



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (24) – العدد الثالث – يوليو 2023



ممارسة الإدارة بالتجوال بواسطة المدراء في المؤسسات الحكومية  
دراسة مطبقة علي المؤسسات الحكومية في بعض محافظات مصر

**Practicing wandering around management by managers  
in governmental agencies  
An applied study to governmental agencies  
in some Egyptian governorates**

إعداد

دكتور عبد الناصر محمد سيد أحمد

أستاذ مساعد الإدارة بالأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية

2023-05-30	تاريخ الإرسال
2023-07-16	تاريخ القبول
رابط المجلة: <a href="https://jsst.journals.ekb.eg/">https://jsst.journals.ekb.eg/</a>	

## ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلي التعرف علي درجة معرفة ودرجة ممارسة عينة من المدراء في المؤسسات الحكومية لنمط الإدارة بالتجوال ، وتوضيح فوائد / مميزات ممارسة هذا النمط الإداري ، ورصد الأخطاء الشائعة التي قد يقع فيها بعض المدراء في المؤسسات الحكومية عند تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال. أيضا الدراسة الحالية أوضحت العلاقة بين الإدارة بالتجوال والرشاقة التنظيمية والزيارات الميدانية.

وتعتبر الدراسة من نمط الدراسات الوصفية / التحليلية ، وتم الاسترشاد بمنهج المسح الاجتماعي ، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان تم توزيعه وجمعه باليد علي عينة عمدية حجمها 51 من بعض المدراء في 13 مؤسسة حكومية في 5 محافظات مصرية.

ومن أهم نتائج الدراسة :

1- نسبة (43.1%) من المدراء في المؤسسات الحكومية لم يمارسوا الإدارة بالتجوال.  
2- نسبة (27.6%) من المدراء في المؤسسات الحكومية مارسوا الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة.  
3- بينما نسبة (55.2%) من المدراء في المؤسسات الحكومية مارسوا الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة.

4- بينما نسبة (17.2%) من المدراء في المؤسسات الحكومية مارسوا الإدارة بالتجوال بدرجة منخفضة.

وفي نهاية الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة معرفة وممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال.

الكلمات المفتاحية :

الإدارة بالتجوال أو بالحركة ، الرشاقة التنظيمية ، الزيارات الميدانية ، فوائد / مميزات الإدارة بالتجوال.



## Abstract

The current study attempted to identify the degree of knowledge and the degree of practice a sample of managers in governmental agencies to the wandering around management, clarify the benefits / advantages of practicing this managerial style, and to monitor the common mistakes that some managers in government agencies may make when applying or practicing wandering around management.

Also, the current study dealt with the relationship between wandering around management and organizational agility, and field visits.

The study was of the type of descriptive/analytical studies, and was guided by the social survey method, and the data was collected by a questionnaire that was distributed and collected by hand on a non-random sample size 51 from some managers in 13 governmental agencies in 5 governorates in Egypt.

**Among the most important results of the study:**

1- 43.1% of managers in government institutions did not practice wandering around management.

2- 27.6% of managers in government institutions practiced wandering around management to a high degree.

3- While (55.2%) of the managers in government institutions practiced wandering around management to a moderate degree.

4- While (17.2%) of the managers in government institutions practiced wandering around management at a low degree.

At the end of the study, a number of recommendations were presented that could contribute to increasing the knowledge of governmental agencies' managers about the issue of the wandering around management.

**Key words:**

Wandering around Management or by movement, organizational agility, field visits, benefits / advantages of wandering around management.

## مدخل لمشكلة الدراسة :

الإدارة بالتجوال **Wandering Around Management** أو **Management by Walking Around** أو الإدارة بالحركة **Management by Movement** أو الإدارة في موقع الحدث **On-site management** مصطلح بدأ يزحف إلى الفكر الإداري في بداية الثمانينات في القرن العشرين ، وذلك عندما نشر كل من بيترز ووترمان كتابهما **Search of Excellence** في العام 1982 وتحديثا عن هذا النمط الإداري وفوائده ، ومنها أنه يساهم في تحقيق التميز لأي منظمة.

والإدارة بالتجوال تعتبر منظومة متكاملة الجوانب ومتسقة الأبعاد تعمل علي كسر الحواجز بين المدراء والعاملين والعلاء ، وتحقق قدر مناسب من الإحاطة بالحقيقة ، والمعاشية الفعلية للأحداث ، ومصدرا هاما للبيانات والمعلومات والمعرفة ، وأداة ووسيلة ناجحة للتحقق من مدي مصداقية وواقعية هذه البيانات والمعلومات ، ومدي امكانية الاعتماد علي هذه البيانات والمعلومات عند اتخاذ القرارات المناسبة ( انظر : فتحي : 2015 ؛ أحمد : 2019 ).

وتعمل الإدارة بالتجوال كأداة محركة للمنظمة بقصد تحقيق أهدافها ، وتمكن المدير من جمع المعلومات الكافية عن العمل والعاملين ومن ثم التعامل مع العاملين علي ضوء توفر المعلومات ، وكذلك القدرة علي اتخاذ القرار المناسب والقدرة علي اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة ( الضلاعين : 2016 ). ولقد زاد الاهتمام بالإدارة بالتجوال نظرا لتضخم حجم المنظمات وزيادة عدد فروعها وانتشار المشروعات وتعدد أنشطتها وتباعد المسافات الجغرافية بينها واتساع نطاق نشاطها وامتداده على مستوى دول العالم وقاراته.

أيضا زاد الاهتمام بالإدارة بالتجوال نظرا لوجود كثير من المشكلات المتعلقة بالتقارير التي تقدم للمدراء ، والتي أحيانا تكون غير واقعية أو غير موضوعية أو مزيفة وغير حقيقية وناقصة البيانات والمعلومات أو مغلوبة أو تخفي جزء منها ، مما جعل أحيانا هذه التقارير لا تقوم بدورها المطلوب والمتوقع منها ، بل أصبحت أداة مشوهة ومشوشة... ( أبو النصر : 2014 ). كذلك نحن نعيش في عصر الحركة الواعية والتغييرات المتسارعة والمجتمعات المتحركة الديناميكية ، عصر يرفض السكون ويقوم على الحركة السريعة ، فكيف لا تكون الإدارة كذلك.

## مشكلة الدراسة :



كثير من البحوث والدراسات العلمية توصلت إلي أن الغالبية العظمي من المؤسسات الحكومية في مصر مازالت منظمات تقليدية ونمطية وبطيئة الحركة ولديها مقاومة عالية للتغيير... وأنها في حاجة إلي مزيد من الديناميكية والحركة السريعة والتواصل المباشر مع الجمهور والنزول إلي الميدان وجمع المعلومات بشكل مباشر من الواقع الفعلي أكثر من الاعتماد علي التقارير التي غالبا ما تكون منقوصة أو غير حقيقية أو ودرية علي خلاف الواقع (انظر علي سبيل المثال : سيد وعبد الحميد : 2021 ؛ سيد : 2021 ؛ سيد : 2022 ؛ أبو النصر : 2022).

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن القول بأن هناك حاجة ماسة لتطوير المؤسسات الحكومية. ومن ملامح أو مسارات هذا التطوير هو تبني مدراء هذه المؤسسات ثقافة وسلوكيات الإدارة بالتجوال. والدراسة الحالية سوف تحاول التعرف علي درجة معرفة ودرجة ممارسة عينة من المدراء في المؤسسات الحكومية لنمط الإدارة بالتجوال ، وتوضيح فوائد / مميزات ممارسة هذا النمط الإداري ، ورصد الأخطاء الشائعة التي قد يقع فيها بعض مدراء في المؤسسات الحكومية عن تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال. أيضا الدراسة الحالية تناولت العلاقة بين الإدارة بالتجوال ، الرشاقة التنظيمية والزيارات الميدانية.

وتعتبر الدراسة الحالية من نمط الدراسات الميدانية ذات الطابع الوصفي / التحليلي ، والتي تهدف إلي إلقاء الضوء علي نقطة معرفية غير واضحة لدي البعض مع توضيح أبعادها وأهميتها. وتم الاسترشاد بمنهج المسح الاجتماعي في التعرف علي درجة معرفة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المؤسسات الحكومية في بعض محافظات مصر والتي تعمل في مجالات عديدة في ميدان الإدارة العامة. وتم الاستفادة من العديد من البحوث والدراسات والكتب العلمية في مجال مهنة الإدارة وخاصة المرتبطة بموضوع الإدارة السلوكية أو السلوك التنظيمي والإدارة العامة في إعداد هذه الدراسة.

ولعل السبب الرئيسي في اعداد هذه الدراسة يرجع إلي ندرة الكتب سواء العربية أو الأجنبية وقلة البحوث والدراسات سواء العربية أو الأجنبية التي تناولت موضوع المعرفة والممارسة للإدارة بالتجوال في المنظمات بصفة عامة وفي المؤسسات الحكومية بصفة خاصة. وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في : ممارسة الإدارة بالتجوال بواسطة المدراء في المؤسسات الحكومية ، دراسة مطبقة علي المؤسسات الحكومية في بعض محافظات مصر.

أهداف الدراسة :

- 1- إضافة بعض المعرفة بموضوع الإدارة بالتجوال ولكيفية ممارستها بكفاءة وفاعلية في المؤسسات الحكومية التي هي في حاجة إلي مزيد من الحركة والتواصل المباشر عن قرب ووجها لوجه مع العاملين ومع العملاء أو الجمهور.
- 2- التعرف علي درجة المعرفة بالإدارة بالتجوال بواسطة المدراء في المؤسسات الحكومية.
- 3- التعرف علي درجة الممارسة للإدارة بالتجوال بواسطة المدراء في المؤسسات الحكومية.
- 4- توضيح فوائد / مميزات ممارسة الإدارة بالتجوال في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر مدراء المؤسسات الحكومية.
- 5- رصد الأخطاء الشائعة التي قد يقع فيها بعض المدراء في المؤسسات الحكومية عندما يمارسون الإدارة بالتجوال.
- 6- تقديم بعض مقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين ممارسة المدراء في المؤسسات الحكومية لهذا النمط الإداري الهام.

تساؤلات الدراسة :

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية :

- 1- ما درجة معرفة المدراء في المؤسسات الحكومية بموضوع الإدارة بالتجوال ؟
- 2- ما درجة ممارسة المدراء في المؤسسات الحكومية بالإدارة بالتجوال ؟
- 3- ما فوائد / مميزات ممارسة الإدارة بالتجوال في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر المدراء في المؤسسات الحكومية ؟
- 4- ما الأخطاء الشائعة التي قد يقع فيها بعض المدراء في المؤسسات الحكومية عندما يمارسون الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم ؟
- 5- ما مقترحات تحسين المعرفة والتطبيق أو الممارسة للإدارة بالتجوال في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر المدراء في المؤسسات الحكومية ؟

فروض الدراسة :

تحاول الدراسة اختبار صدق أو عدم صدق الفروض التالية :

- 1- توجد فروق جوهرية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ونوع أو جنس المدراء (ذكور وإناث).
- 2- توجد فروق جوهرية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعمر أو سن المدراء .
- 3- توجد فروق جوهرية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال والمستوي الإداري للمدراء .



- 4- توجد فروق جوهرية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعدد سنوات الخبرة لدى المدراء .  
البحوث والدراسات السابقة :
- أجريت العديد من البحوث والدراسات السابقة في موضوع الإدارة بالتجوال ، التالي عرضا لبعضها:  
المحور الأول : بحوث ودراسات سابقة عن الإدارة بالتجوال في القطاع الخاص
- 1-دراسة M.B.Hidebrand (2006) : وهي بعنوان الآثار المترتبة علي ممارسة الإدارة بالتجوال ، دراسة حالة لإحدى المستشفيات الألمانية. ومن أهم نتائج الدراسة أن العاملين في هذه المستشفى يمارسون الإدارة بالتجوال بدرجة كبيرة ، مما ساهم في توطيد العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين ، والتطوير التنظيمي وتوفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات..
- 2-دراسة وسام حسين ومحمد الغزالي (2010): وهي بعنوان درجة ممارسة الادارة بالتجوال ودورها في تخفيض تكاليف الجودة ، دراسة ميدانية في شركة المشروبات الغازية لإقليم كردستان بدولة العراق. وتوصلت الدراسة إلي أن ممارسة الإدارة بالتجوال أدي بالفعل إلي خفض تكاليف الجودة في الشركة.
- 3-دراسة عمار فتحي موسي (2015) : وهي بعنوان دور الإدارة بالتجوال في خفض سلوكيات النفاق الإداري بالبنوك التجارية المصرية. ومن أهم نتائج الدراسة أن الإدارة بالتجوال لها دور في تقليل النفاق الإداري ، لما تلعبه هذه الإدارة من الإحاطة بالحقيقة ومن مصداقية البيانات والمعلومات ومن التحقق من صحتها وواقعيتها.
- 4-دراسة علي فلاح الضلاعين (2016) : وهي بعنوان درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية الأردنية. ومن أهم نتائج الدراسة أن ممارسة الإدارة بالتجوال لها أثر ايجابي واضح في تحسين فاعلية القرارات الاستراتيجية ، كون الإدارة بالتجوال أداة ووسيلة ناجحة لجمع البيانات والمعلومات والمعرفة المطلوبة لعملية صنع واتخاذ القرارات المناسبة.
- 5-دراسة عبد الناصر محمد سيد (2022) : وهي بعنوان الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية. وأوضحت هذه الدراسة مفهوم الرشاقة التنظيمية وأبعادها ، وكيف أنها تساهم في تعزيز بناء المنظمات الذكية . كذلك أشارت الدراسة إلي العلاقة الايجابية الطردية

بين ممارسة الإدارة بالتجوال والرشاقة التنظيمية. فالإدارة بالتجوال وسيلة لتحسين الرشاقة التنظيمية للمنظمات.

**المحور الثاني : بحوث ودراسات سابقة عن الإدارة بالتجوال في المؤسسات الحكومية (الإدارة العامة)**

1- دراسة عبد الكريم سعيد وعبد قاسم الدعيس (2011) : وهي بعنوان درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجوال ، دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام. ومن نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا كانت متوسطة.

2- دراسة حيدر حمزة وفؤاد يوسف (2011) : وهي بعنوان تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية ، دراسة وصفية في مديرية المرور العامة بالجزائر. وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (10) أفراد من مدراء الأقسام في مديرية المرور العامة . استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة. ومن أهم نتائج الدراسة عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال علي الإدارة الإلكترونية بسبب عدم تخصص مدراء الأقسام في مجال الإدارة الإلكترونية.

3- دراسة ياسر سعود السحيمي (2012) : وهي بعنوان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال علي التمكين الإداري ، دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية. ومن أهم نتائج الدراسة أن ممارسة الإدارة بالتجوال كان لها أثر ايجابي علي زيادة التمكين الإداري لدي العاملين في الدوائر الحكومية المذكورة.

4- دراسة طيفور هيفاء (2012) : وهي بعنوان درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين من وجه نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن. ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية وطردية بين كل من ممارسة الإدارة بالتجوال والدافعية للانجاز.

5- دراسة شناق رزان مروان والخوالده تيسير (2013) : وهي بعنوان درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية





الانجاز لمعلمي تلك المدارس. ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية وطردية بين كل من ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوي دافعية الانجاز.

6- دراسة A.L.Tucker & J.S.Sara (2013) : وهي بعنوان فاعلية الإدارة بالتجوال ، دراسة ميدانية علي عينة من المدرء في 19 مستشفى بمقاطعة بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية. ومن أهم نتائج الدراسة أن ممارسة المدرء للإدارة بالتجوال ساهم في تحفيز العاملين علي مزيد من العمل والانتاج.

7- دراسة نضال صلاح الحوامدة وأمل محمد العبيدي (2013) : وهي بعنوان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال علي فاعلية عملية اتخاذ القرارات ، دراسة تطبيقية علي الجامعات الأردنية الرسمية. ومن أهم نتائج الدراسة أن ممارسة الإدارة بالتجوال ساهمت في تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات ، حيث سهلت الحصول علي المعلومات الناقصة والمطلوبة لهذه العملية.

8- دراسة مها عادل رمضان الزياى (2018) : وهي بعنوان أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري دراسة ميدانية . هدفت الدراسة بحث أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري. وتم إجراء الدراسة على المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية بالشركة المصرية للاتصالات بمصر لمعرفة الفروق المعنوية بينهما. وكان إجمالي عدد مفردات العينة الفعلية للعاملين 360 مفردة. ومن أهم نتائج الدراسة : وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري وجاءت أكثر الأبعاد تأثيرا بالترتيب التالي إزالة الخوف والرهبنة ثم الإصغاء الذكى ثم الاستخدام الفعال للأسئلة والحوار ثم مشاركة العاملين في مشكلات العمل يليه بعد إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث.

9- دراسة ياسر أحمد مدني (2019) : وهي بعنوان واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها علي الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد في مصر. ومن أهم نتائج الدراسة أنه كلما زادت ممارسة الإدارة بالتجول بواسطة إدارات الجامعات كلما زادت الرشاقة التنظيمية لهذه الجامعات.

التعقيب علي البحوث والدراسات السابقة :

1- عرضت الدراسة الحالية لعدد 14 بحث ودراسة سابقة مرتبطة بشكل مباشر بموضوع الإدارة بالتجوال أو الإدارة بالحركة.

- 2- تم اجراء هذه البحوث والدراسات السابقة في كل من مصر والجزائر وفلسطين والأردن والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا.
- 3- كل البحوث والدراسات السابقة كانت دراسات ميدانية - وكذلك الدراسة الحالية - ما عدا دراسة واحدة كانت دراسة نظرية / مكتبية.
- 4- كل البحوث والدراسات السابقة كانت من نمط البحوث الوصفية / التحليلية ، واستخدمت المنهج الوصفي أو منهج المسح الاجتماعي ، وتم جمع البيانات في معظم هذه البحوث والدراسات من عينات من العاملين في المنظمات بواسطة أداة الاستبيان. والبحث الحالي استرشد بنفس هذه المنهجية.
- 5- ساهمت هذه البحوث والدراسات في إلقاء الضوء علي موضوع الإدارة بالتجوال من مختلف الجوانب والزوايا لهذا الموضوع.
- 6- تم الاستفادة من كل هذه البحوث والدراسات السابقة في إعداد الاطار النظري وتصميم الاطار المنهجي وفي بناء الاستبيان وفي التعليق علي بعض جداول الدراسة الحالية.
- 7- بعض البحوث والدراسات السابقة تم تطبيقها علي القطاع الخاص ( مجال إدارة الأعمال )، والبعض الآخر علي المؤسسات الحكومية ( مجال الإدارة العامة ). والبحث الحالي تم تطبيقه علي بعض المؤسسات الحكومية.
- 8- ومن أهم نتائج هذه البحوث والدراسات السابقة التالي :
  - أ- هناك علاقة ايجابية طردية بين ممارسة الإدارة بالتجوال وتخفيض تكاليف الانتاج في المنظمات.
  - ب- هناك علاقة ايجابية طردية بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوي الدافعية للإنجاز لدي العاملين بالمنظمات.
  - ت- هناك علاقة ايجابية طردية بين ممارسة الإدارة بالتجوال وتشجيع التفكير الابتكاري لدي العاملين في المنظمة.
  - ث- كلما زادت ممارسة الإدارة بالتجول بواسطة المنظمات كلما زادت الرشاقة التنظيمية لهذه المنظمات.
  - ج- أن ممارسة الإدارة بالتجوال كان لها أثر ايجابي علي زيادة التمكين الإداري لدي العاملين في المنظمات.



ح- أن الإدارة بالتجوال لها دور في تقليل النفاق الإداري.

خ- أن ممارسة الإدارة بالتجوال ساهمت في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات في المنظمات.

د- أن ممارسة المدراء للإدارة بالتجوال ساهم في تحفيز العاملين علي مزيد من العمل والانتاج.

ذ- أن الإدارة بالتجوال لها دور في تحسين الرشاقة التنظيمية للمنظمة.

### تعريف الإدارة بالتجوال :

هناك تعريفات عديدة لمفهوم الإدارة بالتجوال تم تقديمها بواسطة كُتاب وباحثين آخرين ، نذكر منها : (انظر : الخضيرى : 2000 ؛ Sergrat ؛ 2009 ؛ Hosseini ؛ 2013 ؛ عمر ؛ 2015 ؛ أحمد ؛ 2019) :

1-الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة ، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل ، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتمادا كاملا.

2-الإدارة بالتجوال فرصة حقيقية للمديرين للاطلاع على كل ما يجري من خلال الزيارات الميدانية والتفقدية لمواقع العمل والالتقاء بالعاملين والعملاء بشكل مباشر وجها لوجه.

3-الإدارة بالتجوال هي علم التعرف على حاجات العاملين ورغباتهم في المشروع ، ومن ثم تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم ، وبما ينعكس إيجابيا على رضاهم عن أنفسهم وعن ما يقومون به ومن ثم تزايد فاعليتهم في تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة.

4-الإدارة بالتجوال تعتمد على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعية ومعرفة سير العمل وانتظامه على أرض الواقع والوقوف على مجريات الأمور ومتابعة ما يتم تنفيذه.

5-الإدارة بالتجوال هي علم اختصار المسافات الجغرافية واختصار المسافات الزمنية وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث والمعاشية الحقيقية المتزامنة ، وتحقيق المشاركة والشورى والتعاونية مع قوى العمل.

6-الإدارة بالتجوال هي أسلوب من أساليب الاتصال غير رسمية ، حيث يتعامل المدير مع الرؤوسين مباشرة من خلال التجوال بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم ، وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على معلومة مباشرة من الميدان ، دون تغيير أو تبديل.

7- الإدارة بالتجوال هي سياسة تتيح للعاملين حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين عليهم ، مما يزيد الرضا عندهم ، وترتفع الروح المعنوية لديهم ، وتزيد كفاءتهم وإنتاجيتهم.

8- الإدارة بالتجوال مفهوم حديث من مفاهيم الإدارة يقصد بها الخروج من المكاتب واختصار المسافات المكانية والزمانية والمعاشية الحرة والآنية والتواجد الفعلي والحقيقي والبعد عن المكاتب العليا والبقاء في المناطق الوسطى لمشاركة الموظفين توجيههم ومساعدتهم والاجتماع معهم وجها لوجه لادرك وتلمس أدايتهم وتحفيزهم وحل مشكلاتهم والبقاء على تواصل دائم معهم فيكون التفاعل الفاعل ونحقق الهدف المنشود.

9- الإدارة بالتجوال هي خروج المسؤولين من مكاتبهم المغلقة ، في جولة تفقدية ، إلى أماكن العمل الفعلية وهي مكاتب مرؤوسيتهم أو ميادين العمل للتأكد من أن العمل يجري على ما يرام. ومحاولة مد يد المساعدة إذا لزم الأمر.

10- الإدارة بالتجوال هي إحدى الطرق القيادية التي تركز علي وقت الإدارة ومشاركاتها خارج المكتب.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة بالتجوال بأنها قيام المسؤولين بالزيارات أو الجولات الميدانية التفقدية لمواقع العمل من فروع وإدارات وأقسام ومشروعات للتعرف بشكل مباشر علي عمليات التنفيذ والأداء كنوع من المتابعة الميدانية ، ولالتقاء وجها لوجه بالعاملين والعمال والعملاء أو الجمهور للتعرف علي مطالبهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم تمهيدا لتقديم يد المساعدة المطلوبة في ذلك.

#### خصائص الإدارة بالتجوال :

في ضوء ما سبق من تعريفات يمكن تحديد بعض خصائص الإدارة بالتجوال كالتالي :

1- تؤمن الإدارة بالتجوال بأهمية احترام المشكلة ، من خلال الذهاب إليها ودراستها علي الطبيعة وبشكل مباشر.

2- بواسطة الإدارة بالتجوال يتم جمع المعلومات المطلوبة عن المشكلة بواسطة جميع حواس المسئول أو المدير الذي يقوم بالزيارة الميدانية.

3- بواسطة الإدارة بالتجوال يتم التحقق من مدي مصداقية التقارير التي يتم الحصول عليها من المرؤوسين والتأكد من مدي صحتها واكتمالها ودرجة موضوعية هذه التقارير وتعبيرها عن الواقع بشكل صادق وأمين...



- 4- تؤمن الإدارة بالتجوال بأهمية التواصل كل فترة – ليست ببعيدة – مع العاملين بالمنظمة بشكل مباشر وجها لوجه ، للتعرف علي آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم ...
- 5- تؤمن الإدارة بالتجوال بأهمية التواصل كل فترة – ليست ببعيدة – مع العملاء أو الزبائن أو المستهلكين أو جمهور المنظمة ، للتعرف علي رأيهم في السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ، وعلي أسلوب التعامل معهم من قبل العاملين في المنظمة ، وعلي رغباتهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم...

#### أبعاد / مؤشرات الإدارة بالتجوال :

في ضوء البحوث والدراسات وفي ضوء تعريفات وخصائص الإدارة بالتجوال يمكن تحديد أبعادها / مؤشراتها في التالي :

- 1-اكتشاف الحقائق.
- 2-تحسين الاتصالات.
- 3-التحفيز.
- 4-التطوير والإبداع.
- 5-التغذية العكسية أو الراجعة أو المرتدة.

#### أهداف الإدارة بالتجوال :

- 1-الحصول علي البيانات والمعلومات من أرض الواقع بشكل مباشر ( وليس عن طريق وسيلة اتصال وسيطة مثل التقارير ) من خلال الزيارات الميدانية والملاحظة والمقابلات والحوار المتبادل.
- 2-التحقق من صدق البيانات والمعلومات التي تصل للمدراء .
- 3-الوقوف على ما يحدث فعلا داخل المنظمة.
- 4-التأكد من أن الذي يحدث فعلا هو المطلوب وهو المستهدف وهو المخطط.
- 5-معرفة أن القائمين بالتنفيذ على إمام وفهم ومعرفة بما هو مطلوب منهم تنفيذه.
- 6-معرفة أنه لا توجد أي خطوط إنتاج عاطلة أو أي مشروعات متعطلة أو متوقفة أو متعسرة.
- 7-التواصل بشكل مباشر وجها لوجه مع العاملين بشكل مباشر لمعرفة آرائهم وأفكارهم.
- 8-التواصل مع العاملين بشكل مباشر لمعرفة حلول المشكلات في المنظمة.
- 9-التواصل مع العاملين بشكل مباشر لمعرفة احتياجاتهم ومشكلاتهم.

10- التواصل مع عملاء المنظمة أو الجمهور لمعرفة أفكارهم ورغباتهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم ورأيهم في جودة السلعة أو الخدمة ورأيهم في نوعية التعامل معهم من قبل العاملين في المنظمة...

11-دراسة مناخ وظروف العمل في المنظمة علي الطبيعة.

12-رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.

13-تحفيز العاملين في المنظمة.

14-وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ( انظر : الخضيرى : 2000 ؛ أبو النصر : 2020 ؛ Hosseini : 2013 ؛ عمر : 2015 ؛ أحمد : 2019 ).

الفوائد المترتبة علي ممارسة الإدارة بالتجوال :

يمكن تحديد بعض الفوائد المترتبة علي تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال كالتالي :

1- وسيلة لتوطيد العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.

2- وسيلة لتوفير المعلومات المطلوبة من الميدان وفي الوقت المناسب ، وبشكل أسرع من الأدوات الأخرى في جمع المعلومات.

3- نمط إداري يسهل عملية المتابعة والرقابة علي العاملين والأنشطة التي يتم تنفيذها والجداول الزمنية المطلوب الالتزام بها.

4- وسيلة من وسائل التعرف علي العاملين والقرب منهم.

5- وسيلة لتقييم أداء العاملين ( كم من مسؤول اكتشف عدد من المخلصين المتفانين وعدد آخر من المتقاعسين من خلال رحلاته التجوالية ).

6- وسيلة لحل المشكلات بصورة أسرع.

7- فرصة لاتخاذ قرارات سريعة مطلوب اتخاذها دون تأخير.

8- وسيلة لتحسين الرقابة التنظيمية لدي المنظمات.

9- تقليل حواجز التفكير السلبي التي تنشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل ، فالزيارات الميدانية التي يقوم بها المدير تعمل على إذكاء الفكر وإثارة النقاش وتحطيم أسوار العزلة والجمود بين المدير ومرؤوسيه وبين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة ، الأمر الذي يشجع على التغيير نحو الأفضل.



10-تشجيع جميع العاملين في المنظمة على قول الحقيقة كاملة وبشكل واضح وصريح وعدم إخفاء أي شيء من الحقائق أو تغييرها ، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق تقارب أكبر وفهم أعمق وإحاطة أشمل بما يحدث ويتم فعلاً في المنظمة.

11-وسيلة لتحفيز العاملين.

12-وسيلة لتشجيع العاملين علي الارتقاء بمستويات التنفيذ إلى مقاييس أعلى من الجودة لتصبح الجودة الشاملة والمتكاملة هي عنوان المشروع أو عنوان المنظمة.

13-فرصة مناسبة لكي يعبر المدير عن شكره بصورة شخصية ومباشرة للعاملين على جهودهم وإنجازاتهم مما يحفزهم ويزيد من إنتاجهم.

14-وسيلة لرصد المحددات والقيود والاختناقات مما يتطلب من المدير منح مزيد التفويض للسلطة ، من أجل تحقيق عوامل السرعة والفاعلية ، وبالتالي إعطاء مزيد من الإحساس بالمشاركة لدي العاملين.

15-وسيلة لمعرفة حجم الفاقد والتالف والضائع والمهدر في العملية التنفيذية.

16-وسيلة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، من خلال معرفة أوجه القصور التي يعانون منها (انظر : Belasco : 1990 ؛ الخضيرى: 2000 ؛ ؛ عمر: 2015 ؛ أحمد : 2019).

صفات ومهارات المدير الذي يطبق أو يمارس الإدارة بالتجوال :

يمكن رصد مجموعة من الصفات والمهارات التي يجب أن تتوفر لدي المدير الذي يطبق أو يمارس الإدارة بالتجوال كالتالي :

1-التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل.

2-عدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً.

3-مهارة التخطيط للزيارات الميدانية ( من حيث الهدف منها والجهات والتوقيتات ... )

4-مهارة الملاحظة الواعية والمهنية.

5-مهارة الحديث والحوار مع الآخرين أثناء الزيارات.

6-مهارة تنفيذ وإدارة المقابلات مع الآخرين أثناء الزيارات.

7-مهارة الانصات للعاملين أثناء الزيارات ، والتعرف علي وجهات نظر متعددة.

8-مهارة الانصات للعملاء أو للجمهور أثناء الزيارات ، والتعرف علي وجهات نظر متعددة.

9- ضرورة ضبط انفعالاته عند وجود أخطاء أو مخالفات أو تجاوزات أو انحرافات أو مشكلات أو غياب.

10- عدم التسرع في اتخاذ القرارات والتأني في ذلك في حالة وجود مثل هذه الأمور السلبية.

المحاذير / الأخطاء الشائعة في تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال :

هناك مجموعة من المحاذير والأخطاء الشائعة أحيانا تحدث بواسطة المدير عند قيامه بالزيارات الميدانية لمواقع العمل ، نذكر منها :

1- عدم تحديد أهداف الزيارات الميدانية قبل القيام بها.

2- عدم المحافظة علي سرية الزيارات الميدانية وذلك من حيث المواعيد وأماكن الزيارات...

3- التسرع باتخاذ القرارات من دون دراسة.

4- النقد العلني للعاملين في المنظمة أمام زملائهم من العاملين أو أمام العملاء أو الجمهور من دون مبرر ملح.

5- الحديث مع الآخرين أكثر من الانصات لهم.

6- اظهار الفهم بدلاً من محاولة الفهم.

7- عدم انتقاء الكلمات مع العاملين أو مع العملاء.

8- التعالي والغرور.

9- عدم احترام العاملين.

10- عدم احترام العملاء.

11- عدم رد السلام أو التحية علي العاملين.

12- عدم رد السلام أو التحية علي العملاء أو الجمهور.

الإدارة بالتجوال والرشاقة التنظيمية :

يرى James Belaco في كتابه " تعليم الفيل الرقص Teaching the Elephant to Dance

" الصادر في العام 1990م أن المنظمات مثل الأفيال بطيئة الحركة وتستجيب للتغيير

ببطئ ، وبالتالي لابد لها من أن تكون رشيقة وخفيفة الحركة وأن يكون لها قادة يستثيرون

العاملين لإحداث التغيير. ويشير مفهوم الرشاقة التنظيمية إلي فكرة التغيير وسرعة العمل

والاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية السريعة في الوقت المناسب ( مدني : 2019 ). ويرى &

Hosseini et.al وآخرون (2013) أن المنظمات التي تتمتع بالرشاقة التنظيمية تركز علي





المعلومات وعلي الأهداف والنتائج والكفاءة والمرونة والابتكار والاستفادة من التغذية العكسية أو المرتدة. ويضيف Nafei (2016) أن الرشاقة التنظيمية تعني قدرة المنظمة علي خفة الحركة والاستشعار والقدرة علي التعامل مع المتغيرات السريعة والمهمة بكفاءة وفاعلية. وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بخفة وسهولة ومرونة الحركة والانتقال لدي المنظمة والاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات سواء كانت في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة ، وهذا يجعل هذه المنظمة لديها جاهزية عالية للمستقبل. ولقد حدد Sepahvand & et.al. وآخرون (2014) العوامل الرئيسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية لأي منظمة في:

- 1- الوعي.
  - 2- المرونة.
  - 3- المعلومات المناسبة.
  - 4- الكفاءات.
  - 5- الابتكار.
  - 6- الهياكل التنظيمية المرنة المفرطة وليست الهرمية.
- أيضا أضافت بعض البحوث والدراسات علي هذه العوامل أن تطبيق أو تمارس المنظمة الإدارة بالتجوال أو بالحركة ( انظر علي سبيل المثال : دراسة مدني : 2019 ؛ دراسة سيد : 2022 ) فكيف تتحقق الرشاقة التنظيمية لأي منظمة من دون أن يكون هناك جولات وزيارات واجتماعات ميدانية تفقدية لمعرفة سير العمل ومدى التقدم أو التأخر فيه ، ثم التحرك السريع تجاه ذلك إما بالتحفيز الايجابي أو السلبي مع تصحيح المسار والأخطاء والتغلب علي المعوقات والمشكلات.
- الإدارة بالتجوال والزيارات الميدانية :

- الزيارات الميدانية **Field Visits** أو الجولات التفقدية يقصد بها :
- 1- العملية التي يتم فيها قيام المسئول أو المدير بمشاهدة الواقع عن طريق الرؤية العينية والحديث المباشر وجها لوجه مع العاملين في مواقع أو أماكن عملهم.
  - 2- اللقاءات شبه الرسمية التي تجري في مواقع العمل الميداني بين كل من المدير والعاملين في المنظمة.

3- وسيلة من وسائل الاتصال المباشر التي تتيح الفرصة للمدير لمشاهدة الواقع علي الطبيعة ومعرفة ماذا يحدث في المنظمة ( انظر : أبو النصر : 2022 ؛ أبو المعاطي : 2010 ).  
وتعتبر الزيارات الميدانية الوسيلة الرئيسية التي تستخدمها الإدارة بالتجوال في تحقيق أهدافها.

منهجية الدراسة :

1-نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف تحديد درجة المعرفة ودرجة الممارسة للإدارة بالتجوال في بعض المؤسسات الحكومية في بعض محافظات مصر.

2-منهج الدراسة:

استعانت الدراسة بمنهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة للمدراء ببعض المؤسسات الحكومية.

3-مجالات الدراسة :

أ- المجال المكاني :

تم تطبيق الدراسة علي عدد 14 مؤسسة حكومية في 5 محافظات مصرية ، هي : القاهرة والجيزة والفيوم وبني سويف والمنصورة . هذه المؤسسات هي كالتالي :

1- شركة مصر للبترول في القاهرة

2- مركز المنار للتدريب ( مصر للبترول ) في القاهرة

3- البنك الأهلي المصري في القاهرة

4- بنك ناصر الاجتماعي في القاهرة والجيزة

5- كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان في القاهرة

6- كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة الفيوم في الفيوم

7- كلية الخدمة الاجتماعية التنموية بجامعة بني سويف في بني سويف

8- المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة

9- المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة

10- معهد التخطيط القومي بالقاهرة

11- أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالقاهرة



12- وزارة الشباب والرياضة بالجيزة

13- مستشفى التأمين الصحي بالقاهرة

14- بعض المدارس الحكومية في بعض المحافظات المذكورة.

ولعل تعدد وتنوع هذه المؤسسات يرجع إلي وجود صعوبة في عملية جمع البيانات من مؤسسة واحدة أو من قطاع واحد أو من محافظة واحدة.

ب- المجال البشري :

عينة عمدية حجمها 51 من بعض المدراء في بعض المؤسسات الحكومية السابق الإشارة إليها. تم اختيار عينة عمدية لصعوبة اختيار عينة عشوائية في كل المؤسسات السابق ذكرها. ويعتبر حجم العينة صغير بالنسبة لمجتمع الدراسة ( وهو جميع العاملين في ال 14 مؤسسة السابق ذكرها ) ولكن صعوبات جمع البيانات والتعليمات الصادرة من قبل الحكومة التي تتحفظ علي عملية جمع البيانات من المؤسسات المختلفة جعلت حجم العينة يعتبر صغير بالمقارنة بحجم مجتمع الدراسة.

ج- المجال الزمني :

تم جمع البيانات من الميدان خلال شهري يوليو وأغسطس 2022.

4- أداة جمع البيانات:

تم تصميم استبيان من إعداد الباحث عن درجة المعرفة ودرجة الممارسة للإدارة بالتجوال بواسطة بعض المدراء في بعض المؤسسات الحكومية في بعض محافظات مصر.

أشتمل الاستبيان علي عدد 16 سؤالاً ، موزعة علي سبعة بنود رئيسية هي كالتالي :

1- البيانات الأولية

2- المعرفة بموضوع الإدارة بالتجوال.

3- تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال.

4- الفوائد المترتبة علي تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال.

5- صفات ومهارات المدير الذي يطبق أو يمارس الإدارة بالتجوال.

6- الأخطاء الشائعة التي قد يقع فيها بعض المدراء في المؤسسات الحكومية عندما يمارسون الإدارة بالتجوال.

7- مقترحات تحسين المعرفة والتطبيق أو الممارسة للإدارة بالتجوال.

والاستبيان من النوع الذي يوزع باليد وجمعه باليد علي هؤلاء المدراء في أماكن عملهم وذلك بواسطة الباحث وبمساعدة باحثين آخرين تم تدريبهم علي الاستبيان وعلي عملية جمع البيانات. صدق الاستبيان :

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين عددهم 6 محكمين من بعض أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة بكل من جامعة حلوان وجامعة عين شمس وجامعة بورسعيد وبالأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية. وقام الباحث بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف وإضافة في ضوء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين.

ثبات الاستبيان :

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل الفا كرونباخ للثبات ، وكانت نتيجته 90. وهو يعتبر معامل ثبات مرتفع.

أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية : التكرارات والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والمدى ، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط كا<sup>2</sup> ، ومعامل ارتباط جاما.

نتائج الدراسة الميدانية :

المحور الأول: وصف المدراء في المؤسسات الحكومية عينة الدراسة

جدول رقم (1)

وصف المدراء في المؤسسات الحكومية عينة الدراسة (ن=51)

م	المتغيرات الكمية	المدى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	السن	23	46	8
2	عدد سنوات الخبرة في العمل	16	21	5
م	النوع	ك	%	
1	ذكر	31	60.8	



2	أنثى	20	39.2
المجموع			
م	المؤهل العلمي	ك	%
1	مؤهل جامعي	26	51
2	دبلوم دراسات عليا	6	11.8
3	ماجستير	10	19.6
4	دكتوراه	9	17.6
المجموع			
م	المستوى الإداري	ك	%
1	إدارة عليا	16	31.4
2	إدارة وسطى	17	33.3
3	إدارة تنفيذية	18	35.3
المجموع			
		51	100

#### توضح نتائج جدول رقم (1) أن:

- متوسط سن المدراء في المؤسسات الحكومية في عينة الدراسة حوالي (46) سنة، وبانحراف معياري (8) سنوات تقريباً، والمدى ( الفرق بين أكبر وأصغر سن ) هو (23) سنة. حيث أن أصغر سن للمدراء (35) سنة وأكبر سن للمدراء (58) سنة.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في العمل لدى المدراء في عينة الدراسة حوالي (21) سنة ، وبانحراف معياري (5) سنوات تقريباً ، والمدى ( الفرق بين أكبر وأصغر عدد لسنوات الخبرة في العمل ) هو (16) سنة. حيث أن أصغر عدد لسنوات الخبرة (15) سنوات وأكبر عدد لسنوات الخبرة (31) سنة.
- أكبر نسبة من المدراء في المؤسسات الحكومية في عينة الدراسة من الذكور بنسبة (60.8%)، بينما الإناث بنسبة (39.2%).
- أكبر نسبة من المدراء في المؤسسات الحكومية في عينة الدراسة من الحاصلين علي درجة البكالوريوس بنسبة (51%)، يليها الحاصلين علي ماجستير بنسبة (19.6%)، ثم الحاصلين

علي درجة الدكتوراه بنسبة (17.6%) ، وأخيراً الحاصلين علي دبلوم دراسات عليا بنسبة (11.8%).

- أكبر نسبة من المدراء في المؤسسات الحكومية في عينة الدراسة مستواهم الإداري إدارة تنفيذية بنسبة (35.3%)، ثم إدارة وسطى بنسبة (33.3%)، وأخيراً إدارة عليا بنسبة (31.4%).

## المحور الثاني: المعرفة بموضوع الإدارة بالتجوال

### جدول رقم (2)

مدى المعرفة بموضوع الإدارة بالتجوال (ن=51)

م	السمع عن موضوع الإدارة بالتجوال	ك	%
1	نعم	51	100
2	لا	-	-
المجموع			
م	معرفة معنى الإدارة بالتجوال	ك	%
1	نعم	30	58.8
2	لا	21	41.2
المجموع			
م	قراءة معلومات عن الإدارة بالتجوال	ك	%
1	نعم	26	51
2	لا	25	49
المجموع			
م	حضور دورات تدريبية عن الإدارة بالتجوال	ك	%
1	نعم	6	11.8
2	لا	45	88.2
المجموع			
100	51		



توضح نتائج جدول رقم (2) أن:

- نسبة (100%) من المدراء في المؤسسات الحكومية سمعوا عن موضوع الإدارة بالتجوال.
- أكثر من نصف عينة الدراسة بنسبة (58.8%) من المدراء في المؤسسات الحكومية لديهم معرفة بمعنى الإدارة بالتجوال ، بينما نسبة (41.2%) من المدراء في المؤسسات الحكومية ليس لديهم معرفة بمعنى الإدارة بالتجوال.
- حوالي نصف عينة الدراسة بنسبة (51%) من المدراء في المؤسسات الحكومية لديهم بعض القراءات عن الإدارة بالتجوال ، بينما حوالي النصف الآخر من عينة الدراسة بنسبة (49%) من المدراء في المؤسسات الحكومية ليس لديهم قراءات عن الإدارة بالتجوال.
- نسبة قليلة جدا (11.8%) من المدراء في المؤسسات الحكومية حضروا دورات تدريبية عن الإدارة بالتجوال ، بينما الغالبية العظمى بنسبة (88.2%) من المدراء في المؤسسات الحكومية لم يحضروا دورات تدريبية عن الإدارة بالتجوال.

المحور الثالث: ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال

جدول رقم (3)

ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال (ن=51)

م	ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال	ك	%
1	نعم	29	56.9
2	لا	22	43.1
المجموع			
م	درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال	ك	%
1	ممارسة بدرجة مرتفعة	8	27.6
2	ممارسة بدرجة متوسطة	16	55.2
3	ممارسة بدرجة منخفضة	5	17.2
المجموع			
		29	100

توضح نتائج جدول رقم (3) أن:

- أكثر من نصف عينة الدراسة بنسبة (56.9%) من المدراء في المؤسسات الحكومية مارسوا الإدارة بالتجوال ، بينما نسبة (43.1%) من المدراء في المؤسسات الحكومية لم يمارسوا الإدارة بالتجوال.

- نسبة (27.6%) من المدراء في المؤسسات الحكومية مارسوا الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة ، بينما نسبة (55.2%) من المدراء في المؤسسات الحكومية مارسوا الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة ، وأخيراً نسبة (17.2%) من المدراء في المؤسسات الحكومية مارسوا الإدارة بالتجوال بدرجة منخفضة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة M.B. Hidebrand (2006) ، ودراسة عبد الكريم سعيد وعبد قاسم الدعيس (2011).

المحور الرابع : فوائد ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال:

#### جدول رقم (4)

فوائد ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال (ن=51)

م	العبارات	ك	%	الترتيب
1	وسيلة لتوطيد العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة	39	76.5	1
2	وسيلة لتوفير المعلومات المطلوبة من الميدان وفي الوقت المناسب ، وبشكل أسرع من الأدوات الأخرى في جمع المعلومات	34	66.7	2
3	وسيلة من وسائل التعرف علي العاملين والقرب منهم	31	60.8	3
4	وسيلة لتقييم أداء العاملين	29	56.9	4
5	وسيلة لحل المشكلات بصورة أسرع	39	76.5	1
6	فرصة لاتخاذ قرارات سريعة مطلوب اتخاذها دون تأخير	21	41.2	8
7	وسيلة لتحسين الرشاقة التنظيمية لدي المنظمات	23	45.1	7
8	وسيلة لتحفيز العاملين	28	54.9	5
9	وسيلة لتشجيع العاملين علي الارتقاء بمستويات التنفيذ والأداء	19	37.3	9
10	فرصة مناسبة لكي يعبر المدير عن شكره بصورة شخصية ومباشرة للعاملين على جهودهم وإنجازاتهم مما يحفزهم ويزيد من إنتاجهم	25	49	6





م	العبارات	ك	%	الترتيب
11	وسيلة لمعرفة حجم الفاقد والتالف والضائع والمهدر في العملية التنفيذية	21	41.2	8
12	وسيلة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، من خلال معرفة أوجه القصور التي يعانون منها	25	49	6
	مجموع الاستجابات	334	54.6	

توضح نتائج جدول رقم (4) أن:

فوائد ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال كما يحددها المدراء تمثلت فيما يلي:  
 الترتيب الأول وسيلة لتوطيد العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة ، ووسيلة لحل المشكلات بصورة أسرع بنسبة (76.5%) ، يليه الترتيب الثاني وسيلة لتوفير المعلومات المطلوبة من الميدان وفي الوقت المناسب ، وبشكل أسرع من الأدوات الأخرى في جمع المعلومات بنسبة (66.8%) ، ثم الترتيب الثالث وسيلة من وسائل التعرف علي العاملين والقرب منهم بنسبة (60.8%) ، وأخيراً الترتيب التاسع وسيلة لتشجيع العاملين علي الارتقاء بمستويات التنفيذ والأداء بنسبة (37.3%). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة M.B. Hidebrand (2006) ، ودراسة طيفور هيفاء (2012) ، ودراسة A.L. Tucker & J.S. Sara (2013) ، ودراسة نضال صلاح الحوامدة وأمل محمد العبيدي (2013) ، ودراسة عمار فتحي موسي (2015) ، ودراسة علي فلاح الضلاعين (2016).

المحور الخامس: صفات ومهارات المدير الذي يمارس الإدارة بالتجوال:

جدول رقم (5)

صفات ومهارات المدير الذي يمارس الإدارة بالتجوال (ن=51)

م	العبارات	ك	%	الترتيب
1	التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والعمل	39	76.5	1
2	عدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً	21	41.2	6
3	مهارة التخطيط للزيارات الميدانية	34	66.7	2
4	مهارة الملاحظة الواعية والمهنية	34	66.7	2

م	العبارات	ك	%	الترتيب
5	مهارة الحديث والحوار مع الآخرين أثناء الزيارات	30	58.8	3
6	مهارة تنفيذ وإدارة المقابلات مع الآخرين أثناء الزيارات	27	52.9	4
7	مهارة الإنصات للعاملين أثناء الزيارات والتعرف علي وجهات نظر متعددة	30	58.8	3
8	مهارة الإنصات للعملاء أو للجمهور أثناء الزيارات والتعرف علي وجهات نظر متعددة	26	51	5
9	ضرورة ضبط انفعالاته عند وجود أخطاء أو مخالفات أو تجاوزات أو انحرافات أو مشكلات أو غياب	27	52.9	4
10	عدم التسرع في اتخاذ القرارات والتأني في ذلك في حالة وجود مثل هذه الأمور السلبية	27	52.9	4
مجموع الاستجابات		295	57.8	

توضح نتائج جدول رقم (5) أن:

صفات ومهارات المدير الذي يمارس الإدارة بالتجوال, تمثلت فيما يلي : الترتيب الأول التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والعمل بنسبة (76.5%) ، يليه الترتيب الثاني مهارة التخطيط للزيارات الميدانية ، ومهارة الملاحظة الواعية والمهنية بنسبة (66.7%) ، ثم الترتيب الثالث مهارة الحديث والحوار مع الآخرين أثناء الزيارات ، ومهارة الإنصات للعاملين أثناء الزيارات والتعرف علي وجهات نظر متعددة بنسبة (58.8%) ، وأخيراً الترتيب السادس عدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً بنسبة (41.2%).

المحور السادس: الأخطاء الشائعة التي قد يقع فيها بعض مدراء المؤسسات الحكومية عند ممارسة الإدارة بالتجوال :

جدول رقم (6)

الأخطاء الشائعة التي قد يقع فيها بعض مدراء المؤسسات الحكومية عند ممارسة الإدارة

بالتجوال (ن=51)



م	العبارات	ك	%	الترتيب
1	عدم تحديد أهداف الزيارات الميدانية قبل القيام بها	26	51	2
2	عدم المحافظة علي سرية الزيارات الميدانية وذلك من حيث المواعيد وأماكن الزيارات	21	41.2	4
3	التسرع باتخاذ القرارات من دون دراسة	34	66.7	1
4	النقد العلني للعاملين في المنظمة أمام زملائهم من العاملين أو أمام العملاء أو الجمهور من دون مبرر ملح	16	31.4	6
5	الحديث مع الآخرين أكثر من الإنصات لهم	22	43.1	3
6	إظهار الفهم بدلاً من محاولة الفهم	16	31.4	6
7	عدم انتقاء الكلمات مع العاملين	20	39.2	5
8	عدم انتقاء الكلمات مع العملاء	16	31.4	6
9	التعالي والغرور	15	29.4	7
10	عدم احترام العاملين	16	31.4	6
11	عدم احترام العملاء أو الجمهور	14	27.5	8
12	عدم رد السلام أو التحية علي العاملين	10	19.6	9
13	عدم رد السلام أو التحية علي العملاء أو الجمهور	9	17.6	10
	مجموع الاستجابات	235	35.4	

توضح نتائج جدول رقم (6) أن:

الأخطاء الشائعة التي قد يقع فيها بعض مدراء المؤسسات الحكومية عند ممارسة الإدارة بالتجوال كما يحددها المدراء تمثلت فيما يلي : الترتيب الأول التسرع باتخاذ القرارات من دون دراسة بنسبة (66.7%) ، يليه الترتيب الثاني عدم تحديد أهداف الزيارات الميدانية قبل القيام بها بنسبة (51%) ، ثم الترتيب الثالث الحديث مع الآخرين أكثر من الإنصات لهم بنسبة (43.1%) ، وأخيراً الترتيب العاشر عدم رد السلام أو التحية علي العملاء أو الجمهور بنسبة (17.6%).

المحور السابع: مقترحات تفعيل ممارسة الإدارة بالتجوال:

جدول رقم (7)

مقترحات تفعيل ممارسة الإدارة بالتجوال (ن=51)

م	العبارات	ك	%	الترتيب
1	ضرورة تقديم برامج تدريبية للمدراء عن الإدارة بالتجوال	46	90.2	1
2	ضرورة توضيح أهمية وفوائد ومميزات الإدارة بالتجوال	39	76.5	2
3	ضرورة تشجيع المدراء علي تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال بواسطة المدراء	25	49	7
4	ضرورة تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال بواسطة المدراء	34	66.7	4
5	ضرورة تجنب الوقوع في الأخطاء الشائعة التي قد يقع فيها بعض المدراء عند ممارسة الإدارة بالتجوال	26	51	6
6	ضرورة القيام بالزيارات الميدانية كل الفترة لمواقع العمل	35	68.6	3
7	ضرورة مراعاة عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة عند القيام بالزيارات الميدانية	29	56.9	5
مجموع الاستجابات		234	65.5	

توضح نتائج جدول رقم (7) أن :

مقترحات تفعيل ممارسة الإدارة بالتجوال ، تمثلت فيما يلي : الترتيب الأول ضرورة تقديم برامج تدريبية للمدراء عن الإدارة بالتجوال بنسبة (90.2%) ، يليه الترتيب الثاني ضرورة توضيح أهمية وفوائد ومميزات الإدارة بالتجوال بنسبة (76.5%) ، ثم الترتيب الثالث ضرورة القيام بالزيارات الميدانية كل الفترة لمواقع العمل بنسبة (68.6%) ، وأخيراً الترتيب السابع ضرورة تشجيع المدراء علي تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال بواسطة المدراء بنسبة (49%). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة M.B.Hidebrand (2006) ، ياسر سعود السحيمي (2012) ، A.L.Tucker & J.S.Sara (2013).

المحور الثامن: العلاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية لمدراء المؤسسات الحكومية وتحديد مدى معرفتهم بموضوع الإدارة بالتجوال:

(1) العلاقة بين نوع المدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديد مدى معرفتهم بموضوع الإدارة بالتجوال :

جدول رقم (8)



العلاقة بين نوع المدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى معرفتهم بموضوع الإدارة بالتجوال

م	الأبعاد	ن	المعامل المستخدم	قيمة المعامل	الدلالة
1	معرفة معنى الإدارة بالتجوال	51	كا <sup>2</sup>	1.697	غير دال
2	ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال	51		0.047	غير دال
3	درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال	29		3.197	غير دال

\*\* معنوي عند (0.01) \* معنوي عند (0.05)

توضح نتائج جدول رقم (8) أن:

- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين نوع (نكر / أنثى) المدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى معرفتهم بمعنى الإدارة بالتجوال.
- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين نوع المدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى ممارستهم للإدارة بالتجوال.

- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين نوع المدراء بالمؤسسات الحكومية وممارستهم للإدارة بالتجوال.

(2) العلاقة بين سن أو عمر المدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى معرفتهم

بموضوع الإدارة بالتجوال:

جدول رقم (9)

العلاقة بين سن أو عمر المدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى معرفتهم بموضوع الإدارة

بالتجوال

م	الأبعاد	ن	المعامل المستخدم	قيمة المعامل	الدلالة
1	معرفة معنى الإدارة بالتجوال	51	بيرسون	0.140	غير دال
2	ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال	51		0.070	غير دال
3	درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال	29		0.375	دال *

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

توضح نتائج جدول رقم (9) أن:

- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين سن أو عمر المدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى معرفتهم بمعنى الإدارة بالتجوال.

- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين سن المدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى ممارستهم للإدارة بالتجوال.

- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين سن المدراء بالمؤسسات الحكومية وممارستهم للإدارة بالتجوال. بمعنى أنه كلما زاد سن المدراء بالمؤسسات الحكومية زادت درجة ممارستهم للإدارة بالتجوال.

(3) العلاقة بين عدد سنوات خبرة المدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى

معرفتهم بموضوع الإدارة بالتجوال :

جدول رقم (10)

العلاقة بين عدد سنوات خبرة المدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى معرفتهم بموضوع

الإدارة بالتجوال

م	الأبعاد	ن	المعامل المستخدم	قيمة المعامل	الدلالة
1	معرفة معنى الإدارة بالتجوال	51	بيرسون	0.005	غير دال
2	ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال	51		0.137	غير دال
3	درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال	29		0.430	* دال

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

توضح نتائج جدول رقم (10) أن :

- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين عدد سنوات خبرة المدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى معرفتهم بمعنى الإدارة بالتجوال.



- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين عدد سنوات خبرة المدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى ممارستهم للإدارة بالتجوال.

- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين عدد سنوات خبرة المدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لدرجة ممارستهم للإدارة بالتجوال. بمعنى أنه كلما زادت سنوات خبرة المدراء بالمؤسسات الحكومية زادت ممارستهم للإدارة بالتجوال.

(4) العلاقة بين المستوى الإداري للمدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى معرفتهم بموضوع الإدارة بالتجوال :

#### اجدول رقم (11)

العلاقة بين المستوى الإداري للمدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى معرفتهم بموضوع

#### الإدارة بالتجوال

م	الأبعاد	ن	المعامل المستخدم	قيمة المعامل	الدلالة
1	معرفة معنى الإدارة بالتجوال	51	جاما	0.459	* دال
2	ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال	51		0.383	* دال
3	درجة ممارسة مدراء المؤسسات الحكومية للإدارة بالتجوال	29		0.379	* دال

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

توضح نتائج جدول رقم (11) أن :

- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين المستوى الإداري للمدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى معرفتهم بمعنى الإدارة بالتجوال ، بمعنى أنه كلما ارتفع المستوى الإداري للمدراء بالمؤسسات الحكومية ارتفع تحديدهم لمدى معرفتهم بمعنى الإدارة بالتجوال.

- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين المستوى الإداري للمدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لمدى ممارستهم للإدارة بالتجوال ، بمعنى أنه كلما ارتفع

المستوى الإداري للمدراء بالمؤسسات الحكومية ارتفع تحديدهم لمدى ممارستهم للإدارة بالتجوال.

- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين المستوى الإداري للمدراء بالمؤسسات الحكومية وتحديدهم لدرجة ممارستهم للإدارة بالتجوال. بمعنى أنه كلما ارتفع المستوى الإداري للمدراء بالمؤسسات الحكومية زادت درجة ممارستهم للإدارة بالتجوال. أهم نتائج الدراسة :

1- نسبة (100%) من المدراء في المؤسسات الحكومية في عينة الدراسة سمعوا عن موضوع الإدارة بالتجوال.

2- أكثر من نصف عينة الدراسة بنسبة (58.8%) من المدراء في المؤسسات الحكومية لديهم معرفة بمعنى الإدارة بالتجوال.

3- حوالي نصف عينة الدراسة بنسبة (51%) من المدراء في المؤسسات الحكومية لديهم بعض القراءات عن الإدارة بالتجوال.

4- الغالبية العظمى بنسبة (88.2%) من المدراء في المؤسسات الحكومية في عينة الدراسة لم يحضروا دورات تدريبية عن الإدارة بالتجوال.

5- أكثر من نصف عينة الدراسة بنسبة (56.9%) من المدراء في المؤسسات الحكومية مارسوا الإدارة بالتجوال.

6- عدم صدق الفرض الأول للدراسة ، حيث لا توجد فروق جوهرية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ونوع أو جنس المدراء ( ذكور وإناث ) بدرجة ثقة 95 %.

7- صدق الفرض الثاني للدراسة ، حيث توجد فروق جوهرية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعمر أو سن المدراء بدرجة ثقة 95 % . بمعنى أنه كلما ارتفع سن المدراء بالمؤسسات الحكومية زادت درجة ممارستهم للإدارة بالتجوال.

8- صدق الفرض الثالث للدراسة ، حيث توجد فروق جوهرية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال والمستوي الإداري للمدراء بدرجة ثقة 95 % . بمعنى أنه كلما ارتفع المستوى الإداري للمدراء بالمؤسسات الحكومية زادت ممارستهم للإدارة بالتجوال.





9- صدق الفرض الرابع للدراسة ، حيث توجد فروق جوهرية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعدد سنوات الخبرة لدي المدراء بدرجة ثقة 95 % . بمعنى أنه كلما ازادت سنوات خبرة المدراء بالمؤسسات الحكومية زادت ممارستهم للإدارة بالتجوال.

#### توصيات الدراسة :

- 1- أهمية توعية المدراء بأهمية وفوائد ومميزات تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال.
- 2- أهمية حث وتشجيع المدراء في المؤسسات الحكومية علي تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال.
- 3- ضرورة توفير البرامج التدريبية لمدراء المؤسسات الحكومية لإكسابهم المعارف والمهارات والقيم والمبادئ المرتبطة بممارسة أو تطبيق الإدارة بالتجوال.
- 4- ضرورة تنمية العلاقات المفتوحة غير الرسمية بين الإدارة والعاملين من خلال تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال ، وعدم التركيز فقط علي العلاقات الرسمية التي يمكن أن يكون لها دور في وجود فجوة واسعة بين الإدارة والعاملين.
- 5- ضرورة قيام المدراء في المؤسسات الحكومية بالزيارات الميدانية أو الجولات التفقدية كل فترة لمواقع العمل كنوع من المتابعة والرقابة والتشجيع ورؤية الواقع علي الطبيعة بدلا من الاعتماد فقط علي التقارير التي قد تكون غير معبرة بصدق عن واقع العمل.
- 6- علي مدراء المؤسسات الحكومية عند القيام بالزيارات الميدانية أو الجولات التفقدية الحرص الشديد لعدم الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة التي أحيانا يقع فيها بعض المدراء .
- 7- تشجيع الباحثين في مجال الإدارة العامة لإجراء مزيد من البحوث أو رسائل الماجستير والدكتوراه في موضوع الإدارة بالتجوال.

#### بحوث مستقبلية :

- 1- كيفية الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسة الإدارة بالتجوال افتراضيا أو عن بعد .
- 2- القيادة الرقمية وممارسة الإدارة بالتجوال .
- 3- أثر ممارسة الإدارة بالتجوال علي درجة الرضا التنظيمية .
- 4- أثر ممارسة الإدارة بالتجوال علي سلوك المواطنة التنظيمية .

## مراجع الدراسة

### أولا : المراجع العربية

- أبو المعاطي ، ماهر علي . (2010) . *الزيارات الميدانية في الخدمة الاجتماعية* . كلية الخدمة الاجتماعية . جامعة حلوان . القاهرة . مصر .
- أبو النصر ، مدحت محمد . (2014) . *الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم* . المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة . مصر .
- الحوامده ، نضال صلاح والعبيدي ، أمل محمد . (2013) . " أثر ممارسة الإدارة بالتجوال علي فاعلية عملية اتخاذ القرارات " . *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد* . جامعة البصرة ، العدد 11 ، مجلد 6 . البصرة . العراق .
- الخصيري ، محسن . (2000) . *الإدارة بالتجوال ، منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية* . ايتراك للنشر والتوزيع . القاهرة . مصر .
- السحيمي ، ياسر سعود . (2012) . *أثر ممارسة الإدارة بالتجوال علي التمكين الإداري ، دراسة مطبقة علي الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة* . رسالة ماجستير ، إدارة عامة ، جامعة مؤتة . مؤتة . الأردن .
- الضلاعين ، علي فلاح . (2016) . " درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية " ، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، الجامعة الأردنية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، عمان . الأردن .
- العبيدي ، أمل محمد . (2012) . *أثر ممارسة الإدارة بالتجوال علي فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية* . رسالة ماجستير . إدارة الأعمال . جامعة مؤتة . مؤتة . الأردن .
- العنزي ، وفاء تامر مطلق . (2017) . *متطلبات تطبيق المنظمة الذكية بجامعة تبوك في ضوء الفكر الإداري المعاصر* . رسالة ماجستير . كلية التربية والآداب . جامعة تبوك . تبوك . السعودية .



حمدان ، إبراهيم عمر . (2015) . الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية علي وزارة الداخلية والأمن الوطني . رسالة ماجستير . كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية . غزة . فلسطين .

حمزة ، حيدر ويوسف ، فؤاد . (2011) . " تأثير الإدارة بالتجوال علي تطوير عمل الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة في الجزائر " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، مجلد 34 ، العدد 90 ، الجزائر .

حسين ، وسام والغزالي ، محمد الغزالي . (2010) . " درجة ممارسة الادارة بالتجوال ودورها في تخفيض تكاليف الجودة ، دراسة ميدانية في شركة المشروبات الغازية لإقليم كردستان بدولة العراق " ، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، مجلد 3 ، عدد 2 ، الجزائر .

سعيد ، عبد الكريم ، والدعيس ، عبده قاسم . (2011) . " درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجوال ، دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام " ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، مجلد 4 ، العدد 2 ، الجزائر .

سيد ، عبد الناصر محمد ، عبد الحميد ، أيمن . (2021) . الاتجاهات المعاصرة في الإدارة العامة . المكتب الجامعي الحديث . الاسكندرية . مصر .

سيد ، عبد الناصر محمد . (2021) . مداخل حديثة في تطوير المؤسسات الحكومية . المكتب الجامعي الحديث . الاسكندرية . مصر .

سيد ، عبد الناصر محمد . (2022) . " الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية " ، المؤتمر الدولي اقتصاد المعرفة في عصر تكنولوجيا الفضاء والنكاء الاصطناعي ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مركز الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية بجامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر : 24-25 سبتمبر .

طيفور ، هيفاء . (2012) . " درجة ممارسة مدرء المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين من وجه نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن " ، مجلة العلوم النفسية والتربوية ، مجلد 7 ، العدد 1 ، الجزائر .

عبد الله ، خالد عبد الفتاح . (2018) . " الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية " ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، كلية الخدمة الاجتماعية . جامعة حلوان . العدد 11 . أبريل . الفيوم . مصر .

- مدني ، ياسر أحمد . (2019) . " واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها علي الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بأقليم جنوب الصعيد " ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، العدد 8 ، سوهاج. مصر .
- مروان ، شناق رزان و تيسير ، الخوالده . (2013) . " درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الانجاز لمعلمي تلك المدارس " ، المجلة العربية للنشر العلمي ، عدد 13 ، الجزائر .
- عادل رمضان الزياي ، مها . (2018) . " أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري دراسة ميدانية " . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة . كلية التجارة . جامعة عين شمس . المجلد 48 . العدد 3 . القاهرة. مصر .
- موسي ، عمار فتحي (2015) . " دور الإدارة بالتجوال في خفض سلوكيات النفاق الإداري بالبنوك التجارية المصرية " ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، مجلد 1 ، العدد 29 ، سوهاج . مصر .

#### ثانيا : المراجع الأجنبية

- Belasco, James (1990). *Teaching the Elephant to Dance*. Crown Inc., N.Y. USA.
- Handy, Charles B. (1993). *Understanding Organizations*. 4 th. ed., Oxford University Press, N.Y. USA.
- Hidebrand, M.B. (2006). "Implications of Management by Walking about " , *Journal of Leadership in Health Service*, Vol.19, No. 4.
- Hosseini, S. (2013). "The Role of Servant Leadership in Organizational Agility " , *Management Science Letters*, Vol. 2, No. 3, USA.
- Nafei, W. (2016). "The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence " , *Journal of Business and Management*, Vol.11, No. 4, USA.
- Olivier Serrat, Olivier. (2009). *Managing by Walking Around*. USA: Cornell University, School of Chicago.USA.
- Sepahvand, R. & et.al. (2014). "Exploring the Role of Organizational Climate and Organizational Agility " , *Journal of Assessment and Management*, Vol.40, No.5, USA.



Tucker, A.L. & Sara, J.S. (2013). “The Effectiveness of Management by Walking Around “, *Journal of Production and Operations*, Vol. 24, No. 2.

ثالثا : مواقع شبكة المعلومات الدولية ( الانترنت )

Joe McKendrick (2020) . *‘Management by Walking Around’ Still Possible When Everything Is Digital and Remote?*

<https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2020/04/06/is-management-by-walking-around-still-possible-when-everything-is-digital-and-remote/?sh=3e40c2704498>