28. Jimei LI, (2025), Management by Walking Around, Communication and Productivity of selected Employees in Chonking-China, *Journal of Business and Management Studies*, DOI: 10.32996/jmbs.
29. Nson, Yilkes, Danladi, (2024), Management by Walking about in achieving Organizational Excellence: The role of total quality management, *Annals of Human Resource Management/ Vol.4, No. 2*