

"أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري" دراسة ميدانية"

د. مها عادل رمضان الزياىدى

مدرس إدارة الأعمال

معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا

ملخص البحث

قامت الباحثة بدراسة أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري وتم إجراء الدراسة على المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية بالشركة المصرية للاتصالات لمعرفة الفروق المعنوية بينهما وكان إجمالي عدد مفردات العينة الفعلية للعاملين ٣٦٠ مفردة. وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التالية معامل الاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية التالية تحليل التباين أحادي الاتجاه وتحليل المسار واختبار توكى للمقارنات المتعددة وتحليل الانحدار الخطى البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية وجود فروق معنوية بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم للإدارة بالتجوال وجاءت لصالح الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ووجود فروق معنوية بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم لتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري وجاءت النتائج لصالح الإدارة العليا، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري وجاءت أكثر الأبعاد تأثيرا بالترتيب التالي إزالة الخوف والرغبة ثم الإصغاء الذكي ثم الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار ثم مشاركة العاملين في مشكلات العمل يليه بعد إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال - تحفيز الاهتمام والحديث - الإصغاء الذكي - إزالة الخوف والرغبة - مشاركة العاملين - السلوك الوظيفي الابتكاري - إكتشاف الفرص - توليد الأفكار - دعم الأفكار - تطبيق الأفكار

The Effect of Management by Walking Around On Innovative Work Behavior An Empirical Study

Dr. Maha Adel Ramadan El Ziadi

Lecturer Business Administration

October High Institute for Engineering and Technology

Research abstract:

The researcher made a study on the effect of management by walking around on innovative work behavior. A study was made on the higher and moderate administrative and supervisory levels and paternal jobs in the Egyptian Telecom Company to know the significant differences between them. The total number of actual number of employees sample are 360 individuals.

The following descriptive statistical methods were used:

The Internal Consistency- cronbachs' Alpha Arithmetic Means- Standard deviations

Also The Following Deductive Statistical Methods Were Used:

One way ANova-path Analysis - Tukey Multiple Comparisons- Simple Regression Analysis - Pearson Correlation - Multiple Regression Analysis.

The study reached the following results: the existence of moral differences between higher, moderate and supervisory administrative levels and paternal jobs, as related to their perception with management by walking around which were in favour of supreme and moderate management. Also there are significant differences between the supreme and moderate and supervisory administrative levels and paternal jobs as related to their perception with developing the innovative work behavior and the results were in

favour of supreme authority. The study concluded the existence of moral effect of statistical function of management by walking around on developing innovative work behavior. The most effective dimensions were arranged as follows: Eliminate fear and consternation, then smart listening, then effective usage of questions and discussion, then employees participation in work problems followed by motivate interest and discussion.

Key Words:

Management by Walking Around- Motivate Interest and discussion - Smart Listening - Eliminate fear and consternation - Employee Participation - Innovative Work Behavior - Opportunities Exploration - Ideas Generation - Ideas Promotion - Ideas Implementation.

١ - مقدمة:

ذكر (Topliff:2011) أن الإدارة بالتجوال تعتمد على قيام الرؤساء بجولات تفقدية عن طريق التواجد الفعال في مواقع العمل الفعلي لمعاينة التنفيذ الفعال للخطط والبرامج ومشاركة القوى العاملة بالمنظمة ولمعرفة سير العمل وإنتظامه على الطبيعة والإلمام الكامل بكل ما يحدث فعلا في مواقع العمل المختلفة بالمنظمة^(١) وهو أمر شديد الأهمية لتحقيق أهداف كافة أصحاب المصالح وحيث أن مجال الاتصالات يتسم بالتطور والتقدم العلمي والتكنولوجي السريع وما يواجهه من تحديات ومنافسة وتغييرات في ظروف العمل وأساليبه الأمر الذي يتطلب التواجد وحضور الرؤساء في أماكن العمل الفعلية مما يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات ومن هنا تأتي أهمية الإدارة بالتجوال بالنسبة لهذا المجال الحيوي لما له من دور في تحقيق التنمية ولزيادة رفاهية المجتمع وتقدمه.

ويرى (Basu:2017) أنه أصبح من الضروري في ظل التحديات العالمية المعاصرة والمنافسة العالمية والبيئة غير المستقرة أن تهتم المنظمات بتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري للعاملين الذي يهدف إلى التطوير والتجديد في مجال العمل^(٢) وذكر (Rehman:2015) أن السلوك الوظيفي الابتكاري من الأصول الهامة لنجاح أى منظمة ولكافة أصحاب المصالح ولا يمكن إن يتحقق الابتكار بدون العاملين بالمنظمة^(٣).

وتهدف الباحثة من خلال هذا البحث إلى التعرف على أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

٢- الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

١/٢ الخلفية النظرية:

تتناول الباحثة الخلفية النظرية للبحث لكل من الإدارة بالتجوال وتنمية السلوك

الوظيفي الابتكاري على النحو التالي:

١/١/٢ الإدارة بالتجوال

١/١/٢/٢ تعريف الإدارة بالتجوال:

عرّف (فروانة:٢٠١٦) الإدارة بالتجوال بأنها الخروج من المكاتب واختصار المسافات المكانية والزمانية والمعاشية الحرة والتواجد الفعلي والحقيقي والبعيد عن المكاتب العليا والبقاء في المناطق الوسطى لمشاركة الموظفين وتوجههم ومساعدتهم والاجتماع معهم وجها لوجه لأدرك وتلمس أدائهم وتحفيزهم وحل مشكلاتهم والبقاء على تواصل دائم معهم فيكون التفاعل الفعال لتحقيق الأهداف المنشودة.^(٤)

وعرّف (أشتيوي:٢٠١٥) الإدارة بالتجوال هي تعبير عن حالة إنتقال الإدارة العليا من مكاتبها إلى ميدان العمل المباشر بهدف الاحتكاك المباشر والملاحظة والتعرف إلى تفاصيل إتمام المهمات، والتفاعل المباشر مع حاجات العاملين المادية والمعنوية والتعرف على رغباتهم.^(٥)

وذكر (AlShra'ah:2013) أن الإدارة بالتجوال هي إستراتيجية الاتصال بين المديرين والمرؤوسين والتي تعتمد على الاتصال الرسمي وغير الرسمي عن طريق تبني الأسلوب اللامركزية مع توافر الثقة بالمرؤوسين ولتعزيز فرق العمل.^(٦)

وذكر كل من (Streshly and Others:2012) أن الإدارة بالتجوال هي الطريقة التي تمكن المديرين من التعرف على كيفية تنفيذ أعمال المرؤوسين في مواقع العمل الفعلي وإنها لا تعنى تصيد أخطاء المرؤوسين بل أنها تسعى إلى

معالجة المشكلات قبل حدوثها وتسمح بالاتصالات الرسمية وغير الرسمية ولمعرفة آراء المرؤوسين لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.^(٧)

وعرّف (Topliff:2011) الإدارة بالتجوال إنها تعتمد على مفهوم التفاعل وجها لوجهة بين المديرين والمرؤوسين لأخذ التعليمات والتوجهات الخاصة بالعمل ولمعرفة التغذية العكسية الخاصة بأداء الأعمال.^(٨)

كما عرّف (Langley:2007) الإدارة بالتجوال بأنها تسهيل عملية الاتصال بين المديرين المسؤولين عن وضع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها والموظفين المسؤولين عن التنفيذ. وأنها أسلوب الاتصال وجها لوجهه ويتجول المدير في منطقة العمل ويجري المحادثات غير الرسمية مع الموظفين حول الأمور والاهتمامات الخاصة بالعمل.^(٩)

٢/١/١/٢ الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالإدارة بالتجوال:

ذكر (Klinedinst:2017) أنه توجد العديد من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالإدارة بالتجوال:^(١٠)

- ١- بناء الثقة بين العاملين والرؤساء نتيجة تبادل البيانات والمعلومات عن قرب، ويؤدي ذلك إلى إزالة الحواجز فيما بينهما.
- ٢- الخروج من المكاتب لمواقع العمل الفعلي يعطي فهم أفضل لما يتم ويحدث في العمل.
- ٣- التفاعل المستمر بين المدير وفريق العمل أو فرق العمل التي تقع تحت إشرافه حيث يرى المرؤوسين المديرين بشكل منتظم من خلال الجولات التي يقومون بها.
- ٤- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة القيام بالاتصال المباشر برئيسهم وسماع مشكلاتهم والسعي إلى حلها.
- ٥- تساهم الإدارة بالتجوال إلى تشجيع الأفكار الإبداعية.

وذكر (Serrat:2017) أن من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالإدارة بالتجوال مايلي: (١١)

- ١- بناء الثقة بين الإدارة والعاملين.
 - ٢- تحفيز العاملين على العمل من خلال اهتمام الإدارة بمصالحهم.
 - ٣- تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية.
 - ٤- المساهمة في إحداث التغيير الثقافي الإيجابي لتحقيق أعلى مستوى للأداء التنظيمي.
 - ٥- دعم القيم التنظيمية الإيجابية في المنظمة وتحديثها.
 - ٦- جعل العمل أقل رسمياً من خلال مقابلة الرؤساء وطرح وجهات النظر المختلفة
 - ٧- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين كفاءة وفاعلية المنظمة.
- ويرى كل من (Kinicki:2015) (١٢) و (Mohan and others:2013) (١٣) أن الإدارة بالتجوال تساعد المنظمة على التقليل أو الحد من مشكلة التشويه الناتجة من الاتصالات الرسمية المتدفقة من التسلسل الهرمي. فالإدارة بالتجوال تجنب المنظمة من مشكلة تحريف المعلومات التي تتم من خلال الاتصالات الرسمية حيث أن المعلومات تتدفق من خلال أربعة أو خمسة مستويات، وفي كل مستوى يتم تصفية وتنقية المعلومات بطريقة أو بأخرى ولكن في الإدارة بالتجوال يتم إعطاء المعلومات المباشرة من خلال الجولات.
- ويرى (Rawashdeh:2012) أن الإدارة بالتجوال تعمل على: (١٤)
- ١- تهيئة وجهات نظر وآراء و معتقدات الأفراد عن منظماتهم وتحفيزهم تجاه العمل الإنتاجي والعمل الجماعي.
 - ٢- توضيح أفضل الطرق والوسائل لإنجاز أداء العمل.
 - ٣- المساعدة في تقييم أداء المرؤوسين والتعرف على إتجاهاتهم وسلوكياتهم وقدراتهم الإنتاجية ومهاراتهم.

وذكر كل من (Luriaa and Morag:2012) أن الإدارة بالتجوال تسعى إلى التعرف على المشكلات في مواقع العمل الفعلي وتأثيراتها السلبية والتعرف على مسبباتها والعمل على معالجتها أولاً بأول.^(١٥)

وذكر (Woodard-Chavez:2010) من أسباب الاهتمام بالإدارة بالتجوال أنها تمكن المديرين من:^(١٦)

١- ملاحظة ومراقبة أداء العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي.

٢- التعرف على مدى التعاون والترابط بين العاملين بعضهم ببعض.

٣- التواصل مع العاملين لمعرفة احتياجاتهم وتوجيههم.

٤- الاتصال بالعاملين لتعميق العلاقات معهم.

٣/١/١/٢ أبعاد الإدارة بالتجوال:

ذكر كل من (Tucker and Singer:2015)^(١٧) و (Al Shara'ah

and Others:2013)^(١٨) أن أبعاد الإدارة بالتجوال هي:

١- إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث

تسعى الإدارة بالتجوال على تحفيز الإبداع، والابتكار بهدف التطوير والتحسين، بحيث يتم دعم الأفكار الجديدة المستخلصة من الحوار والنقاش البناء الذي يتم أثناء الجولة التقديرية مع العاملين في جو من الود، ولهذا يجب على المدير المتجول أن يختار لغة الحوار البسيطة كلما اقترب من العاملين التنفيذيين، ويختار المصطلحات الفنية المناسبة مع الفنيين والإداريين، بحيث تشعر كل فئة أنه واحد منهم.

٢- الإصغاء الذكي:

إن القدرة على الاستماع والإصغاء هي الأداة الرئيسية للتواصل بين العاملين والرؤساء وعلى الرؤساء أن يستمعوا إلى مرؤوسيههم أثناء الجولات التي

يقومون بها ويتيحوا لهم الوقت الكافي لعرض أفكارهم وتحليل وتقييم أي بيانات يقدمها المرؤوسين.

٣- الاستخدام الفعال للأسئلة وإدارة الحوار:

يمثل أي موقف فرصة يجب على المدير انتهازها ليس فقط للحصول على معلومة ولكن لإعطاء معلومة وتكوين رأى وقناعة وعقيدة لدى العاملين وتقريب وجهات النظر ، ويتوقف هذا على مدى مهارة المدير وقدرته على استخدام أدوات الحوار لتحقيق هذه الغاية. وإن النقاش الجاد للقضايا الصعبة بين العاملين تساهم في بناء الأمن الحقيقي وتشديد أواصر الثقة.

٤- إزالة الخوف والرغبة:

ينبغي أن يعمل المدير على بعث روح الأمان والاحترام وإزالة الحواجز النفسية وتخفيف التوترات وإنهاء الخلافات الحادة وتجنب سلبيات الصراعات فكثيراً ماتتجح التنظيمات غير الرسمية فى إشاعة جو من الرهبة والخوف والقلق التى قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها أثناء الجولة الإدارية.

٥- تحقيق مشاركة العاملين فى مشكلات العمل

يحرص المدير الذكي على الاستماع بتعاطف إلى مشكلات العاملين بمجال العمل ويعمل ما فى وسعه لحلها والتأكد من أن العاملين يشعرون بأنهم جزء من فريق وبأنهم يشاركون فى جهد جماعي أكبر وأوسع نطاقا وفي الوقت نفسه يبعث الأمل فى نفوسهم ويحول اليأس إلى تفاؤل وهو أمر يؤدي إلى تعاطف وتجاوب الموظفين معه وإظهارهم مزيد من الولاء والانتماء من خلال زيادة إنتاجهم.

٢/١/٤ متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال:

يوجد العديد من المتطلبات التي يجب على الرؤساء الالتزام بها ليتم تطبيق الإدارة بالتجوال بأفضل الوسائل ولتحقيق الأهداف المنشودة من الإدارة بالتجوال

وأهداف المنظمة وأتفق كل من (Taylor:2014) ^(١٩) و (Hindle:2008) ^(٢٠) على المتطلبات التالية:

- ١- الاهتمام بالعاملين وإظهار روح الود والتفاهم بين الرؤساء والعاملين.
- ٢- الاتصال الفعال المستمر عبر خطوط الاتصال المختلفة واستخدام التغذية العكسية.
- ٣- عدالة التجوال وعدم قضاء أكثر الأوقات في قسم واحد عن الآخر. وعدم التحدث دائما مع نفس العاملين في كل جولة أو أشخاص من مستويات إدارية معينة والاهتمام بالجميع.
- ٤- إظهار التقدير للعاملين عند رؤيته للعمل الجيد والثناء عليهم.
- ٥- عقد الاجتماعات في مواقع العمل، إن اجتماع المدير بالعاملين في مواقع عملهم لمعرفة احتياجات العاملين ومشكلاتهم مما يجعل الاجتماع أكثر كفاءة وفعالية.
- ٦- عدم نقد العاملين أثناء التجوال فالأفضل أن يوجه الرئيس النقد للعامل على إنفراد إذا لاحظ شيئا لا يعجبه.
- ٧- عدم الإفراط في التجوال حتى لا يشعر المرؤوسين بأنهم مراقبون طوال الوقت.
- ٨- الإجابة على استفسارات المرؤوسين بصدق وصراحة أثناء القيام بالجولات.

٢/١/٢ السلوك الوظيفي الابتكاري

١/٢/١/٢ تعريف السلوك الوظيفي الابتكاري:

عرّف كل من (Attiq and Others:2017) إن السلوك الوظيفي الابتكاري بأنه "الاستعداد والرغبة والتأهب المتعمد والمقصود من قبل العاملين للعمل وفقا للإبتكار مثل تحسين أساليب العمل، والاتصال مع زملاء العمل، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة والتوسع في تصنيع السلع والخدمات الجديدة". ^(٢١)

وذكر كل من (Javed and Others:2017) إن السلوك الوظيفي الابتكاري بشكل أساسي يمثل التفكير خارج الصندوق في أساليب بديلة، والبحث عن

التحسينات، والبحث عن التكنولوجيات الجديدة، وطرق جديدة لتحقيق المهام، وتجربة أساليب عمل جديدة واكتشاف وتأمين الموارد المفيدة من أجل جعل الفكرة قابلة للتطبيق في الواقع العملي.^(٢٢)

وعرّف كل من (Rasheed and Others:2016) السلوك الوظيفي الإبتكاري بأنه "الابتكار اليومي" الذي يعتمد على محاولات الموظف الهادفة لإعطاء نتيجة قوية وفعالة في العمل.^(٢٣)

وفقاً لـ (Kundu and Roy:2016) فإن الابتكار يهتم إنتاج وتبنى الأفكار الجديدة والمفيدة. لذلك فالابتكارات مكونا إبداعيا وعنصراً للتنفيذ ولكي تعتبر الأفكار إبتكارية يجب أن يتوافر فيها مايلي:^(٢٤)

- ١- تقديم محتوى جديد في بيئة العمل.
- ٢- أن تتناسب وترابط الأفكار مع البيئة التنظيمية والإجتماعية بالمنظمة.
- ٣- أن تكون مفيدة لتنفيذ مهام محددة وحل مشكلات عاجله و إرضاء وتلبية احتياجات الأفراد والاستخدام الامثل للموارد الحالية.

وعرّف كل من (Stoffers and Others:2015) أن السلوك الوظيفي الابتكاري لا يتقيد بتطور المنتجات الجديدة في البحوث وتطور البيئة ولكن يشمل كل أوجه المنظمة. والقدرة على إيجاد الحلول الإبتكارية التي تعتمد على المعرفة وعلى خبرة الأفراد لحل المشكلات.^(٢٥)

وعرّف (de spiegelare:2014) السلوك الوظيفي الابتكاري هو سلوكيات الأفراد في بيئة العمل التي تستهدف اكتشاف الفرص وتوليد الأفكار والسعي لتدعيمها وتنفيذها في مكان العمل.^(٢٦)

وعرّف كل من (de Jong and den Hartog:2010) السلوك الوظيفي الابتكاري هو الذي يتم من جانب الفرد أو الجماعة بهدف إدخال أفكار وعمليات أو إجراءات أو منتجات جديدة مفيدة. ويعتبر الإبداع عنصر بالغ الأهمية في السلوك

الوظيفي الابتكاري ، فعند بداية عملية الابتكار يتم الاعتراف بالمشكلات أو الثغرات في الأداء ثم تبدأ الأفكار تتولد استجابة لحاجه ملموسة للابتكار وهما يتم التعامل مع مجموعة واسعة من سلوكيات العمل الابتكارية لبدء وتنفيذ الأفكار الجديدة.^(٢٧)

٢/٢/١/٢ أبعاد السلوك الوظيفي الابتكاري:

تفق كل من (Zahra and Others:2017)^(٢٨) و (Kör:2016)^(٢٩) و (Basu and Ray:2016)^(٣٠) و (NGAN:2015)^(٣١) و (Messmann and Mulder:2015)^(٣٢) و (Kroes:2015)^(٣٣) و (Siddiqi:2015)^(٣٤) و (Shanker and Bhanugeopan:2014)^(٣٥) و (Young:2012)^(٣٦) أن أبعاد السلوك الوظيفي الابتكاري أربعة أبعاد وهي:

البعد الأول: إكتشاف الفرص:

يشير إلى سلوك العاملين الذي يتضمن تحديد المشكلة تحديدا دقيقاً (Messmann and Mulder:2015) والتي تحتاج إلى معالجه بهدف إيجاد أفضل الطرق الممكنة لحل هذه المشكلات. وتحسين الإجراءات الحالية وتطوير المنتجات أو الخدمات الحالية و تقديم الخدمات بطريقة تختلف عن الطرق المتبعة حالياً أو في الماضي (Siddiqi:2015). ويبدأ سلوك العاملين عند التفكير في الابتكار بالبحث عن التطورات أو مناهج أو نظريات جديدة وخلق أفكار جديدة من خلال إكتشاف وإدراك وفهم الفرص والاعتراف بالفجوة في الأداء وحل القضايا. (NGAN:2015) ويعتمد إكتشاف الفرص على التناقضات التي لا تتناسب مع الممارسة العادية في مكان العمل مثل الشكاوى من أحوال العمل الحالية أو عدم تلبية طلبات العملاء في الوقت المناسب أو الإشارات التحذيرية. (Young:2012)

البعد الثاني: توليد الأفكار:

وهي إعادة تشكيل وتنظيم البيانات والمفاهيم الحالية إلى معلومات ومفاهيم جديدة لإيجاد طريقه جديدة للحل (Zahra and Others:2017). كما أنها شكل من

أشكال السلوك الذي يمكن العاملين من توليد المفاهيم والحلول والإجراءات الجديدة والأفكار المبتكرة للمشكلات والغموض والنواحي الصعبة بهدف التحسين في طرق وأساليب وأدوات العمل (Shanker and Bhanugeopan:2014). وإلى جانب أهمية مرحلة الاعتراف بالمشكلة أو الفرصة، فإن مهارة الفرد في صياغة فكرة بطريقة جديدة أمر بالغ الأهمية للتفكير الإبداعي والابتكاري (Siddiqi:2015).

البعد الثالث: دعم الأفكار:

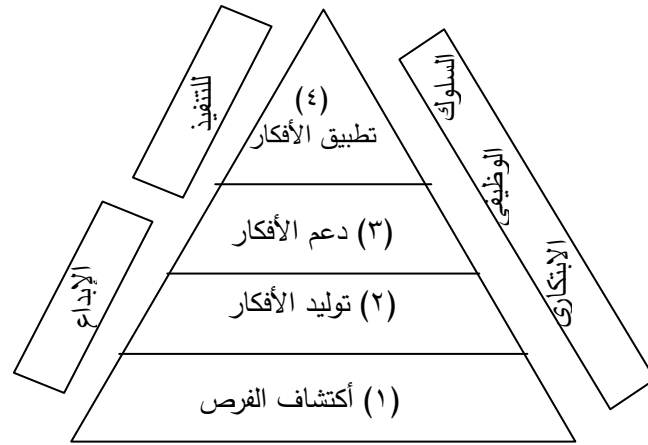
إن توليد الأفكار المبتكرة في المنظمات ليس كافياً لتحويل تلك الأفكار إلى نتائج ملموسة ومن أجل وضع الأفكار موضع التنفيذ ومن الضروري تدعيم تلك الأفكار وإقناع العاملين ليكونوا جزءاً من العملية الابتكارية (Kroes:2015). لذلك من الضروري التأثير والإقناع والتفاوض مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق تعاونهم في تحويل الأفكار الإبداعية إلى الواقع العملي وتعرفهم على قيمة هذه الأفكار لزيادة فرص تطبيقها (Siddiqi:2015). وعندما تقوم المنظمات ببناء بيئة لتدعيم تحقيق أهدافهم. يمكن لإدارة المنظمة أن تخلق سياسات واستراتيجيات تساعد على دعم عمليات الإبداع والابتكار، فضلاً عن الاستعداد لقبول المخاطر ولتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات، مع تعزيز السلوك الابتكاري للأفراد في مكان العمل، مع إزالة مساوئ البيروقراطية التي تعطل السلوك الوظيفي الابتكاري. (Kör:2016).

البعد الرابع: تطبيق الأفكار:

المرحلة النهائية للسلوك الوظيفي الابتكاري تتطوي على تطبيق وتنفيذ الفكرة التي يشار إليها على أنها تحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع ملموس ونتائج ملموسة لتحقيق التغيير والتحسين المطلوب (Siddiqi:2015). ويمكن أن يكون التغيير في المنتجات الجديدة أو الدخول لأسواق جديدة أو عمليات تقديم الخدمات أو العمليات أو حلول المشكلات ويتم تحديد ما يتم تغييره في المرحلة الأولى من السلوك الوظيفي الابتكاري (Basu and Ray:2016).

وحدد (Kanter:1988) ثلاثة أبعاد للسلوك الوظيفي الابتكاري وهي :
توليد الأفكار الابتكارية و دمج أو جمع الأفكار وتنفيذ الأفكار . وقد صنف (De Jong and Den Hartog:2010) السلوك الوظيفي الابتكاري إلى أربعة أبعاد: اكتشاف الأفكار وتوليد الأفكار وتأييد الأفكار وتنفيذ الأفكار . وصنف كل من (Kleysen and Street:2001) السلوك الوظيفي الابتكاري إلى خمسة أبعاد: اكتشاف الفرص وتوليد الأفكار والفحص البناء للأفكار وتأييد ودعم الأفكار وتنفيذ الأفكار. (٣٧)

ويوضح الشكل التالي أبعاد السلوك الوظيفي الابتكاري من وجهة نظر (Veenendaal and Bondarouk,) (٣٨)



شكل رقم (١)
أبعاد السلوك الوظيفي الابتكاري

Source: Veenendaal, Andre and Bondarouk, Tanya .Perceptions of HRM and their Evidence from a innovative work behaviour: effect on dimensions of Management Revue, Vol.26, No.2,2015..P.141 manufacturing firm.

٣/٢/١/٢ الفرق بين الإبداع والسلوك الوظيفي الابتكاري:

ذكر كل من (Zahra and Waheed:2017) ^(٣٩) و (Contreras and Others:2017) ^(٤٠) إن السلوك الوظيفي الابتكاري يختلف عن الإبداع، حيث أن الإبداع ينطوي أو يقتصر على توليد الأفكار، بينما السلوك الوظيفي الابتكاري هو عملية كاملة تمتد إلى ما هو أبعد من توليد الأفكار وتشمل ترويج وتدعيم وتنفيذ الأفكار.

وذكر كل من (Khan and Others: 2012) إن المرحلة الأولى والثانية من أبعاد السلوك الوظيفي الابتكاري تغطي سلوكيات العمل الموجهة نحو الإبداع والمرحلة الثالثة والرابعة من أبعاد السلوك الوظيفي الابتكاري وهي السلوك الموجهة نحو التطبيق والتنفيذ الذي يشمل تشجيع وتدعيم الأفكار الجديدة. ^(٤١)

وأنفق كل من (HALAÇ and ÇELİK:2016) ^(٤٢) و (Afsar:2015) ^(٤٣) و (De Spiegelare and Others: 2015) ^(٤٤) و (Ma^a- Prieto: 2014) ^(٤٥) و (Cameli :2006) ^(٤٦) أن الإبداع هو نوع من أنواع السلوك الوظيفي الابتكاري فهو توليد الأفكار الجديدة المفيدة وغير مألوفة وتقديم حلول خارج الصندوق للمشاكل التنظيمية لذلك فإن الإبداع هو المرحلة الأولى من السلوك الوظيفي الابتكاري. أما السلوك الوظيفي الابتكاري عملية معقدة تتضمن ليس فقط توليد الأفكار ولكن إدخال وتطوير وتعزيز وتنفيذ الأفكار الإبداعية والتفاعل معها وتعديلها لتحسين الأداء التنظيمي.

٤/٢/١/٢ العوامل التي تؤثر على السلوك الوظيفي الابتكاري:

قسم (Nijenhuis:2015) العوامل التي تؤثر على السلوك الوظيفي الابتكاري إلى مايلي: ^(٤٧)

أولاً: العوامل الخارجية للسلوك الوظيفي الابتكاري:

أ- المنافسة الخارجية.

ب- العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ثانياً: العوامل الداخلية للسلوك الوظيفي الابتكاري:

أ- أسلوب القيادة والتفاعلات أو العلاقات بين الرؤساء والعاملين.

ب- تفاعل أفراد فرق العمل مع بعضهم لبعض.

ج- الهيكل التنظيمي.

د- التمكين الإداري للعاملين .

هـ- عوامل على مستوى الأفراد.

١- أسلوب حل المشكلات.

٢- نوع المهام وخصائص الوظيفة.

٣- الرغبة في تغيير الوضع الراهن والمخاطر.

٤- تصورات وتوقعات الأداء وشكل النتائج النهائية.

و- المناخ التنظيمي.

ونذكر كل من (Luoh and Others:2014) خمسة عوامل إدارية لتحفيز

العاملين على ممارسة السلوك الوظيفي الابتكاري: (٤٨)

١- التدريب والتطوير .

٢- الدعم والتنفيذ من جانب الإدارة العليا

٣- سياسة الباب المفتوح.

٤- التقدير .

٥- الاستقلال والمرونة.

ونذكر كل من (Park and Others:2014) إن السلوك الوظيفي

الابتكاري يتأثر بالقدرات المتميزة التي يمتلكها الأفراد مثل المعارف والخبرات

والمهارات والسلوكيات ،والعوامل التنظيمية مثل القيادة وعلاقات فرق العمل والثقافة

التنظيمية الداعمة للإبتكار. والمناخ التنظيمي والعدالة التنظيمية وتوقعات دور القائد

وعلاقات التبادل بين القائد والعاملين وتمكين العاملين وتبادل المعرفة والعلاقات بين زملاء العمل. (٤٩)

ونكر كل من (Bos-Nehles and Others:2017) أن للمدير دورا في التأثير على السلوك الوظيفي الابتكاري كما يتضح مما يلي: (٥٠)

- ١- تشجيع العاملين على توليد الأفكار وتطبيقها.
 - ٢- إشباع دوافع العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وخلق بيئة عمل مناسبة لتشجيع عملية الابتكار والتغيير.
 - ٣- العلاقات الجيدة للمرؤوسين مع رؤسائهم تعطي أفضل موارد وتوفر القدرة على اتخاذ القرارات.
 - ٤- تبنى أساليب القيادة الداعمة للابتكار مثل القيادة التبادلية والتحويلية والإستراتيجية والخدمة.
 - ٦- إعطاء العاملين المزيد من الموارد والتسهيلات والإستقلالية والدعم.
 - ٧- الاتصال الفعال مع العاملين من خلال التغذية العكسية البناءة.
- ٥/٢/١/٢ فوائد السلوك الوظيفي الابتكاري:

حدد كل من (Korziliusa and Others:2017) فوائد السلوك الوظيفي الابتكاري فيما يلي: (٥١)

- ١- الرضا الوظيفي وتحقيق الأداء الأفضل في مكان العمل، وتطوير العلاقات مع زملاء العمل.
- ٢- الفاعلية التنظيمية واستمرارية المنظمة على المدى الطويل.
- ٣- التوجه نحو التعلم التنظيمي.
- ٤- تحقيق الميزة التنافسية.
- ٥- تشجيع وتحفيز العاملين لخلق المناخ الذي يعزز الابتكار.

وذكر (Agarwal:2014) أن السلوك الوظيفي الابتكاري أمراً حيوياً لبقاء واستمرارية واستدامة ونمو منظمات الأعمال . وإن إبتكارات العاملين أمر بالغ الأهمية لنجاح مختلف الأعمال وبقاء المنظمات على المدى الطويل فيجب أن تهتم المنظمات بدراسة العوامل التي تشجع للإبتكار. (٥٢)

٢/٢ الدراسات السابقة

١/٢/٢ الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة بالتجوال:

١/١/٢/٢ دراسة (الدرعان:٢٠١٦):(٥٣)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض ومعوقات التطبيق. وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المديرات لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لديهن، تبعا لمتغيرات الدراسة: (الخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي، ونوع المبنى المدرسي)، وكذلك متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال. ومن أهم نتائج الدراسة مايلي:

- ١- أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بأبعادها الأربعة : (التممية المهنية للمعلمات، والاتصال الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات) متحققة بدرجة عالية جداً.
- ٢- أن معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض متحققة بدرجة متوسطة.
- ٣- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين استجابات مفردات الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تبعا للمتغيرات التالية: (عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي، ونوع المبنى المدرسي).

- ٤- أن متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض متحققة بدرجة عالية جدًا.
٢/٢/٢٠١٦ دراسة (فروانة: ٢٠١٦): (٥٤)
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة بالتجوال لتحفيز الموظفين لدى جمعية النور الخيرية بغزة وللمساهمة في رفع كفاءتهم من خلال تحفيزهم وذلك من خلال مفهوم الإدارة بالتجوال .
ومن أهم نتائج الدراسة مايلي:
- ١- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مدى تطبيق الإدارة بالتجوال وبين مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
٢- تأكيد دور الإدارة بالتجوال كاتجاه حديث في عمليات التغيير الشاملة للمنظمات.
٣- حث الإدارة العليا على زيادة مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال والعمل على تحفيز الموظفين.
٤- العمل على إيضاح نظام الحوافز للموظفين وعمل نموذج له في جمعية النور الخيرية بغزة.
٢/٢/٢٠١٥ دراسة (Tucker and Singer: 2015): (٥٥)
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة بالتجوال على الأداء من خلال دراسة فاعلية وتحسين برنامج مزاولة الإدارة بالتجوال من قبل الرؤساء على الموظفين للتعرف على أفكارهم لتحسين الأداء وحل مشكلات العمل.
ومن أهم نتائج الدراسة مايلي:
- ١- إن مشاركة الرؤساء مع المرؤوسين من خلال الإدارة بالتجوال تساهم في حل مشكلات العمل.
٢- إن الإدارة بالتجوال أدت إلى تحسين الأداء وإنجاز مهام العاملين المحددة لهم.

دراسة (Mohan and Others:2013): (٥٦) ٤/١/٢/٢

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام الإدارة بالتجوال كأحد الأدوات الفعالة من قبل المديرين للتعرف على مزاوله العاملين لأعمالهم. وتوصلت الدراسة أن الإدارة بالتجوال تساهم في حل مشكلات العمل وقد تبين أنه تم معالجه وحل ١٢٤٦ مشكلة سنويا من أصل ١٢٥٢ مشكلة.

٢/٢/٢ الدراسات السابقة المتعلقة بتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري

دراسة (Lekhavichit and Wanichtanom:2017): (٥٧) ١/٢/٢/٢

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الدور الوسيط لبيئة العمل و التمكين النفسي على العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الوظيفي الابتكاري للمعلمين الحكوميين. وتتضمن البحث ٣٥٩ معلماً حكومياً. وتوصلت الدراسة إلى:

- ١- وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية وبيئة العمل.
- ٢- وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والسلوك الوظيفي الابتكاري.
- ٣- وجود ارتباط إيجابي لبيئة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الوظيفي الابتكاري
- ٤- لا يوجد تأثير جوهري للتمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الوظيفي الابتكاري.

دراسة (Haider and Akbar:2017): (٥٨) ٢/٢/٢/٢

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الوظيفي الابتكاري. وتوصلت الدراسة إلى:

- ١- وجود تأثير إيجابي بين التسويق الداخلي على الرسوخ الوظيفي.
- ٢- وجود تأثير إيجابي بين التسويق الداخلي على السلوك الوظيفي الابتكاري.

٣- وجود تأثير إيجابي للرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الوظيفي الابتكاري
دراسة (Hou:2017): (٥٩)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المستويات المتعددة من القيادة غير الفعالة على السلوك الوظيفي الابتكاري. وأشترك فيها ٢٢٤ عاملاً من ٣٢ مجموعة عمل من ثلاث شركات في الصين.
وتشير نتائج الدراسة إلى أنه قد ثبت وجود تأثير سلبي بين العلاقة بين القيادة غير الفعالة على السلوك الوظيفي الابتكاري من خلال دراسة إجابات العاملين.

دراسة (Piansoongnern:2016): (٦٠)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الصينية على السلوك الوظيفي الابتكاري للعاملين التايلانديين. وقد أجريت مقابلات متعمقة شبه منظمة مع ١٥ من كبار المديرين التنفيذيين التايلانديين الذين يعملون في شركة صينية تايلاندية للسيارات في بانكوك. وهذه الشركة هي مشروع مشترك بين أكبر شركتين من تايلاند والصين.

وتوصلت الدراسة إلى:

١- ينظر إلى القادة الصينيين بالشركة على أنهم دكتاتوريون ويطبّقون الهيكل الإداري من أعلى إلى أسفل.

٢- لا يمارس العاملون التايلانديون السلوك الوظيفي الابتكاري لعدم وجود تفاهم متبادل بين الرؤساء بالشركة الصينية والعاملين التايلانديين.

٥/٢/٢/٢ دراسة (Shahid and Others:2016): (٦١)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات والخبرات ذات العلاقة عالية الجودة للعاملين و السلوك الوظيفي الابتكاري. دراسة حالة على قطاع الأدوية في باكستان. وتوصلت الدراسة إلى:

- ١- وجود علاقة إيجابية بين الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات والخبرات ذات العلاقة عالية الجودة والسلوك الوظيفي الابتكاري.
- ٢- كما أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية إيجابية مباشرة بين الرفاهية النفسية والسلوك الوظيفي الابتكاري.

٣/٢/٢ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة لكل من الإدارة بالتجوال وتنمية السلوك الابتكاري وفيما يلي توضيح لأوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية التي قامت بها الباحثة والدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في:

- (١) أهمية الإدارة بالتجوال وتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري لصالح كل من العاملين والمنظمة وجميع المتعاملين معها والمجتمع.
- (٢) توضيح الإطار النظري لكل من الإدارة بالتجوال وتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري.

ويختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- (١) معرفة أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري.
- (٢) مجال التطبيق العملي حيث تقوم الباحثة بإجراء الدراسة على الشركة المصرية للاتصالات.

٣- مشكلة البحث:

قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع ٣٠ عاملاً من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والوظائف النمطية من مختلف إدارات الشركة المصرية للاتصالات للتعرف على جوانب مشكلة البحث وقد كشفت المقابلات عن مايلي:

أولاً: عدم الاستماع لمشكلات العاملين بمجال العمل وعدم إجراء المناقشات معهم من جانب بعض الرؤساء .

ثانياً: وجود فجوة بين وقت حدوث المشكلة ووقت حلها لعدم تواجد بعض الرؤساء بجانب العاملين.

ثالثاً: البطء في عملية اتخاذ القرارات نتيجة تعدد المستويات الإدارية بالشركة.

رابعاً: وجود الكثير من القدرات الإبتكارية غير المستغلة للعاملين لضعف فرصه مشاركتهم والتعبير عن آرائهم في النواحي التي تخص أعمالهم من جانب بعض الرؤساء .

خامساً: عدم وجود دعم من قبل بعض رؤساء الإدارات لتطبيق الأفكار الإبتكارية.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في طرح التساؤلات التالية:

- ١- ما هي العلاقة المتوقعة بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم لإدارة التجوال وتنمية السلوك الوظيفي الإبتكاري؟
- ٢- ما هي العلاقة المتوقعة بين بعد إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث على تنمية السلوك الوظيفي الإبتكاري؟
- ٣- ما هي العلاقة المتوقعة بين بعد الإصغاء الذكي على تنمية السلوك الوظيفي الإبتكاري؟
- ٤- ما هي العلاقة المتوقعة بين بعد الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار على تنمية السلوك الوظيفي الإبتكاري ؟
- ٥- ما هي العلاقة المتوقعة بين بعد إزالة الخوف والرغبة على تنمية السلوك الوظيفي الإبتكاري؟

٦- ما هي العلاقة المتوقعة بين بعد مشاركة العاملين في مشكلات العمل على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري؟

٤- فروض البحث

الفرض الأول: لا يوجد فروق معنوية ذو دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم للإدارة بالتجوال وتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري.

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري للعاملين وقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- (١) لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري.
- (٢) لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الإصغاء الذكي المستوعب على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري.
- (٣) لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري.
- (٤) لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد إزالة الخوف والرغبة والخجل على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري.
- (٥) لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد مشاركة العاملين في مشكلات العمل على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري.

٥- أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

- ١- التعرف على مدى إدراك العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية للإدارة بالتجوال وتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٢- التعرف على مدى الارتباط بين أبعاد الإدارة بالتجوال وتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٣- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد في زيادة تطبيق الإدارة بالتجوال لتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري بالشركة المصرية للاتصالات.

٦- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- ١- إلقاء الضوء على أهمية توافر أبعاد الإدارة بالتجوال لتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٢- أهمية مجال الدراسة الميدانية نظرا للدور التي تقوم به الشركة المصرية للاتصالات في تأدية الخدمات للمواطنين والمجتمع ككل لزيادة الرفاهية.

٧- مجتمع وعينة البحث:**١-مجتمع البحث:**

يشتمل مجتمع البحث جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وعددهم ٣٨٩٩٧ عاملاً وتم معرفة تلك الأعداد من إدارة الموارد البشرية.

٢- حجم العينة:

تم تحديد عينة البحث وفقا للمعادلة التالية (بازرعة)^(٦٢):

$$\frac{\sqrt{ق(١-ق)}}{ن} \times ٢ = \text{الخطأ المسموح به}$$

الخطأ المسموح به فإنه سوف يمثل بمقدار ٥% وأن حدود الثقة بالنتائج فى صورة نسبة مئوية على أساس حدود الثقة ٩٥%. و استخدمت ٢ كتقريب ١,٩٦.

$$\frac{\sqrt{(٠,٥ - ١) \times ٠,٥}}{ن} \times ٢ = ٥\%$$

$$\frac{٠,٥ \times ٠,٥}{ن} \times ٤ = ٢(٠,٥)$$

$$\frac{٠,٢٥ \times ٤}{ن} = ٠,٠٠٢٥$$

$$١ = ٠,٢٥ \times ٤ = ن \times ٠,٠٠٢٥$$

$$٤٠٠ = ن \text{ مفردة}$$

$$\text{حجم العينة} = ٤٠٠ \text{ مفردة}$$

٣- نوع العينة:

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية من الشركة المصرية للاتصالات.

٤- وحدات المعاينة :

تتمثل وحدات المعاينة من كافة العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية بالشركة المصرية للاتصالات.

وتم توزيع حجم العينة الخاصة بالعاملين بالشركة المصرية للاتصالات طبقاً

للنسب المئوية التالية لكل مستوى من المستويات الإدارية والوظائف النمطية:

١٠% للعاملين بالإدارة العليا. ٢٠% للعاملين بالإدارة الوسطى.

٣٠ % للعاملين بالإدارة الإشرافية. ٤٠ % للعاملين بالوظائف النمطية. وفيما يلى جدول يبين توزيع حجم العينة المحسوبة والفعلية الخاصة للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات طبقا للنسب المئوية السابقة:

جدول رقم (١)

توزيع حجم العينة المحسوبة والفعلية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية

العينة الفعلية		العينة المحسوبة		المستويات الإدارية والوظائف النمطية
عدد	%	عدد	%	
٣٦	١٠%	٤٠	١٠%	الإدارة العليا
٧٢	٢٠%	٨٠	٢٠%	الإدارة الوسطى
١٠٧	٣٠%	١٢٠	٣٠%	الإدارة الإشرافية
١٤٥	٤٠%	١٦٠	٤٠%	الوظائف النمطية
٣٦٠	١٠٠%	٤٠٠	١٠٠%	الإجمالي

* المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول رقم (١) أن عينة البحث المحسوبة للشركة المصرية للاتصالات هي عدد ٤٠٠ مفردة وعند تحليل قوائم الاستقصاء الخاصة بالمستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) والوظائف النمطية بالشركة المصرية للاتصالات تم استبعاد عدد ٤٠ استمارة غير كاملة ومنقوصة لتصبح العينة الفعلية هي عدد ٣٦٠ مفردة كما هو موضح بالجدول وبالتالي تكون نسبة الاستجابة بلغت ٩٠%.

٨- أسلوب ومنهج البحث:

يتضمن منهج البحث جانبين:

الجانب النظرى:

تم الإطلاع على الكتب والدوريات والتقارير والبحوث والدراسات المنشورة وأيضا مطبوعات المؤتمرات العربية والأجنبية والبيانات المتوفرة بشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) لتجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث.

الجانب الميداني:

تم تصميم قائمة استقصاء موجهة إلى المستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية بالشركة المصرية للاتصالات لجمع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج بحيث تحتوى القائمة على متغيرين وهما الإدارة بالتجوال وتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري وتم تقسيم الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: خاص بالبيانات العاملة لوحدات المعاينة.

الجزء الثاني: الإدارة بالتجوال وتم قياس الإدارة بالتجوال بالاعتماد على المقياسين الواردين في كل من: (Tucker and Singer:2015)^(٦٣) و (Al Shara'ah and Others:2013)^(٦٤)

الجزء الثالث: تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري بالاعتماد على المقياسين الواردين في كل من: (Zandberg and Morales:2017)^(٦٥) و (Mura and Others:2016)^(٦٦)

٩ - أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

اعتمدت الباحثة فى تحليل البيانات واختبار صحة فروض البحث على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي الذي يتضمنها البرنامج الإحصائي الجاهز (S.P.S.S Version 20) وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

Descriptive Methods	أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية
Internal Consistency	- معامل الاتساق الداخلي
Cornbach's Alpha	- معامل الثبات
Means	- الأوساط الحسابية.
Standard Deviations	- الانحرافات المعيارية.

- معامل الأختلاف.	Coefficient of Variance
ثانيا : الأساليب الإحصائية الاستدلالية	Inferential Methods
- تحليل التباين أحادي الاتجاه.	One – Way ANOVA
- اختبار توكي للمقارنات المتعددة.	Tukey Multiple Comparisons
- معامل الارتباط (بيرسون).	Pearson Correlation
- تحليل المسار	Path Analysis
- تحليل الانحدار الخطى البسيط.	Simple Linear Regression Analysis
- تحليل الانحدار المتعدد	Multiple Regression Analysis

١٠ - مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض :

١- الدراسة الاستطلاعية :

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على قائمة الاستقصاء المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة قامت الباحثة باستخدام كل من:

أ- معامل الاتساق الداخلي **Interconsistency** :

يقيس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء والذي يعتمد على معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار معنوية معامل الارتباط.

ب - معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha (α)** :

اعتمدت الباحثة على معامل ألفا كرونباخ بهدف قياس معامل الثبات (والذي يعبر عن درجة الاعتمادية) وذلك على مستوى جميع المتغيرات الخاصة بالإدارة بالتجوال وتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري.

وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميدانية مكونة من (٤٠) مفردة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية بالشركة

المصرية للاتصالات لكي يتم التأكد من وضوح جميع عبارات قائمة الاستقصاء لدى المستقصى منهم.

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الخاصة بحساب كل من درجة المصدقية ومعامل الثبات لأبعاد الإدارة بالتجوال وتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري كما يوضحها الجدول التالي رقم (٢) :

جدول رقم (٢)

درجة مصداقية النتائج المحققة باستخدام معامل الاتساق الداخلي و معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الإدارة بالتجوال وتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري

م	أبعاد الدراسة	معامل الاتساق الداخلي	معامل الثبات (الفا كرونباخ)
١- أبعاد الإدارة بالتجوال			
١	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	**٠,٩١١	٠,٨٣١
٢	الإصغاء الذكي	**٠,٩٠٤	٠,٨١٩
٣	الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار	**٠,٨٧٦	٠,٧٦٨
٤	إزالة الخوف والرغبة	**٠,٨٨٩	٠,٧٩١
٥	مشاركة العاملين في مشكلات العمل	**٠,٩٠٨	٠,٨٢٥
	إجمالي أبعاد: الإدارة بالتجوال	**٠,٨٥٤	٠,٩٢٤
٢- أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري			
١	اكتشاف الفرص	**٠,٩٥٥	٠,٩١٣
٢	توليد الأفكار	**٠,٩٢١	٠,٨٤٩
٣	دعم الأفكار	**٠,٨٨٣٨	٠,٧٨١
٤	تنفيذ الأفكار	**٠,٨٦٠	٠,٧٤٠
	إجمالي أبعاد: تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري	**٠,٨٧٢	٠,٩٣٣
	إجمالي أبعاد " أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري	**٠,٨٣٧	٠,٩١٤

** دالة عن مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق رقم (٢) مايلي :

١- صلاحية جميع العبارات علي كل من أبعاد الإدارة بالتجوال وأبعاد تنمية السلوك الابتكاري حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوي ٠,٠١ وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠,٨٦٠ و ٠,٩٥٥) الأمر الذي

يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين العناصر المختلفة ومدى تمثيلها لمكونات أبعاد الدراسة وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية عبارات الإستمارة لأبعاد الإدارة بالتجوال وقد تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد الإدارة بالتجوال بين (٠,٨٧٦ و ٠,٩١١) ومعاملات الارتباط لأبعاد تنمية السلوك الوظيفي لكل بعد بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه و دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فاقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٨٦٠ و ٠,٩٥٥) مما يدل على أن جميع العبارات صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

٢- تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة، وقد تبين أن معامل الثبات لإجمالي أبعاد " أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري، قد بلغ (٠,٩١٤) ، وظهرت قيم معاملات " الثبات لإجمالي أبعاد " الإدارة بالتجوال " تراوحت بين (٠,٧٦٨ ، ٠,٨٣١) وهي أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس وأيضا أبعاد "السلوك الوظيفي الابتكاري" تراوحت بين (٠,٧٤٠ ، ٠,٩١٣) وهي أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس . يتضح مما سبق قبول جميع عبارات قائمة الاستقصاء المستخدمة دون حذف أي عبارة لقياس متغيرات البحث الخاصة "بأثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري في الشركة المصرية للاتصالات" وذلك لإثبات مدى صحة أو خطأ فروض البحث.

٢ - مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تتناول الباحثة في هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بأبعاد الإدارة بالتجوال وأبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري :

١/٢ - أبعاد الإدارة بالتجوال :

جدول (٣)

نتائج الوصف الإحصائي لأبعاد الإدارة بالتجوال حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية

الوظائف النمطية (ن=١٤٥)			الإدارة الإشرافية (ن=١٠٧)			الإدارة الوسطى (ن=٧٢)			الإدارة العليا (ن=٣٦)			الوصف الإحصائي
معامل الاختلاف %	متوسط الانحراف المعياري	متوسط حسابي	معامل الاختلاف %	متوسط الانحراف المعياري	متوسط حسابي	معامل الاختلاف %	متوسط الانحراف المعياري	متوسط حسابي	معامل الاختلاف %	متوسط الانحراف المعياري	متوسط حسابي	
٢,٤١	٠,٤٥	٣,٦٥	١١,٧٨	٠,٤٩	٤,١٩	١٤,١٠	٠,٥٨	٤,١٤	٩,٤٤	٠,٤٠	٤,٢٥	١- إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث
٣,٦٥	٠,٥١	٣,٧١	١٤,٣٨	٠,٤٥	٣,١١	١٦,٧٧	٠,٦٣	٣,٧٥	٦,٣٥	٠,٢٦	٤,٠٨	٢- الاضغاء التكي
٣,٧٣	٠,٥٣	٣,٨٣	١٤,٨٨	٠,٥٣	٣,٥٩	١٤,٣٠	٠,٥٨	٤,٠٤	٨,٧٤	٠,٣٦	٤,١١	٣- الاستخدام الفعال للاستلته والحوار
١,٠٤	٠,٥٠	٤,٥٠	٩,٠	٠,٤٠	٤,٤٥	١٧,٤٨	٠,٧٢	٤,١١	١٣,١٥	٠,٥٥	٤,١٧	٤- إزالة الخوف والرهبه
٢,٦٠	٠,٤٤	٣,٥١	١١,٠٣	٠,٣٧	٣,٣٧	١٤,٩٦	٠,٥٦	٣,٧٧	٨,٤٧	٠,٣٩	٤,٥٦	٥- مشاركة العاملين في مشكلات العمل
٨,٥٩	٠,٣٣	٣,٨٤	٨,٢٩	٠,٣١	٣,٧٤	١٤,١٤	٠,٥٦	٣,٩٦	٣,٠٧	٠,١٣	٤,٢٣	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) مايلي:

١- الإدارة العليا:

أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي أبعاد الإدارة بالتجوال للإدارة العليا أشارت إلى الاتجاه الإيجابي المرتفع، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي الأبعاد (٤,٢٣) وبمعامل اختلاف قدره (٣,٠٧%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٩٦,٩٢%) وقد كانت أكثر الأبعاد إيجابية بعد مشاركة العاملين في مشكلات العمل بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٦) بمعامل اختلاف قدره (٨,٤٧%) أي بما يعادل نسبة اتفاق

(٩١,٥٣%) يليه بعد إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٥) بمعامل اختلاف قدره (٩,٤٤%) أي بما يعادل نسبة اتفاق (٩٠,٥٦%).

٢- الإدارة الوسطى:

أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي أبعاد الإدارة بالتجوال للإدارة الوسطى أشارت إلى الاتجاه الإيجابي المرتفع، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي الأبعاد (٣,٩٦) وبمعامل اختلاف قدره (١٤,١٤%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٥,٨٦%) وقد كانت أكثر الأبعاد إيجابية بعد إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث بمتوسط حسابي قدره (٤,١٤) بمعامل اختلاف قدره (١٤,١٠%) أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٥,٩%) يليه بعد إزالة الخوف والرغبة بمتوسط حسابي قدره (٤,١١) بمعامل اختلاف قدره (١٧,٤٨%) أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٢,٥٢%).

٣- الإدارة الإشرافية:

أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي أبعاد الإدارة بالتجوال للإدارة الإشرافية أشارت إلى الاتجاه الإيجابي المرتفع، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي الأبعاد (٣,٧٤) وبمعامل اختلاف قدره (٨,٢٩%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٩١,٧١%) وقد كانت أكثر الأبعاد إيجابية بعد إزالة الخوف والرغبة بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٥) بمعامل اختلاف قدره (٩%) أي بما يعادل نسبة اتفاق (٩١%) يليه بعد إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث بمتوسط حسابي قدره (٤,١٩) بمعامل اختلاف قدره (١١,٧٨%) أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٨,٢٢%).

٤- الوظائف النمطية:

أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي أبعاد الإدارة بالتجوال للوظائف النمطية أشارت إلى الاتجاه الإيجابي المرتفع، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي الأبعاد (٣,٨٤) وبمعامل اختلاف قدره (٨,٥٩%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٩١,٤١%) وقد

كانت أكثر الأبعاد إيجابية بعد إزالة الخوف والرهبة بمتوسط حسابي قدره (٤,٥) بمعامل اختلاف قدره (١١,٠٤%) أى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٨,٩٦%) يليه بعد الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٣) بمعامل اختلاف قدره (١٣,٧٣%) أى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٦,٢٧%).

تفسر الباحثة أن النتائج التي جاءت لصالح الإدارة العليا والإدارة الوسطى قد يرجع إلى الدور الحيوى التي تقوم به الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الشركة المصرية للاتصالات ولقيامهم بصفة مستمرة بالملاحظة والمتابعة لسير العمل عن طريق الإدارة بالتجوال.

٢/٢ أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري:

جدول (٤)

نتائج الوصف الإحصائي لإجمالى أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري

حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية

الوظائف النمطية (ن=١٤٥)			الإدارة الإشرافية (ن=١٠٧)			الإدارة الوسطى (ن=٧٢)			الإدارة العليا (ن=٣٦)			الوصف الإحصائي أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري
معامل الاختلاف%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
١٢,٠٧	٠,٤٤	٣,٦١	١٦,٥٩	٠,٥٦	٣,٢٦	١٨,٢٣	٠,٦٨	٣,٧٣	٧,٥٨	٠,٣٣	٤,٣٠	١- اكتشاف الفرص
١٤,٣٤	٠,٦٠	٤,١٦	١٣,٣٢	٠,٥٥	٤,١٠	١٤,٩٠	٠,٦١	٤,١١	١٣,٧٩	٠,٦٠	٤,٣٣	٢- توليد الأفكار
١٠,٩٥	٠,٤٨	٤,٣٨	١٣,٠٦	٠,٤٨	٣,٦٨	١٣,٧٦	٠,١٧	٣,٠١	٧,٥٠	٠,٣٤	٤,٥٤	٣- دعم الأفكار
١٣,٩٩	٠,٦١	٤,٣٣	١٠,٠٠	٠,٣٦	٣,٥٩	١٥,٤٨	٠,٦٤	٤,١٠	٨,٤٩	٠,٤٠	٤,٦٨	٤- تنفيذ الأفكار
٩,٩٥	٠,٤١	٤,١٢	٧,٣٧	٠,٢٧	٣,٦٨	١٤,٤٦	٠,٥٨	٤,٠١	٥,٣٨	٠,٢٤	٤,٤٦	الإجمالى

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) مايلى:

١- الإدارة العليا:

أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري للإدارة العليا أشارت إلى الاتجاه الايجابي المرتفع، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي الأبعاد (٤,٤٦) وبمعامل اختلاف قدره (٥,٣٨%)، أى بما يعادل نسبة اتفاق (٩٤,٦٢%) وقد كانت أكثر الأبعاد إيجابية بعد تنفيذ الأفكار بمتوسط حسابى قدره (٤,٦٨) بمعامل اختلاف قدره (٨,٤٩%) أى بما يعادل نسبة اتفاق (٩١,٥١%) يليه بعد دعم الأفكار بمتوسط حسابى قدره (٤,٥٤) بمعامل اختلاف قدره (٧,٥٠%) أى بما يعادل نسبة اتفاق (٩٢,٥%).

٢- الإدارة الوسطى:

أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري للإدارة الوسطى أشارت إلى الاتجاه الايجابي المرتفع، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي الأبعاد (٤,٠١) وبمعامل اختلاف قدره (١٤,٤٦%)، أى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٥,٥٤%) وقد كانت أكثر الأبعاد إيجابية بعد توليد الأفكار بمتوسط حسابى قدره (٤,١١) بمعامل اختلاف قدره (١٤,٩٠%) أى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٥,١٠%) يليه بعد تنفيذ الأفكار بمتوسط حسابى قدره (٤,١٠) بمعامل اختلاف قدره (١٥,٤٨%) أى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٤,٥٢%).

٣- الإدارة الإشرافية:

أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري للإدارة الإشرافية أشارت إلى الاتجاه الايجابي المرتفع، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي الأبعاد (٣,٦٨) وبمعامل اختلاف قدره (٧,٣٧%)، أى بما يعادل نسبة اتفاق (٩٢,٦٣%) وقد كانت أكثر الأبعاد إيجابية بعد توليد الأفكار بمتوسط حسابى قدره (٤,١٠) بمعامل اختلاف قدره (١٣,٣٢%) أى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٦,٦٨%).

يليه بعد تنفيذ الأفكار بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٩) بمعامل اختلاف قدره (١٠,٠%) أى بما يعادل نسبة اتفاق (٩٠,٠%).

٤- الوظائف النمطية:

أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري للوظائف النمطية أشارت إلى الاتجاه الايجابي المرتفع، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي الأبعاد (٤,١٢) وبمعامل اختلاف قدره (٩,٩٥%)، أى بما يعادل نسبة اتفاق (٩٠,٠٥%) وقد كانت أكثر الأبعاد إيجابية بعد دعم الأفكار بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٨) بمعامل اختلاف قدره (١٠,٩٥%) أى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٩,٠٥%) يليه بعد تنفيذ الأفكار بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٣) بمعامل اختلاف قدره (١٣,٩٩%) أى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٦,٠١%).

وتفسر الباحثة أن النتائج التي جاءت لصالح الإدارة العليا بالشركة المصرية للاتصالات نظراً لإدراكهم لأهمية تشجيع وتبنى الأفكار الجديدة للعاملين مما يزيد من تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري.

٣ - اختبار صحة فروض البحث :

٣ / ١ - نتائج اختبار صحة الفرض الأول :

“لا يوجد فروق معنوية ذو دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم للإدارة بالتجوال وتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري.”
تم استخدام تحليل تباين أحادي الاتجاه لقياس مدى وجود تباين أو لمقارنة معنوية الفروق بين المستويات الإدارية المختلفة لأبعاد الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري ويوضح جدول التالي رقم (٥):

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمقارنه معنوية الفروق طبقا لأبعاد الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري باختلاف المستويات الإدارية والوظائف النمطية

الأبعاد	المستويات الإدارية والوظائف النمطية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
١- الإدارة بالتجوال	الإدارة العليا	٤,٢٣	٠,١٣	١٤,١٧٥	**٠,٠١	معنوية
	الإدارة الوسطى	٣,٩٦	٠,٥٦			
	الإدارة الإشرافية	٣,٧٤	٠,٣١			
	الوظائف النمطية	٣,٨٤	٠,٣٣			
٢- تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري	الإدارة العليا	٤,٤٦	٠,٢٤	٢٨,٤٨٩	**٠,٠١	معنوية
	الإدارة الوسطى	٤,٠١	٠,٥٨			
	الإدارة الإشرافية	٣,٦٨	٠,٢٧			
	الوظائف النمطية	٤,١٢	٠,٤١			

* تشير إلى معنوية أقل من مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) ما يلي:

- توجد اختلافات معنوية بين اتجاهات المستقصي منهم تبعاً لمتغير المستويات الإدارية والوظائف النمطية ، نحو كل من أبعاد " الإدارة بالتجوال " حيث بلغت قيمة "ف" (١٤,١٧٥)، عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- توجد اختلافات معنوية بين اتجاهات المستقصي منهم تبعاً لمتغير المستويات الإدارية والوظائف النمطية ، نحو كل من أبعاد " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري " حيث بلغت قيمة "ف" (٢٨,٤٨٩)، عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

ونظراً لثبوت وجود فروق معنوية بين اتجاهات المستقصي منهم في طبقاتها المختلفة، فإنه يلزم ضرورة إجراء اختبار أقل فرق معنوي لتحديد معنوية الفروق بين متوسطي عينتين على حده Tukey للأصناف ذات المعنوية كما يلي:

جدول رقم (٦)

نتائج أختبار توكي للمقارنات المتعددة Tukey لأبعاد الإدارة بالتجوال وأبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية

الوظائف النمطية	الإدارة الإشرافية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الإدارات	الأبعاد
*٠,٣٩	*٠,٤٩	*٠,٢٧	-	الإدارة العليا	١- الإدارة بالتجوال
*٠,١٢	*٠,٢٢	-		الإدارة الوسطى	
٠,١٠	-			الإدارة الإشرافية	
-				الوظائف النمطية	
*٠,٣٤	*٠,٧٨	*٠,٤٥	-	الإدارة العليا	٢- تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري
٠,١١	*٠,٣٣	-		الإدارة الوسطى	
٠,٤٤	-			الإدارة الإشرافية	
-				الوظائف النمطية	

*تشير إلى معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥.

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) ما يلي:

١- بالنسبة لأبعاد الإدارة بالتجوال:

- توجد فروق معنوية بين الإدارة العليا وكل من الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية والوظائف النمطية ، بقيمة فرق متوسطات حسابية ٠,٢٧ ، ٠,٤٩ ، ٠,٣٩ ، لصالح الإدارة العليا .
 - توجد فروق معنوية بين الإدارة الوسطى وكل من الإدارة الإشرافية والوظائف النمطية بقيمة فرق متوسطات حسابية ٠,٢٢ ، ٠,١٢ ، لصالح الإدارة الوسطى
- تفسر الباحثة وجود فروق دالة إحصائية لصالح استجابات الإدارة العليا للإدارة بالتجوال بالشركة المصرية للاتصالات وقد يرجع ذلك إلى تعدد الجوانب التي يقومون بها المسئولون بالإدارة العليا وقيامهم بملاحظة ومتابعة أداء المرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافهم بصفة مستمرة أثناء الجوانب الإدارية.

- ٢- بالنسبة لأبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري:
- توجد فروق معنوية بين الإدارة العليا و كل من الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية والوظائف النمطية ، بقيمة فرق متوسطات حسابية ٠,٧٨ ، ٠,٤٥ ، ٠,٣٤ لصالح الإدارة العليا .
 - توجد فروق معنوية بين الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية بقيمة فرق متوسط حسابي ٠,٣٣ لصالح الإدارة الوسطى.
- تفسر الباحثة وجود فروق دالة إحصائية لصالح اتجاهات الإدارة العليا لتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري بالشركة المصرية للاتصالات وقد يرجع ذلك إلى اهتمامهم بتوفير البيئة المناسبة للمبتكرين بمجال العمل وتشجيعهم على النقاش والحوار.
- يتضح من العرض السابق أنه تم رفض صحة الفرض الأول قبول الفرض الإحصائي البديل وهو وجود فروق معنوية ذو دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم للإدارة بالتجوال وتنمية السلوك الوظيفي الابتكاري.
- ٢/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:
- "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري للعاملين"
- لأثبت مدى صحة الفرض الثاني تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى ارتباط ابعاد الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري ويتضح ذلك من الجدول التالي رقم (٧) :

جدول رقم (٧)
مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة التجوال و تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري للعاملين

أبعاد إدارة التجوال	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	**٠,٤٠٢	**٠,٠١	دالة
الإصغاء الذكي	**٠,٧٢٩	**٠,٠١	دالة
الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار	**٠,٧٢٨	**٠,٠١	دالة
إزالة الخوف والرهبنة	**٠,٥٢٢	**٠,٠١	دالة
مشاركة العاملين في مشكلات العمل	**٠,٦١٣	**٠,٠١	دالة
إجمالي: أبعاد إدارة التجوال	**٠,٨١٦	**٠,٠١	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) مايلي :

- ١- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث " وإجمالي أبعاد "تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٠٢)، بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).
- ٢- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " الإصغاء الذكي " وإجمالي أبعاد "تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٢٩)، بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).
- ٣- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار " وإجمالي أبعاد "تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٢٨)، بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).
- ٤- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد "إزالة الخوف والرهبنة " وإجمالي أبعاد "تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٢٢)، بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).
- ٥- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " مشاركة العاملين في مشكلات العمل " وإجمالي أبعاد "تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦١٣)، بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي أبعاد "الإدارة بالتجوال" وإجمالي أبعاد "تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨١٦)، بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).

وتم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) للفروض الفرعية للفرض الثاني لقياس معنوية تأثير الأبعاد المختلفة للمتغير المستقل على أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري كما يتضح من العرض التالي:
بالنسبة للفرض الفرعي الأول:

الذي ينص على " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري". ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج تحليل المسار للفرض الفرعي الأول:

جدول رقم (٨)

تحليل المسار لقياس معنوية تأثير بعد (إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث) على أبعاد المتغير التابع " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري "

البيد	المسار ت	المتغيرات	التقدير β	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	المعنوية	R^2 معامل التحديد
إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	<---	١- اكتشاف الفرص	٠,٣٧٧	٠,٠٥	٧,٧٠٠	**٠,٠١	١٤,٢%
إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	<---	٢- توليد الأفكار	٠,٤٥٥	٠,٠٧	٩,٦٧٣	**٠,٠١	٢٠,٧%
إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	<---	٣- دعم الأفكار	٠,٢٣٩	٠,٠٥	٤,٦٤٩	**٠,٠١	٥,٧%
إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	<---	٤- تنفيذ الأفكار	٠,٢٤٤	٠,٠٦	٤,٧٥٨	**٠,٠١	٥,٩%
الإجمالي	<---	تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري	٠,٤٠٢	٠,٠٤	٨,٢٩٨	**٠,٠١	١٦,١%

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) مايلي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد المتغير المستقل " إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث " علي اجمالي أبعاد المتغير التابع " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذى يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (١٦,١ %)، كما بلغت قيمة "ت" (٨,٢٩٨)، بمستوي معنوية (٠,٠١).
- ويتضح أن إجمالي بعد "إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث" ذو تأثير معنوي على جميع أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري فكانت أكثر الأبعاد دالة إحصائيا بالترتيب التالي توليد الأفكار ثم اكتشاف الفرص ثم تنفيذ الأفكار ثم دعم الأفكار كما أفادت بذلك معاملات التحديد R^2 (٢٠,٧ %) ، (١٤,٢ %) ، (٥,٩ %) ، (٥,٧ %).
- وبالتالي تم رفض صحة الفرض الفرعي الأول و قبول الفرض الإحصائي البديل وهو وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد "أثارة وتحفيز الاهتمام والحديث" على إجمالي أبعاد " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري"
- بالنسبة للفرض الفرعي الثاني:**
- الذى ينص على "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها الإصغاء الذكي على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري". ويوضح الجدول رقم (٩) نتائج تحليل المسار للفرض الفرعي الأول:

جدول رقم (٩)
تحليل المسار لقياس معنوية تأثير بعد (الإصغاء الذكي)
على أبعاد المتغير التابع " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري "

البيد	المسارات	المتغيرات	التقدير β	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	المعنوية	R^2 معامل التحديد
الإصغاء الذكي	<--	١- اكتشاف الفرص	٠,٤٦٢	٠,٠٤	٩,٨٥٢	**٠,٠١	٢١,٣ %
الإصغاء الذكي	<--	٢- توليد الأفكار	٠,٥٨٨	٠,٠٤	١٣,٧٦٠	**٠,٠١	٣٤,٦ %
الإصغاء الذكي	<--	٣- دعم الأفكار	٠,٥٧٨	٠,٠٥	١٣,٤١٩	**٠,٠١	٣٣,٥ %
الإصغاء الذكي	<--	٤- تنفيذ الأفكار	٠,٧٣٦	٠,٠٣	٢٠,٥٩٣	**٠,٠١	٥٤,٢ %
الإجمالي	<---	تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري	٠,٧٢٩	٠,٠٣	٢٠,١٣٠	*٠,٠١	٥٣,١ %

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) مايلي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد المتغير المستقل " الإصغاء الذكي " علي اجمالي أبعاد المتغير التابع " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في المتغير التابع (٥٣,١ %)، كما بلغت قيمة "ت" (٢٠,١٣٠)، بمستوي معنوية (٠,٠١).
- ويتضح أن إجمالي بعد "الإصغاء الذكي" ذو تأثير معنوي على جميع أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري فكانت أكثر الأبعاد دالة إحصائياً بالترتيب التالي تنفيذ الأفكار ثم توليد الأفكار ثم دعم الأفكار ثم اكتشاف الفرص، كما أفادت بذلك معاملات التحديد R^2 (٥٤,٢ %) ، (٣٤,٦ %) ، (٣٣,٥ %) ، (٢١,٣ %).

وبالتالي تم رفض صحة الفرض الفرعي الثاني و قبول الفرض الإحصائي البديل وهو وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد " الإصغاء الذكي " على إجمالي أبعاد " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري "

بالنسبة للفرض الفرعي الثالث:

الذي ينص على " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري ". ويوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل المسار للفرض الفرعي الأول:

جدول رقم (١٠)

تحليل المسار لقياس معنوية تأثير بعد (الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار) على أبعاد المتغير التابع " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري "

البيد	المسارات	التابعة	التقدير β	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	المعنوية	R^2 معامل التحديد
الإستخدام الفعال للأسئلة والحوار	<--	١- اكتشاف الفرض	٠,٥٤٩	٠,٠٥	١٢,٤٢٤	**٠,٠١	٣٠,١%
الإستخدام الفعال للأسئلة والحوار	<--	٢- توليد الأفكار	٠,٧٠٥	٠,٠٤	١٨,٨٢٣	**٠,٠١	٤٩,٧%
الإستخدام الفعال للأسئلة والحوار	<--	٣- دعم الأفكار	٠,٥٦٧	٠,٠٤	١٣,٠٣٤	**٠,٠١	٣٢,٢%
الإستخدام الفعال للأسئلة والحوار	<--	٤- تنفيذ الأفكار	٠,٥٥٦	٠,٠٥	١٢,٦٦٣	**٠,٠١	٣٠,٩%
الإجمالي	<--	تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري	٠,٧٢٨	٠,٠٣	٢٠,٠٨٦	**٠,٠١	٥٣,٠%

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) مايلي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد المتغير المستقل " الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار " علي إجمالي أبعاد المتغير التابع " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة

تفسير المتغير المستقل في المتغير التابع (٥٣,٠%)، كما بلغت قيمة "ت" (٢٠,٠٨٦)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

- ويتضح أن إجمالي بعد " الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار " ذو تأثير معنوي على جميع أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري فكانت أكثر الأبعاد دالة إحصائياً بالترتيب التالي توليد الأفكار ثم دعم الأفكار ثم تنفيذ الأفكار ثم اكتشاف الفرص، كما أفادت بذلك معاملات التحديد R^2 (٤٩,٧%)، (٣٢,٢%)، (٣٠,٩%)، (٣٠,١%).

وبالتالي تم رفض صحة الفرض الفرعي الثالث و قبول الفرض الإحصائي البديل وهو وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد " الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار " على إجمالي أبعاد " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري" بالنسبة للفرض الفرعي الرابع:

الذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده إزالة الخوف والرغبة والخجل على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري". ويوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل المسار للفرض الفرعي الأول:

جدول رقم (١١)

تحليل المسار لقياس معنوية تأثير بعد (إزالة الخوف والرغبة والخجل)

على أبعاد المتغير التابع " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري "

البعده	المسارات	التابعة	التقدير β	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	المعنوية	R^2 معامل التحديد
إزالة الخوف والرغبة والخجل	<--	١- اكتشاف الفرص	٠,٤١٦	٠,٠٥	٨,٦٤٥	**٠,٠١	١٧,٣%
إزالة الخوف والرغبة والخجل	<--	٢- توليد الأفكار	٠,٤٩٨	٠,٠٤	١٠,٨٥٧	**٠,٠١	٢٤,٨%
إزالة الخوف والرغبة والخجل	<--	٣- دعم الأفكار	٠,٤٥١	٠,٠٣	٩,٥٥١	**٠,٠١	٢٠,٣%
إزالة الخوف والرغبة والخجل	<--	٤- تنفيذ الأفكار	٠,٣٤٨	٠,٠٥	٧,٠٢٧	**٠,٠١	١٢,١%
الإجمالي	<--	تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري	٠,٢٧٣	٠,٠٣	١١,٥٨٧	**٠,٠١	٥٢,٢%

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) مايلي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد المتغير المستقل " إزالة الخوف والرهبة والخجل " علي إجمالي أبعاد المتغير التابع " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٢,٥٢%)، كما بلغت قيمة "ت" (١١,٥٨٧)، بمستوي معنوية (٠,٠١).
- ويتضح أن إجمالي بعد " إزالة الخوف والرهبة والخجل " ذو تأثير معنوي على جميع أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري فكانت أكثر الأبعاد دالة إحصائيا بالترتيب التالي توليد الأفكار ثم دعم الأفكار ثم اكتشاف الفرص ثم تنفيذ الأفكار، كما أفادت بذلك معاملات التحديد R^2 (٨,٢٤%) ، (٣,٢٠%) ، (٣,١٧%) ، (١,١٢%).

وبالتالي تم رفض صحة الفرض الفرعي الرابع و قبول الفرض الإحصائي البديل وهو وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد " إزالة الخوف والرهبة والخجل " على إجمالي أبعاد " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري " وقبول الفرض البديل.

بالنسبة للفرض الفرعي الخامس:

الذي ينص على " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد مشاركة العاملين في مشكلات العمل على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري ". ويوضح الجدول رقم (١٢) نتائج تحليل المسار للفرض الفرعي الأول:

جدول رقم (١٢)

تحليل المسار لقياس معنوية تأثير بعد (مشاركة العاملين في مشكلات العمل) على أبعاد المتغير التابع " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري "

البعد	المسارات	التابعة	التقدير β	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	المعنوية	R^2 معامل التحديد
مشاركة العاملين في مشكلات العمل	<--	١- اكتشاف الفرص	٠,٦٣٣	٠,٠٤	١٥,٤٧٧	**٠,٠١	٤٠,١%
مشاركة العاملين في مشكلات العمل	<--	٢- توليد الأفكار	٠,٣٩٠	٠,٠٥	٨,٠٢٥	**٠,٠١	١٥,٢%
مشاركة العاملين في مشكلات العمل	<--	٣- دعم الأفكار	٠,٤٥٩	٠,٠٤	٩,٧٨٧	**٠,٠١	٢١,١%
مشاركة العاملين في مشكلات العمل	<--	٤- تنفيذ الأفكار	٠,٥١٥	٠,٠٥	١١,٣٧٨	**٠,٠١	٢٦,٦%
الإجمالي	<--	تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري	٠,٦١٣	٠,٠٣	١٤,٦٧٤	**٠,٠١	٣٧,٦%

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) مايلي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد المتغير المستقل " مشاركة العاملين في مشكلات العمل " علي اجمالي أبعاد المتغير التابع " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٣٧,٦%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٤,٦٧٤)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

- ويتضح أن إجمالي بعد " مشاركة العاملين في مشكلات العمل " ذو تأثير معنوي على جميع أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري فكانت أكثر الأبعاد دالة إحصائياً بالترتيب التالي اكتشاف الفرص ثم تنفيذ الأفكار ثم دعم الأفكار ثم

توليد الأفكار، وكما أفادت بذلك معاملات التحديد R^2 (٤٠,١%) ، (٢٦,٦%) ، (٢١,١%) ، (١٥,٢%) .

وبالتالى تم رفض صحة الفرض الفرعى الخامس و قبول الفرض الإحصائي البديل وهو وجود تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لإجمالى بعد " مشاركة العاملين في مشكلات العمل " على إجمالى أبعاد " تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري" وقبول الفرض البديل.

وتم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط **Simple linear regression** لتحديد معنوية تأثير الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الابتكاري كما يتضح من الجدول التالى (١٣):

جدول رقم (١٣)

نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري

R ²	F. test		t. test		المتغير المستقل	المعاملات المقدره β_i
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦٦,٥%	**٠,٠١	٧١٢,٠٩٢	*٠,٠٢	٢,٤٤٨	٠,٣٤١	الجزء الثابت
			**٠,٠١	٢٦,٦٨٥	٠,٩٤٧	إجمالى "الإدارة بالتجوال"

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١). *دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق رقم (١٣) مايلى:

١ - معامل التحديد (R^2)

نجد أن إجمالى المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) يفسر (٦٦,٥%) من التغير الكلي في المتغير التابع (تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري). وباقي النسبة

يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

٢ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٧١٢,٠٩٢) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري.

٣- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختيار (t.test) نجد أن إجمالي المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال)، ذو تأثير معنوي على (تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري)، حيث بلغت قيمة "ت" (٢٦,٦٨٥) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

٤- معادلة النموذج:

تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري = ٠,٣٤١ + ٠,٨١٦ إجمالي أبعاد الإدارة بالتجوال

كل زيادة في أبعاد الإدارة بالتجوال قدرها (٠,٨١٦) تؤدي إلى زيادة

تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري بمقدار واحد صحيح.

وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد **Stepwise Multiple**

Regression لقياس أثر أبعاد الإدارة بالتجوال ومعرفة أي بعد الأكثر تأثير على

تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري وعمما إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير

دالة إحصائية كما يوضحها جدول رقم (١٤):

جدول رقم (١٤)

نموذج الانحدار المتعدد لتحديد معنوية أهم أبعاد الإدارة بالتجوال تأثيراً على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري

r معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F. test		t. test		المعلومات المقدرة β_i	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠,٨٥٣	%٧٢,٨	**٠,٠١	١٨٩,٥٧٦	**٠,٠١	٣,٨٥٤	٠,١٣٤	الجزء الثابت
				*٠,٠٣	٢,٢٤٥	٠,٠٧٦	١- إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث
				**٠,٠١	٨,٨٣٣	٠,٣٤٣	٢- الإصغاء التكي
				**٠,٠١	٧,٩٦٩	٠,٣٣٧	٣- الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار
				**٠,٠١	٨,٨٨٢	٠,٣٦٧	٤- إزالة الخوف والرغبة
				**٠,٠١	٥,٧٣٩	٠,٢٠٢	٥- مشاركة العاملين في مشكلات العمل

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١). *دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق رقم (١٤) مايلي:

١ - معامل ارتباط (r)

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين " أبعاد الإدارة بالتجوال و تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٥٣) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

٢ - معامل التحديد (R²)

نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد (الإدارة بالتجوال)، تفسر (٧٢,٨%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في تنمية السلوك الوظيفي

الإبتكاري"، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٣- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة، أبعاد الإدارة بالتجوال والمتمثلة في أهم العناصر تأثيراً حسب التتيب التالي (إزالة الخوف والرغبة ثم الإصغاء الذكي ثم الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار ثم مشاركة العاملين في مشكلات العمل ثم إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث)، ذات تأثير معنوي على تنمية السلوك الوظيفي الإبتكاري، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥). حيث بلغت قيم البيتا " β " (٠,٣٦٧)، (٠,٣٤٣)، (٠,٣٣٧)، (٠,٢٠٢)، (٠,٠٧٦)، على التوالي.

٤ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (١٨٩,٥٧٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على تنمية السلوك الوظيفي الإبتكاري."

٥ - معادلة النموذج:

تنمية السلوك الوظيفي الإبتكاري = ٠,٥١٥ + ٠,٠٧٦ (إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث + ٠,٣٤٣ الإصغاء الذكي + ٠,٣٣٧ الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار + ٠,٣٦٧ إزالة الخوف والرغبة + ٠,٢٠٢ مشاركة العاملين في مشكلات العمل

- مما يدلنا على التأثير الدال والفعال لمعظم أبعاد الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الإبتكاري
ومن العرض يتضح أنه:

تم رفض صحة الفرض الثانى وقبول الفرض الإحصائى البديل وهو وجود تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفى الابتكارى للعاملين".

١١ - خلاصة النتائج والتوصيات:

النتائج التي توصل إليها البحث، من واقع مناقشة اختبار صحة الفروض وأهم التوصيات التي تتعلق بشأنها

:

• خلاصة النتائج :

١- تبين وجود فروق معنوية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم للإدارة بالتجوال وجاءت النتائج لصالح الإدارة العليا والوسطى ويرجع ذلك للدور الحيوى لكل من الإدارة العليا والوسطى في الشركة المصرية للاتصالات.

٢- تبين وجود فروق معنوية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم لتنمية السلوك الوظيفى الابتكارى وجاءت النتائج لصالح الإدارة العليا وتفسير ذلك بأن الإدارة العليا لديها إدراك بمدى أهمية تشجيع وتبنى الأفكار الجديدة والمفيدة مما يزيد من تنمية السلوك الوظيفى الابتكارى.

٣- كما تبين وجود تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لبعده إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث على جميع أبعاد تنمية السلوك الوظيفى الابتكارى وجاءت أكثر الأبعاد تأثيراً بالترتيب التالى بعد توليد الأفكار ثم بعد اكتشاف الفرص ثم بعد تنفيذ الأفكار يليه بعد دعم الأفكار.

٤- وأيضاً تبين وجود تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لبعده الإصغاء الذكى على جميع أبعاد تنمية السلوك الوظيفى الابتكارى وجاءت أكثر الأبعاد تأثيراً

- بالترتيب التالي بعد تنفيذ الأفكار، ثم بعد توليد الأفكار ثم بعد دعم الأفكار يليه بعد اكتشاف الفرص.
- ٥- وتبين وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها استخدام الفعال للأسئلة والحوار على جميع أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري وجاءت أكثر الأبعاد تأثيراً بالترتيب التالي بعد توليد الأفكار ثم بعد دعم الأفكار ثم بعد تنفيذ الأفكار يليه بعد اكتشاف الفرص.
- ٦- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها إزالة الخوف والرهبة والخل على جميع أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري وجاءت أكثر الأبعاد تأثيراً بالترتيب التالي بعد توليد الأفكار، ثم بعد دعم الأفكار ثم بعد اكتشاف الفرص يليه بعد تنفيذ الأفكار.
- ٧- وتبين وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها مشاركة العاملين في مشكلات العمل على جميع أبعاد تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً بالترتيب التالي بعد اكتشاف الفرص ثم بعد تنفيذ الأفكار ثم بعد دعم الأفكار ويليه توليد الأفكار.
- ٨- كما أظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً بالترتيب التالي بعد إزالة الخوف والرهبة ثم بعد استخدام الفعال للأسئلة والحوار ثم بعد مشاركة العاملين ويليه بعد إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث.

• التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة تقترح الباحثة التوصيات التالية لزيادة فاعلية الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات:

- ١- الاهتمام بتوعية وتهيئة العاملين وتوفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لمفهوم الإدارة بالتجوال وما ينتج عنه من تغييرات وتطوير بمجال العمل ويكون المسئول عن ذلك إدارة الشركة عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات.
- ٢- ضرورة تصميم البرامج التدريبية لتعزيز مهارات الرؤساء في مجال الإدارة بالتجوال لمختلف المستويات الإدارية بالشركة المصرية للاتصالات ويكون المسئول عن ذلك إدارة التدريب بالشركة وتدريبهم على الإصغاء الذكى وإثارة وتحفيز الاهتمام والحديث ، والاستخدام الفعال للأسئلة والحوار .
- ٣- العمل على نشر ثقافة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال الإدارة بالتجوال خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية بالشركة ويكون المسئول عن ذلك الإدارة العليا.
- ٤- ضرورة تثقيف العاملين بأهداف وأهمية ونتائج الابتكار من خلال الإدارة بالتجوال بالشركة المصرية للاتصالات لتشجيع مختلف المستويات الإدارية والوظائف النمطية على اكتشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة ودعمها وتطبيقها لحل المشكلات الإدارية بطرق مبتكرة ويكون المسئول عن ذلك إدارة الشركة وبمعاونة إدارة التدريب بها.
- ٥- ضرورة سعى إدارة الشركة المصرية للاتصالات بإزالة المعوقات التي تعوق مختلف المستويات الإدارية والوظائف النمطية في ممارسة السلوك الوظيفي الابتكاري وأن تكون السياسات والإجراءات والبرامج في الشركة مؤيدة لذلك ويكون المسئول عن ذلك إدارة الشركة.
- ٦- الاهتمام بإنشاء إدارة متخصصة للابتكار تكون مسئولة عن تشجيع وتنمية ودعم المبتكرين والمتميزين بالشركة المصرية للاتصالات وتتبع مباشرة رئيس مجلس إدارة الشركة.

الأبحاث المستقبلية:

- أثر الإدارة بالتجوال والثقافة التنظيمية الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- إطار مقترح لتحسين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإدارة بالتجوال.
- الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط في العلاقة بين تحسين السلوكيات المضادة للإنتاجية والأداء الوظيفي.
- التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي.
- أثر الإدارة بالتجوال والابتكار على تحسين براعة العاملين وانهمالهم في العمل.

قائمة مراجع البحث

- (1) Topliff, Ross. Learn by Wandering Around. Chemical Engineering Progress, **ProQuest Central**, Vol.107, No.11, Nov 2011, P.32.
- (2) Basu, Rita. Role of Organizational Climate: Innovative Work Behaviour in Indian Banks. *SCMS Journal of Indian Management*, January - March 2017.P.98.
- (3) Rehman, Wali ur and Ahmad, Mansoor. AMO Framework and Psychological Empowerment: Conceptual Model Decoding The Black Box Between HRM and Innovative Work Behavior. **Business Review** – Vol. 10, No. 1, January – June 2015. P.87
- (٤) فروانة، شريف محمد . تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية. رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين غزة، ٢٠١٦. ص ٢١.
- (٥) اشتيوي، محمد عبد، واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد الأول عدد ٤ ، ٢٠١٥، ص٤٧.
- (6) AL Shra'ah, Ata E. M. and Others. Practicing Management “By Walking Around” and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals, **Journal of Management Research**, Vol.5, No.1,2013...P.66.
- (7) Streshly, William A. and Others. *The New School Management by Wandering Around*, United State of America, Library of congress Cataloging-in-Publication Data,2012.P.2,3.
- (8) Topliff, Ross. Op. Cit., P.30.
- (9) Langley, DeWarren k. .The Influence of Management By Walking Around on Strategic Visions. **Business Management** ,2007.P.1.
- (10) A- Klinedinst, Joann W.. The Handbook of Continuing Professional Development for the Health IT Professional, **CRC Presschapter**, Vol. 12,2017. P.4

B-

Reproduced from: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_72.htm

- (11) Serrat, Olivier. Managing By Walking Around. Knowledge Solutions (Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance), Asian Development Bank, Springer, Singapore, 2017. P.323
- (12) Kinicki, Angelo and Williams, Brian K. . **Management**. McGraw-Hill Education, 6 edition, 2015. P.488.
- (13) Mohan, D Rama and Others. Management by Walking Around: An Effective Tool for Day-to-Day Operations of Hospital. **The IUP Journal of Operations Management**, Vol. XII, No. 1, 2013, P.58
- (14) AlRawashdeh, Eyad Taha .The Impact of Management by Walking Around (MBWA) On Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash Company. **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences**, Vol. 3 No. 5, 2012. P.523.
- (15) Luriaa, Gil and Morag, Ido. Safety Management by Walking Around (SMBWA): A Safety Intervention Program Based on Both Peer and Manager Participation. **Accident Analysis and Prevention**, Vol.45, 2012, P.249.
- (16) Woodard-Chavez, Karen . Managing by Walking Around will Improve Retention at Your Facility. **Club Industry ; Overland Park**, Vol. 26, Iss. 10, Oct 01, 2010, P.18
- (17) Tucker, Anita L. and Singer, Sara J., The Effectiveness of Management-By-Walking- Around: A Randomized Field Study. **Production and Operations Management Society**, Vol.24, No. 2, February 2015, P.257.
- (18) AL Shra'ah, Ata E. M. and Others. Op. Cit. PP:67-68.
- (19) Taylor, Stephanie. Management by Walking Around. **Managing People at Work: Business Management Daily**, Vol.1, Iss.8, July 15, 2014. P.1.
- (20) Hindle, Tim .**Guide to Management Ideas and Gurus**. Profile Books Ltd. London, 2008. P.123

- (21) Attiq, Saman and Others. The Impact of Employees' Core Self-Evaluation Personality Trait, Management Support, Co-worker Support on Job Satisfaction, and Innovative Work Behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, Vol. 32, No. 1, 2017.P.250
- (22) Javed, Ali and Others. Flexible Human Resource Management and Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *Journal of Human Resource Management*, Vol. XX, No. 1,2017.P.33
- (23) Rasheed, Amna and Others .An Empirical Study of the Impact of Servant Leadership on Employee Innovative Work Behavior with the Mediating Effect of Work Engagement: Evidence from Banking Sector of Pakistan , *GMJACS* ,Vol. 6, No. 2, 2016.P.180.
- (24) Kundu, Anurupa and Roy, Debdulal Dutta .Innovative Work Behaviour of School Teachers: Role OF Belief for Innovation and Personality Patterns. *Journal of Organisation and Human Behaviour* ,Vol. 5, Iss. 1, January 2016.P.10
- (25) Stoffers, Jol and Others . Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines. *American Journal of Industrial and Business Management*, 24 April 2015.P.200.
- (26) De Spiegelaere, Stan. **The Employment Relationship and Innovative Work Behaviour**. Phd Thesis, Faculteit Sociale Wetenschappen, KU Leuven ,2014.P.60.
- (27) De Jong, Jeroen and Den Hartog, Deanne. Measuring Innovative Work Behaviourcaim .**Creativity and Innovation Management**, Vol. 19, No. 1 2010.P.24
- (28) Zahra, Taqveem Tayyasar and Others. Impact of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Self-Efficacy. *Journal of Behavioural Sciences*, Vol. 27, No. 1, 2017, P.96
- (29) Kör, Burcu. The Mediating Effects of Self leadership on Perceived Entrepreneurial Orientation and Innovative Work

- Behavior in the Banking Sector. **Springer Plus**, 5:1829, 2016.P.4
- (30) Basu, Rita and Ray, Anjali .Role of Team for Innovative Work Behaviour of Indian Bank Officers. **Journal of IMS Group**, Vol. 13, No. 1, January - June 2016, P.84
- (31) NGAN, Pham Thu. Organizational Innovativeness: Motivation in an Employee's Innovative Work Behaviour . **Scientific Bulletin – Economic Sciences**, Vol. 14, Special Issue ETAEc 2015,PP.87,88
- (32) Messmann, Gerhard and Mulder, Regina H. .Reflection as a Facilitator of Teachers 'Innovative Work Behaviour. **International Journal of Training and Development**, Vol.19, No.2, 2015.P.127
- (33) Kroes, Bouke.**The Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Self-Efficacy and The Effect of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior**. Master thesis Human Resource Studies, Faculty of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University,2015.P.6.
- (34) Siddiqi, Mushtaq A .Employee Innovative Work Behavior and Its Roots in Their Work Engagement: An Indian Experience. **Pranjana**, Vol.18, No.2,Jul-Dec,2015.P.3
- (35) Shanker, Roy and Bhanugopan, Ramudu. Relationship between Organizational Climate for Innovative and Innovative Behavior in Government-Linked Companies. **4th Annual International Conference on Human Resource Management and Professional Development in the Digital Age (HRM &PD 2014)**, P.17
- (36) Young, Linn D . .How to Promote Innovative Behavior at Work? The Role of Justice and Support Within Organizations. **The Journal of Creative Behavior**, Vol. 46, Iss. 3, 2012,PP.222.
- (37) Awang, Abd Hair and Others. Organizational Learning and Work Environment: A Formation of Innovative Work Behavior at Small Medium Enterprises (SMEs). **Proceedings**

of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning, The University of Sydney Business School, November, 2014.P.31

- (38) Veenendaal, Andre and Bondarouk, Tanya .Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. **Management Revue**, Vol.26, No.2, ٢٠١٥.P.141
- (39) Zahra, Taqveem Tayyasar and Waheed, Ajma. Influence of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior: Examination of Individual-Level Psychological Mediators. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**. Vol. 11, No.2, 2017, P.451
- (40) Contreras, Françoise and Others. Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model, , **Asian Social Science**; Vol.13, No. 9; 2017.P.10
- (41) Khan, Muhammad Jamshed and others. Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. **Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology**, Vol. 9, No. 2, 2012, P.17
- (42) HALAÇ, Duygu SEÇKİN and ÇELİK, Tutku SEÇKİN. The Moderating Role of Organizational Storytelling in the Relation between Organizational Memory and Innovative Work Behaviors. **İleti-ş-im** 25 • aralık/December, 2016, P.265.
- (43) Afsar, Bilal and Others .Person–Job Fit, Person–Organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Innovation Trust. **Journal of High Technology Management Research**, Vol.26, 2015, P.106
- (44) De Spiegelaere, Stan and Others .Job design, work engagement and innovative work behavior: A multi-level study on Karasek's learning hypothesis. **Management Revue**, Vol.26, No.2, 2015, P.126.

- (45) M^a Prieto, Isabel and Others. Managing Innovative Work Behavior: The Role of Human Resource Practices. **Personnel Review**, Vol. 43 No. 2, 2014, P. 189
- (46) Carmeli, Abraham and Others. Self-leadership Skills and Innovative Behavior at Work. **International Journal of Manpower**, Vol. 27 No. 1, 2006, P. 78
- (47) Nijenhuis, Koen. Impact Factors for Innovative Work Behavior in The Public Sector: The Case of the Dutch Fire Department. **School of Management & Governance, University of Twente ,Master Thesis, August 2015.PP:15-29**
- (48) Luoh, Hsiang-Fei and others. Empowering Employees: Job Standardization and Innovative Behavior. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 26, No. 7, 2014, P.1101
- (49) Park, Yu Kyoung and Others. Learning Organization and Innovative Behavior: The Mediating Effect of Work Engagement. **European Journal of Training and Development** ,Vol. 38 No. 1/2, 2014.P.76
- (50) Bos-Nehles, Anna and Others. Innovative Work Behaviour in Knowledge Intensive Public Sector Organizations: The Case of Supervisors in the Netherlands Fire Services. **The International Journal of Human Resource Management**, Vol . 28, No . 2, 13 December 2017. PP:383-391.
- (51) Korziliusa, Hubert and Others. Multiculturalism and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Cultural Intelligence. **International Journal of Intercultural Relations**, Vol.56 ,2017.P.14
- (52) Agarwal, Upasna A. . Examining the Impact of Social Exchange Relationships on Innovative Work Behavior Role of Work Engagement. **Team Performance Management**, Vol. 20 No. 3/4, 2014,P.104.

- (٥٣) الدرعان ، أسماء بنت عبد الله بن عبد العزيز. واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض ,رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٦.
- (٥٤) فروانة، مرجع سبق ذكره، ص ١-٢٠٢.
- (55) Tucker, Anita L. and Singer, Sara J. The Effectiveness of Management-By-Walking- Around: A Randomized Field Study. **Production and Operations Management Society**, Vol.24, No. 2, February 2015.,PP:235-271.
- (56) Mohan, D Rama and Others Op. Cit..PP:58-61
- (57) Lekhavichit, Sikharin and Wanichtanom, Ratchaneewan .Relationships between Transformational Leadership and Innovative Behavior of Government Teachers: The Mediating Role of Work Environment and The Moderating Role of Psychological Empowerment. **Journal of Behavioral Science**, Vol. 23, No. 1, January 2017.PP:41-53.
- (58) Haider, Mubarak Hussain and Akbar, Aisha. Internal Marketing and Employee's Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Job Embeddedness. **Bulletin of Education and Research**, April 2017, Vol. 39, No. 1,PP.291-313.
- (59) Hou, XUANFANG .Multilevel Influence of Destructive Leadership ON Millennial Generation Employees'' Innovative Behavior. **Social Behavior and Personality**, 2017, Vol.45, No. 7, PP. 1113–1126.
- (60) Piansoongnern, Opas. Chinese Leadership and Its Impacts on Innovative Work Behavior of The Thai Employees. **Global Journal of Flexible Systems Management**, Vol.17, No.1, March 2016.PP:15-27
- (61) Shahid, Ahmad Usman .The Impact of High Quality Relationship on Innovative Work Behavior of Employees through Psychological Wellbeing: A Case of Pharmaceutical Sector in Pakistan. **Journal of Comparative International Management**, 2016, Vol. 19, No. 1, PP.95-119

- (٦٢) محمود صادق باززرعة، **بحوث التسويق والتخطيط والرقابة** (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٥)، ص ١٦٥.
- (63) Tucker, Anita L. and Singer, Sara J. Op. Cit., PP. 268–269.
- (64) AL Shra'ah, Ata E. M. and Others. Op. Cit.
- (65) Zandberg, Tjeerd and Morales, Fernando Nieto. Public Managers' Networking and Innovative Work Behavior: The Importance of Career Incentives ,. **International Review of Administrative Sciences** 0(0), 2017,PP. 1–18
- (66) Mura, Matteo and others. Behavioural Operations in Healthcare: A Knowledge Sharing Perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 36, No.10, 2016, PP. 1222-1246.

