

## "قياس مدركات العاملين في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ لواقع ممارسات الإدارة بالتجوال"

"دراسة ميدانية"

إعداد الباحثين:

أ.د. عبدالله حمادة

أستاذ في قسم الإحصاء - كلية الإقتصاد

جامعة حلب في المناطق المحررة

د. محمود عريض

مدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الإقتصاد

جامعة حلب المناطق المحررة

عبدالحليم حايك

طالب دراسات عليا (دكتوراة)

## الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس مدركات العاملين في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ لواقع ممارسات الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة ( اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية العكسية) ، وكذلك التعرف على الفروق الموجودة بين العاملين في إدراكاتهم لممارسات الإدارة بالتجوال تبعاً لاختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية والوصفية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها (250) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، تم استرداد (190) استبانة ،وبهذا بلغت نسبة الإسترداد (76%)، وقام الباحثون باستبعاد (3) استبانات لعدم كفاية البيانات فيها ، وتم اعتماد (187) استبانة من أجل التحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في ممارسات الإدارة بالتجوال تعود لسنوات الخبرة، في حين لم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة احصائية في ممارسات الإدارة بالتجوال تعود لمتغيرات (النوع ، طبيعة العمل).

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالتجوال، اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية العكسية.

## أولاً-منهجية البحث

### 1-مقدمة البحث:

تُعد الإدارة بالتجوال أحد أنماط القيادة الإدارية الحديثة، التي تمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية، والتعرف إلى العمليات اليومية وخطوات العمل، وتتيح الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات للتعبير بصورة مباشرة عن وجهة نظرهم لمدراءهم. وتعني الإدارة بالتجوال أن يترك المدير مكتبه بل يغلقه، وينطلق في اروقة العمل لا للتجسس وإنما ليشارك الموظفين في حل المشكلات التي تواجههم في الحال ويتحسس احتياجاتهم، نظراً لعدم رغبة بعض الموظفين الذهاب للمدير إلا نادراً وهم في أمس الحاجة إليه، فلذلك يجب على المدير أن يذهب إليهم في مكاتبهم، يسأل عنهم، ويشجعهم، ويشاركهم حل مشكلاتهم الإدارية والاجتماعية، ويشاركهم أفراحهم وأتراحهم، ويرى عن قرب ما يجري بدون أن يشعروا بأنهم مراقبون.

وبناءً على ما تقدم فإن البحث الحالي يحاول الكشف عن درجة ممارسة المدراء في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ للإدارة بالتجوال.

## 2- أهمية البحث:

### يستمد البحث أهميته من الجانبين التاليين:

**الجانب العلمي:** حيث تتمثل أهمية البحث من الوجهة الأكاديمية في كونه قد يمثل إضافة للمعرفة في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة وفي مجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وتتمثل هذه الإضافة في الآتي:

- استكمال حاجة المكتبة العربية للمراجع في مجالات عدة مثل: الإدارة بالتجوال؛ اكتشاف الحقائق؛ التحفيز، أساليب تحسين الاتصال التطوير والإبداع، التغذية العكسية.
  - توفير دراسة ميدانية على أساس منهجي حول ممارسات الإدارة بالتجوال.
- الجانب العملي:** حيث تظهر أهمية البحث في الآتي:

- بالنسبة لموظفي المشفى: إن ممارسة المديرين لنمط الإدارة بالتجوال المختلفة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) سيساهم في كسر حاجز الخوف لدى العاملين، والتعبير عن آرائهم بحرية، وتشجيعهم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم المادية والمعنوية، ومساعدتهم في حل مشاكلهم الإدارية والاجتماعية.
- بالنسبة لإدارة المشفى: إن ممارسة المديرين لنمط الإدارة بالتجوال سيؤدي إلى تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين سيؤدي إلى تحسين رضا وأداء العاملين، مما سينعكس بلا شك على كفاءة وفعالية المشفى في الاستجابة لمتطلبات العمل الصحي، وأداء الدور الاجتماعي المطلوب من المشفى على مستوى المنطقة.

### 3- أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المدراء في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ.
- الكشف عن تأثير عامل النوع (الجنس) على تقدير درجة ممارسة الإدارة بالتجوال.
- الكشف عن تأثير عامل طبيعة العمل على تقدير درجة ممارسة الإدارة بالتجوال.
- الكشف عن تأثير عامل سنوات الخبرة في المشفى على تقدير درجة ممارسة الإدارة بالتجوال.

## 4- مشكلة البحث:

يعد العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمات، ومصدراً من مصادرها المهمة لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي تدر بها دواخله، وعلى هذه المنظمات العمل على استنهاض هذه الطاقة، وتحفيزها وتأهيلها، لتضمن بذلك أداءً راقياً، ويُعد أسلوب الإدارة بالتجوال أحد الأساليب الإدارية التي يمكن للقادة الإداريين أن يلعبوا من خلالها دوراً حيوياً في فعالية المجموعة والمواقف السلوكية (Anwar et al.2012) ويؤثرون عليهم بشكل مباشر (محمد خالد وآخرون 2018). ومن هذا

المنطلق وبناءً على ما تقدم ونظراً لأهمية هذا الموضوع في القطاع الصحي تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هي درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد د. محمد وسيم معاذ؟ حيث ينبثق عنه التساؤلات التالية:

- ماهي درجة ممارسة المدراء للإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ من وجهة نظر العاملين في المشفى.
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المدراء لأسلوب الإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد تعزى لمتغيرات النوع.
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المدراء لأسلوب الإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة.
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المدراء لأسلوب الإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد تعزى لمتغيرات طبيعة العمل.

#### 5-فروض البحث:

- لا يوجد تطبيق لممارسات الإدارة بالتجوال في مشفى محمد وسيم معاذ بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة المدراء للإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ تعزى لمتغيرات النوع .
- لدرجة ممارسة المدراء للإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ تعزى لمتغيرات طبيعة العمل
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة المدراء للإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### 6-مجتمع البحث وعينه:

يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ في ريف حلب الشمالي، والبالغ عددهم 270 موظف ، قام الباحثون باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على المعادلة الرياضية التي اقترحها ستيفن تومبسون، حيث أسفرت نتائج المعادلة بأن العينة اللازمة يجب ألا تقل حجمها عن 159 موظفاً ، وبناءً على ذلك قام الباحثون بتوزيع (250) استمارة، واسترد 190 استمارة، حيث تم استبعاد 3 استمارات لكونها غير صالحة للتعامل الإحصائي، وبالتالي أصبح لدينا ( 187 ) استمارة صالحة للتعامل الإحصائي.

$$n = \frac{N \times P(1-P)}{[(N-1) \times (d^2 + z^2)] + P(1-P)} \quad \text{، (Thompson ,2002)}$$

حيث:

N: حجم مجتمع الدراسة (270)، P: الاحتمالية (0.50)، d: الخطأ النسبي (0.05)، Z: مستوى الثقة عند 95% (1.96).

#### 7- أسلوب جمع البيانات:

تم تصميم استمارة تغطي جميع الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث، وقد اعتمد الباحثون في تصميم المقاييس الخاصة بمتغيرات البحث على جملة من الدراسات التي أعدت في هذا السياق (مخامرة، 2018)، (المصري، 2015)، (AL Shra'ah et.al, 2013)، حيث شملت الاستمارة (20) عبارة موزعة كما يلي: أربع عبارات تقيس اكتشاف الحقائق، وأربع عبارات تقيس تحسين الاتصال، وأربع عبارات تقيس التحفيز، وأربع عبارات تقيس التطوير والإبداع، وأربع عبارات تقيس التغذية العكسية، كما ضمت قائمة الاستمارة مجموعة من الأسئلة ذات الطبيعة الشخصية والمتعلقة ب: النوع؛ طبيعة العمل؛ سنوات الخبرة في المشفى.

#### 8- أسلوب تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات واختبار صحة الفروض بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وتمثلت هذه الأساليب بالآتي:

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha للتعرف على صدق وثبات المقاييس.
- النسب المئوية والمتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري.
- اختبار (T-test) لعينة مستقلة.
- اختبار (independent Samples T-Test) للتعرف على الفروق بين مجموعتين مستقلتين اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين ثلاث مجموعات مستقلة فأكثر.
- واختبار المقارنات البعدية (Schaffer) للكشف عن طبيعة الفروق بين المجموعات.

#### 9- منهجية البحث:

يقوم منهج هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية:

**الدراسة النظرية:** وذلك بالاستفادة من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بمواضيع ممارسات الإدارة بالتجوال.

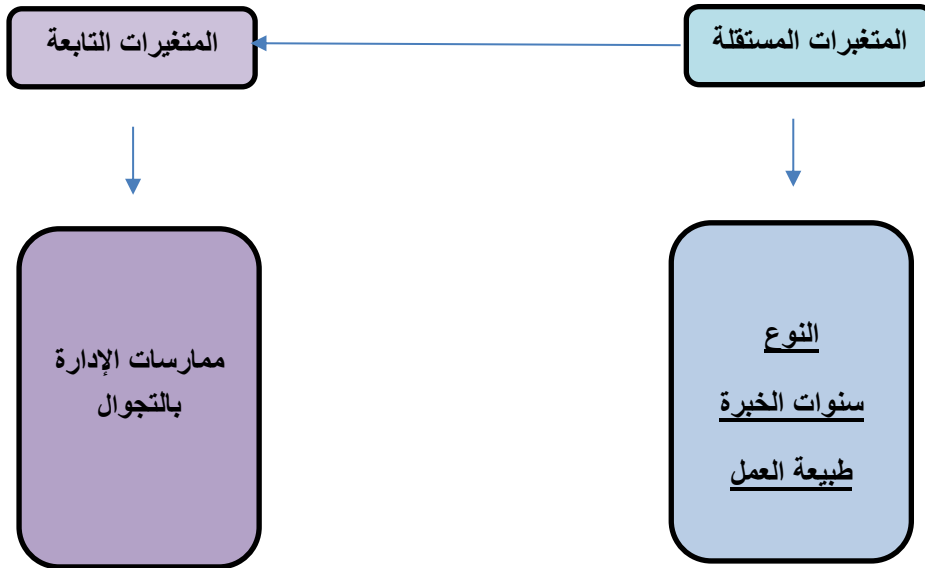
**الدراسة الميدانية:** وتهدف إلى معرفة واقع تطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال، وذلك من خلال تصميم وتوزيع الاستمارة وتفرغها وتحليلها وتفسير نتائجها.

10. نموذج البحث:

الشكل رقم (1)

متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحثون



ثانياً: الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من أهم السبل المتاحة للباحثين لزيادة معرفتهم بموضوع البحث من خلال التعرف إلى خبرات وتجارب الباحثين الآخرين في مجالات البحث العلمي القريبة من موضوع الدراسة، وقد تم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

**1-دراسة (Ugochukwu ,et al,2018):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات الإدارة بالتجوال تعلم المهارات في المستشفيات التعليمية في جنوب نيجيريا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (378) من العاملين في المشفى، وقد أظهرت الدراسة أن ممارسات الإدارة عن طريق التجوال لها تأثير إيجابي على أهداف تعليم المهارات في المستشفيات التعليمية في جنوب شرق نيجيريا، كما توصلت إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال لها دور كبير في إيجاد الحقائق في تحسين التواصل، والدوافع، والتطوير والإبداع، وردود الفعل على الالتزام التنظيمي للموظفين.

**2-دراسة (المصري،2018):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الإشراقية بالشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني في غزة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (228) فرد، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإدارة بالتجوال تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإشرافي).

**3- دراسة (Durrah ,et al,2018) :** يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة في قطاع المصارف العمانية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (390) من العاملين الإداريين في أربع مصارف عُمانية، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة الى خلاصة مفادها أن التأكيد على أهمية ممارسة الإدارة بالتجول في القطاع المصرفي العماني وتأثيرها على جودة الخدمة. حيث أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الإدارة عن طريق التجول تمارس إلى درجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير كبير لممارسة الإدارة بالتجول (اكتشاف الحقائق والتعليقات) على جودة الخدمة في القطاع المصرفي العماني. في حين أن بقية أبعاد الإدارة بالتجول (التواصل والتحفيز والإبداع) لم يكن لها أي تأثير على جودة الخدمة.

**4- دراسة (مخامرة،2018):** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والاغوار للإدارة بالتجول وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم ومعرفة تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة الإدارة بالتجول ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجول جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجول والثقة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجول تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، مع عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل وسنوات الخبرة. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

**5- دراسة (عتوم، 2017):** هدفت هذه الدراسة بيان درجة ممارسة الإدارة بالتجول لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (225)

من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة اسهامها في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية، كما تبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي تعزبل متغير (الجنس، الخبرة).

**6- دراسة (صالحه، 2015):** هدفت هذه الدراسة لتحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (420) معلم ومعلمة، وقد أستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. حيث أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري وكالة غوث كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات الإدارة بالتجوال وتحسن مستوى الأداء.

**7- دراسة (AL Shra'ah, et al , 2013):** هدفت هذه الدراسة لقياس أثر ممارسات الإدارة بالتجوال على الإلتزام الوظيفي في المشافي الأردنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (440)، من الأطباء والمرضى، وقد أستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير كبير ثابت لممارسة الإدارة "عن طريق التجول" على التزام التنظيمي للأطباء والممرضات في المستشفيات الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، مع عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل وسنوات الخبرة.

**8- دراسة (Tucker , Singer , 2013):** هدفت هذه الدراسة لقياس فعالية الإدارة بالتجوال في المشافي الأمريكية، وكذلك اختبار برامج تحسين بناء ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدراء الإدارة العليا لملاحظة الموظفين في خطوط العمل الامامية (العمال) والتماس أفكارهم والعمل على حل مشاكلهم وممارسة الإدارة بالتجوال لحل مشاكل الموظفين من قبل مدراء الإدارة العليا، حيث تمثل ممارسات الإدارة بالتجوال المتغير المستقل، والأداء الوظيفي يمثل المتغير التابع، وقد تم تطبيق الدراسة على (19) مشفى في (56) منطقة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الملاحظة و مقابلات العمل لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى:

1- إن المنظمات التي يتكفل مديروها بحل المشاكل الموظفين يبدي الموظفون فيها أداء أفضل.

2- إن وجود الإدارة العليا ليس له تأثير إيجابي على أداء الموظفين إن لم تشارك الإدارة العليا في حل مشاكل الموظفين بفعالية. واصلت الدراسة بأن وجود الإدارة العليا في الخطوط الامامية للعمل غير مفيد إلا إذا شاركوا بفعالية في حل المشاكل وإجراء تعديلات على البرنامج المقترح لتطبيق الإدارة بالتجوال من قبل الإدارة العليا وذلك لتحسين أداء العاملين.



**9- دراسة (AIRawashdeh,2012,P523):** هدفت هذه الدراسة لدراسة أثر الإدارة بالتجوال على تحقيق التميز التنظيمي بين العاملين في شركة عرب بوتاس. وتكونت الدراسة من متغير مستقل وهو الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسن الاتصال، التطور والإبداع، التحفز، والتغذية الراجعة) والمتغير التابع التنظيمي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (183) من العاملين، وقد أستخدمت الاستبانة لجمع البيانات ووقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة متوسطة بن أبعاد الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسن الاتصال، والإبداع والتطور والتغذية الراجعة) والتميز التنظيمي، وهناك علاقة ضعفه بين التحفيز والتميز التنظيمي. وكان من أهم توصيات الدراسة بناء وإنشاء مناخ وبيئة تنظيمية مواتية وداعمة للتميز التنظيمي في الشركة، وتعليم وتوعية العمال في الشركة لأهداف وأهمية التميز التنظيمي من خلال دورات تدريبية ومؤتمرات وورش عمل حول هذا الموضوع

**10- دراسة (Hildebrand,2006):** هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين تطبيق الإدارة بالتجوال والالتزام الوظيفي والثقة التنظيمية وذلك بالتطبيق على موظفي الرعاية الصحية في أحد المستشفيات الألمانية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (290) من العاملين في الحقلين الطبي والإداري، وقد أستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد أعتبرت الإدارة بالتجوال إحدى الإجراءات التي تستخدم في زيادة الالتزام الوظيفي، وجعل الثقة التنظيمية والتفاهم المشترك بينهم، كما توصلت الدراسة إلى ان استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة العمل.

ثالثاً: الجانب النظري:

### 1- الإدارة بالتجوال (MBWA) Management by Walking Around :

ظهرت الإدارة بالتجوال كتنقية حديثة في عالم رجال الأعمال في عام 1970 من قبل المسؤولين التنفيذيين في شركة (هيوليت باكارد)، حينما نادوا بأصوات عالية مدرائهم للخروج إلى أماكن العمل. ليكونوا قريبين من العاملين ويشاركهم في اتخاذ القرارات، إلا أن أول اطلق مصطلح الإدارة بالتجوال هما (Peters and Waterman) في عام 1982 في كتابهما "البحث عن التميز". وذلك عندما كسفا عن مفهوم الإدارة بالتجوال كأساس للقيادة والتميز في كتابهما (A passion for Excellence). وأوضح أن ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع على مواجهة المشكلات في العمل وإبقاء التواصل بين المدير والموظفين. وقد تبين بعد ذلك من المنظمات مثل (World in Atlanta،Walt Disney) تبنت الإدارة بالتجوال للحفاظ على خدمة عالية الجودة، ولتوفير خدمة تلبية طموحات المستفيدين في القطاع الخدمي والانتاجي (حسين، وآخرون، 2018، ص224). ويعد (الخضيري) أول من تطرق لمفهوم الإدارة بالتجوال في العالم العربي في كتابه (منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية)، حيث عرفها بأنها علم تفعيل الآخرين، وزيادة كفاءتهم، وتحفيز وتنمية رغباتهم، ورفع قدراتهم على تنفيذ وتحقيق الأهداف، وذلك بالاعتماد على قيام المدير بجولات تقديعية على أرض الواقع، والوقوف على عوامل وأسباب الضعف الداخلي المؤثر على الإنتاج (الحوامدة، والعبيدي، 2013، ص73).

ويعرف (Ugochukw, et al, 2018, p762) الإدارة بالتجوال أو الإدارة عن طريق المشي بأنها أسلوب من أساليب إدارة الأعمال التي تتطوي على تجوال المدراء حول مكان العمل، بطريقة غير منظمة، بشكل عشوائي، للتحقق من الموظفين، والمعدات، أو الاطلاع على حالة العمل بشكل مستمر. وعليه يمكن للباحثون أن يعرف الإدارة بالتجوال: بأنها منهج إداري متكامل، يقوم على التقارب النفسي والمكاني بين المدراء والعاملين، من خلال انخراط المدراء بين صفوف العاملين، للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم ونقاط قوتهم وضعفهم، وكذلك الانحرافات الايجابية والسلبية للعمل، وهذا يساعد المدراء على اتخاذ قرارات منطقية، ومنطلقة من واقع العمل الفعلي، مما ينعكس بشكل مباشر على تعزيز السلوك الايجابي للعاملين، وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة.

## 2-أبعاد ممارسات الإدارة بالتجوال:

**أولاً-اكتشاف الحقائق:** يشير هذا البعد إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة (حسين، وآخرون، 2018)، (Suhaimi,2012,P44)، لذلك تعد الإدارة بالتجوال واحدة من أكثر الطرق فعالية لتحديد وإيجاد حلول لهذه المشكلات (Durrah,et al,2018,p46)، فعندما تنقل المعلومات عبر أربع أو خمس مستويات إدارية، أنت كمدير في الإدارة العليا لا تعرف ماذا يحدث فعلاً، لأن كل مستوى إداري يقوم بنقل المعلومات بطريقة مختلفة.

**ثانياً-تحسين الاتصال:** يشير إلى قدرة الإدارة على تفعيل سبل الاتصالات بينها وبين العاملين بشتى الوسائل، الاتصال الشخصي (محادثة، لقاء، خطابة)، الاجتماعات، الندوات، ورشات العمل، الهاتف اللاسلكي، الفاكس، البريد الالكتروني (ALEyedi,2012,P34). وتعتبر (Al-Shra'ah,et al,2013,P6) أن الإدارة بالتجوال استراتيجية اتصال بين المدير والموظفين، وتعتمد على الاتصالات غير الرسمية، بتبني طريقة الإدارة اللامركزية، والثقة في الموظفين، والتي تعزز العمل بروح الفريق. وترى (نورة، وسعيدة ، 2018 ، ص 28) أن هناك عدة أساليب واستراتيجيات لتقادي المعوقات التي تعيق عملية الاتصال يمكن أن نذكر منها ما يلي:

1-الاهتمام بالحالة النفسية للمرسل.

2-مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد.

3-ضرورة أن يكون القول مقروناً بالفعل.

4-ضرورة معرفة كيفية استخدام القناة،

5-تنمية مهارات الإنصات والتحليل والاستقراء.

**ثالثاً-التحفيز:** وهذا البعد يُشير إلى قدرة المدير على تحفيز العاملين على العطاء مادياً ومعنوياً بهدف دفعهم نحو الأداء الأفضل، والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية وكسر الرهبة (Rawashdeh, 2012,P387). ويؤكد (Durrah ,et )

(al,2018,p47) أن ممارسة الإدارة بالتجوال تعزز المواقف الإيجابية للموظفين تجاه العمل، وتحفز المدراء على مواجهة تحديات العمل المتعلقة بالتواصل المباشر مع الموظفين، في حين أظهرت دراسة (الشمري، 2009، ص14) أنه حين يحصل الموظف على أجور وحوافز مناسبة يزيد إقباله على العمل بالتالي يتحسن أدائه الوظيفي.

إن مهمة القائد الإداري المتجول هي تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وبالتالي إن التحفيز (المادي والمعنوي) هو من أهم المرتكزات والأدوات التي ينبغي للقادة الإداريين الاعتماد عليها، وذلك لما لها من أهمية كبيرة لدى العاملين، حيث أنها بالنسبة للعاملين وسيلة لتحقيق أهدافهم، وبالتالي يمكن القول إن التحفيز يؤدي إلى رضا العاملين، وهذا الرضا ينتج عنه سلوك إيجابي في العمل وبالتالي إنتاجية أكبر وتكلفة أقل.

**رابعاً-التطوير والإبداع:** و يشير هذا البُعد إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين، والهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية وتوفير البيئة الإبداعية، والأفكار والحلول، (الحوامدة، العبيدي، 2012، ص66). كما يمكن القول بأن الإبداع يعني إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل، ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع والتطوير في تعريف شامل، ينص على أنهما مزيج من القدرات، والاستعدادات، والخصائص الشخصية (صالح، 2015، ص12).

ويمكن تلخيص (Trnova,2014,P12) الإبداع بالنقاط التالية:

- 1- القدرة على تخيل أو اختراع أشياء جديدة أو خلق شيء من لا شيء ولويد الأفكار والحلول ولمشاكل العمل.
  - 2- النهج الفردي الذي يتميز به الاتفاق مع الآخرين، وقبول، التغييرات والأخبار. الاستعداد لتقبل الأفكار والمرونة في التعامل.
  - 3- **العملية (التصرف الفوري):** العمل الجاد؛ النشاط العقلي المستمر لتوليد الحلول السريعة، القدرة على الارتجال.
  - 4- **الدافع:** ولاسيما الدافع لدى المدير والموظف.
- إن التطوير هو تزويد العاملين بالمهارات والمعارف والقدرات اللازمة للعمل، أما الإبداع هو ثمرة لتوفر بيئة تتسم بالتطور والتجدد الدائم والمستمر، وهذه البيئة لا بد أن تتوفر فيها الصفاة التالية: قائد صاحب رؤية ورسالة يعرف أين هو الآن وإلى أين سوف يصل وإدارة تشجع على الإبداع، من خلال دعم مادي ومعنوي وموظف لديه الحافز والدافع لعمل شيء جديد.

**خامساً-التغذية الراجعة:** يعرف (الأشقر، 2015، ص11) التغذية الراجعة بأنها عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أدائه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، في حين يعرفها (Kubicek,2015,p:32) بأنها 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. كما يشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم (Skretta,2008: p41).

ويقترح الباحثون استخدام اسلوب التغذية الراجعة بطريقة 360 درجة والتي تقوم على فكرة تقييم الموظف من المدير المباشر والموظفين الذين يشرف عليهم والعملاء والزملاء الذين في مستواه.

**3- مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال:** يمكن تلخيص مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال بالنقاط الرئيسية التالية: (عتوم, 2017, ص.30)، (صالحة, 2015, ص.ص 19-20)، (Aimee, et al, 2018, p14).

1- التفويض الفعال للسلطة.

2- تقييم أداء العاملين بشكل أفضل.

3- إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية.

4- زيادة كفاءة وفعاليت عمليات التدريب.

5- تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ.

إن الإدارة بالتجوال لها دور وفائدة كبيرة من خلال تحقيق التوازن بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح وأهداف المنظمة، وذلك من خلال فهم رغبات وحاجات ونقاط قوة وضعف العاملين، والعمل على تلبيتها، وبنفس الوقت التأكد من خلال التواجد في الميدان أن أهداف ومعايير العمل يتم تطبيقها كما هو مخطط لها.

**4- معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال:**

يلخص كلاً من (المصري, 2015, ص. 23)، (Robbins&Judge, 2013, P34) معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال بمايلي:

1- ارتفاع التكاليف المترتبة على الجولة.

2- التركيز على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال.

3- قلة كفاءة وفعالية بعض القيادات، الأمر الذي يقلل من النتائج المرجوة.

4- عدم منح الجولات الإدارية الوقت الكافي للتحدث والاستماع والتجاوب مع العاملين وأسئلتهم.

5- لاتعمل الإدارة بالتجوال إلا إذا توفر الاتصال الفعال بين الأطراف المختلفة.

إن ممارسة الإدارة بالتجوال يمكن أن تفشل إذا كان القائد الإداري المتجول لا يتمتع بالصفات التالية:

- امتلاك رؤية واضحة إلى أين يريد أن يصل بالمنظمة والعاملين وبالتالي ضياع الهدف من الجولة.
- القدرة على التأثير في العاملين الأمر الي يضعف الثقة بينه وبين العاملين.
- القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار السريع الأمر الذي يؤدي الى تراكم المشاكل وتشعبها.
- الخبرة في أدوات جمع البيانات يؤدي الى التشويش في الحصول والوصول الى المعلومات التي تعكس الواقع الحقيقي.
- امتلاك القدرة على التحفيز، يفقد التواصل الفعال بين المدير المتجول والعاملين.

#### رابعاً: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض:

##### 1. اختبار صدق وثبات المقاييس:

تم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة التحكيم، حيث تم عرضها على محكمين متخصصين في الإدارة. أما ثبات الاستبانة فتم التأكد منها باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's) والذي تتراوح قيمته بين (0-1)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.60). وتشير النتائج المبينة في الجدول رقم (1) إلى أن قيمة ألفا كرونباخ تتراوح ما بين (0.96) و (0.85). وتعتبر هذه القيم عالية وبناءً على ذلك يمكن القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في البحث تتسم بالثبات

الداخلي لعباراتها. الجدول رقم (1) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث(\*)

المتغير	اكتشاف الحقائق	تحسين الاتصال	التحفيز	التطوير والإبداع	التغذية العكسية
عدد العبارات	4	4	4	4	4
معامل كرونباخ	0.881	0.919	0.854	0.944	0.965

\*-المصدر: الجدول من إعداد الباحثون باستخدام برنامج SPSS

##### 2-الإحصاءات الوصفية لأفراد عينة البحث:

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	ذكر	146	78.1
	أنثى	41	21.9
طبيعة العمل	طبي	118	63.1
	إداري	69	36.9

33.2	62	أقل من 2 سنة	سنوات الخبرة
24.1	45	2 إلى أقل من 4 سنة	
23.5	44	4 إلى أقل من 6	
19.3	36	6 سنوات فأكثر	

الجدول رقم (2) الإحصاءات الوصفية لعينة البحث (\*)

\* - المصدر: الجدول من إعداد الباحثون باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2) ما يلي:

- النوع: إن نسبة (78.1%) من أفراد العينة هم ذكور، في حين أن الإناث تمثل نسبة (21.9%) ، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن عدد العاملين الذكور والإناث يتم تحديده في المشفى بناء على الإحصائيات لأعداد المرضى ، حيث يُلاحظ أن أغلب المراجعين للمشفى هم من الذكور وخصوصاً بسبب الإصابات الحربية . كما يُلاحظ أيضاً إحصاء الكثير من الإناث ( الأطباء والممرضين ) عن العمل في المشافي الحالية بسبب أن أغلبهم ينتقل بين مناطق سيطرة المعارضة والنظام.
- طبيعة العمل: نلاحظ أن (63.1%) من أفراد العينة هم من الكادر الطبي، في حين أن (36.9%) من العاملين هم من الكادر الإداري ، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن طبيعة الحرفة تقتضي أن يكون العدد الأكبر من الموظفين من الكادر الطبي.
- سنوات الخبرة في المشفى: نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر بين العاملين في المشفى هي من فئة أقل من 2 سنة وتليها فئة من 2- إلى أقل من 4 سنوات. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل أغلب العاملين يبحثون بشكل دائم عن فرصة العمل الأفضل ، وبالتالي لا يستمر الكثير منهم لفترة طويلة في نفس مكان العمل.
- 3- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

يوضح الجدول رقم (3) التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث.

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسات الإدارة بالتجوال (\*)

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
أولاً	اكتشاف الحقائق			
1	يقوم مديري بعمل زيارات ميدانية لمكان العمل بشكل دائم	4.37	0.847	مرتفع بشدة
2	يتجول مديري في القسم لتحديد المشاكل والصعوبات التي يعاني منها القسم	4.30	0.859	مرتفع بشدة
3	يحدد مديري حجم وجودة الأداء في العمل من خلال التجوال في القسم.	3.66	1.194	مرتفع

4	يقوم المدير بالتجوال في مواقع العمل للتعرف على أوضاع الموظفين واحتياجاتهم	3.53	1.286	مرتفع
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها اكتشاف الحقائق	3.97	1.047	مرتفع
ثانياً	تحسين الاتصال			
5	يقضي مديري في العمل وقت كبير بين الموظفين أكثر من جلوسه في مكتبه	3.93	1.280	مرتفع
6	يرحب مديرنا بالحوار والنقاش معه.	4.22	0.952	مرتفع بشدة
7	أستطيع التواصل مع مديري بكافة وسائل التواصل	4.40	0.750	مرتفع بشدة
8	أستطيع التواصل مع إدارة المشفى بكل سهولة	4.35	0.856	مرتفع بشدة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها تحسين الاتصال	4.23	0.96	مرتفع بشدة
ثالثاً	التحفيز			
9	تشجع إدارة المشفى الموظفين معنوياً أو مادياً عند نجاحهم في العمل	3.92	1.087	مرتفع بشدة
10	تعتمد إدارة المشفى نظاماً للحوافز مبني على قدرات ومهارات الموظفين	3.38	1.368	متوسط
11	تمنح إدارة المشفى فرصاً للترقية للمتميزين من الموظفين	3.98	1.026	مرتفع
12	يحاول المدير رفع الروح المعنوية للموظفين بشكل دائم كلما التقى بهم.	4.06	0.982	مرتفع
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها التحفيز	3.84	1.116	مرتفع
رابعاً	التطوير والإبداع			
13	تسعى إدارة المشفى بشكل دائم لتعزيز ثقافة التطوير والإبداع في العمل	4.17	0.991	مرتفع
14	تجوال مديرنا في القسم يساعدنا كثيراً على الإبداع وتطوير العمل.	3.86	0.775	مرتفع
15	تسعى إدارة المشفى بشكل دائم لتطوير قدرات ومهارات الموظفين	4.34	0.867	مرتفع بشدة
16	يحاول مديرنا طرح أفكار جديدة لتطوير العمل أثناء جولته في العمل	4.24	0.880	مرتفع بشدة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها التطوير والإبداع	4.15	1.098	مرتفع
خامساً	التغذية العكسية			

17	يعرفنا مديرنا بنقاط قوتنا في العمل ويساعدنا في التغلب على جوانب الضعف	4.17	0.923	مرتفع
18	يقدم المدير النصح والإرشاد للموظفين بشكل مستمر	4.27	0.870	مرتفع بشدة
19	يقدم المدير خلال تجواله في العمل ملاحظات للموظفين عن أدائهم	4.03	0.944	مرتفع
20	تتعرض نتائج الجولات التي يقوم بها المدير بشكل مباشر على العمل	4.12	0.943	مرتفع
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم التغذية العكسية	4.15	0.92	مرتفع
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير ممارسات الإدارة بالتجوال	4.068	1.028	مرتفع

\*-المصدر: الجدول من إعداد الباحثون باستخدام برنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (3) أعلاه ما يلي:

**اكشاف الحقائق:** نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد كان بدرجة مرتفع بمتوسط حسابي (3.97) و انحراف معياري (1.047) والذي ينتمي إلى الفئة الرابعة وفقاً لمقياس ليكرت، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة مرتفقون على أهمية اكتشاف الحقائق في توفير المعلومات للمدراء؛ و الملاحظ أن العبارتين الأولى والثانية كانت درجة المرتفعة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (4.37)، والعبارة الثانية (4.30)، حيث تقع هذه المتوسطات في المرتبة الرابعة حسب مقياس ليكرت، مما يدل على نشاط في الجولات الإدارية للمدراء، واكتشاف المعلومات بأنفسهم وتحديد المشكلات التي تواجه العمل، وكذلك تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه الفريق، من خلال التجوال المتكرر في مكان العمل، كذلك الاطلاع على أوضاع العاملين واحتياجاتهم.

**تحسين الاتصال:** نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد (مرتفع) بدرجة كبيرة حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) و انحراف معياري (0.96)، وينتمي أيضاً إلى الفئة ما قبل الأخيرة وفقاً لمقياس ليكرت، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة مرتفقون أيضاً على أهمية تحسين الاتصال لتوفير المعلومات عن البدائل المتاحة و اختيار أحسن بديل، وكذلك وعي الإدارة بأهمية فاح قنوات التواصل بينها وبين العاملين، وحث المدراء على النقاش والحوار الدائم مع العاملين.

**التحفيز:** نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد (درجة مرتفع) ينتمي أيضاً إلى الفئة ما قبل الأخيرة وفقاً لمقياس ليكرت بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.116)، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة مرتفقون أن الإدارة تفعل ما بوسعها لتحفيزهم على الأقل تحفيز معنوي من خلال منح الأوسمة وشهادات التقدير للعاملين، وكذلك منح العاملين فرصاً للترقية وخصوصاً للمتميزين، كما ان المدراء يحاولون باستمرار تشجيع العاملين وتحفيزهم والإطراء على عملهم.

**التطوير و الإبداع:** كذلك من خلال نتائج الجدول نجد أن الاتجاه العام لهذا البعد (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.83) و انحراف معياري (1.098)، والذي ينتمي إلى الفئة الرابعة وفقاً لمقياس ليكرت، مما يعني أن الإدارة تحاول بشكل دائم تعزيز ثقافة التطوير



والإبداع في العمل، وحث المدراء والمشرفين على نشر ثقافة التطوير والابداع في العمل، من خلال تقبل كل الأفكار التي من شأنها تحسين وتطوير العمل ودفعه للأمام نحو الأفضل، حيث احتلت العبارتين الأخيرتين من هذا البعد درجة مرتفع بشدة على أن إدارة المشفى تسعى بشكل دائم لتطوير قدرات ومهارات الموظفين، وكذلك المدراء يحاولون طرح أفكار جديدة لتطوير العمل أثناء جولاتهم في الأقسام الطبية والمكاتب الإدارية.

**التغذية العكسية:** من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام لهذا البعد (مرتفع)، و يتضح أن بعد التغذية احتل المرتبة الثانية ضمن ممارسات الإدارة بالتجوال بمتوسط حسابي (4.23) و انحراف معياري (0.96) والذي ينتمي إلى الفئة الرابعة وفقاً لمقياس ليكارت، مما يعني أن أفراد العينة المدروسة مرتفعون على أهمية و دور التغذية العكسية في توفير المعلومات للمشفى، كما أن المدراء الطبيين والإداريين على حد سواء مدركين أهمية التغذية العكسية للعاملين ودورها في تعزيز قدراتهم ونقاط قوتهم وتلافي نقاط الضعف، كما أنهم يحرصون باستمرار على مد العاملين بالملاحظات التي تطور من أدائهم مما يساعدهم على تحقيق الأهداف، وتعزيز الثقة والعلاقة الجيدة بين المدراء والعاملين، حيث احتلت الفقرة الثانية من هذا البعد درجة مرتفع بشدة على أن المدير يقدم النصح والإرشاد للموظفين بشكل مستمر.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لإجابات افراد العينة اتجاها ممارسة الإدارة بالتجوال بلغ (4.06) الذي يقع في الفئة الرابعة، وهي تشير إلى (درجة مرتفع) ، مما يدل على اتجاهات ايجابية وأفراد العينة ذوي وعي وفهم حول ممارسات الإدارة بالتجوال، ومنه نستنتج أن إدارة المشفى تراعي تطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال وتعني تماماً أهمية هذا المحور في العمل.

#### 4-اختبارات الفروض:

**4-1-اختبار الفرض الأول:** لا يوجد تطبيق لممارسات الإدارة بالتجوال في مشفى محمد وسيم معاذ بدرجة متوسطة. **ولاختبار** هذا الفرض تم استخدام اختبار (T-test) لعينة مستقلة.

#### الجدول رقم (4) اختبار (T-test) لممارسات الإدارة بالتجوال (\*\*\*)

Test value=3						المحور
قيمة (sig)	درجات الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	186	34.51	0.422	4.06	187	ممارسات الإدارة بالتجوال

\* ت الجدولية عند درجات حرية(369) ومستوى دلالة(0.05) تساوي (1.96)

\*\* ت الجدولية عند درجات حرية (369) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.33)

\*\*\* المصدر: الجدول من إعداد الباحثون باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول (4) أن الوسط الحسابي لممارسات الإدارة بالتجوال هو (4.06) كانت أكبر من القيمة المفترضة لمتوسط الإجابات وهي (3)، وبما أن قيمة  $Sig=0.000 < 0.05$ ، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هنالك فرق جوهري بين الوسط الحسابي لممارسات الإدارة بالتجوال والمتوسط 3، وحسب مقياس ليكارت تقع في الفئة الرابعة أي يوجد تطبيق لممارسات الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة في المشفى. ويعود سبب الارتفاع في ممارسات الإدارة بالتجوال إلى حرص إدارة المشفى على توجيه المشرفين باستمرار إلى تكثيف الجولات الميدانية في مكان العمل، وقضاء أكبر وقت ممكن بين العاملين، مما يتيح لها معرفة ظروف العمل، وتحديد احتياجات العاملين، وكذلك التحديات والصعوبات التي تواجه العمل، ووضع خطط تحفيز العاملين وتطويرهم.

**4-2- اختبار الفرض الثاني:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة المدراء للإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ تعزى لمتغير (النوع). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-Test) للفروق بين مجموعتين مستقلتين.

الجدول رقم (5) اختبار للفروق بين مجموعتين في ممارسات الإدارة بالتجوال حسب متغير النوع. (\*\*\*)

المتغير	التوزيع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (sig)
النوع	ذكر	146	4.072	0.419	0.372	0.711
	انثى	41	4.045	0.440		

\* ت الجدولية عند درجات حرية (369) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)

\*\* ت الجدولية عند درجات حرية (369) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.33)

\*\*\* المصدر: الجدول من إعداد الباحثون باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول (5) أن قيم Sig على الدرجة الكلية لممارسات الإدارة بالتجوال كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل فرضية العدم، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول ممارسات الإدارة بالتجوال في المشفى تعزى لمتغير النوع، مما أن ممارسات الإدارة بالتجوال تطبيق على الذكور والإناث في الحقلين الإداري والطبي بنفس الاسلوب.

**4-4-اختبار الفرض الثالث:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة المدراء للإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ تعزى لمتغير (طبيعة العمل). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-Test) للفروق بين مجموعتين مستقلتين.

الجدول رقم(6) اختبار للفروق بين مجموعتين في ممارسات الإدارة بالتجوال حسب متغير النوع وطبيعة العمل. (\*\*\*)

المحور	المتغير	التوزيع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (sig)
ممارسات الإدارة بالتجوال	طبيعة العمل	طبي	118	4.094	0.405	1.153	0.251
		إداري	69	4.020	0.449		

\* ت الجدولية عند درجات حرية(369) ومستوى دلالة(0.05) تساوي (1.96)

\*\* ت الجدولية عند درجات حرية (369) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.33)

\*\*\* المصدر: الجدول من إعداد الباحثون باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول (6) أن قيم Sig على الدرجة الكلية لممارسات الإدارة بالتجوال كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل فرضية العدم، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول ممارسات الإدارة بالتجوال في المشفى تعزى لمتغير طبيعة العمل، مما يعني ممارسات الإدارة بالتجوال تطبيق على الذكور والاناث في الحقلين الإداري والطبي بنفس الاسلوب.

**4-3-اختبار الفرض الرابع:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة المدراء للإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ تعزى لمتغير سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر.

الجدول رقم (7): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير سنوات الخبرة في ممارسات الإدارة بالتجوال (\*):

قيمة (sig)	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المتوسطات	مصدر التباين	محور ممارسات الإدارة بالتجوال
0.010	3.925	0.670	3	2.009	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		0.171	183	31.225	داخل المجموعات	
			186	33.234	الإجمالي	

\*\*\* المصدر: الجدول من إعداد الباحثون باستخدام برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أعلاه ما يلي:

إن قيمة الاحتمال للدرجة الكلية لممارسات الإدارة بالتجوال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول ممارسات الإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللكشف عن اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية:

الجدول رقم (8): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لممارسات الإدارة بالتجوال حسب متغير سنوات الخبرة (\*):

الفئة العمرية	أقل من 2 سنة	2-أقل من 4 سنة	4-أقل من 6 سنة	6 سنة وأكثر
المتوسط الحسابي	4.054	4.038	4.231	3.921
من 6 سنوات وأكثر / المعنوية	-	-	0.012	-
الدلالة المعنوية	غير دالة	غير دالة	دالة	غير دالة

\* المصدر: الجدول من إعداد الباحثون باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (8) أن الفروق لصالح الفئة من (4-أقل من 6سنة) على حساب الفئة من (6 سنة وأكثر). وبناء على ذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين استجابات عينة البحث حول ممارسات الإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحثون سبب هذه الفروق: إلى أن هذه الفئة هي غالبيتها من العاملين في الحقل الطبي، حيث أن إدراكهم لممارسات الإدارة بالتجوال التي يقوم بها المشرفون على الحقل الطبي أكثر من العاملين في الحقل الإداري حيث أن المشرفين والعاملين يعملون بنفس المكتب والروتين اليومي، لذا كانت تقديرات العاملين في الحقل الطبي من فئة (4-أقل من 6سنة) أعلى من باقي الفئات  
خامساً: النتائج والتوصيات  
أولاً: النتائج:

1. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات الإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه ممارسة الإدارة بالتجوال بلغ (4.06)، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم اتجاهات إيجابية ووعي لممارسات الإدارة بالتجوال ، ويتضح أن بعد تحسين الاتصال احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) و انحراف معياري (0.96)، يليه بعد التغذية العكسية بمتوسط حسابي (4.15) و انحراف معياري (0.92)، يليه بعد اكتشاف الحقائق بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.047)، يليه بعد التحفيز حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.116) ، واحتل بعد التطوير و الابداع المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) و انحراف معياري (1.098).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول ممارسات الإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وهذا الفروق لصالح الفئة من (4-أقل من 6سنة) على حساب الفئة من (6 سنة وأكثر).  
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول ممارسات الإدارة بالتجوال في مشفى الشهيد محمد وسيم معاذ تعزى إلى متغير (النوع، طبيعة العمل).

### ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج يتبين لنا أن ممارسات الإدارة بالتجوال ذات مستوى جيدة في المشفى، وبهدف تعزيز هذه الممارسات يوصي الباحثون إدارة المشفى ومشرفيها بمايلي:

- 1- حث المشرفين على الاستمرار بممارسة الإدارة بالتجوال، وقضاء وقت أكبر بين العاملين وذلك من خلال توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق وتحديد المشكلات وتحسين الاتصال وتحفيز العاملين وتحفيز التطوير والإبداع و امداد العاملين بالتغذية الراجعة عن أدائهم .
- 2- تفعيل أنظمة اتصالات تنظيمية بين الإدارة العليا والموظفين من خلال تفعيل الاتصالات من المدير إلى الرؤوسين ومن المستويات الإدارية الأدنى الى المستويات الإدارية الأعلى، لما له من أثر على التغذية الراجعة للمديرين وعن درجة التعاون والاحترام بين الموظفين، وكذلك مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

- 3- إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت والحوافز، من خلال دراسة ميدانية لواقع الرواتب والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، على أن يبنى هذا النظام على الأداء العالي والتميز للعاملين، وعلى مدى انجازهم، لما له من أهمية بالغة في تحسين وتطوير العمل في المشفى.
- 4- العمل على تبني سياسة تربط المكافآت والحوافز التشجيعية بسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المشفى، مما يساهم في رفع الأداء العام للمشفى وبالتالي تحقيق أهداف المشفى.
- 5- إتاحة المزيد من فرص الترقية والتطوير والتقدم الوظيفي للعاملين المتميزين.
- 6- تدريب المشرف على المستلزمات المتعلقة بلغة البناء المنطقي لتوارد الأفكار وتنظيمها وتبويبها لتقديم كماً كافياً من الأفكار الإبداعية في الوقت المناسب أثناء تجواله في العمل.
- 7- تبني المشرفين سياسات فعالة تهدف استخراج الأفكار المختزلة والمستترة لدى العاملين ومعالجتها من أجل خلق مناخ ابداعي ومواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة.
- 8- حث المشرفين على زيادة الاهتمام بالتغذية الراجعة لما لها من أهمية في تحسين الأداء وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشفى.

## قائمة المراجع

### أ-العربية

- أبو سعد، حسين، محمد حسين، (2015). علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الأشقر، حسام عبد المجيد. (2015)، "فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسين، وسام علي .عطا الله، صبا نوري.كاطع، افتخار عبدالحسين. (2018). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة تحليلية لأرائك المدراء في مديرية تربية الانبار"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 109، المجلد 24، ص.ص.221-239.
- الحوامدة، نضال صالح. والعبيدي، أمل محمد. (2013)، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية عملية اتخاذ القرارات"، مجلة دورية نصف سنوية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 6، العدد 11، ص.ص:61-100 .
- زعر، نضال حسن خليل. (2016). "الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الشمراي، غادة. (2009). "أثر التغذية العكسية على تطوير الأداء الوظيفي في دراسة على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية
- الشمري، سالم عواد. (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة"، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، إدارة البحوث والدراسات، جدة، السعودية، <http://www.rsscra.info>
- صالح، ميسون يوسف. (2015). "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- صالحة، مؤمن عبد العزيز. (2015). "درجة ممارسة مدرء وكالة الغوث للإدارة بالتجوال أثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- عتوم، يمني احمد. (2017). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد 58، الرياض. ص.ص 25-49
- مخامرة، كمال. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 41، ص 235
- المصري، إبراهيم عمر حمدان. (2015). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي"، مجلة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المملكة العربية السعودية
- نورة، زغرودة. و سعيده، سيوان. (2018). "الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بين مهدي - أم البواقي - الجزائر

## ب- الأجنبيه

- AL Shra'ah, A .E.M., Abu Rumman, M., Abu Hamour, H., AL Sha"ar, I.M.,(2013). "Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals" Journal of Management Research, ISSN 1941-899X, Vol. 5, No. 1, pp: 64-79.
- Aleyedi, A. (2012). The impact of Walking management practice on the effectiveness of decision-making in Jordanian universities", Jordan, Mutah University, unpublished MPhil.
- Al -Rawashdeh ,E.T.,(2012), The Impact of Management by Walking Around (MBWA) On Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash Company", Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS) , Vol:3 No:5, PP: 523-528 .
- Anshul,G&Samta,S.,(2013),Analyzing The Impact Of Psychological Empowerment On Organizational Citizenship Behavior In Public Banking Sector,International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol.2, No. 7, PP:80-94
- Durrah,O.,Eltigani,M.O., Bilal,Z.O.,(2018), "Practicing management by walking around and its impact on the service quality", International Journal of Commerce and Management Research, Vol 4,Issue:5, PP:45-55

- Beil-H.M. (2006), The implications of management by walking about: a case study of a German hospital, *Leadership in Health Services*, Vol. 19 No. 4, pp. 1-15.
- Hinners, N, (2009), Management by wandering around potent row in the manager quiver, *ASK Magazine*, Vol 34, No: 2, PP: 9-12.
- Aimee, K., Hun, P., Hyuk, H., Ilhyung L., Taehoon K., (2018), Motivators of MBWA and Communicational Factors behind Them: A Case Study on a Korean Shipyard journal of open innovation vol13, No:6, pp:2-17
- Luthan , K.W., & Farner, S., (2002), Expatriate Development: The Use of 360-degree Feedback, *journal of Management Development*, Vol.21 No.10, pp: 784-785.
- McKinney, L., N, (2004), Creating a satisfying internet shopping experience via atmospheric variables, *international journal of consumer studies* , Vol 28, issue 3, pp:268-283
- Mitchell R.K., (2015), Principals use of classroom walkthrough observations to improve instruction grounded theory, PH Serrate, O., (2009), Management By Walking Around emphasize the importance of interpersonal contact", *Asia development bank, Cornell University IIR School digital commons, Knowledge resolution* , published by Asia development bank , Vol 37, No 9 USA. PP: 1-3
- Straiter, K.L, (2005). The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment", *International Journal of Leadership Studies*, vole: 1, No: 1, pp.: 86-101.
- Skretta, J. A. (2008): "Walkthroughs: A descriptive study of Nebraska high school principals' use of the observation process", *Doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln.*
- Suhaimi, Y., (2012), The impact of Walking management practice on empowerment rules applied study in government circles in Madinah in Saudi Arabia, *Mutah University, unpublished MPhil.*
- Trnova, E, (2014), IBSE and Creativity Development", *Science Education, International*, Vol. 25, Issue 1, pp: 8-18.
- Tucker, A. L., & Sara J. S., (2013), The Effectiveness of Management-By-Walking-Around": A Randomized Field Study. *Production and Operations Management Harvard library, USA, [www.saspjournals.com](http://www.saspjournals.com).*
- Thompson, S. K., (2002), "Sampling", 3rd Edition, *wiley series in probability and statistics.*
- Ugochukwu, L.N., Mbah , C., Ukwuani, B. O., (2018), Abbreviated Key Title: SAS Publishers (Scholars Academic and Scientific Publishers, A Unit of Scholars Academic and Scientific Society, India, vol 5, N8: pp: 760-772,
- Hildebrand, B, M, (2006), The Implications of Management by Walking About: a case study of a German hospital, *Leadership in Health Services*, vol.19, No.4, pp.i-xv.
- Mckinney, T, (2004), " The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Nurse Managers Spend With Them", *Master Thesis, Texas Tech University.*
- Tucker, A. L., & Sara J. S. (2013), "The Effectiveness of Management-By-Walking-Around": A Randomized Field Study." *Production and Operations Management Harvard library, USA, [www.saspjournals.com](http://www.saspjournals.com).*
- Thompson, Steven K., (2002), "Sampling", 3rd Edition, *wiley series in probability and statistics*



## " Measure the Perceptions of Workers in the Hospital of the Martyr Muhammad Waseem Moaz for the Reality of Practices of Management by Walking Around."

**Prof. Abdullah Hammadi**

**Prof. In the Department of Statistics - Faculty of Economics, University of Aleppo in the liberated areas**

**Dr. Mahmoud Arid**

**Lecturer in the Department of Business Administration - Faculty of Economics, University of Aleppo in the liberated areas**

**Abdulhalim Hayek**

**High studies student (PhD)**

### Abstract

The study aimed to measure the perceptions of workers in the hospital of the martyr Muhammad Waseem Moaz for the reality of Practices of Management by Walking Around (discovering facts, improving communication, motivation, development and creativity, feedback), as well as identifying the differences between workers in their perceptions of Practices of Management by Walking Around according to the difference in some demographic variables Descriptive (gender-field work-experience), and to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, as the study was applied to a sample of (250) individuals who were randomly selected, (190) questionnaires were returned, and thus the percentage of redemption reached (76%), and the researchers excluded (3) questionnaires. Because of insufficient data, (187) questionnaires were approved for statistical analysis. The results showed that the application of Practices of Management by Walking Around in the hospital of the martyr Muhammad Waseem Moaz was high, as the results showed that there were statistically significant differences in Practices of Management by Walking Around back to years of experience, while the study did not show any statistically significant differences in Practices of Management by Walking Around due to variables (gender, field of work).

**Key words:** MBWA, discovering facts, improving communication, motivation, development and creativity, feedback.