

## دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة

### [ The role of management by roaming in achieving job satisfaction for human resources management in institutions in the United Arab Emirates ]

محمد منصور المنصوري و يرو حفصة

جامعة الحسن الثاني، الدار البيضاء، المملكة المغربية

*Mohamed Mansoor Almansoori and Hafssa Yerrou*

University Hassan II, Casablanca, Morocco

Copyright © 2022 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** The study aimed to clarify the role of the roaming administration in achieving job satisfaction for human resources management in institutions in the United Arab Emirates, as a case study on the Roads and Transport Authority.

We relied on presenting a theoretical framework consisting of four chapters. The first chapter dealt with human resource management in institutions, explaining through it the concept of human resources in institutions and the reality of human resources in the UAE, while the second chapter, which dealt with job satisfaction in institutions, is based on a statement of concepts related to it and the influencing factors. It and the most important general characteristics of job satisfaction, while the third chapter, which dealt with management by roaming being the subject of the study, through which we dealt with the related concepts and the most important administrative processes related to management by roaming. We used a sample consisting of all human resources working in the Roads and Transport Authority, and I used the questionnaire as a tool for all study data.

The study summarized a number of results, the most important of which is that the sample confirms the importance of roaming management in detecting problems before they occur, applying accounting, identifying strengths and weaknesses, and making sure that oversight is comprehensive for all areas of work, which achieves job satisfaction for employees, and also the importance represented by roaming management as one of the supervisory methods at work and directing employees, which achieves job satisfaction if it is applied. The importance of the administrative tours carried out by managers develops and increases the human relations between the leadership and the workers through the continuous presence at the work site, overcoming obstacles and working to solve the problems facing the workers.

The study suggested the necessity of activating management by roaming in institutions as one of the modern administrative methods in management and spreading the culture of management by roaming among managers and workers and creating an appropriate atmosphere to strengthen human relations, creating an encouraging atmosphere for work and that gives confidence to workers, which leads to raising the morale of workers and thus achieving goals.

**KEYWORDS:** management by roaming, job satisfaction, human resources, the United Arab Emirates.

**ملخص:** هدفت الدراسة الى بيان دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة، كدراسة حالة على هيئة الطرق والمواصلات وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع. واعتمدنا على تقديم إطار نظري تكون من أربعة فصول تناول الفصل الاول حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسات موضحا من خلاله مفهوم الموارد البشرية في المؤسسات وواقع الموارد البشرية في دولة الامارات، بينما الفصل الثاني والذي تناول الرضا الوظيفي في المؤسسات متن خلال بيان المفاهيم المتعلقة به والعوامل المؤثرة عليه واهم الخصائص العامة للرضا الوظيفي، بينما الفصل الثالث والذي تناول الادارة بالتجوال كونه موضوع الدراسة والتي تناولنا من خلاله المفاهيم

المتعلقة واهم العمليات الادارية المتعلقة بالادارة بالتجوال، أما الفصل الرابع العلاقة بين الإدارة بالتجوال والرضا الوظيفي، بينما الفصل الخامس والذي تناول الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها إذ استخدمنا عينة مكونة من جميع الموارد البشرية العاملة بهيئة الطرق والمواصلات، واعتدت على أداة الاستبانة كأداة لجميع بيانات الدراسة.

ولخصت الدراسة جملة من النتائج من أهمها أن العينة تؤكد أهمية الإدارة بالتجوال في كشف المشكلات قبل حدوثها وتطبيق المحاسبية وتحديد نقاط القوة والضعف، والتأكد من شمولية الرقابة لجميع مجالات العمل مما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين، وأيضاً الأهمية التي تمثلها الإدارة بالتجوال كأحد الأساليب الإشرافية في العمل وتوجيه العاملين مما يحقق الرضا الوظيفي إذا تم تطبيقها. كما أن أهمية الجولات الإدارية التي يقوم بها المديرين تنمي وتزيد من العلاقات الإنسانية بين القيادة والعاملين من خلال التواجد المستمر في موقع العمل، وتذليل العقبات والعمل على حل المشكلات التي تواجه العاملين.

وأقترحت الدراسة إلى ضرورة تفعيل الإدارة بالتجوال بالمؤسسات كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة ونشر ثقافة الإدارة بالتجوال بين المديرين والعاملين وتهيئة مناخ مناسب لتقوية العلاقات الإنسانية، تهيئة جو مشجع على العمل وذلك يمتنع الثقة للعاملين الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم تحقيق الأهداف.

كلمات دلالية: الإدارة بالتجوال، الرضا الوظيفي، الموارد البشرية، دولة الإمارات العربية المتحدة.

## المبحث الاول

### الاطار العام

#### 1. مقدمة

يعد البحث العلمي العامل الأساسي والمؤثر الذي يتيح التقدم المعرفي والتكنولوجي في العلوم الإنسانية والتطبيقية، ويؤدي إلى التطور في كافة الميادين الاقتصادية، والطبية، والسياسية، والاجتماعية... وأصبح كل ميدان مرهوناً بتقدم البحث العلمي فيه.

ويشهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولايزال، متغيرات أساسية عديدة في شتى جوانب الحياة المعاصرة والتي شملت كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجات تقدمه، فأثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية والإنسانية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي يمكن القول: بأننا نعيش في عالم سريع التغير عن سابقه والذي سار عبر القرون.

وفي بداية الثمانينات من هذا القرن بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة، حيث كان للإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات، من جانب آخر قد شاع استخدام مفاهيم إدارية معاصرة في منظمات الأعمال، وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية.

إن العمل على خلق بيئة عمل إيجابية وصحية وجاذبة من شأنها توفير إحساس المرح والسعادة والراحة للموظفين وتدفع برغباتهم الصادقة في العمل بجد وإخلاص وتسخير كل كفاءتهم للرفق بالمؤسسة لتحقيق أهدافها ورسالتها بأكمل وجه مما يعكس إيجاباً على المصلحة العامة ويحدث تطور إداري منظور.

والإدارة تشتمل على عدة محاور وهي محور معايير بيئة العمل والعوامل المعينة على الإبداع ومحور واقع بيئة العمل الإماراتية وأثرها على أجهزة الخدمة المدنية، ومحور دور القيادة المبدعة والقيم والمبادئ الداعمة في بيئة عمل جاذبة.

ومع تعدد المهام والأنشطة داخل المؤسسات، أوصت عديد من الدراسات بتذويد الإدارات الدنيا والعاملين وإشباعهم بالحاجات التي تؤهلهم من القيام بالمهام المكلفين بها؛ وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويعتبر أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب التي تعتمدها المنظمات في إشباع الحاجات المختلفة للمنظمة وللعاملين فيها. ويعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم الأسباب أو الدوافع المهمة للأداء الوظيفي المتميز، فوجود بيئة عمل إيجابية يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام والولاء للمنظمة، وهناك عديد من الدلائل التي تشير إلى ارتباط الرضا الوظيفي بالاستقرار ودوران العمل فعندما يكون الرضا منخفض يكون الاستقرار الوظيفي منخفض (Rossi, 2007).

ومن أجل تحقيق الرضا الوظيفي كان من الضروري مساندة الأساليب والاتجاهات الحديثة التي حققت نجاحات باهرة في الإدارة العامة وإدارة الأعمال للنهوض بالمؤسسات، وهذا ما قد يتحقق من خلال الإدارة بالتجوال التي تمثل منظومة إدارية متكاملة ومتقدمة، وفكراً إدارياً جديداً يعمل على معالجة أوجه القصور الإداري الناجم عن الإدارة المكتبية، فهي أداة قوية للمديرين تجعلهم يعملون بكفاءة عالية عن طريق التجول في موقع العمل. إن بيئة العمل تحقق الانتماء والولاء حيث إن هنالك العديد من الأعمال والأفعال التي يمكن القيام بها داخل وخارج المنظمة للقيام بزرع وتنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين والتي من أهمها: ديمقراطية الإدارة والإدارة بالحب والرحم والإدارة بالتجوال، وبالمكاشفة، والتمكين، والتعويض. (Anita & Sara, 2018)

إن نمط الإدارة بالتجوال يعتمد بالأساس على ما يملكه المديرين من مهارات ومواهب شخصية في التعامل مع العاملين وتعزيز العلاقات الشخصية والإنسانية، وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والتطوير وتقديم التغذية الراجعة، وتحسين الاتصال واكتشاف الحقائق وتقييم الأداء الوظيفي (الحامدي والقاسمية، 2020م).

وتعد دولة الإمارات العربية المتحدة أحد الدول التي تتجه بخطوات سريعة نحو مزيد من التقدم في شتى المجالات، حيث تبذل الدولة قصارى جهدها في إسعاد العاملين فقامت الدولة بإنشاء وزارة خاصة بالسعادة (معتوق، 2016).

وتضم بيئة العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة العديد من الجوانب والمعايير المطبقة في المنشأة أو المؤسسة، مثل أساليب وممارسات الإدارة والقيادة وتقييم الأداء، وبرامج التدريب والتطوير والسياسات المحفزة للنجاح، ودعم العمل الجماعي، والرواتب والأجور والحوافز والمكافآت والتقدير المادي والمعنوي، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وأساليب غرس الانتماء بين الموظفين ومؤسسة العمل، ووسائل الترفيه والجوانب الاجتماعية للموظفين وأسرهم، إلى غير ذلك من معايير وعوامل جاذبة تساهم في سعادة ورضا الموظفين وشعورهم بالأمن والأمان الوظيفي، واجتذاب المزيد من الكفاءات والعناصر البشرية المتميزة للعمل

بالمؤسسة؛ الأمر الذي دفعنا لدراسة أحد هذه الجوانب، وبيان دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية؛ بغرض دعم هذا الدور وتطويره وتجنب ما قد يعوقه حالاً أو مستقبلاً...

## 2. إشكالية البحث

تعد ظاهرة تركيز السلطة لدى كبار المسؤولين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها العديد من المنظمات الحكومية والخاصة؛ مما يؤدي عادةً إلى بطء في تنفيذ الأعمال، كما يؤدي إلى انشغال الإدارة بالأعمال الروتينية، بدلاً من الأعمال الإدارية المهمة؛ ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى إثراء العاملين وظيفياً لتمكينهم من التصرف إدارياً واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة المركزية، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات ومنها دراسة (حمزة، 2015) التي أوصت بأهمية تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التفويض، وتكمن مشكلة الدراسة في أنه من الملاحظ ميل عديد من المدراء والمنظمات إلى توجيه العاملين لديهم بأداء مهام محدودة يومياً وبشكل دائم، ما يؤدي بهم إلى عدم المعرفة بمجالات العمل الأخرى، وبالتالي فإن غياب أي من العاملين أو المدراء يؤدي إلى عرقلة عجلة العمل وضعف الأداء التنظيمي ككل بسبب عدم معرفة العاملين بطبيعة عمل ذلك الموظف، ويتفاقم ذلك في حال عدم وجود مستوى عالٍ من الرضا وأساليب تحفيز تدفع العاملين إلى زيادة معرفتهم وإثراء عملهم الوظيفي كل ذلك في ضوء عدم إدراك إدارة المنظمات إلى أهمية ذلك لضمان حسن سير العمل والأداء بشكل دائم (العيفة، 2015).

أنضح بشكل واضح إشكالية البحث في المؤسسات الخدمية وتأثير رضا الموارد البشرية نتيجة مجموعة من العوامل التي تؤثر على رضا العاملين داخل المؤسسات ومنها: التحفيز المادي والمعنوي للموارد البشرية في المؤسسات مقارنة مع طبيعة العمل وتفاوت الرواتب والحوافز في منطقة الخليج ومن بينها دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد يؤثر ذلك على مدى رضا العاملين في المؤسسة. بالإضافة إلى العلاقة بين الإدارة العليا والموارد البشرية والعاملين والهرم الإداري والذي يكون له تأثير سلبي في الاتصال والتواصل بين الإدارات المختلفة والأقسام في المؤسسة الواحدة والبيروقراطية التي تتميز بها الإدارات العربية في انعزال الإدارة العليا عن قاعدة العاملين مما يعيق معرفة احتياجات العاملين الحقيقية ومن ثم عدم رضا العاملين.

ويمكن بلورة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

ويتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي في المؤسسات؟
2. ما العوامل المؤثرة على رضا الموارد البشرية في المؤسسات؟
3. ما دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية؟
4. ما واقع الرضا الوظيفي للموارد البشرية في ضوء الإدارة بالتجوال؟

## 3. أهداف الدراسة

الهدف من الدراسة الحالية هو تحديد آليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة ويتم ذلك من خلال:

1. التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي للموارد البشرية والعاملين في المؤسسة.
2. التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات.
3. التعرف على دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية.
4. التعرف على واقع الرضا الوظيفي في هيئة الطرق والمواصلات.

## 4. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الجوانب الآتية:

1. تساهم في تطوير الفكر الإداري عن طريق تحديد واقعه، الأمر الذي يوفر أساساً علمياً لاتخاذ القرارات السليمة لزيادة الرضا الوظيفي لإدارة الموارد البشرية؛ فالموارد البشرية تعد رأس المال الفكري بعدما أصبحت المعرفة هي أساس المنافسة بين المنظمات، وتمثل أحد أهم أشكال الميزة التنافسية المتجددة التي تملكها المنظمات وتعمل للمحافظة عليها وذلك من خلال استخدام الأساليب المختلفة لضمان أكبر قدر من العدالة.
2. تساهم في سد بعض أوجه النقص في الدراسات المتعلقة بمجالها؛ حيث تتناول الدراسة أحد أساليب الفكر الإداري الحديث وهي الإدارة بالتجوال، والتمكين الإداري ومدخل العلاقات الإنسانية لما لهما من تأثير على رضا الموارد البشرية في المؤسسات.
3. تساهم في تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات لتعزيز منظومة الإدارة بالتجوال في مؤسسات إمارة أبوظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

## 5. منهج وأدوات الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي: الجانب النظري سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم العوامل المؤثرة في رضا الموارد البشرية، وفي الجانب التطبيقي سيتم الاعتماد على المنهج الإحصائي وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على بعض مؤسسات القطاع الخاص بإمارة أبوظبي، سيتم جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً، وذلك بعرض قائمة استبيان على عينة عشوائية من العاملين، ومن جميع الفئات مع التركيز أن تكون أكثر تمثيلاً للموظفين، كما يعتبر الأداة المنهجية الأساسية التي يتم الإستعانة بها كنموذج يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى الموظفين قصد الحصول على المعلومات المطلوبة وهو من أكثر الأدوات استخداماً في مثل هذه الدراسات كوسيلة فعالة لتحقيق الإتصال بين الباحث وبين مجتمع الدراسة.

## 6. الدراسات السابقة

تسهم الدراسات السابقة في إثراء البحث من حيث الاطلاع على نتائجها وقد قسمنا الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وآخري أجنبية.

- **دراسة (خليل، محمد سرور 2018) بعنوان: " تأثير عدم الأمان الوظيفي على الاحتراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بشركة إيبيكو للأدوية".**  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عدم الأمان الوظيفي والاحتراق الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركة إيبيكو للأدوية فرع المنصورة. وفي ضوء الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بالبحث والتحليل، تم استخلاص الإطار النظري للدراسة من حيث تعريف عدم الأمان الوظيفي وأبعاده وتعريف الاحتراق الوظيفي وأبعاده. اعتمدنا في تحديد مفردات البحث على أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين بقسم الترويج الدوائي وقسم البيع بشركة إيبيكو للأدوية بمحافظتي الدقهلية وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد عدم الأمان الوظيفي على أبعاد الاحتراق الوظيفي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية للاستفادة منها في تقليل مستويات عدم الأمان الوظيفي وكذا مستويات الاحتراق الوظيفي الذي يعاني منه العاملين بالدعاية الطبية والبيع.
  - **دراسة (الريامي، بدر، 2018) بعنوان: " العلاقة بين مداخل تصميم الوظيفة ورضا العاملين"**  
هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مداخل تصميم الوظيفة ورضا العاملين، بالتطبيق على العاملين بديوان عام الوزارة (سلطنة عُمان)، وقد اعتمدنا في تحديد مفردات البحث على أسلوب العينة الطبقية للعاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم والتي بلغ عددها (338) مفردة. واستخدمنا قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات البحث، والتي تمثل مداخل تصميم الوظيفة (متغير مستقل)، ورضا العاملين (متغير تابع) واستخدمنا معامل ألفا (Alpha) كرونباخ لحساب معاملي الصدق والثبات، بينما استخدمنا كلاً من معامل الارتباط وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من صحة فروض البحث. وقد توصلنا إلى عدة نتائج تمثلت في وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد مداخل تصميم الوظيفة وأبعاد رضا العاملين عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأبعاد مداخل تصميم الوظيفة (مجتمعة) على كل بُعد من أبعاد رضا العاملين عند مستوى دلالة 0.05.
  - **دراسة (شعبان، وليد يوسف، 2017) بعنوان: "العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي".**  
هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، وتم تطبيقه على العاملين بشركة مصر لتأمينات الحياة منطقة شرق الدلتا، وقد اعتمدنا على قائمة الاستبيان للحصول على البيانات الأولية من خلال الحصر الشامل للعاملين بالشركة محل الدراسة، وعددهم (289)، وتم استخدام تحليل الارتباط، والانحدار المتعدد للتحقق من مدى صحة فروض الدراسة. وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن مجموعة من النتائج أهمها: لا يوجد فرق معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد تمكين العاملين (أهمية العمل - حرية الاختيار - الكفاءة الذاتية - التأثير) وبين آراء العاملين فيما يتعلق بالرضا الوظيفي في الشركة محل الدراسة وفقاً للنوع والمستوى التعليمي، ويوجد فرق معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد تمكين العاملين (أهمية العمل - حرية الاختيار - الكفاءة الذاتية - التأثير) والرضا الوظيفي في الشركة محل الدراسة وفقاً للعمر والخبرة، وأنه توجد علاقة ارتباط موجبه بين أبعاد تمكين العاملين (أهمية العمل - حرية الاختيار - الكفاءة الذاتية - التأثير) والرضا الوظيفي، ويوجد تأثير معنوي لإجمالي تمكين العاملين وأبعاد تمكين العاملين (أهمية العمل - حرية الاختيار - الكفاءة الذاتية - التأثير) على الرضا الوظيفي.
  - **دراسة (Nathan & Stephen, 2018) بعنوان: "دراسة الإثراء الوظيفي والأداء الفردي في الكليات، بإشارة خاصة إلى جامعة من القطاع الخاص".**  
هدفت الدراسة إلى التعرف إلى عوامل الإثراء الوظيفي ولفهم العلاقة بين الإثراء الوظيفي والأداء الفردي، حيث تم توزيع استبانة على عينة المجتمع المكونة من الأكاديميين في جامعة خاصة لمعرفة مدى تأثير الإثراء الوظيفي على الأداء الفردي في العمل، وقد أثبتت الدراسة العلاقة ما بين الإثراء الوظيفي والأداء، وقد كانت هوية الهممة من أكثر عوامل الإثراء الوظيفي مساهمة في تحسين أداء الموظفين، وبالتالي أوصت الدراسة على إعطاء حرية للأكاديميين لإعطائهم القدرة على استخدام مهاراتهم وقدراتهم .
  - **دراسة (Suleiman, Amal K, 2015) بعنوان: "دراسة العلاقة ما بين الإثراء الوظيفي والأداء: حالة دراسية عن الممرضين".**  
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإثراء الوظيفي في أداء الممرضين الذين يلعبون دوراً مهماً في تحسين خدمات العناية الصحية، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة من 160 ممرضاً في جامعة حكومية في طهران، وبناءً على المعلومات المستخرجة من تحليل الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى أنه من ضمن أبعاد الإثراء الوظيفي، وُجد أن استقلالية العمل حصلت على أقل نسبة في التأثير على الأداء، بينما حصل التفاعل على أعلى نسبة، وبالنتيجة العامة، استخلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أداء العاملين والإثراء الوظيفي.
- الفجوة البحثية**
- **فجوة معرفية:** في ضوء الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها يتضح ان اغلب الدراسات التي أشارت الى منهجية فكرية متقاربة حول مفاهيم الدراسة رغم اختلاف المجتمعات فيها إلا أنه لم تقم أي من الدراسات السابقة بدراسة موضوع الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين فيها ولازال هنالك فجوة تتناول هذه الهيئة الحيوية كما ان الدراسات السابقة لم تربط ما بين المتغيرين معا ولازال مفهوم الإدارة بالتجوال حديث نسبيا ويحتاج مزيدا من الدراسات.
  - **الفجوة المكانية:** حيث ان حسب علمنا لأنه لم تتناول أي دراسة من الدراسات السابقة كلا من المتغيرين في بيئة الدراسة وهي هيئة الطرق والمواصلات في دولة الامارات.

هذا وبعد عرض المقدمة العامة للدراسة والتي تناولنا إشكالية الدراسة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها، وقام بتحديد منهج الدراسة وأدواتها، يأتي الفصل الأول من فصول الدراسة والذي سنعرض فيه لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وذلك من خلال بيان مفهوم الموارد البشرية في المؤسسات ومرآح تطور هذا المفهوم، واستعراض البيئة التنظيمية للموارد البشرية والعوامل المؤثرة في الموارد البشرية، وتوضيح جهود دولة الإمارات العربية المتحدة في إدارة الموارد البشرية، وذلك على وفق ما سيأتي لاحقاً.

## المبحث الثاني

### الاطار النظري

#### أولاً: الموارد البشرية

تعددت مفاهيم الموارد البشرية ومنها أنها هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد ذلك "بيتر دركر" حيث يقول إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان.

#### 1- مفهوم الموارد البشرية

الموارد البشرية هي الموارد المسؤولة في أي منشأة عن إدارة الأفراد، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارته (سليمان، 2015).

الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين في أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار، والتدريب، والتطوير، والصيانة. هذا ويشير مصطلح رأس المال البشري إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بمنظمة ما بينما يشير مصطلح رأس المال الاجتماعي إلى قدرة الأفراد على العمل سوية لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات، بمعنى القدرة على العمل في فرق والترابط مع الآخرين.

تعددت التعريفات التي قدمت لإدارة الموارد البشرية، بين أصحاب النظرية التقليدية الذين لا يرون فيها غير ذلك النشاط الروتيني الذي لا يؤثر على إنتاجية المؤسسة، وبين أصحاب النظرية الحديثة الذين يرون فيها إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة، ومن بين هذه التعريفات نورد ما يلي:

- عرف (SIKHULA, 1995) إدارة الموارد البشرية بأنها: " استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد".
- عرفت أيضاً أنها: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية (بولقواس، 2015)

يعرف حبيب الصحاف إدارة الموارد البشرية على أنها: العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة (الصحاف، 2002).

#### 2- أهمية الموارد البشرية في المؤسسات

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، فمن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق، هذا ما جعل المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجيتها.

كما تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال ( Nancy, Erbe, 2014 ).

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتدريب أكبر عدد من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج .
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبية (بارك، 2015م).

يعيش العالم المعاصر تطورات اقتصادية واجتماعية وسياسية سريعة انعكست مباشرة على منظمات الأعمال، سواء تعلق الأمر بطبيعة نشاطها أو بطرق إدارتها، ولأن الموارد البشرية تمثل المحرك الذي يدفع عوامل الإنتاج ويوجهها لتحقيق أهداف المنظمة فقد صارت تحظى باهتمام كبير من قبل مسؤوليها (حمودي، 2017م).

تعتمد جودة الموارد البشرية في المؤسسة على النجاح في عملية التوظيف إلى حد كبير. في عملية اختيار الموظف، لا يتم العثور على عدد كاف من المرشحين الذين لديهم كفاءة في العمل قد يؤدي إلى عدم ملئ بعض الوظائف الفارغة وتوظيف الموظفين غير الملتزمين في سياق العمل سينتج عن ذلك بعض الأحداث السلبية مثل زيادة الكفاءة بالإضافة إلى زيادة تكاليف الأجور، ونقل القوى العاملة، وحوادث العمل، وانخفاض الحافز، وبالتالي الرضا الوظيفي، الزيادة في تكاليف

الإشراف على الأعمال التي جندتها الموظف لا تتحمل صفات الوظيفة بالكامل. إذا لم تتوافق ميزات المرشح مع المؤهلات التي يبحث عنها الموظفون، ففي هذه الحالة، يقال إنه يتم اختيار الموظف بشكل خاطئ (Zehra, 2014).

### 3- الموارد البشرية في دولة الامارات العربية المتحدة

يحظى العنصر البشري (الموارد البشرية) في دولة الإمارات العربية المتحدة بدعم القيادة العليا وتوليها جل اهتماماتها وتسعى إلى الاستثمار فيها وتطوير أداؤها وفق ما تتطلبه أفضل الممارسات العالمية المبنية على التخطيط الإستراتيجي والأداء الفاعل والتقييم المنهجي والتحسين المستمر، وباعتبار العنصر البشري المنفذ للسياسات وتوجهات الحكومة وعامل النجاح القوي في تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها، سيتم في هذه الورقة استعراض تجربة الدولة في تطبيق إستراتيجية للموارد البشرية على مستوى القطاع الحكومي الاتحادي منبثقة من إستراتيجية حكومة دولة الإمارات، وقد كان لفكر وتبني القيادة العليا للحكومة لرؤية الإمارات 2021 المحرك التي انبثقت منها إستراتيجية الحكومة التي اشتملت على (7) مبادئ و (7) أولويات و (7) ممكنات مقسمة على دورات إستراتيجية مدة كل دورة (3) سنوات، بحيث تغطي الأولويات لستة قطاعات رئيسية في الدولة يتم توجيه المبادرات لتنميتها، ثم تأتي إستراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية -2011-2013 لتكون الأساس والمنطلق وترجمة لطموحات وتطلعات الحكومة إلى مبادرات وأنشطة وبرامج تنتهي بتوفير موارد بشرية مؤهلة تقود دفة العمل الحكومي لتحقيق الرؤية التي تسعى القيادة لتحقيقها.

تقوم الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بالتركيز على خلق بيئة عمل تنافسية عالمياً في الموارد البشرية وتمكين كفاءات حكومية مبتكرة تساهم في تحقيق رؤية الإمارات 2021 وخلق بيئة عمل تؤهل حكومة الامارات لاستقطاب أفضل الكفاءات والمواهب (رؤية الإمارات، 2021).

وتطبق أحكام هذا المرسوم بقانون على الموظفين المدنيين الذين يتقاضون رواتبهم من الميزانية وكذلك على الموظفين المدنيين العاملين في الهيئات والمؤسسات العامة الاتحادية، وتستثنى من تطبيق أحكامه الوزارات والجهات الاتحادية التي نصت قوانينها على أن تكون لها أنظمة وظيفية خاصة بها وذلك في حدود ما نصت عليه الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

تتولى إدارة الموارد البشرية في الوزارة تنفيذ وتطبيق الأحكام المنصوص عليها في هذا المرسوم بقانون وأية قرارات أو أنظمة تصدر تنفيذاً له، على أن تلتزم الوحدات التنظيمية المعنية بكل وزارة بالرجوع إلى تلك الإدارة في جميع الأمور الفنية ذات الصلة بالموارد البشرية، وعلى إدارة الموارد البشرية الرجوع إلى الهيئة في المسائل التي تعترضها عند تطبيق أحكام هذا المرسوم بقانون والقرارات والأنظمة التي تصدر تنفيذاً له.

وقد تم وضع قانون الموارد البشرية من قبل حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة بما يتوافق مع مصلحة الموظف في الدولة وبما يرضي العنصر البشري ويولي طموحاته المستقبلية. والحرص على وضع القوانين الصحيحة والعادلة يدل اهتمام الحكومة بالموارد البشرية في الدولة بشكل عام والعمل على أن يكون هناك بيئة عمل مرضية وجاذبة يسودها الرضا والسعادة التامة. لقد تم العمل خلال السنوات السابقة على وضع القوانين وتعديلها من فترة إلى فترة حسب تغير الظروف والتحديث المستمر في وسائل التكنولوجيا بما يخص الموارد البشرية وكيف يتم تدريب وتحفيز العنصر البشري ليجتهد ويعطي أداء جيد يتناسب مع طبيعة عمله ومؤهلاته العلمية.

### 4- جهود دولة الإمارات في إدارة الموارد البشرية

تعتبر دولة الإمارات من الدول الاتحادية الفيدرالية والتي تتعدد فيها الأجهزة والمؤسسات على المستويات الاتحادية والمحلية مما يضيء نطاقات مركزية خاصة بالإستراتيجيات ونطاقات لا مركزية ومن بينها المؤسسات المعنية بالتخطيط والتنمية في الموارد البشرية الحكومية.



الشكل يبين استراتيجية الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (2017-2021)

المصدر: (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الإماراتية، 2021)

كل هذه التحديات والإشكاليات التي تواجه الموارد البشرية والتنمية في الخليج العربي وغيرها كثير، قد تمت مناقشتها في المؤتمر كما طرح المشاركون توصيات استراتيجية يمكن أن تواجه هذه التحديات وتضع الأساس لبناء استراتيجية متكاملة للاستثمار الواقعي والفعال في رأس المال البشري والانطلاق نحو تنمية اقتصادية للمستقبل، من أهمها:

- يجب أن يكون التوطين جزءاً من خطط الدولة وجهودها؛ وأن تتوافر لدى الحكومة وأرباب العمل الإرادة القوية للتوطين وألا تكون استراتيجيات التوطين منفصلة عن استراتيجيات القطاعات الأخرى فالجميع يجب أن يعملوا بهدف واحد.
- هناك حاجة إلى إعادة هندسة الوظائف باستخدام التكنولوجيا، لجعل الوظائف أكثر جاذبية بالنسبة إلى قوة العمل المحلية.
- إعادة النظر في ثقافة العمل لدى المواطنين المقصورة حالياً على العمل الحكومي حيث نشأت لدى القطاع الخاص ثقافة مختلفة لا تغري المواطنين بالعمل فيه.

## ثانياً: الرضا الوظيفي في المؤسسات

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي. فلا يكاد يخلو مؤلفاً في هذه المجالات من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع، وذلك نظراً لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة الا وهو "المورد البشري" باعتباره مورداً يلعب دوراً كبيراً في نجاح المؤسسات واستمرارها. لذا فإن الاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعاً بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل، وغيرها من نواتج العمل. في نفس الوقت يعد المورد البشري، خصوصاً في المنظمات الخدمية، الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، من خلال ما يملكه من قدرات فكرية، ومهارات شخصية، وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين، ورضاهم الوظيفي، والتحسين المستمر في أدائهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، مما يساعدها على اكتساب الميزة التنافسية والنجاح (سليمان، 2010).

### 1- مفهوم الرضا الوظيفي

للرضا عن العمل أهمية خاصة لدى الباحثين في العلوم الإدارية والدراسات السلوكية التنظيمية، ولقد بُدلت محاولات عديدة لتحديد المفهوم ونذكر منها أنه: هو السعادة الإنسانية للفرد واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من رضاء، وإشباع لحاجاته على تباين هذه الحاجات كما ونوعاً من إنسان إلى آخر. ولا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، والرضا هو موضوع فردي بحث ويمكن إن يكون رضا لشخص وقد يكون عدم رضا لآخر.

يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات، ويعد من أكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي. إن المفهوم التقليدي للرضا هو شعور العامل إزاء وظيفته، ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فحسب، بل توقعات العامل من وظيفته (Walder, Wah Tak Ip. 2013).

والرضا الوظيفي من وجهة نظر سبكتور (Spector)، المتغير الأكثر شيوعاً الذي تم بحثه في السلوك التنظيمي، وهو مجموعة من العواطف والمعتقدات التي لدى الناس عن وظائفهم الحالية. وهو دالة للاتجاه من الوظيفة، وقد درس على نطاق واسع. إنه اتجاه ذو أهمية كبيرة للمدراء وقادة الفرق. ويشير إلى الدرجة التي يحب فيها الناس عملهم، ويتم تحديد ذلك عن طريق المعلومات الذاتية. وهو تقييم شامل لجميع الميزات المختلفة المرتبطة مع وظيفة الفرد، وتشمل مشاعر وسلوكيات وتوقعات الأفراد. يتم تحديد الرضا الوظيفي عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة. وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل السمات الشخصية والعوامل البيئية. ويستند الرضا الوظيفي للموظف على الرضا عن عناصر الوظيفة التي هي مزيج من المهام، والأدوار، والمسؤوليات، والعلاقات، والمزايا والمكافآت (سالم، 2008).

### 2- أشكال الرضا الوظيفي

**الرضا العام:** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راض أو غير راض هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلاً بيد أنه يفيد في ألقاء نظرة عامة من موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة (قاسم، 2008).

**الرضا النوعي:** يشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدي وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، والأجور، الإشراف، وفرص الترقية، والرعاية الصحية والاجتماعية وظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء (يوسف، 2015).

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي:

أ- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: المدير زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الإبعاد الداخلية والخارجية معاً.

ب- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يتحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

## 3- أهمية الرضا الوظيفي

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، والمؤسسة، والمجتمع نوضحها في الآتي:

- (أ) **أهمية الرضا الوظيفي للموظف:** ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل، والرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بأن حاجاته المادية من أكل، وشرب، وسكن، وغير المادية من تقدير، واحترام وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في أداء الأعمال بطريقة مميزة.
- (ب) **أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:** ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا بالإيجاب على المؤسسة، وذلك بارتفاع مستوى الفعالية، وارتفاع الإنتاجية فالرضا هنا يخلق الرغبة للعاملين في الانجاز وتحسين الأداء، وتخفيض التكاليف، وارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر العامل بأن وظيفته اشبعته حاجاته يزيد تعلقه بها.
- (ت) **أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:** ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع، وذلك في ارتفاع معدلات الإنتاج، وتحقيق الفعالية الاقتصادية وارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع (يوسف، 2015)

## ثالثاً: الإدارة بالتجوال في المؤسسات Management By Walking Around Concept

يشهد العالم تحولات هامة وتغيرات سريعة ومتلاحقة على جميع المستويات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، واصبحت الادارة فيه اداة تطوير لأي مؤسسة، فالإدارة الفاعلة تعمل على تفعيل واستثمار الموارد البشرية، وتؤدي دوراً حاسماً في إنجاز أي مؤسسة لأهدافها على الوجه الامثل فانه ليس من المبالغة ان توصف الادارة في اي مؤسسة بانها الطاقة المحركة لمختلف المكونات داخل المؤسسة. وأصبحت إدارة المؤسسات في بؤرة اهتمام المهتمين بالإدارة واتجهت معظم دول العالم إلى تبني الفكر الإداري المعاصر لكي تحقق الإدارة في المؤسسات أهدافها وتكون أكثر فاعلية.

ومن أجل النهوض بالعملية الادارية ومسايرة الاتجاهات الحديثة في الإدارة، كان من الضروري مساندة الاسلوب الإداري المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بها وتطويرها ومن تلك المداخل الادارية المعاصرة الإدارة بالتجوال (حسن قاسم، 2016).

الإدارة بالتجوال نوع متميز من أنواع الإدارة، التي تسعى كافة المنظمات إلى تطبيقها وخاصة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق نجاحات باهرة، حيث تتطلب من المدير أن يسعى إلى التقليل من اعتماده على الأسلوب التقليدي في الإدارة والمكوث طيلة الوقت داخل مكتبة، بل عليه الانطلاق خارج المكتب لمتابعة الأحداث عن قرب، دون الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية التي أدت في نهاية المطاف إلى توليد نوع من الاغتراب الوظيفي بالنسبة للمديرين والعاملين على الرغم من وجود كافة هذه الأطراف ضمن إطار واحد (محسن الخصيري، 2000).

## 1- مفهوم الادارة بالتجوال

الإدارة بالتجوال ماهي إلا أسلوب إداري من موقع العمل فهي تساعد على تشجيع وتقوية أواصر العمل داخل المؤسسة، ومشاركة كافة العاملين في صنع القرار. التجوال كلمة تجوال من جَوْلَ- البلاد تجوالاً أي طاف فيها، وفي الحديث " أن الله تعالي يقول: إني خلقتُ عبادي حنفاءً فاجتالهم الشياطينُ". ومنها الجواله وهي فرقة رياضية (المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، 2004)

ذكر قاموس اللغة الانجليزية أن التجوال يعني السير على الإقدام ببطء، ويعني أيضا التنقل من مكان إلى آخر (البعليكي، 1997)

وتعني باللغة الانجليزية: Management By Walking Around الادارة بالتجوال: هي "منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدامه مهاراته ومواهبه الشخصية (محسن الخصيري، 2000).

وعرفها فراس " انتقال المديرين إلى موقع العمل وترك مكاتبهم، والقيام بزيارات وذلك من اجل بناء الثقة بينهم وبين العاملين لحثهم على العمل قد عرف بيترز & اوستن (Peters & Austin) الإدارة بالتجوال بأنها "أسلوب من أساليب الاتصال غير المباشر، حيث يتعامل فيها المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم (Farase, 2012)

" الإدارة بالتجوال هي أداة لتحسين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ومشاركة العاملين في العمل الميداني "

وتعرف الإدارة بالتجوال "سياسة تتيح للموظفين حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين مما يزيد الرضا عند الموظفين، وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم".

كما وتعرف الإدارة بالتجوال "تكنولوجيا الاتصال غير الرسمي، وأن الفكرة الرئيسة من وراء هذا المنهج هو لامركزية الإدارة بأن يكون الجميع على علم ونشاط، ومستوى ثقة عالية تحت الموظفين على طرح أفكار جديدة وبلا تردد، وهذا بدوره يسهل لهم القيام بعملهم بشكل جماعي (حسن قاسم، 2016).

وتعرف الإدارة بالتجوال أيضا "بقاء المدير أغلب وقته خارج مكتبه وفي ميدان العمل، وبين الموظفين فهو يشاركونهم المناقشات غير الرسمية، يناقشهم في مشاكلهم ويقدم لهم التعزيز الإيجابي عندما يكون عملهم وأدأؤهم جيد، يمدحهم ويصحح أخطاءهم، فكل هذه الأشياء تكون أكثر فعالية عندما يتم تقديمها بشكل سريع ومباشر (Rossi, 2006).

كما تعرف الإدارة بالتجوال "بأنها الإدارة التي تركز على العلاقات الإنسانية والتقييم المفتوح، والإدراك، وهي مهمة جدا لبناء العمل القوي والأداء المبدع. وترى أن أسلوب الامر والسيطرة غير فاعل في المؤسسات الحديثة، فلذلك على المدير أن يرى فعلاً العالم الحقيقي "



التعريف الإجرائي: قيام المدير ووكلائه بممارسة مهامهم الإدارية والإشرافية في أي مكان بالمؤسسة وعمل زيارات ميدانية بهدف فتح قنوات من الحوار والمناقشة الهادفة مع العاملين في مواقع عملهم من أجل الوقوف على حقيقة سير العمل (غنيم، 2014)

يتضح مما سبق أن الإدارة بالتجوال بأنها الأسلوب الذي "يعتمد على إخراج الإدارة من المكاتب الرسمية إلى مواقع العمل الفعلية، وذلك من خلال قيام المدير قائد المنظمة بجولات تفقدية في مواقع العمل الفعلية للوقوف على التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج المقررة، وتحديد ما إذا كانت هذه الخطط والبرامج يتم تنفيذها وفقاً لما حددت له أم لا، ومحاولة اكتشاف أوجه الانحراف للقضاء عليها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة.

## 2- أهداف الإدارة بالتجوال:

- لكل مدخل إداري هدف يرمي إليه، وللإدارة بالتجوال مجموعة من الأهداف وذكر الخضيرى مجموعة من أهداف الإدارة بالتجوال منها (الخضيرى، 2000)
- تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل لأن الزيارات الميدانية التي يقوم بها المدير تعمل على تحطيم أسوار العزلة والجمود وإثارة الجدل مستخدماً بذلك عامل المعرفة وعامل المهارة والرغبة.
- ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية غير المعلنة التي تكون قد عُيبت أو جُهلت أو لم تُذكر للإدارة العليا لسبب أو لآخر وتشجيع جميع العاملين على قول الحقيقة الكاملة، فالممارسة الإدارية التي تنتهجها الإدارة بالتجوال تعمل على تحقيق الاتصال والتواصل الدائم والمستمر مع مختلف العاملين وكسر حاجز الاغتراب والعزلة.
- التحفيز على الإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ إلى مقاييس أعلى من الجودة ولتصبح الجودة الشاملة هي العنوان ولتحقيق ذلك لا بد من وجود قابلية للعمل مع الآخرين، والانسجام مع مطالب الآخرين.
- إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد وكسر جمود الروتين.
- كسر الجمود البيروقراطي مستخدماً بذلك إدراك العاملين لذاتهم ومعرفة ما تحتويه هذه الذات من قدرات خلاقية مبدعة، ومعرفة أنماط العاملين السلوكية الإيجابية لتعميقها والسلبية لمعالجتها وبالشكل الذي يطور ويصحح الأداء.

— معالجة حالات وأمراض الضيق، والملل، والإحباط، والقلق، والتوتر النفسي، واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتئبة.

وأشار لوروزين (Loren Zen, 2011) بأن للإدارة بالتجوال هدفين هما:

- تحفيز العاملين ودفعهم للعمل بفاعلية، وذلك عندما يرون مديريهم يهتم بهم ويتابعهم بنفسه.
- إن وقوف المدير شخصياً على العمل واطلاعه الدقيق يعطيه صورة واضحة عن الأداء ومشكلات العمل أفضل بكثير من نقل ذلك له من خلال التقارير.

ويتضح من خلال تلك الأهداف أن هذا الأسلوب ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة وتصيد الأخطاء فحسب، وإنما بهدف بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبما يشعرهم باهتمام القيادة بهم وبما ينجزون من أعمال، وكسر حواجز الرهبة والخوف لدى العاملين من خلال الاتصال المباشر والنقاش مع المديرين بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام هذه الفلسفة الإدارية تتيح للقائد المعاشية الفعلية للأحداث على طبيعتها وحقيقتها، والحصول على المعلومات بشكل مباشر من مصادرها الرئيسية.

## 3- أهمية الإدارة بالتجوال

تمثل الإدارة بالتجوال أحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة والتي تسعى إلى تحقيق الرضا للعاملين في المؤسسة والسعي إلى إرضاء المتعاملين من هنا تأتي أهمية الإدارة بالتجوال ويمكن توضيحها فيما يلي (Serrat, 2009)

- 1- تمثل الإدارة بالتجوال التواجد الميداني للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والعمل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً.
- 2- تتطلب أكثر من مجرد التواصل الشخصي، حيث تتطلب توجيه وإرشاد المدير إلى الموظفين، ومن الطرق لذلك استخدام الحواس الخمس، فاستخدام تعبيرات الوجه الابتسامية ولغة الجسد، وإشارات الأيد كل هذا يكوم له أثر إيجابي في نفوس العاملين..
- 3- زيادة مهارات وخبرات العاملين بالمنظمة أو المؤسسة والقدرة على معرفة ما يحيط بهم من أمور والمشاركة في صنع القرارات ومعرفة مهامه الوظيفية وواجباته.
- 4- تحسين الجو العام داخل المؤسسة، فمن خلال الزيارات التي يقوم بها مديري المدارس إلى الفصول والاتصال المباشر سواء اتصالاً أفقياً أو رأسياً بين العاملين والمدير فإن ذلك يحسن المناخ العام، ويكون هناك تناغم وانسجام بين العاملين في المؤسسة، مما يزيد من الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زيادة الفعالية التعليمية

تكمن أهمية الإدارة بالتجوال باعتبارها نقلة معرفية في التعاملات والغاء الحدود بين جدران المستويات الإدارية لتصبح القيادات بتماس مباشر مع العملية الانتاجية وكذلك تركز على علاقات العاملين أولاً ثم الاستناد المباشر للخطوة والتنفيذ من قبل الإدارات العليا وقياس مدى تأثيرهم الفعال في رسم خطوط التواصل مع العاملين والعملية الانتاجية فهي أسلوب أو طريقة نحو الاقتناع والتحفيز وتنمية المهارات ومتابعتها وبناء رؤية الشخصية القيادية نحو التفكير العلمي والمنطقي لبناء جسور الإدارة بالمشاركة (Hildebrand, M 2006)

حلقة وصل بين نوع من الإدارات ذات التوجهات الحديثة في التعامل مع العاملين ومتابعتهم والاحساس بالأدوار والمهام وزرع بذرة العمل الجماعي في تصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات التي تكون أقرب مما لو اتخذت من صوامع عالية تكون بعيدة عن مفردات كثيرة قد تكون غائبة عنها. ولذلك قد غيرت الإدارة بالتجوال الهرم التنظيمي الذي يؤكد جلوس القيادة العليا على رأس الهرم التنظيمي إلا أن القاعدة أصبحت قمة بانطلاقة قائدها نحو العمل مع مفردة القاعدة بحيث

أصبحت المستويات الإدارية ذات نظرة خاصة بالتعاملات مع الاحتفاظ بخصوصية كل مسؤولية إلا ان المشاركة تصبح قائمة في ظل وجود هذا النوع من الإدارات (Amsbary & Slaples, 2014).

تتيح الإدارة بالتجوال، الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم، وتمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف عن كثب على العمليات اليومية وخطوات العمل، باعتبارهم مسؤولين عن متابعة إنجازها لضمان الارتقاء بفاعلية اتخاذ القرار السليم.

انضحت أهمية الإدارة بالتجوال في رأينا ان المديرين يقدموا من خلال جولاتهم التفقدية دليلاً واقعياً وملموساً على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي والتزامها الفعلي إزاء العاملين وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم، كسر- الحاجز النفسي- بينهم وبين صانعي القرار، التدريب على التعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم للمديرين، والتوقع الدائم لزيارة المدير مما يحفزهم للعمل بجِد وإتقان دائمين.

#### 4- مبادئ الإدارة بالتجوال

تقوم فكرة الإدارة بالتجوال على فكرة اساسية هي المرونة في التعامل مع العاملين، ولا ينبغي على المديرين اعتبار الإدارة بالتجوال نوعاً من التجسس على العاملين، بل عليهم تشجيعهم على المشاركة بأرائهم، وقد ذكر العجمي مجموعة من المبادئ والاسس التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال (نضال وأمل، 2013):

- 1- إدارة العمل في المؤسسة في أرجائها المختلفة
- 2- ملاحظة أداء العاملين في مواقع العمل الفعلية.
- 3- التفاعل غير الرسمي أساس التعامل مع العاملين.
- 4- التحدث مع العاملين والاستماع إلى كل منهم.
- 5- توزيع الجهد في التجوال داخل العمل بين المديرين والقيادات.
- 6- إعطاء التغذية الراجعة للبناء للعاملين فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل.
- 7- مشاركة العاملين في المناقشات محل المشكلات التي تواجه العمل.
- 8- البدء بعشوائية في الدخول فجأة إلى موقع العمل وسؤال العاملين.

ومن هنا نرى أن برزت أهمية الإدارة التجوال والتي تمثل التحسن المستمر باتجاه تحقيق الجودة الجيدة وارضاء العملاء في العقود الأخيرة من القرن العشرين واولئل القرن الحادي والعشرين نظرا للتغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في بيئة الاعمال لأسباب مختلفة وكان اهمها هو الاهتمام بتكاليف الجودة على الصعيد السلعي والخدمي مع ظهور عدد هائل من المنتجات الجديدة بالإضافة الى زيادة العروض التنافسية المقدمة الى الزبائن في الاسواق على بعضها ولمواجهة هذه التحديات لابد من وجود ادراك لتوقعات الزبون وملاءمة هذه التوقعات مع خصائص الخدمات.

#### 5- أساليب الإدارة بالتجوال

من اهم الأساليب المتعلقة بالإدارة بالتجوال والتي حددها الدراسات السابقة ما يلي:

- الاجتماعات المفتوحة والمغلقة: الاجتماع هو لقاء فكري بين القائد المتجول والعاملين لبحث مشكلة ما والمناقشة وتبادل الآراء، وطرح الجديد عن كيفية تحسين العمل، وبذلك فإن الاجتماعات تساعد كل من القيادات والعاملين في آن واحد على التعرف على الاوضاع الراهنة، وجوانب القصور واقتراح أنسب الحلول.
- الندوات الشخصية والعامية: يشمل هذا الاسلوب إقامة ندوات إما تخصصية أو شاملة تتناول موضوع معين ومحدد الفرض، ويتم تعريف العاملين بخطط المؤسسة وإمكاناتها.
- المناقشات غير الرسمية: وهو ما تهدف إليه الإدارة بالتجوال، فعلي القائد المتجول فتح قنوات من الاتصال غير الرسمي مع العاملين لكسر حاجز الخوف والرهبة، وتكون الامور أكثر وضوحاً وشفافية
- البرامج التدريبية: حيث يتم تقديم برامج تركز على متطلبات وظائف العاملين، وتكسيبهم العديد من المهارات والخبرات التي تمكنهم من تحقيق الأهداف.
- المحاضرات: يقوم القائد المتجول بإلقاء محاضرة للعاملين والرد على أسئلتهم واستفساراتهم، ويتناول فيها سياسات وأهداف والخطط المستقبلية للمؤسسة.
- المقابلات: إن المقابلة وسيلة اتصال فاعله لكونها مباشرة وجهاً لوجه مع الطرف الآخر، فهي توفر فرصة التغذية الراجعة المباشرة كما أنها توفر فرصة للتعبير عن الأفكار بأكثر من صورة لفظية في الوقت الواحد.

#### رابعاً: الإدارة بالتجوال والرضا الوظيفي

تحقق الإدارة بالتجوال- إذا ما أحسن تطبيقها- العديد من المزايا للعاملين مما ينعكس ايجاباً في تحقيق الرضا الوظيفي لعاملين والتي يمكن تناولها بشيء من الإيضاح على النحو التالي: (محسن الخضري، 2000)

#### 1- تفويض أكثر للسلطة

إن تفويض المدير لبعض مهامه كالأعمال الكتابية يمنحه الوقت الكافي للقيام بالأنشطة والمهام ذات أولوية خاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتطوير والتجديد ويعطي فرصة للمديرين من متابعة ومراقبة العمل من خلال الزيارات الميدانية ، وتبادل المعلومات والخبرات ومن خلال تفويض بعض المهام يقف المدير من خلال جولاته على المحددات والاختناقات والقيود التي تحتاج في معالجتها إلى تفويض أكثر للسلطة من أجل تحقيق عوامل السرعة والفاعلية، وبالتالي

يتم القضاء على البيروقراطية وإعطاء مزيد من الإحساس بالمشاركة، حيث من خلال الملاحظة وإبداء الأسئلة والاستفسار والحصول على الردود والإجابات والمعانة تؤدي إلى اختصار الوقت والتعرف عن قرب على إمكانات تفويض السلطة ومجالاتها، وأنواع التفويض اللازم لحسن إدارة النشاط وإنجاز الأعمال، وهي عملية يتم لمسها عن قرب أثناء التجوال الإداري الذي يقوم به المدير القائد في أقسام المؤسسة (Ata, 2013)

## 2- تقييم أفضل للأفراد

يعد الاتصال المباشر ما بين المدير وما بين العاملين أفضل أساليب التقييم فاعلية. إن اقتراب المدير من العاملين واكتشاف لقدراتهم وإمكاناتهم وظروفهم والعوامل التي يعملون فيها، والمحددات والمشاكل والمعوقات التي تجابههم، يجعله في حالة معرفة أفضل بحيث يكون أقدر على تقييمهم التقييم الإداري السليم، ومن ثم يستطيع وضع كل فرد في المكان الذي يناسب قدراته ومهارته (عماد الدين، 2004)

- **تحفيز العاملين على الإنجاز** يؤدي تجوال المدير وسط موظفيه ومعايشتهم إلى توفير الدعم المعنوي لهم، وإعطائهم الإحساس بأن المدير يشاركهم ظروف العمل ولا يتعالى عليهم، وهذا كله يعد حوافز غير مادية للعاملين تؤدي إلى تحفيزهم على الإنجاز وتحسين أدائهم، وإزكاء المبادرات الفردية والجماعية بهدف إحداث مزيد من التطوير والتحسين.

- **ربط المكافأة بالإنجاز الفعلي** تعمل الإدارة بالتجوال وعلى عكس الإدارة المكتبية على ربط المكافأة بمستحقها من خلال ما يلمسه المدير القائد فعلا خلال جولاته التفقدية، خاصة وأنه يعاين على الطبيعة الإنجاز الذي تم فعلا، ويعرف بنفسه من الذي قام به. كما يستطيع المدير المتجول من خلال تنقله بين رؤوسه التركيز على إشباع حاجات الموظفين وإلى احترام الذات، والتحدي والابتكار، والنمو المهني، وخلق جو داخل المؤسسة يجعل العمل فيها مكافأة عظيمة في حد ذاته (العجيمي، 2008)

- **تدريب أفضل للأفراد أو المجموعات** تعمل الإدارة بالتجوال على رفع قدرة المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمجموعات العاملة من خلال الزيارات الشخصية لمواقع العمل، والالتقاء مع القائمين بالتنفيذ والحوار معهم ومعرفة أوجه القصور التي يعانون منها. بالإضافة إلى ذلك يتم وضع البرامج التدريبية وفقا لما يحتاجه العاملون فعلا. فضلا عن أن الإدارة بالتجوال تعد في أحد جوانبها أداة تدريب ونقل للمعلومات والخبرة من المدير إلى رؤوسه بصفته الأكثر خبرة بالنواحي الفنية والإدارية. لذا فإن الإدارة بالتجوال من خلال كونها وسيلة جيدة لتشخيص الاحتياجات التدريبية للعاملين وأداة تدريب يكون فيها المدير المتجول هو المدرب للمستويات التنفيذية على اعتبار أنه الأكثر علماً وخبرة، فإنها تحقق تدريباً أفضل وأكثر للعاملين في المؤسسة وبالطبع سينعكس ذلك ايجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة (قاسم، 2020).

- **تعميق الإحساس بالمسؤولية عن الخطط والأهداف الموضوعية** يقضي المدير من خلال الإدارة بالتجوال معظم وقته في مواقع العمل الفعلية وسط رؤوسه أكثر من وجوده في مكتبه، يقوم بإجراء حوار معهم عن الأهداف ومدى واقعيته، وعن الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وعن المعوقات التي تقابلهم أثناء التنفيذ ومقترحاتهم للتغلب عليها، وهذا كله يغذي الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين مما يدفعهم إلى الحماس في التنفيذ (نضال، 2013).

- **توافر الاتصال الشفوي الفعال** توافر الاتصال التلقائي بين المدير والمرؤوسين من خلال تجوال المدير في مواقع العمل والتحدث مع العاملين، مما يتيح للمدير الحصول على أفكار جديدة، بالإضافة إلى خلق نوعاً من الصداقة والتعاون والألفة بين الطرفين، اتاحة الفرصة لكل العاملين للمشاركة بالرأي في إدارة العمل بحيث يقف كل منهم على خلفية القرارات الإدارية (حجاب، 2007)

- **سرعة اكتشاف المشكلات وأوجه القصور** يتمكن المدير من خلال إتباعه الإدارة بالتجوال من سرعة اكتشاف المشكلات وأوجه القصور. كما يتمكن من سرعة مواجهة السلوكيات الخاطئة التي تصدر من العاملين داخل المؤسسة وتضر بمسيرتها ويستطيع المدير من خلال اكتشاف تلك الأخطاء ان يتخذ القرار السليم لمواجهة تلك المشكلات والتغلب عليها.

- **زيادة العلاقات الإنسانية بين العاملين** إن الزيارات التي يقوم بها المديرين إلى مواقع العمل ترفع الروح المعنوية لدى العاملين، مما يترتب عليه زيادة الانتاج بالإضافة إلى الاحترام المتبادل بينهم، وتدل كل المزايا السابقة التي تشمل الاتصال المباشر مع العاملين والتعرف على حاجاتهم وآرائهم وكسر الحواجز التي تعيق اتصال العاملين مع مديريهم من خلال تبادل الحديث معهم ومعايشة الجو السائد في موقع العمل وتحسين الأداء، الحصول على التغذية الراجعة من العاملين واتاحة الفرصة للمدير لتقديم الشكر بصورة شخصية ومباشرة، اظهار مدى اهتمام المدير بالهيئة العاملة ومعرفة المهارات والكفايات والانجازات التي يمتاز بها الأفراد العاملون بصورة مباشرة، مما يؤكد على أن الإدارة بالتجوال أسلوب إداري فاعل ومطلوب لإدارة المؤسسات لكي تواجه تحديات كثيرة فرضتها متغيرات معاصرة، ولتحافظ على قدرتها التنافسية بين المؤسسات المناظرة لها والتي تمارس نفس نشاطها، كما أن الإدارة بالتجوال من خلال المزايا العديدة التي تحققها تسهم بقوة في إنجاز أهداف المؤسسة على أفضل وجه ممكن (Nancy 2009).

## خامساً: أسس الإدارة بالتجوال لتحقيق الرضا الوظيفي

تشير الإدارة بالتجوال إلى مجموعة من الاسس الأبعاد التي ترمي إليها لإرضاء العاملين يمكن توضيح أبعادها على النحو الآتي (Dawney, 2010)

- 1- **اتخاذ القرار**: ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على اتخاذ القرار الصحيح والتعامل مع الموقف الإداري بطريقة صحيحة، باحتكاكه المباشر بالعمل والعاملين في المنظمة.
- 2- **العلاقات الإنسانية**: ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على اختبار اهتمامات العاملين، وبناء علاقات طيبة والاهتمام بالعمل الجماعي وتوفير المناخ المناسب لهم.
- 3- **الرقابة**: ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تصحيح لجانب هام من البيانات الواردة له والمتعلقة بالعمل والعاملين، والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل.
- 4- **إدارة الوقت**: ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على التعامل الايجابي مع الوقت في تنظيم وتنسيق ممارساته الإدارية.
- 5- **اكتشاف الحقائق**: ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عما يحصل على أرض الواقع.
- 6- **تحسين الاتصال**: ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال.

- 7- **التحفيز:** ويشير إلى قدرة المدير على حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف.
- 8- **التطوير والإبداع:** ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.
- 9- **التغذية الراجعة:** ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.
- ويؤكد (Graf 2012) أنه لكي يكون المدير أكثر فاعلية عليه إجراء التجوال بشكل منتظم ليصبح التجوال جزءاً من ثقافة المؤسسة، وقد وضع (جراف) مجموعة من الخطوات التي يتم اتباعها عن إجراء عملية التجوال: إجراء معاينة أولية لتجميع المعلومات والبيانات الخاصة بـ(العاملين – المتعاملين) (AI Rawashdeh , 2012)

- 1- إجراء لقاء تمهيدي مع العاملين من خلال الاجتماع يتم وضع الخطوط العريضة لعملية التجوال.
- 2- قيام المديرين بجولات تفقدية لتجميع المعلومات حول داخل المؤسسة
- 3- خلق لغة مشتركة بين جميع العاملين في المؤسسة لتسهيل عمليات الحوار والمناقشة
- 4- وضع مجموعة من الإرشادات لتوجيه العاملين، وتعزيز توقعات فريق العمل، ويجب على المديرين الابتعاد عن التعليقات السلبية.
- 5- وضع خطة لتنفيذ عملية التجوال، وتحديد اهم الممارسات المراد ملاحظتها ومراقبتها.
- 6- إنشاء جدول أعمال للتجوال وإبلاغ العاملين بها.
- 7- جعل عملية التجوال جزءاً من الثقافة الثابتة للمؤسسة كمحرك للنجاح.
- 8- جمع البيانات والمعلومات وتسجيلها اثناء التجوال
- 9- إشراك العاملين في الحوار والنقاش والاستماع إلى اقتراحاتهم

## سادسا : أدوات الإدارة بالتجوال لتحقيق الرضا الوظيفي

لا تخلو اي ادارة مهما اختلفت سياستها وأهدافها من أدوات تساهم في بلورة الفكر الاداري، وتقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في التعامل مع المنظمات التي تطمح إلى الوجود والانتقال العمودي باتجاه قمة الهرم التنافسي— الذي يعكس حقيقة تواجدها في ساحة الاعمال. فعلى الرغم من نضوج مرحلة التصور والتفكير الذهني العلمي والمنطقي للتجوال الإداري، والتخطيط لمراحل الانتقال الى مفرداتها لتعكس الحالة التي وجدت من أجلها منطلقاً من أرض الواقع العملي متحدياً المتغيرات العالمية لمفردات الاعمال نحو بناء الرؤية المستقبلية للمنظمة والارتقاء بالعاملين وافكارهم وأراءهم ومقترحاتهم الى قمة التعاملات الادارية التي تعكس الثقافة التنظيمية التي تنتمي إليها المنظمة. وقد ذكر (جودي) مجموعة من أدوات الادارة (Al Rawashdeh , 2012)

- أداة إثارة **وتحفيز الاهتمام والحديث** حيث تقوم هذه الادارة بتحفيز الابتكار والخلق والابداع والتطوير والتحسين وامتلاك مزايا تنافسية فائقة والتي من اهم مصادرها الحوار والنقاش الذي يتم اثناء الجولة الادارية مع العاملين ولا يتم ذلك الا من خلال توليفة خاصة قائمة على اعطاء المزيد من الحرية وفقاً لضوابط معينة للحد من الانفلات في الاوضاع وتحويل الحرية الى فوضى.
- أداة **الاصغاء الذكي المستوعب لما يقال ويحدث** تستمد المنظمة قوتها لحاضرها ومستقبلها من خلال معرفة ماضيها التي أكسبت العاملين خبرات وتعاملات وعلاقات هي امتداد لثقافتها وعليه فالمدير الناجح الذي يعمل ضمن موقع العمل التنفيذي والخروج من شرنقة العمل المكتبي والاصغاء لما يقال ويحدث لكي تتم عملية التوافق بين أهداف العاملين وآمالهم وطموحاتهم مع أهداف المدير في تحسين ظروف العمل وأهداف المنظمة ولكي تمثل توليفة من هدف مشترك هو الوصول بالمنظمة الى مصاف المنظمات المعاصرة.
- أداة **الاستخدام الذكي للأسئلة وادارة الحوار والنقاش** تنوع المواقف التي يمر بها المدير اثناء تجواله في المنظمة تمثل فرصة ذكية يجب انتهازها ليس فقط للحصول على معلومة، ولكن ايضا لإعطاء معلومة من خلال قدرته في ادارة الحوار عبر الاسئلة الذكية التي تحفز العاملين على الحديث دون خوف واستخدام التعليقات الباعثة على الطمأنينة والفكاهة المرححة التي لا تفقده احترامه، بل تساهم في قربه من قلوب العاملين فهو بذلك قد انطلق من مكوناته الفكرية عبر فن إدارة الحوار واستخدام الذكاء المعرفي.
- **إزالة كافة أشكال الرهبة والخوف والخبث** التي قد تحول هذه الاشكال دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها اثناء الجولة الادارية يعمل المدير على بعث روح الأمن والأمان وإزالة كل أشكال الخوف والرهبنة من نفوس العاملين التي تؤدي الى الاحجام عن الحديث ونقل الطاقات والخبرات والآراء والأفكار الى الجهات العليا للاستفادة منها.
- أداة **تحقيق مشاركة ذكية معنوية للعاملين في مشاكل العمل** يحرص المدير الذكي على الاستماع بتعاطف الى مشاكل العاملين ومشاكل العمل ويعمل ما في وسعه لحلها وإظهار رغبته الاكيدة في ذلك مما يولد عنصر الولاء والانتماء لروح الجماعة في المنظمة من خلال زيادة انتاجهم.
- أداة **البحث عن أفكار جديدة ومتميزة** بين الحين والآخر تحتاج المنظمة الى حلة جديدة ناتجة عن افكار جديدة تساهم في تغيير وجه المنظمة نحو قمة التعبير عن نفسها من جديد لذلك لا بد من اختبار هذه الافكار وإثبات جدواها بعد ان يعمل المدير الناجح عنها في جولته لتطوير العمل من خلال نظرية حوار العقول بين الادارة والعاملين.

## المبحث الثالث

### الدراسة الميدانية وإجراءاتها

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى أربعة مباحث تناول ما يلي: - في المبحث الأول نقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة، من حيث تاريخ نشأتها، هيكلها التنظيمي ومبدأ عملها - في المبحث الثاني نستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهذا بالتطرق إلى تخطيط وتصميم أداة الدراسة،

اختبارها وايضا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها. - المبحث الثالث ويتضمن إعداد الاستبانة والتعرف على صدق وثبات الاستبانة قبل تطبيقها - المبحث الرابع نقوم بتفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الأربع لأداة الدراسة "الاستبيان"

## أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنتناول الإجراءات المتعلقة بمنهية الدراسة وسيتم البدء فيه بالتعريف على هيئة الطرق والمواصلات بدولة الامارات العربية المتحدة كونها الجهة التي سيتم تطبيق الدراسة عليها ومن ثم تخطيط وتصميم الدراسة

جاءت دولة الامارات العربية المتحدة في المرتبة الرابعة والأولى بين دول مجلس التعاون الخليجي بإمتلاكها شبكة طرق قوية في أنحاء الدولة، بالإضافة إلى وزارة للسعادة التي تفتح المجال امام جميع الهيئات والوزارات المختلفة لخلق حالة من ضمان الرضا الوظيفي لدى جميع العاملين داخل الدولة سواء من المواطنين أو المقيمين على حد سواء. وتتمتع الدولة بارتباط دولي قوي مع معظم موانئ العالم كما يوضح « مؤشر ارتباط موانئ الدولة بموانئ العالم، حيث تحتل توفير شبكة نقل متطورة لسكان دبي وابوظبي أولوية في جدول أعمال الحكومة، لذلك تسعى هيئة الطرق والمواصلات لتحسين مرافق النقل العام وتطوير الطرق عبر الإمارة لجعل السفر أكثر أماناً وسلاسة.

## تخطيط وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات، وهكذا المحاور التي تغطيها.

## تصميم أداة الدراسة الميدانية

في ضوء الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الميدانية، تم تصميم أداة الدراسة وهي استبانة للتعرف على آراء عينة الدراسة من خلال الحصول على إجابات عدد من الأسئلة أو العبارات المكتوبة في نموذج يُعد لذلك ويقوم المستجيب بملئه بنفسه، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات والبيانات في المجتمع قيد الدراسة وكما كان من مبررات اختيار تلك الأداة للبحث الحالي ما يلي:

- 1- الحصول على المعلومات والبيانات التي يصعب الحصول عليها من السجلات الرسمية.
- 2- تتيح أداة الاستبيان الفرصة للأفراد أن يعبروا بطلاقة عن آرائهم.
- 3- يمكن توزيع الاستبانة على عدد كبير من الأفراد المنتشرين في أماكن متعددة.

## عينة الدراسة

تضم جميع الموارد البشرية العاملة بهيئة الطرق والمواصلات.

## أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق برضا الموارد البشرية نحو العمل والاختذ بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانيات المادية المتاحة، وكذا عدم توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان". هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذا بالاعتماد على خبرة بعض الإطارات في المؤسسة محل الدراسة. ويغطي الاستبيان أربعة محاور رئيسية وهي:

- 1- دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التخطيط الجيد: العبارات (1- 13).
- 2- دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا من خلال التنظيم الجيد: العبارات (14- 27).
- 3- دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا من خلال التوجيه والاشراف: العبارات (28 - 38).
- 4- دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا من خلال الرقابة: (39 - 48).

وفي نهاية كل محور تم وضع عبارة مفتوحة تتيح للمُحكّم تقديم مقترحات أخرى أغفلتها الاستبانة كما استخدمنا مقياس ليكرت ذا الثلاثة بدائل (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) لتحديد درجة الأهمية ويوضح جدول (2).

## جدول مقياس ليكرت ثلاثي التدرج لتحديد درجة الأهمية

درجة الأهمية			العبارة
كبيرة	متوسطة	ضعيفة	.....

يوضح الجدول التالي مقياس ليكرت الثلاثي لقياس مدى أهمية كل عبارة من عبارات المحاور الأربعة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.

## صدق الاستبانة

يُقصد بصدق الاستبانة قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه (ابوحطب، 1999). ويستخدم الباحثون عادة أسلوبيين للتحقيق من صدق أدواتهم، أولهما هو التحليل المنطقي لمكونات الموضوع الذي يستهدف قياسه، ثم يقابل بين هذه المكونات وعناصر الأداة فإذا تطابقت كانت الأداة صادقة، وثانيهما هو الأسلوب التجريبي الذي يعتمد على نتائج التطبيق على عينة من الأفراد (عبد الحميد، 2002). وقد قامنا بالتأكد من صدق الاستبانة بالأسلوبيين وذلك على النحو تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التعليمية لمعرفة مدى سلامة صياغة العبارات ومدى ملازمتها وكان ذلك قبل التطبيق بهدف توجيهنا إلى مواطن الضعف والقصور من حيث الصياغة والأسلوب، وانتماء العبارات للمحور، ومعرفة مدى ملائمة الاستبانة للغرض الذي أعدت من أجله

## ثبات الاستبانة

تعرف الأداة الثابتة بأنها الأداة التي تعطي نتائج متقاربة أو نفسها، إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة (صلاح الدين، 2006). وللتأكد من ثبات الاستبانة قامنا بتطبيقها على عينة تقنين قوامها (50) فردا من العينة، ثم قام بحساب ثبات الأداء باستخدام معامل الفا كرونباخ (ر) وهي (صفوت، 2007) وقد تم حساب ثبات الأداء على الاستبانة من خلال برنامج الحزم الإحصائية (spss) ويوضح جدول (4) معاملات الثبات التي تم الحصول عليها للمجالات الأربعة:

جدول معاملات ثبات الأداء على محاور الاستبانة وعلى الاستبانة ككل

م	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات بطريقة ألفا
1	دور الإدارة بالتجوال في التخطيط الجيد لتحقيق الرضا الوظيفي	13	0.79
2	دور الإدارة بالتجوال في التنظيم الجيد لتحقيق الرضا الوظيفي	14	0.82
3	دور الإدارة بالتجوال في التوجيه الجيد لتحقيق الرضا الوظيفي	11	0.81
4	دور الإدارة بالتجوال في الرقابة الجيدة لتحقيق الرضا الوظيفي	10	0.82
	الدرجة الكلية	48	0.93

ويتضح من جدول (4) أن قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل بلغت (0.93) وهي قيمة عالية، وبالنسبة للمحاور الأربعة فقد بلغ معامل ثبات: المحور الأول " دور الإدارة بالتجوال في التخطيط الجيد لتحقيق الرضا الوظيفي " (0.79)، والمحور الثاني " دور الإدارة بالتجوال في التنظيم الجيد لتحقيق الرضا الوظيفي " (0.82)، والمحور الثالث " دور الإدارة بالتجوال في التوجيه الجيد لتحقيق الرضا الوظيفي " (0.81)، والمحور الرابع " دور الإدارة بالتجوال في الرقابة الجيدة لتحقيق الرضا الوظيفي " (0.82)، مما يدل على تمتع الاستبانة بصورة عامة بمعامل ثبات عالي، ويعد هذا الثبات قاذراً على تحقيق أغراض الدراسة، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة أصبحت في صورتها النهائية قابلة للتطبيق على عينة الدراسة.

## ثانياً: نتائج الدراسة

تم تناول نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض وتفسير كل محور من محاور الاستبانة، وتجدر الإشارة إلى أنه تم إدراج الوزن النسبي والرتبة ودرجة الأهمية في جدول واحد لعبارات كل محور من محاور الاستبانة، كما تجدر الإشارة إلى أن كل من الوزن النسبي، ورتبة العبارة يمثلان أساس عملية التفسير، حيث يعكس الوزن النسبي درجة أهمية العبارة بالنسبة لباقي العبارات، ورتبة العبارة تعد أساساً لتحديد أولويات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور.

وقد يلاحظ في عرض النتائج أن هناك عبارات قد حصلت على رتبة أعلى وأخري قد حصلت على رتبة أقل، حيث تنوعت نسبة متوسط الاستجابة ما بين نسب تفوق الحد الأعلى للثقة، ونسب تفوق الحد الأدنى للثقة بما يعكس درجة أهميتها، لذا فتأخر العبارة لا يعني هشاشة دورها رغم تأخر رتبته، وذلك لأنه من المنطق ألا تحصل جميع العبارات على الرتبة الأولى.

## نتائج المحور الأول: التخطيط

سيترك هذا المطلب الى بيان النتائج المتعلقة بالمحور الأول الخاص بالتخطيط من اجل استخراج الوزن النسبي ودرجة الأهمية وكانت البيانات كالتالي:

جدول يوضح نسب متوسطات استجابات أفراد العينة ورتبها ودرجة أهميتها حول العبارات المرتبطة بالمحور الأول.

المحور الأول: (التخطيط) دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التخطيط الجيد				
م	العبارة	الوزن النسبي	درجة الأهمية	رتبة العبارة
1	تحليل بيئة المؤسسة والتعرف على الإمكانيات المادية والبشرية بها	0.88	كبيرة	3
2	تحديد الغاية والهدف من تطبيق الإدارة بالتجوال بالمؤسسة	0.87	كبيرة	4
3	تحديد حاجات العاملين في ضوء الوضع الراهن والإمكانيات المتاحة	0.86	كبيرة	5
4	عقد لقاءات تمهيدية مع العاملين للتعرف على احتياجاتهم	0.89	كبيرة	2
5	وضع خطط اسبوعية وشهرية لتحقيق أهداف المؤسسة	0.88	كبيرة	3
6	تحديد ادوات التجوال مثل (الملاحظة) التي تساعد في جمع المعلومات	0.88	كبيرة	3
7	مشاركة جميع العاملين في وضع الخطط الخاصة بالمؤسسة	0.79	كبيرة	9
8	وضع خطط تتلاءم مع الاحتياجات الفعلية وما تم جمعه من معلومات	0.85	كبيرة	6
9	وضع جدول زمني لتغطية كافة مجالات العمل بالمؤسسة	0.90	كبيرة	1
10	وضع التدابير لمواجهة ولتجنب وقوع الازمات بالمؤسسة	0.80	كبيرة	8
11	تجميع البيانات والمعلومات ذات أهمية ورصد الواقع بدقة	0.88	كبيرة	3
12	تحديد متى وكيف ولماذا تتم عملية التجوال داخل المؤسسة	0.82	كبيرة	7
13	تحديد المتطلبات المستقبلية التي تساعد في تحسين الاداء	0.90	كبيرة	1

يتضح من الجدول التالي إتفاق عينة البحث بالإجماع على أهمية دور الإدارة بالتجوال وممارستها من قبل الإدارة والمديرين في التخطيط للعمل، حيث بلغت نسبة متوسط المحور ككل (0.86) لدي عينة الدراسة وهي أكبر من الحد الأعلى للثقة والذي بلغ (0.72)، ويرجع ذلك إلى وعي الإدارة والقيادات الإشرافية أهمية تطبيق الإدارة بالتجوال بالمؤسسة، ويعكس ذلك استعداد جميع المديرين إلى تطبيق الإدارة بالتجوال من خلال الممارسات التي اشتمل عليها المحور.

ومما يؤكد استعداد الإدارة على تطبيق الإدارة بالتجوال أنه بالنظر إلى الجدول يُلاحظ أن جميع عبارات المحور قد حصلت على نسبة متوسط استجابة تفوق الحد الأعلى للثقة والذي يبلغ 0.72. ويرجع ذلك إلى أهمية ممارسة اسلوب ونمط الإدارة بالتجوال والتي تسهم في تحديد المتطلبات المستقبلية التي تساعد في تحسين الاداء، تجميع البيانات والمعلومات ذات أهمية ورصد الواقع بدقة

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحوامدة، 2013) والتي توصلت إلى درجة أهمية تطبيق الإدارة بالتجوال بالمؤسسات ودورها في تفعيل مشاركة العاملين في الإدارة وإبداء الرأي، وأن الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري يحقق الانسجام بين الأهداف الموضوعية والخطط. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماكلين (McClain) (2009) والتي توصلت إلى أهمية الإدارة بالتجوال بالنسبة للمديرين في تحديد الرؤية والاحتياجات المستقبلية. كما اتفقت الدراسة مع دراسة (الشهري، 2011) التي أوصت بأهمية تطبيق الإدارة بالتجوال في الإدارة.

### نتائج المحور الثاني: التنظيم

يأتي هذا المحور متضمنا (14) عبارة تمثل دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا من خلال التنظيم الجيد وفيما يلي جدول يمثل نسب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ورتبها ودرجة أهميتها.

جدول نسب متوسطات استجابات أفراد العينة ورتبها ودرجة أهميتها حول العبارات المرتبطة بالمحور الثاني.

المحور الثاني: (التنظيم) دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التنظيم الجيد				
م	العبرة	الوزن النسبي	درجة الأهمية	رتبة العبرة
14	توزيع المهام بين العاملين داخل المؤسسة طبقاً للعجز والزيادة	0.84	كبيرة	5
15	تنظيم العمل داخل المؤسسة وفق جدول زمني لكل هدف من أهداف التجوال	0.84	كبيرة	5
16	ترتيب أولويات العمل طبقاً لحاجة المؤسسة والعاملين	0.88	كبيرة	3
17	تنظيم العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة وتحديد مهام كل مستوي	0.84	كبيرة	5
18	إلغاء الحدود الفاصلة بين المستويات الإدارية	0.76	كبيرة	7
19	وضع رؤية تنظيمية واضحة للعاملين لتنفيذ المهام	0.86	كبيرة	4
20	تنظيم لقاءات وندوات دورية مع العاملين لكسب ثقة العاملين	0.74	كبيرة	8
21	تنظيم جولات إدارية معلنة وغير معلنة للعاملين	0.74	كبيرة	8
22	تنظيم سجلات الجولات الميدانية الأسبوعية والشهرية	0.77	كبيرة	6
23	وضع معايير لضمان الامن والسلامة للجميع	0.88	كبيرة	3
24	تنمية روح العمل الجماعي داخل المؤسسة	0.89	كبيرة	2
25	تحديد المسؤوليات الوظيفية لكل فرد من أفراد المؤسسة	0.90	كبيرة	1
26	توفير نظام معلومات إداري يوفر المعلومات المناسبة لمتخذي القرار	0.90	كبيرة	1
27	توظيف الموارد المتاحة واستخدامها بشكل أمثل	0.88	كبيرة	3
	البعد ككل	0.83	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أهمية الإدارة بالتجوال في عملية التنظيم، حيث حصلت جميع عبارات المحور على درجة أهمية كبيرة، وعلى وزن نسبي أكبر من الحد الأعلى للثقة (0.72).

يلاحظ في الجدول ان العبرة رقم (25) " تحديد المسؤوليات الوظيفية لكل فرد" والعبرة رقم (26) " توفير نظام معلومات إداري يوفر المعلومات المناسبة لمتخذي القرار" قد جاءتا في المرتبة الأولى للمحور بوزن نسبي (0.90)، ويرجع ذلك إلى إدراك المديرين إلى أهمية الإدارة بالتجوال في عملية التنظيم حيث ان الإدارة بالتجوال توفر قاعدة بيانات دقيقة لجميع العاملين بالمؤسسة، كما انها توفر بيانات واقعية عن مدي التقدم في تحقيق الأهداف مما يساعد متخذي القرار في اتخاذ القرارات السليمة في أوقات مناسبة نتيجة لتوفر قاعدة بيانات.

كما جاءت أقل العبارات في المحور العبرة رقم (20) " تنظيم لقاءات وندوات دورية مع العاملين لكسب ثقة العاملين" والعبرة رقم (21) " تنظيم جولات إدارية معلنة وغير معلنة للعاملين" قد جاءتا في المرتبة الثامنة بوزن نسبي (0.74)، ويرجع ذلك إلى كثرة الأعباء، والأعمال المكتبية والروتينية الملقة على المديرين.

يُلاحظ في الجدول أن استجابة جميع أفراد العينة أجمعت على أهمية الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث في الإدارة التعليمية، حيث بلغت درجة أهمية المحور كبيرة، وبوزن نسبي للمحور ككل (0.83) بنسبة أعلى من الحد الأعلى للثقة والبالغ (0.72)، على الرغم من تفاوت الاستجابة بين أفراد العينة وتفاوت الوزن النسبي لكل عبارة، ولكن هذا طبيعياً في العلوم الإنسانية. فتراوحت الأوزان النسبية لعبارات المحور بين (0.74-0.90). وإن جاءت بعض العبارات بمرتبة أقل مثل تنظيم لقاءات وجولات ميدانية إلى مواقع العمل الميداني لكسب ثقة العاملين، وإن كان وزنها النسبي أعلى من الحد الأعلى للثقة.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة ماري مك (Marie McPadden) (2013) والتي توصلت إلى أن الإدارة بالتجوال توفر بيئة تنظيمية تساعد القيادات العليا في حل المشكلات بطريقة أكثر فاعلية لما يتوفر لديها من معلومات وبيانات. كما اتفقت الدراسة مع دراسة الرواشدة (Eyad AlRawashde) (2012) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة قوية بين ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء التنظيمي المتميز للعاملين وانعكاس ذلك على القيادات العليا في سهولة حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة. كما اتفقت هذه الدراسة (محمد السعيد، 2007). والتي توصلت إلى خوف المديرين من الاساليب الحديثة والخوف من تبني أي فكر جديد، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عبير عبد المنعم، 2015) في أهمية دور المدرسة في تنظيم البيئة التعليمية. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة ري بود (Ray Boyd) (2006) والتي توصلت إلى أن المديرين يقضون معظم أوقاتهم في مواقع العمل الميداني ويتركون مكاتبهم ويفوضوا الأعمال الكتابية لمن ينوب عنهم.

### نتائج المحور الثالث: التوجيه

يأتي هذا المحور متضمناً (11) عبارة تمثل دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا من خلال التوجيه والاشراف وفيما يلي جدول يمثل نسب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ورتبها ودرجة أهميتها.



## جدول نسب متوسطات استجابات أفراد العينة ورتبها ودرجة أهميتها حول العبارات المرتبطة بالمحور الثالث.

المحور الثالث: (التوجيه) دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التوجيه والإشراف				
م	العبارة	الوزن النسبي	درجة الأهمية	رتبة العبارة
28	تحقيق المزيد من التفاهم والانسجام بين العاملين من خلال الزيارات المتكررة	0.73	كبيرة	6
29	تذليل العقبات التي تعيق تحقيق الأهداف داخل المؤسسة	0.88	كبيرة	3
30	نشر ثقافة الإدارة بالتجوال بين العاملين داخل المؤسسة	0.72	كبيرة	7
31	تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين	0.89	كبيرة	2
32	تقديم المساعدة والنصائح للعاملين بشكل مستمر	0.72	كبيرة	7
33	توضيح القرارات والنشرات بالاتصال المباشر مع العاملين	0.80	كبيرة	5
34	تسهيل تبادل المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية والاقسام	0.91	كبيرة	1
35	تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً	0.80	كبيرة	5
36	استخدام اسلوب التوجيه أكثر من النقد	0.73	كبيرة	6
37	عقد ورش عمل تدريبية لتنمية مهارات العاملين	0.82	كبيرة	4
38	توعية العاملين بالمؤسسة بأهمية الوقت وكيفية إدارته لتنفيذ المهام في الوقت المحدد	0.88	كبيرة	3
	البعد ككل	0.80	كبيرة	

يلاحظ من الجدول أن المحور الثالث جاءت جميع عبارته بدرجة أهمية كبيرة واتفقت عينة الدراسة على أهمية الإدارة بالتجوال في عملية التوجيه، لما توفره الإدارة بالتجوال من اتصال مباشر مع جميع العاملين. وجاءت أعلى العبارات في المرتبة الأولى كما هو ملاحظ في الجدول العبارة رقم (34) " تسهيل تبادل المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية والاقسام" بوزن نسبي (0.91)، ويرجع ذلك إلى إدراك قيادات الإدارة التعليمية المحلية إلى أهمية الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث لما توفره من اتصال مباشر ومتنوع أفقياً ورأسياً بين الإدارة العليا والمتوسطة وبين العاملين.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كارولين ج. داوونين (Carolyne J. Downey)، (Fenwick W) (2004)، والتي توصلت إلى دور الإدارة بالتجوال في تطوير الإتصال المباشر بين العاملين والمديرين ومعرفة ما يجري في مواقع العمل الميداني، والمعوقات التي تواجه العاملين والعمل على حلها. كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الجبالي، 2005) التي كشفت عن دور الإدارة بالتجوال في تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين وحماية المؤسسة من العزلة الداخلية

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كارولين ج. داوونين (Carolyne J. Downey)، (Fenwick W) (2004)، والتي توصلت إلى دور الإدارة بالتجوال في تطوير الإتصال المباشر بين العاملين والمديرين ومعرفة ما يجري في مواقع العمل الميداني، والمعوقات التي تواجه العاملين والعمل على حلها. كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشهري، 2011) والتي توصلت إلى أن الإدارة بالتجوال أحد الأساليب الإشرافية الفاعلة بالمؤسسات وأنها تحسن من التواصل بين المديرين والعاملين مما يطور من الأداء الإداري وتحقيق الرضا.

## نتائج المحور الرابع: الرقابة

يأتي هذا المحور متضمناً (10) عبارات تمثل دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا من خلال الرقابة وفيما يلي جدول يمثل نسب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ورتبها ودرجة أهميتها

## جدول نسب متوسطات استجابات أفراد العينة ورتبها ودرجة أهميتها حول العبارات المرتبطة بالمحور الرابع.

المحور الرابع: (الرقابة) دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا من خلال الرقابة				
م	العبارة	الوزن النسبي	درجة الأهمية	رتبة العبارة
39	قياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف العامة	0.89	كبيرة	1
40	تحديد نقاط القوة لتعزيزها والضعف لمعالجتها	0.75	كبيرة	7
41	تطبيق المحاسبية اعتماداً على الملاحظة المباشرة	0.76	كبيرة	6
42	تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمؤسسة	0.86	كبيرة	3
43	تدوين الملاحظات التي يتم مشاهدتها في سجلات المتابعة	0.87	كبيرة	2
44	تقليل الاعتماد على التقارير الكتابية واستبدالها بالجولات	0.73	كبيرة	8
45	كشف الأخطاء والمشكلات داخل المؤسسة	0.89	كبيرة	1
46	تجنب السخرية وتصيد الأخطاء أثناء عملية الرقابة	0.83	كبيرة	4
47	تصحيح الأخطاء بطريقة موضوعية وسريعة	0.83	كبيرة	4
48	التأكد من شمولية الرقابة لجميع مجالات العمل.	0.81	كبيرة	5
	المحور ككل	0.82	كبيرة	

يتضح من الجدول أن موافقة جميع أفراد العينة على الأهمية الكبيرة للإدارة بالتجوال، حيث حصلت جميع العبارات على درجة أهمية كبيرة ووزن نسبي للمحور ككل (0.82). حيث جاءت أعلى العبارات في الترتيب العبارة رقم (39) "قياس مدي التقدم في تحقيق الأهداف العامة" والعبارة رقم (45) "كشف الأخطاء والمشكلات داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى وبنفس الوزن النسبي (0.89)، ويرجع ذلك إلى حرص المديرين على متابعة تحقيق الأهداف التي تم وضعها والوقوف على الوضع الراهن.

ويتفق ذلك مع دراسة كويربيرتش (Koerperich, 2008)، والتي توصلت إلى أهمية الإدارة بالتجوال كأسلوب إشرافي حديث في تحقيق الرقابة الموضوعية للعاملين في مواقع العمل مما يحسن من أدائهم. وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (LaSharon S. McClain, 2009) أن الإدارة بالتجوال لها دور فعال في عملية الرقابة وتحسين أداء العاملين. كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة باين (Payne) (2010) والتي توصلت إلى أن الإدارة بالتجوال تحدد بدرجة كبيرة المشكلات التي تواجه العاملين وتعيق تحقيق الأهداف كما أنها تحقق الرقابة الذاتية لجميع العاملين من خلال التواجد المستمر للمديرين بمواقع العمل.

### ثالثاً: النتائج العامة والمقترحات

لاستخراج اهم النتائج والمقترحات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة بشكل عام ومن خلال ذلك فسيتم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطلب موزعة بالترتيب الى خلاصة النتائج النظرية والتطبيقية ومن ثم المقترحات ومن ثم التوصيات العامة للدراسة.

#### 1- النتائج النظرية

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلال التأصيل النظري للموضوع ويتم الاشارة إلى بعض النقاط المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة ومنها ما يلي:

أ- التمكين تمكين الموظفين وسيلة جديدة للإدارة، حيث تقوم الإدارة بربط الموظفين الذين يعرفون أفضل مستوى من الجودة في العمل مع المنظمة، والغرض الأساسي لتمكين الموظفين خلق علاقة إيجابية أو إزالة التمييز بين الموظفين وإدارتهم حتى يتمكنوا من العمل معاً ولا يعني قيام إدارة الشركة بتمكين الموظفين بالهروب من واجباتها وأن قيام المنظمة بتمكين الموظفين سيخلق بيئة من الإيمان والثقة بالنفس للموظفين هم بحاجة لها.

ب- سلوك الإدارة من المقبول عموماً أن الفرد بخصائصه الجينية وموقفه الإيجابي اتجاه العمل يتأثر سلوكه مع نظرائه وزملائه في العمل ويمكن تحديد سلوك الإدارة بطريقة العمليات التي تتحكم بها في الموظفين ليعملوا حسب رغبتها وبذلك تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بطريقة فعالة والرقابة الإدارية هي أداة لرصد ومراقبة تنفيذ إدارة الشركة التي حاولت تحقيق الإنجاز بكفاءة وفاعلية. وتتكون إدارة سلوك الدافعية من تطوير المنظمة التي تخطط لبذل المهام على جميع مستويات المنظمة لموظفيها لتحقيق أهدافها، وهذه الخطط للدافعية تساعد الموظفين للعمل بأداء عالي وبرض، كما أن تأثير السلوك البشري في أداء باقي الموظفين وفي ثقافة المنظمة يحتاج إلى المزيد من النقاش .

ج- الدافعية يمكن تعريف الدافعية كأداة ممتازة لأفضل أداء، وهناك العديد من الأفكار حول الدافعية وعلاقة رضا الموظفين والفاعلية التنظيمية، وتؤدي الدافعية إلى حقيقة أن العامل أو الموظف سيؤدي واجباته ومسئولياته بجدية. واليوم المنظمات يمكن ببساطه أن تعدل في كادرها، والمتطلبات، واللوازم، والخدمات إلى منظمة أخرى أو إلى بلدان أخرى، ولكن الإمداد الوحيد الذي ليس من السهل التغيير فيه هو الموارد البشرية أو الأصول البشرية. وللموارد البشرية تأثير كبير على كل منظمة والتي لا يمكن تغييرها أو استبدالها. وتعني الأصول البشرية أو الموارد البشرية تعني موظفي المنظمة لذلك أن الدافعية هي السمة الرئيسية التي تربط الموارد البشرية بالمنظمة. ويجب أن تشجع المنظمات موظفيها للحصول على الأداء الأفضل أو تحقيق أهداف المنظمة، ودافعية الموظفين وقدراتهم والمشاركة الجماعية لأداء الموظفين والمهام الصعبة الموكلة لهم من المديرين بغرض الحصول على أقصى ربح.

د- فريق العمل يلعب العمل الجماعي الدور الرئيسي- في جميع أنواع المنظمات وكما نعلم أنه لا يوجد شخص واحد يتقن كل شيء في العالم، ولا يوجد شخص قادر أن يؤدي العمل الأفضل كما الفريق ولذلك وببساطه نستطيع القول إن فريق العمل هو المثمر للمنظمة وضعف العمل الجماعي مدمر للمنظمة. ويمكن أن نرى ذلك في العمل المصنوعي حيث عرفت العلاقة بين فريق العمل وتطلعات الموظفين. ويجب أن يلاحظ الموظفون أهمية فريق العمل في تحقيق المهام المحددة، وللفريق العمل تأثير مباشر على الموظفين، وربما يكون لفريق العمل تأثير سلبي أو إيجابي على الموظفين وهذه قضية مهمة تحتاج لحلول في المنظمات والفريق يبني الموظفين لتحقيق الأهداف، والموظفين يحوزون على الرضا والدافعية من خلال العمل كفريق والمشاعر التي يحملها الموظفون تجاه العمل.

هـ- بيئة مكان العمل تعرف بيئة العمل بالمكان الذي يعمل فيه الشخص والوسط المحيط للشخص في هذا المكان وهي البيئة المجتمعية التي يعتقد الموظف للتعاون مع الأعداد من الناس، وتعني بيئة العمل الإجراءات، والتنسيق، وأدوات الدستور، أو البيئة في مكان العمل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الرضا الوظيفي للفرد، وبيئة العمل المنصوص عليها في مكان العمل تؤثر على ثقة الموظفين بالنفس وعلى انتاجيتهم والرضا لديهم سواء بالسلب أو الإيجاب.

#### 2- نتائج الدراسة الميدانية

وتوصلت الدراسة من خلال التحليل الاحصائي في الدراسة التطبيقية مقسماً ذلك حسب المحاول كما يلي:

المحور الأول إتفاق عينة البحث بالإجماع على أهمية دور الإدارة بالتجوال وممارستها من قبل القيادات الإشرافية في التخطيط للعمل، حيث بلغت نسبة متوسط المحور ككل (0.86) لدي عينة الدراسة وهي أكبر من الحد الأعلى للثقة والذي بلغ (0.72)

المحور الثاني أن استجابة جميع أفراد العينة أجمعت على أهمية الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث في الإدارة حيث بلغت درجة أهمية المحور كبيرة، ووزن نسبي للمحور ككل (0.83) بنسبة أعلى من الحد الأعلى للثقة والبالغ (0.72)، على الرغم من تفاوت الإستجابة بين افراد العينة وتفاوت الوزن النسبي لكل عبارة، ولكن هذا طبيعياً في العلوم الإنسانية. فتراوحت الأوزان النسبية لعبارات المحور بين (0.74-0.90).

**المحور الثالث** إن الوزن النسبي للمحور ككل بلغ (0.80) وهو ما يتجاوز الحد الأعلى للثقة والبالغ (0.72) ويرجع ذلك إلى الأهمية التي تمثلها الإدارة بالتجوال كأحد الأساليب الإشرافية في العمل وتوجيه العاملين مما يحقق الرضا الوظيفي إذا تم تطبيقها. كما أن أهمية الجولات الإدارية التي يقوم بها المديرين تنمي وتزيد من العلاقات الإنسانية بين القيادة والعاملين من خلال التواجد المستمر في موقع العمل، وتذليل العقبات والعمل على حل المشكلات التي تواجه العاملين.

**المحور الرابع** موافقة جميع أفراد العينة على الأهمية الكبيرة للإدارة بالتجوال، حيث حصلت جميع العبارات على درجة أهمية كبيرة وبوزن نسبي للمحور ككل (0.82). تلك النتائج تؤكد أهمية الإدارة بالتجوال في كشف المشكلات قبل حدوثها وتطبيق المحاسبية وتحديد نقاط القوة والضعف، والتأكد من شمولية الرقابة لجميع مجالات العمل مما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

### المقترحات

بناءً على ما توصلنا من خلال الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية يمكن أن يضع بعض المقترحات التي تساعد على تحسين عملية الإدارة بالتجوال من خلال ما يلي:

- تفعيل الإدارة بالتجوال بالمؤسسات كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة.
- نشر ثقافة الإدارة بالتجوال بين المديرين والعاملين.
- الإدارة من واقع الأحداث فالمدير يقضي معظم وقتهم في مواقع العمل مع العاملين يستمع إليهم ويهتم بما يجري من حوله ويقدم لهم النصائح والمساعدة.
- سرعة اكتشاف المشكلات وأوجه القصور حيث يتمكن المدير من خلال تطبيق الإدارة بالتجوال من سرعة اكتشاف المشكلات والتعرف على أوجه القصور، ومن ثم محاولة حل تلك المشكلات.
- تعزيز آليات الاتصال المباشر مع العاملين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع إلى وجهات النظر المتعددة.
- التوصل إلى أفضل الممارسات والأدوار التي تقوم بها عن طريق تطبيق الإدارة بالتجوال.
- تطوير العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) داخل المؤسسات.
- توفير المعلومات الأولية عن المؤسسات مثل التحقق من مدى تنفيذ الخطط والتقدم نحو الأهداف، الحصول على المعلومات المرندة (العكسية) عن مستوى الأداء.
- إيجاد الإدارة الواعية بالمتغيرات العالمية الإقليمية والمحلية، والمدركة للمتغيرات والمستجدات.
- تقديم حلول جديدة للمشكلات الإدارية ومعالجتها بشكل فعال، حتى تستطيع الإدارة تجنب الكثير من المشكلات في المستقبل.
- تهيئة مناخ مناسب لتقوية العلاقات الإنسانية، تهيئة جو مشجع على العمل وذلك بمنح الثقة للعاملين الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم تحقيق الأهداف.
- تفعيل الاتصال وتدفق المعلومات في المؤسسة في مختلف الاتجاهات، عمودياً وأفقياً وقطرياً مما يؤدي إلى السرعة الفائقة في اتخاذ القرار وحل المشاكل في أي موقع من المواقع
- التخطيط الجيد للأعمال المستقبلية حيث يبني التخطيط في الإدارة بالتجوال على البيانات والمعلومات المتوافرة.

## المراجع

## REFERENCES

- [1] البليهد، نوره (2014): مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 10، ص 152-153.
- [2] الحامدي، سالم، القاسمية عابدة (2020): الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، سلطنة عمان، ج، عدد 17، ص308.
- [3] العيفة، محمد (2015): أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة، مجلة الباحث، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر.
- [4] المجالي مالك، وآخرون (2016): تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية المجلد الثاني عشر ص 597-626.
- [5] الحوامدة، نضال، والعبيدي، أمل (2013): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد الحادي عشر، المجلد السادس، ص62
- [6] الضلاعين، علي (2016): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1 .
- [7] العابد، سري (2012): الإدارة بالتجوال، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد98 أغسطس، ص19.
- [8] بولقواس، سناء (2015): التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العمومية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، مجلد (2) العدد (3)، ص ص 265-284.
- [9] بوخرص، رمضان، وقريش، علي (2018): تأثير وظيفتي إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتدريب) على ترقية وتطوير الممارسة الرياضية مجلة المحترف، مجلة علمية رياضية، ص ص76-101.
- [10] بن زاف، جميلة (2015)، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، ديسمبر 2015، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- [11] بشير، يوسف حسن آدم (2015): أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم التكنولوجية.
- [12] بارك، نعيمة (2015): تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا –المجلد الخامس، العدد السابع، ص ص 273-288.
- [13] بنلمليح، منية (2018): تأهيل الموارد البشرية للجماعات الترابية خطوة نحو الإصلاح الإداري الشامل، مركز المنار للدراسات والابحاث، العدد 22، ص ص 131-141.
- [14] بيترز، توم (1995): ثورة في عالم الادارة، كيف تتغلب على إداريا الفوضى، الجزء الثاني، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص639.
- [15] بن قربنة، محمد حمزة، وبو خلوة، باديس (2015): أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت، ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، ص ص 103-119.
- [16] بخوش، مديحة (2013): دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث العدد 12، جامعة العربي تيسي، تبسة.
- [17] حسين، سوسن جواد (2008): التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، ص 102.
- [18] حيمر، حمودي (2017): أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات - دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مجلة علمية محكمة دورية يصدرها معهد العلوم الاقتصادية، التجارية، العدد الرابع.
- [19] حمزة، جودي حيدر، وآخرون (2011): تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية، (دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون - العدد التسعون، مجلة علمية متخصصة، تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ص ص 325 - 340.
- [20] خنفوسي، عبد العزيز (2013): تنمية الموارد البشرية العاملة في ضوء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الفقه والقانون، العدد 13، ص ص 182 - 194 .
- [21] سليمان، حيدر خضر- (2010): الرضا الوظيفي لدى أمناء المكتبات: دراسة لآراء عينة من العاملين في مكتبات جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإنسانية، مج. 17، ع 5.
- [22] سليمان، مبارك داؤود (2015): دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية دراسة حالة مجموعة شركات دال (سيقا- كابو) مجلة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16.
- [23] عماد الدين، مني (2004): الإدارة بالتجوال، مجلة المعرفة، الرياض، وزارة المعارف، السنة السابعة، العدد95، ص 114-112.
- [24] علام، عبد الرحيم، وسيد، أشرف صالح محمد (2015): مفاهيم الموارد البشرية: النشأة والتطور، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، المجلد الثاني، العدد الرابع، ص ص 239-258، مكتبة دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، المغرب.
- [25] صلاح الدين، كرزاي (2013): الآليات الحديثة لتدبير الموارد البشرية بالوظيفة العمومية في المغرب، مجلة الفقه والقانون، العدد الخامس، ص ص 205-209.
- [26] محمود، خضير كاظم (2010): الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أترأ للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- [27] محمد، مسعود بورغدة، وميروح، عبد الوهاب (2018): تأثير بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة المهنية، علاقة العمل) على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في طور التعليم المتوسط، جامعة قسنطينة، مجلة دفاتر المخبر، دورية علمية محكمة، العدد الأول.
- [28] مجلة الموارد البشرية (2016): مجلة ربع سنوية تصدر عن دائرة الموارد البشرية حكومة رأس الخيمة، العدد الرابع، يوليو
- [29] مزياني، فتيحة (2006): قياس مصادر الضغط المهني عند ضباط الشرطة في الجزائر، حوليات جامعة الجزائر، العدد 16، ج 2.
- [30] نور الدين، مزياني (2013): التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، الملتنقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة.

- [31] الشريف، طلال عبد الملك (2004): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- [32] الدهش، زياد بن عبد الله (2006): المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هرز برج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [33] الرياي، بدر بن عبد الله بن صالح (2018): العلاقة بين مداخل تصميم الوظيفة ورضا العاملين، دراسة تطبيقية على العاملين بديوان وزارة التربية والتعليم (سلطنة عُمان) رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- [34] الحنيطي، أيمن محمد علي (2000): دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الدمام الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية.
- [35] بوشناف، عمار (2002): الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسير، جامعة الجزائر، الخروبة.
- [36] بدران، ليلي (2010): دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، نموذج مقترح للبنوك الإسلامية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق.
- [37] حسين، سما سعد خير الله (2006): أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- [38] خليل، محمد سرور (2018): تأثير عدم الأمان الوظيفي على الاحتراق الوظيفي راسة تطبيقية على العاملين بشركة إيبكوكو للأدوية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- [39] (Aghoul, M. J. D., Ghahramani, M., & Zad, J. B. (2014). Any Relationship between Organizational Justice & Job Satisfaction. NATIONALPARK-FORSCHUNG IN DER SCHWEIZ (Switzerland Research Park Journal), 102(12).
- [40] (Ahmad, Zainal Ariffin & Yekta, Zeinab Amini. (2010). Relationship between Perceived Organizational Support, Leadership Behavior and Job Satisfaction: An Empirical Study in Iran. Intangible Capital, Vol. 6, No. 2, pp. 162-184.
- [41] (Ahmad, Zainal Ariffin & Yekta, Zeinab Amini. (2010). Relationship between Perceived Organizational Support, Leadership Behavior and Job Satisfaction: An Empirical Study in Iran. Intangible Capital, Vol. 6, No. 2, pp. 162-184.
- [42] (Ahmadnia, R., Karami, M., & Behrozi, M. (2014) Studying the Relationship between the Perceptions of Employees towards Observing Organizational Justice the Development of Social Capital in Taxation Bureau of Bushehr Province, p.17.
- [43] (Ahmed A. Osman(2012) School Climate the Key to Excellence , Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS) Vol.3 ,No.(6) Issue2141-6990 , Kenya , P.953
- [44] (Al Rewashed Eyad T. (2012). The Impact of MBWA On Achieving Organizational Excellence Among Employee in Arab Potash Company ,Journal of Emerging ,Trends in Economic and Management Science P.525
- [45] (AL Shra'ah Ata E. M ,2013): Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals, Journal of Management Research ISSN 1941-899X2013, Vol. 5, No. 1,p.66
- [46] (AL-Hussami, M,2008): A Study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. Eur.J. Sci. Res.,vol. 22(2): 286-295.
- [47] (Amal K Suleiman,2015): Stress and job satisfaction among pharmacists in Riyadh, Saudi Arabia, Saudi J Med Med Sci. Volume : 3 Issue : 3 Page : 213-219
- [48] (Amsbary,J & Slaples P,2014):Improving Administrator, Nurse Communication: Case Study Of MBWA, Journal of Business Communication, spring Vol.28, p.101
- [49] (Anita L. Tucker , Sara J. Singer,2015): the effectiveness of management by walking around : randomized field study, Vol. 24, No. 2, Production and Operations Management Society ,February 2015, p. ix
- [50] (Argyris, C,2010): Empowerment: The Emperor's new Clothes, Harvard Business Review (May-Jun), 98-105.
- [51] (Ata E. M. AL Shra'ah ,2013): Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals, Journal of Management Research, ISSN 1941-899X,p.68, Vol. 5, No. 1
- [52] (Awamlah, H. S. A,2013):" The Impact of Organizational Justice at Organizational Conflict Level between Its Parties: A Field Study in Jordan Public Administration", International Journal of Business Administration, Vol.4(6), P :62.
- [53] (Aydogdu, Sinem and Asikgil, Baris,2011): An Empirical Study of the Relationship among Job Satisfaction: Organizational Commitment and Turnover Intention. International Review of Management and Marketing, Vol. 1, No. 3, pp. 43-53.