

## مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات الخدمية دراسة حالة في مديرية بلدية قضاء الرمادي/محافظة الانبار أنموذجًا

الباحث: حسين علي كريم

بلدية الرمادي

محافظة الأنبار

Maktoop9026@gmail.com

م.م. حكيم خليل إبراهيم

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الأنبار

Hakm351980@gmail.com

### المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على واقع تجول إدارة بلدية الرمادي في ميدان اعمالها لاكتشاف مستوى خدماتها المقدمة وكذلك معرفة واقع تحفيز العاملين ودفعهم باتجاه عمليات الابداع والتطوير، يستمد البحث اهميته من كونه تناول موضوع الإدارة بالتجوال كمفهوم اداري حديث في مجال عمل إدارة البلديات، وماله من دور فعال في تسرير انجاز الاعمال الخدمية بجودة عالية تتناسب مع حاجات ورغبات سكان مدينة الرمادي وتتبليور مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي، ما مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في مديرية بلدية قضاء الرمادي محافظة الانبار، وعليه جرى تطبيق هذا البحث في مديرية بلدية قضاء الرمادي كمجتمعاً للبحث تألف من (٤٦٠) موظفاً من الملاكات الادارية والفنية وتكونت عينة البحث من (١١٥) موظف وزعت عليهم استماره استبيان بصورة عشوائية، وتم استرجاع (١٠٠) استماره استبيان وتم استبعاد (٩) استمارات غير مكتملة البيانات وتمت المعالجة الاحصائية وفقاً لبرنامج (SPSS)، وكانت اهم استنتاجات البحث ان إدارة بلدية الرمادي تتجول ميدانياً بصورة مستمرة سعياً لاكتشاف ومعرفة حقائق العمل وتنقذ احوال الملاكات وطبيعة العمل بشكل مستمر، كما ان تجوال إدارة بلدية الرمادي حققت نسبة متوسطة في تحفيز العاملين وتفسر هذه النتيجة لواقع مركزية اتخاذ القرارات في إدارة البلدية وبينت الدراسة توفر بعض الامكانيات التي تساعد على تطبيق الإدارة بالتجوال في مديرية بلدية الرمادي موضوع الدراسة واوصت الدراسة:

تشجيع الملاكات في كافة ميدان العمل البلدي على التفاعل والانسجام مع الإدارة المتوجلة لتحقيق اهدافها في اكتشاف الواقع الحقيقي لطبيعة العمل ومستوى الخدمات المقدمة.

اعتماد الإدارة بالتجوال كنموذج اداري حديث في مجال العمل البلدي الذي يحتاج لتجوال مستمر و مباشر لواقع العمل الخدمي في المدينة التي تحتاج الى حلول سريعة وانية للعديد من المشاكل الخدمية التي تحدث نتيجة للعمليات العسكرية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالتجوال، مديرية بلدية قضاء الرمادي/محافظة الانبار/العراق.

## **Extent Application the Management by Walking of the Service Institutions Acase Study of the Municipality of Ramadi District in Anbar Province**

Assist. Lecturer Hakeem Khalil Ibrahim  
College of Administration and Economics  
University of Anbar

Researcher: Hussein Ali kareem  
Ramadi Municipality  
Anbar Province

### **Abstract:**

The research aims to identify the reality of the municipality of Ramadi in its fields of work to discover the level of its services provided as well as the knowledge of the reality of motivating the workers and pushing them towards innovation and development. The research derives its importance from dealing with the issue of Management by walking as a modern managerial concept in the field of municipal administration. In order to speed up the completion of service works in high quality to suit the needs and wishes of the people of Ramadi. The research problem is formed through the main question: What is the extent of the application of the Management by walking in the Directorate of Ramadi, Anbar province. The survey sample consisted of (460) administrative and technical staff. The sample consisted of (115) employees randomly distributed questionnaire form (100) questionnaire forms were retrieved and 9 incomplete forms were excluded. Data were processed according to the (SPSS). The main findings of the research are that the Municipality of Ramadi is constantly roaming the field in an effort to discover and know the facts of the work and inspect the conditions of the staff and the nature of the work on a continuous basis. The study revealed the availability of some of the possibilities that help the application of the Management by walking in the municipality of Ramadi, the subject of the study and recommended the study:

Encourage the staffs in all fields of municipal work to interact and harmony with the roaming management to achieve its objectives in discovering the real reality of the nature of work and the level of services provided.

The Management by walking as a modern administrative model in the field of municipal work, which needs constant roaming and direct to the reality of service work in the city, which needs quick solutions to many of the service problems that occur as a result of military operations.

**Keywords:** Management by walking, Directorate of the Municipality of Ramadi/Anbar province/Iraq.

### **المقدمة**

ان التطور الحاصل في انظمة الاتصال من حيث السرعة والكفاءة ادى الى زيادة اعتمادها في ا يصل التقارير واجراء الاتصالات المكتبية، مما نجم عنه نوع من الاغتراب الوظيفي، الناتج عن زيادة المسافة بين القادة الإداريين والعاملين لديهم، فانتشر سوء الفهم الغير المقصود إذ إن كل منهم ينغلق على ذاته ويصبح أسيراً لتصوراته، فأي قائد إداري معاصر يروم لقيادة منظمته إلى النجاح والتميز، فهناك العديد من النماذج التي يمكن أن يتبعها القادة الإداريون لتحقيق التمييز الإداري فهم يسعون بشكل جاد إلى الاطلاع وإتباع أفضل النماذج الإدارية، ولعل أفضل هذه

النماذج نموذج الإدارة بالتجوال، فالإدارة كمفهوم علمي يشير إلى ضرورة اطلاع الادارات والقادة على واقع العمل بصورة مباشرة وممارسة مهاراتها وقدراتها الشخصية والعلمية في تقويم الواقع الحقيقي بدقة وتعمل على ادارته بكل مكوناته الحقيقة وصولاً إلى نتائج متميزة، وذلك من خلال اعتماد اسلوب الملاحظة المباشرة والحل الفوري للمشكلات، ولاسيما المشكلات البلدية التي لابد من ادارتها ان تلاحظ وتتعرف على تفاصيل المعلومات المتعلقة بالخدمات البلدية التي يحتاجها السكان واتمام اعمالها من خلال تجوالها الميداني واتخاذ القرارات المناسبة والدقيقة في مجالات اعمالها المختلفة. وبذلك تضمن البحث اربعة مباحث رئيسة ركز المبحث الاول الاطار المنهجي وبعض الدراسات السابقة، واحتوى المبحث الثاني الاطار النظري، في حين جاء المبحث الثالث ليحلل نتائج البحث، بينما كانت الاستنتاجات والتوصيات هي المبحث الرابع من البحث في مجال امكانية تطبيق الإدارة بالتجوال في بلدية الرمادي .

## المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

### منهجية البحث:

تعد المنهجية عملية ربط بين الجانب النظري والجانب الميداني للبحث، وستتناول المنهجية مشكلة البحث، والأهمية، والاهداف، ومجتمع البحث والاساليب المستخدمة في جمع البيانات.

**أولاً. مشكلة البحث:** ان الاهتمام الكبير من قبل الكتاب والباحثين في مجال العلوم الادارية، وتركيزهم على الدور الكبير الذي تؤديه الإدارة بالتجوال في ملاحظة الواقع الميداني للخدمات المقدمة للزبون ومراقبتها بشكل مباشر وتحديد مستويات العمل وتسريع انجاز كافة الخدمات التي يحتاجها فضلاً عن دورها المهم في تحسين اداء المنظمات خاصة في الظروف التي تتسم بالعولمة والتقدم التكنولوجي الهائل، ووفقاً لهذا المفهوم الاداري الحديث افادت المعايشة الميدانية في المؤسسة المبحوث (بلدية الرمادي) الى الحاجة الى العمل على وفق مفهوم الإدارة بالتجوال وخاصة في المجالات الخدمية والتنموية التي يحتاجها سكان مدينة الرمادي وتحديد واقعها الميداني بصورة مباشرة والعمل على تحسين مستوياتها بشكل مستدام، الامر الذي يتطلب اداء الكشف عن امكانية إدارة بلدية الرمادية العمل على وفق متطلبات الإدارة بالتجوال، وتتلور مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

١. هل تمتلك إدارة مديرية بلدية الرمادي تصوراً واضحاً عن مفهوم الإدارة بالتجوال وعن المبادئ الأساسية المتعلقة بتطبيقها؟
٢. هل تدرك إدارة مديرية بلدية الرمادي أهمية تطبيق الإدارة بالتجوال؟
٣. هل تمارس الإدارة بالتجوال ميدانياً لتشخيص مستوى الخدمات المقدمة من مديرية بلدية الرمادي؟
٤. هل تتبع إدارة مديرية بلدية الرمادي أساليب تحفيز وتشجيع الأفراد العاملين بغية تطوير مهاراتهم وقدراتهم نحو الأفضل؟

### ثانياً. أهمية البحث: تكمّن أهمية البحث بما يأتي:

١. يشكل البحث إطاراً نظرياً لمفهوم الإدارة بالتجوال يمكن للباحثين الاستعانة به كمصدراً في كتابة بحوثهم في مجال الإدارة بالتجوال.
٢. يستمد البحث أهميته من كونه تناول موضوع الإدارة بالتجوال كمفهوم اداري حديث في مجال عمل إدارة البلديات، ومآلاته من دور فعال في التحفيز وتسريع انجاز الاعمال بجودة تناسب مع حاجات ورغبات سكان مدينة الرمادي.

٣. يصف البحث بعنوانه واقعاً حقيقياً للممارسة إدارة التجوال من قبل إدارة البلدية وطبيعة انعكاس ذلك من وجهة نظر العاملين فيها.
٤. سيكشف البحث الكثير من الحقائق التي يمكن لإدارة البلدية أن تتخذ بعض القرارات التي تعدم باتجاه تطبيق الإدارة بالتجوال في كافة مرافقها.
٥. يعد البحث الأول من نوعه على حد علم الباحث الذي يعزز مصامين مفهوم الإدارة بالتجوال ضمن إطار تطبيقي في مديرية بلدية قضاء الرمادي مركز محافظة الانبار.

### **ثالثاً. أهداف البحث:**

١. التعرف على واقع تجول إدارة بلدية الرمادي في ميادين اعمالها لاكتشاف الحقائق المتعلقة بمستوى خدماتها المقدمة.
٢. الكشف عن مدى امكانية تطبيق الإدارة بالتجوال في مديرية بلدية الرمادي.
٣. التعرف على واقع تجول إدارة بلدية الرمادي لتحفيز العاملين ودفعهم باتجاه عمليات التطوير والابداع.
٤. تقديم اطار نظري يساعد على تطبيق الإدارة بالتجوال في مديرية بلدية الرمادي.

**رابعاً. فرضية البحث:** يحاول البحث معرفة مدى امكانية تطبيق الإدارة بالتجوال في مديرية بلدية قضاء الرمادي من خلال الاساليب الاحصائية لقياس مستويات تطبيق أبعاد الدراسة. يفرض البحث بوجود دلالة احصائية تشير الى امكانية تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال بابعاده المتمثلة بـ (اكتشاف الحقائق، تحفيز العاملين، الابداع والتطوير، وتحسين عملية الاتصال) وممارستها من قبل إدارة مديرية بلدية قضاء الرمادي ميدانياً.

**خامساً. مجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية بلدية قضاء الرمادي التي تمثل مركز محافظة الانبار والبالغ عددهم (٤٦٠) موظفاً من الملوكات الادارية والفنية، وتم توزيع (١١٥) استمارة استبيان بصورة عشوائية على عينة الدراسة، وتم استرجاع (١٠٠) استماراة واستبعاد (٩) استمارات غير مكتملة البيانات، وتمت المعالجة الاحصائية وفقاً لبرنامج (SPSS).

**سادساً. منهج البحث:** يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة الواقع الحالي للمنظمة المبحوثة بهدف التعرف على مدى امكانية تطبيق نموذج الإدارة بالتجوال في مديرية بلدية قضاء الرمادي وتحديد الامكانيات الحالية والاحتياجات المستقبلية في تذليل المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالتجوال في المنظمة المبحوثة، وتم استخدام استماراة استبيان للحصول على البيانات اللازمة لإجراء البحث.

### **الدراسات السابقة:**

#### **١. الدراسات العربية:**

دراسة	عنوان الدراسة
عنوان الدراسة	أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات/دراسة تطبيقية على الجامعات الاردنية الرسمية.
عينة الدراسة	تم اختيار عينة مكونة من (٣٦) مديراً عاملين في الجامعات الاردنية بطريقة عشوائية.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى معرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية الرسمية
أهم نتائج الدراسة	- مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال كان مرتفع مع ارتفاع مستوى فاعلية اتخاذ القرارات. - هنالك اثر لابعاد الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية.

<b>جودي وعبدالرحمن (٢٠١١)</b>	<b>دراسة</b>
تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية في مديرية المرور العامة في العراق.	عنوان الدراسة
جرى تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (١١٠) فرداً من العاملين في اقسام مديرية المرور العامة.	عينة الدراسة
هدفت الدراسة الى معرفة تأثير ومستوى الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية في مديرية المرور العامة في العراق.	هدف الدراسة
عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للإدارة بالتجوال في الإدارة الالكترونية، بسبب عدم تخصص مدراء الاقسام في مجال الإدارة الالكترونية.	أهم نتائج الدراسة
<b>السحيمي (٢٠١٢)</b>	<b>دراسة</b>
درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الاداري في المؤسسات الخدمية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.	عنوان الدراسة
تكونت عينة الدراسة (٥٥٥) فرداً، وتكون نسبته (%)٨٨، وكانت نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل (%)٨٨ من الاستبيانات الموزعة.	عينة الدراسة
هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الاداري في المؤسسات الخدمية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية .	هدف الدراسة
هناك درجة مرتفعة من تأثير الإدارة بالتجوال على التمكين الاداري وهذا ما أكدته الفروق الدالة الإحصائية وهذه تعزى لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة والنوع الاجتماعي.	أهم نتائج الدراسة
<b>(الشرعية وأبو رمان والشعار، ٢٠١٣)</b>	<b>دراسة</b>
مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في المستشفيات الاردنية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي.	عنوان الدراسة
تكونت عينة من (١٠٦) طبيباً وطبيبة و (٤٤٠) ممراً وممرضة في (٧) مستشفى حكومي في المملكة الأردنية.	عينة الدراسة
هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الاردنية من وجهاً نظر الاطباء والکادر التمريضي.	هدف الدراسة
وبيّنت نتائج الدراسة ان ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة، واظهرت الدالة الاحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة بين التجوال والالتزام التنظيمي.	أهم نتائج الدراسة
<b>المصري (٢٠١٥)</b>	<b>دراسة</b>
الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التمييز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والامن الوطني/فلسطين.	عنوان الدراسة
تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المكونة من (٢٢٨) فرداً وكانت نسبة الاستبيانات المسترددة تصل الى %٨٣ من الاستبيانات الموزعة.	عينة الدراسة
هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التمييز المؤسسي من وجهاً نظر المستويات الاشرافية بالشق المدني لوزارة الداخلية والامن الوطني.	هدف الدراسة
عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاجابات عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة بالتجوال وهذه تعزى الى بعض متغيرات الشخصية والتنظيمية وكذلك بين الدراسة ان الوقت قليل لتطبيق الإدارة بالتجوال وعدم ادراك اهمية التجوال واهميته الاقتصادية وعدم اهتمام المدير.	أهم نتائج الدراسة
<b>الراشدة (٢٠١٨)</b>	<b>دراسة</b>
بعنوان اثر الإدارة بالتجوال على تحقيق التمييز التنظيمي بين الموظفين في الدول العربية : دراسة ميدانية لشركة البوتاس الاردنية.	عنوان الدراسة

عينة عشوائية مكونة من (١٨٣) فردًا من العاملين في الشركة، واستخدمت الحزمة الإحصائية لبرنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.	عينة الدراسة
هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير الإدارة بالتجوال في تحقيق التمييز التنظيمي للموظفين العرب في شركة البوتاس الأردنية.	هدف الدراسة
هناك تأثير للأبعاد الإدارية بالتجوال على التمييز التنظيمي ويفسر (٥٦,٩٪) من الاختلاف في المتغير التابع (التمييز التنظيمي) وتبيّن هنالك مناخ وبيئة تنظيمية مؤاتية وداعمة للتمييز التنظيمي في الشركة ويوجد تنفيذ للعاملين بأهدافها وأهميتها من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل حول الإدارة بالتجوال وتطبيقاتها من أجل تحقيق التفوق والتمييز في تحقيق أهداف الشركة.	أهم نتائج الدراسة

## ٢. الدراسات الأجنبية:

دراسة	عنوان الدراسة	عينة الدراسة	هدف الدراسة	أهم نتائج الدراسة
<b>Beil Hildebrand (2006)</b>	The Implications of Management By Walking About: Case study of a German Hospital.			
تكونت عينة الدراسة من جميع موظفي الرعاية الصحية في أحد المستشفيات الالمانية، واعتمدة الدراسة على المنهج التجريبي وتم تطبيقه لمدة (٦) شهر ومتتابعة يومية في المستشفى.				
هدفت الدراسة إلى بيان الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية.				
- ان استخدام الإدارة بالتجوال كمنهج اداري يسهم في زيادة التزام الموظفين كونه يعد وسيلة من وسائل الرقابة الإدارية. - كذلك توصلت الدراسة الى ان استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال ادى الى دفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية.				
<b>Macneill &amp; Boyd (2009)</b>	Re-Examining Management by Walking Around.			
تشكلت عينة الدراسة من ثلاثة مدارس تقع في غرب استراليا، وتم استخدام اسلوب المقابلات الشخصية مع مدرب المدارس وكذلك اعتمد الباحثان على الملاحظات كأدوات للدراسة.				
هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية جديدة لعمل المدير الحديث تقوم على المزج بين القيادة والإدارة بالتجوال في المدارس التعليمية في استراليا.				
ان استراتيجيات الإدارة بالتجوال لعبت دورا هاما في ممارسة اساليب القيادة المتنوعة، وابعاد مناخ صحي فعال يقوم على مشاركة جميع المعلمين في عملية اتخاذ القرارات التربوية التي يجري تنفيذها داخل المدرسة، وتعزيز الانشطة الابداعية والابتكارية بصورة ايجابية تسهم في اثراء مناهج التعليم وتطويرها بما يتاسب مع التقدم العلمي الحاصل.				
<b>Gil &amp; Ido (2012)</b>				
تكييف ممارسة الإدارة بالتجول مع إدارة السلامة المهنية في صنع اشباه المؤصلات.				
تكونت عينة الدراسة من العاملين في صنع اشباه المؤصلات المنهج التجريبي على مدى ثلاث سنوات جمعت من خلالها بيانات الدراسة.				
هدفت الدراسة إلى اظهار تكييف الإدارة بالتجول مع إدارة السلامة المهنية في صنع اشباه المؤصلات.				
ان ممارسة الإدارة بالتجوال مكنت إدارة السلامة من القيام بالعديد من الجولات مارست من خلالها سلوكيات قيادية في الرقابة والاشراف على سلامة الموظفين.				

Kwon & Park (2018)	دراسة
Motivators of MBWA and Communicational Factors behind Them: A case Study on a Korean Shipyard.	عنوان الدراسة
اجريت هذه الدراسة مع فريق من كبار المديرين في حوض بناء السفن الكوري، وتم الحصول على بيانات الدراسة من خلال مقابلة (١٢) مديرًا وجهاً لوجه وكانت المقابلات شبه منتظمة، وكذلك استخدمت الملاحظات الميدانيةثناء تجوال المديرين مجتمع البحث.	عينة الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة محفزات الإدارة بالتجوال وقضايا الاتصال المرتبطة بها.	هدف الدراسة
ان الإدارة بالتجوال هي استراتيجية إدارية طارئة تهدف إلى تعزيز التواصل الصاعد داخل المنظمات.	أهم نتائج الدراسة

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة ان هنالك تركيز واضح على موضوع الإدارة بالتجوال في المؤسسات الخدمية والصناعية على حد سواء، واتضح ان هذه الدراسات ركزت على مؤسسات الخدمة المرورية والخدمة الصحية والتربية المتعلقة برياض الأطفال والمدارس الثانوية. ومامتازت به هذه الدراسة عن غيرها كونها تعد من الدراسات النادرة التي تناولت مدى امكانية تغيير الاساليب الادارية مع الموظفين، لتحقيق اعلى مستويات الانتاجية والانجاز لاعمالهم الادارية والمهارية في المؤسسات الخدمية التي هي بتناس مباشر مع حياة المواطنين، وعلى حد علم الباحث تعد اول دراسة تناولت الخدمات البلدية التي تعتبر مؤسسات تخدم جميع المواطنين الذين يحتاجون لخدمات بلدية عديدة وهذه الخدمات تحتاج الى صيانة وتطوير ومتابعة ميدانية مستمرة من قبل المسؤولين والاطلاع على الواقع الحقيقي لعمل الموظفين سواء كانوا في مكاتبهم او في مواقع عمل الخدمات البلدية والوقوف على جميع المشاكل الخدمية، وامكانية تسريع نسب انجازها باسرع وقت ممكن وهذا اهم مامتازت به هذه الدراسة.

### المبحث الثاني: الاطار النظري

#### الإدارة بالتجوال: المفهوم، والأهمية، والاهداف

١. **مفهوم الإدارة بالتجوال:** تعد الإدارة بالتجوال من المفاهيم الادارية الحديثة التي ظهرت في أوائل الثمانينيات على يد الكاتبان (peters & waterman) وهم أول من كتب عن الإدارة بالتجوال في كتابهما الشهير (البحث عن التمييز)، واكتشفا ان المنظمات التي يتفاعل مدیرها من الموظفين والعملاء كانت اكثر نجاحا من تلك المنظمات التي كانت ادارتها معزولة عن العاملين (صالحة، ٢٠١٥: ١٤)، تستطيع المنظمات قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة كبار مدیروها للعاملين فيها، وكلما كانت القيادة كفؤة ومتفاعلة بشكل ايجابي مع العاملين يعكس ذلك على اداء المنظمة وتحقيق اهدافها، فالقادة هم اناس مبدعون يبحثون عن الفرص ويخططون لمواجهة المخاطر المستقبلية ويعملون على استغلال الفرص لتحقيق استمرار نجاح منظماتهم وتتطورها (serrate, 2009: 2). وتعرف الإدارة بالتجوال بأنها تعني خروج المدير من مكتبه يتوجول بين الموظفين ويقضي معظم وقته متفاعلا معهم ومتابعا لهم في ميدان العمل، لتوجيههم نحو اساليب وطرق العمل الصحيحة، ويتعايش معهم ظروف العمل ولحظات التقاني بمستقبل أفضل لمنظمتهم (العيدي، ٢٠١٠: ٧٧). وأشار (Bucker, 2009: 2) إلى الإدارة بالتجوال هي ان يخرج المدير متوجولا في اروقة المنظمة ومتواصل مع العاملين داخل وخارج المنظمة بجميع

حواسه يرى ويسمع ويشم ويتدوّق ويشعر عن كل ما يدور في بيئه العمل بصورة مباشرة افضل وادق من التي كان يراها ويسمع عنها من داخل مكتبه، وكذلك عرفت (Emmons, 2006: 3) الإدارة بالتجوال بأنها تعني تجوال المدير اثناء العمل والتحدث للمرؤوسين ومشاركته العمل معهم ومراقبته لتحديد نقاط قوة وضعف المنظمة وتحديد مواقف الصراع، وتقديم المساعدة للعاملين في حل المشاكل التي تحد من مستوى ادائهم بينما عرفت (Hamister, 2007: 22) الإدارة بالتجوال نموذج اداري يقوم على بقاء المدير اغلب وقته خارج مكتبه وفي ميدان العمل وبين العاملين مصححا اخطائهم ومادحا لهم، فهو يشارکهم المناقشات الغير رسمية، ويشارکهم في حل مشاكلهم ويقدم لهم الدعم والتعزيز الايجابي عندما يكون عملهم وادائهم جيد وتحفيزهم لارتفاع بمستويات التنفيذ والإنجاز، وتشجيعهم نحو التطوير والإبداع والابتعاد عن الجمود الفكري، والتفكير بأساليب عمل اكثر حداثة وتطور لتحقيق اهداف المنظمة وديمومة نجاحها بكفاءة وفاعلية. في حين يرى (McCormack, 2009: 18) الإدارة بالتجوال هي رؤية المدراء المرتبطة بوعيهم ومعرفتهم بالإجراءات التي يجب اتخاذها لتحديد المشكلات التنظيمية وعلاجها من خلال مشاركة الأفراد العاملين عملهم ومتابعتهم بصورة مباشرة لبيئة العمل، مما ينعكس على مخرجات المنظمة.

ومن خلال التعريفات السابقة يستطيع الباحث تعريف الإدارة بالتجوال بانها تعني قيام القادة والمدراء والمسرفيين بجولات تدقّيقية اثناء العمل في كافة اروقة المنظمات لاكتشاف الحقائق حول طبيعة العمل ومستوى الانجاز وبناء علاقات تواصل مع كافة العاملين وكسر الحاجز ومد جسور الثقة والاتصال المتبادل بين الجميع وتشجيعهم وتحفيزهم نحو التفكير الايجابي، لتحسين اساليب عمل اكثر تطوراً لارتفاع بمستويات الانتاج وتحقيق اهداف المنظمة.

٢. أهمية الإدارة بالتجوال: تكمّن أهمية الإدارة بالتجوال باعتبارها نقلة معرفية في التعاملات والغاز الجدران بين المستويات الادارية ليصبح المدير على اطلاع مباشر مع العملية الإنتاجية (الخضري، ٢٠٠٠: ٢٧). وكذلك بين (الزهراني، ٢٠١٤: ٤) ان الإدارة بالتجوال تجعل المدير على معرفة بكل ما يجري داخل وخارج المنظمة وعلى اتصال مباشر مع العاملين للاطلاع حقيقة المشكلات وايجاد الحلول اللازمة لها، والتعرف على حاجات العاملين الحقيقة والاستماع لوجهات نظرهم مما يسهم في تحقيق الاهداف المنظمة بالشكل المخطط له.

وركز (Hilderand, 2006: 22) على أهمية الإدارة بالتجوال بوصفها منهج للامركزية الادارية لكونها تحت الموظفين على النشاط والثقة العالية على طرح الافكار الجديدة بلا تردد، وتشجيع وتحفيز العاملين على العمل الجماعي كما ان الإدارة بالتجوال لها اهميتها في بناء العلاقات التنظيمية غير الرسمية وخلق اجواء الالفة وكسر الحاجز النفسي والوظيفية بين العاملين والإدارة، وكذلك تجعل المدراء يمارسون العمل الاداري في اي مكان من المنظمة وليس فقط من مكتبه الخاص، ويستطيع التأكد من الاستخدام الامثل للموارد المنظمة (Gil & Ido, 2012: 248).

٣. أهداف الإدارة بالتجوال: للإدارة بالتجوال جملة من الاهداف تسعى الى تحقيقها ، ولاقتصر هذه الاهداف في الوقوف على مايحدث او الحصول على معلومات فقط ، وانما تتسع لتشمل ما يأتي:  
أ. تحطيم سلسل التفكري السلبي، والجمود الاداري الناجم عن الإدارة التقليدية، فتجوال المدير يعمل على تحطيم اسوار العزلة الفكرية وتحفيز العاملين على التفكير في المعرفة والرغبة في زيادة المهارة العملية.

ب. كشف الحقائق الواقعية الغير معلنة عن العمل بكل تفاصيله، التي لم تعلم بها الإدارة العليا بشكل حقيقي، فالمارسة الادارية الجوالة تحقق الاتصال والتواصل المستمر والفعال مع مختلف العاملين

ج. تفحص انماط العاملين السلوكية ومعرفة سلوكياتهم الإيجابية ومعالجة الحالات المرضية كالضيق النفسي والاحباط والقلق والتوتر واليأس الناتج عن الروتين الاداري البيروقراطي (الخضري، ٢٠٠٠: ٤٤).

د. تعرف الإدارة العليا على مشاكل وهموم الموظفين ،ومساعدتهم في ايجاد حلول للمشاكل التي تواجههم، وتوجيههم نحو تحقيق رضى العملاء والاهتمام العالي في تحقيق رغباتهم بسرعة وكفاءة (Buchner, 2008: 88).

هـ. تهدف الإدارة بالتجوال الى تحفيز العاملين نحو الارقاء بمستويات التنفيذ من خلال التفكير الابداعي لحقيقة اعلى مقاييس الجودة والتكمال الشمولي المبني على التوازن الحركي الفعال للادارة العليا والانسجام مع مطالب العاملين والعملاء وتحقيقها بكفاءة وفاعلية (غنيم، ٢٠٠٥: ٩٨).

و. تمكين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية وتطوير مهاراتهم في القيادة والمعرفة وتوسيع خبراتهم في طرق أداء العمل ومتطلبات تطويره (Streshly & Gray, 2012: 5).

ز. خصائص القائد الاداري الجوال: ويتمتع القائد الاداري وفقا لنموذج الإدارة بالتجوال بخصائص معينة تختلف من منظمة الى اخرى بحسب احتياجات المنظمة والاهداف التي تسعى الى تحقيقها وهذه الخصائص كما يأتي:

١. الشخصية القوية القادرة على مواجهة الحقائق القاسية بمصداقية كاملة وبشجاعة وافلام .
٢. التركيز على العمل المشترك مع جميع العاملين والفاعل الحميم والثقة المتبادلة .
٣. التضحية برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام (غباين، ٢٠٠٩: ٢٠٨).
٤. مسک زمام المبادرة واتخاذ القرارات الملية لطموحات العاملين وتحقيق آمالهم واهدافهم.
٥. القدرة على الابداع توليد الافكار الجيدة الفريدة من نوعها ،ومخاطبة العاملين بها وحثهم على تأييدها وتبنيها (kettner, 2002: 50).
٦. القدرة على خلق اجواء عمل يسودها التفاهم والوئام والمحبة مما يؤدي الى تكوين جماعة متماسكة وفريق عمل متعاون بكل تقانی واخلاص.
٧. يعمل القائد المتجلو باسلوب التفويض وتحقيق المرونة بالعمل الاداري وابتعاده عن المركزية لتسريع انجاز المعاملات بصورة مستمرة في كافة الضروف. (علي عياصرة، ٢٠٠٦: ٤٥).

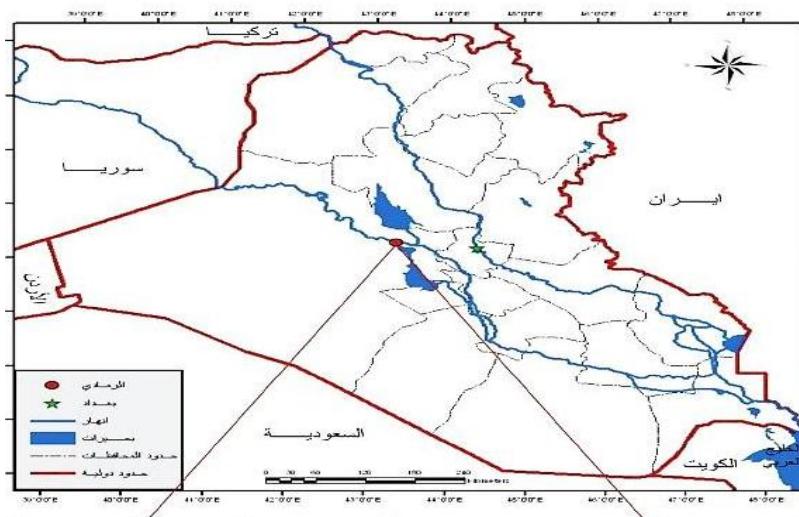
### **المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها**

#### **أولاً. عرض موجز لمديرية بلدية قضاء الرمادي ميدان البحث:**

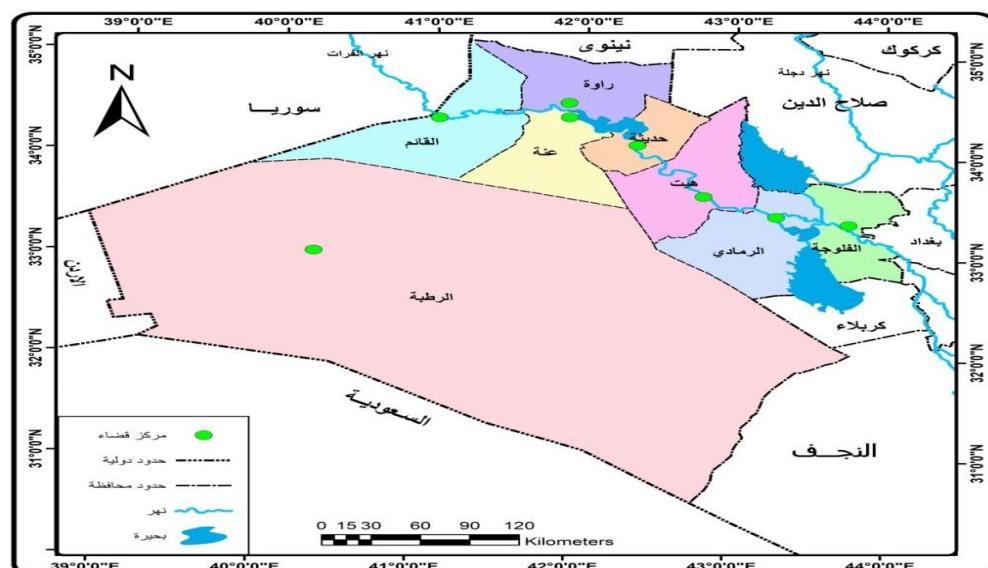
١. الموقع الجغرافي: تمثلت حدود بلدية قضاء الرمادي بحسب موقعها من محافظة الانبار، تقع مدينة الرمادي في الجزء الغربي من العراق، وفي الجزء الشرقي من محافظة الانبار، وتشغل مساحة قدرها نحو (٤١٢٩) هكتار وتبعد عن مدينة الفلوجة ٤٦ كم وعن مدينة بغداد ١١٠ كم من جهة الشرق ومن الجهة الغربية تبعد عن مدينة هيـت ٦٠ كم لتصل الى مدن حديثة وعانة وراوة والقائم على الحدود العراقية السورية التي تبعد عنها بمسافة ٢٩٠ كم من الجهة الشمالية الغربية، وقد قدرت مساحتها الكلية بـ (٤١٢٩) هكتار وتشمل (٢٢) حيًّا سكنياً كما في الخرائط (١، ٢، ٣) (كمال، ٢٠١١: ١٣٧).

٢. واقع مديرية بلدية قضاء الرمادي: تتنوع الانشطة التي تقوم بها مديرية بلدية الرمادي، حيث تضمن هيكلها التنظيمي مجموعة من الشعب والوحدات التنظيمية، فهي تضم أربعة عشرة شعبة هي (شعبة التخطيط والمتابعة، شعبة المشاريع، شعبة الحدائق والمنتزهات، شعبة تنظيم المدن، شعبة

الاليات، شعبة الورشة المركزية، الشعبة الإدارية والأفراد، الشعبة المالية، شعبة الواردات، شعبة المخازن، شعبة التدقيق، الشعبة القانونية، شعبة الأملاك)، وترتبط بهذه الشعبة (٥٠ وحدة إدارية وفنية) متخصصة، أما ملاكيها الدائم فيتكون من (٤٠) موظفاً، بينما يصل عدد موظفي العقود والاجور ما يقارب (١٦٠) أجير، وتقوم هذه الشعب والوحدات بتقديم مجموعة من الخدمات المهمة في مجالات مختلفة منها إنشاء الحدائق والمتنزهات والطرق والأسواق، والاهتمام بالبيئة والمحافظة على نظافة المدينة ومعالجة النفايات المختلفة. وبناء على ذلك فإن اعمال البلدية تتصرف بتنوع المهام وتعقيدها، مما يجعل ضرورة ادارتها من خلال التجوال المدير العام ومدراء الشعب والوحدات لاطلاع على واقع العمل بصورة انية ومعالجة كافة المشكلات الخدمية التي يعني منها المواطن ومن ثم الوقوف على معوقات عمل الموظفين ومحاولة التغلب عليها من اجل مواصلة اعمالهم وتحقيق اعلى نسب انجاز لمستوى الخدمات البلدية.

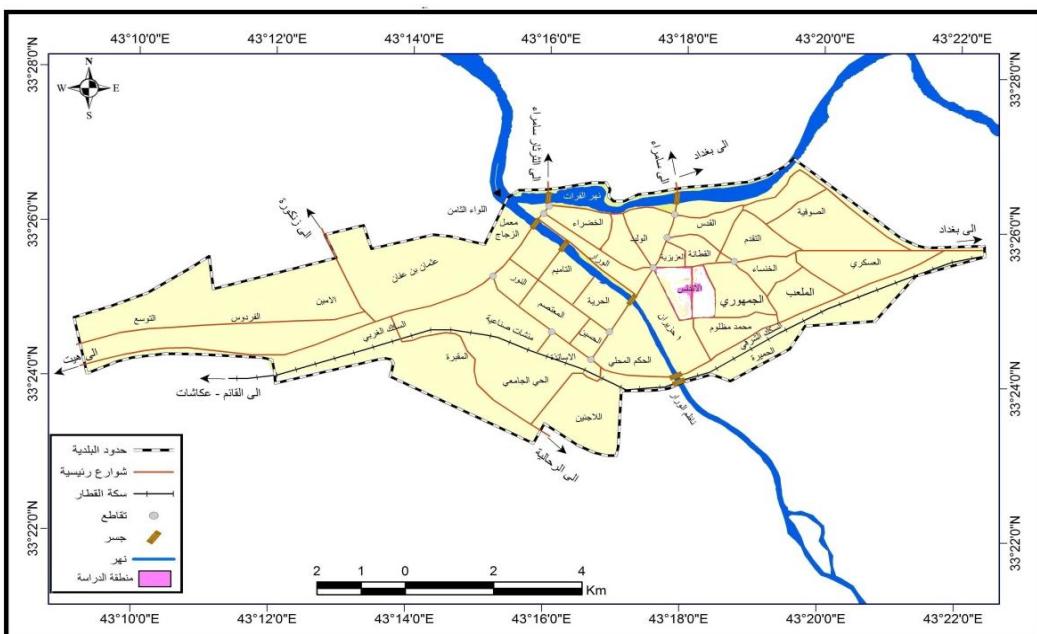


الشكل (١): خارطة العراق



الشكل (٢): خارطة محافظة الأنبار

المصدر: وزارة الري، مديرية المساحة العامة، خريطة العراق الإدارية.



المصدر: محافظة الانبار، مديرية التخطيط العمراني، الشعبة الفنية، التصميم الاساسي لمدينة الرمادي المرقم ٦٩٣ لسنة ١٩٩٣.

**الشكل (٣): خارطة قضاء الرمادي**

### ثانياً. عرض وتحليل نتائج قائمة الفحص:

يدرس البحث الحالي واقع الإدارة بالتجوال في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها على بعض الدوائر في مدينة الرمادي، لغرض الوقوف على ابرز المشاكل والمعوقات ووضع الحلول اللازمة لها للنهوض بالمنشآت الخدمية وتطويرها، عمد الباحث أسلوب استماراة الاستبيان لعرض ملامسة المشاكل بشكل مباشر، حيث وزع الباحث ما (١١٥) استماراة، اعيد منها (١٠٠) استماراة، وتم استبعاد (٩) استمارات لعدم كفاية معلوماتها، وكان مجتمع البحث متخصص من حيث الاعمار إذ تراوحت اعمار العاملين بين (٣٠ - ٥٠ سنة) وكان تحصيلهم الدراسي (اعدادية، معاهد، بكالوريوس)، وهذا يجعل مصداقية الاجابة مرتفعة، ويشجع على الوقوف على اهم المشاكل والمعوقات التي من الممكن ان ترقى بواقع الإداره المنظمة المبحوثة.

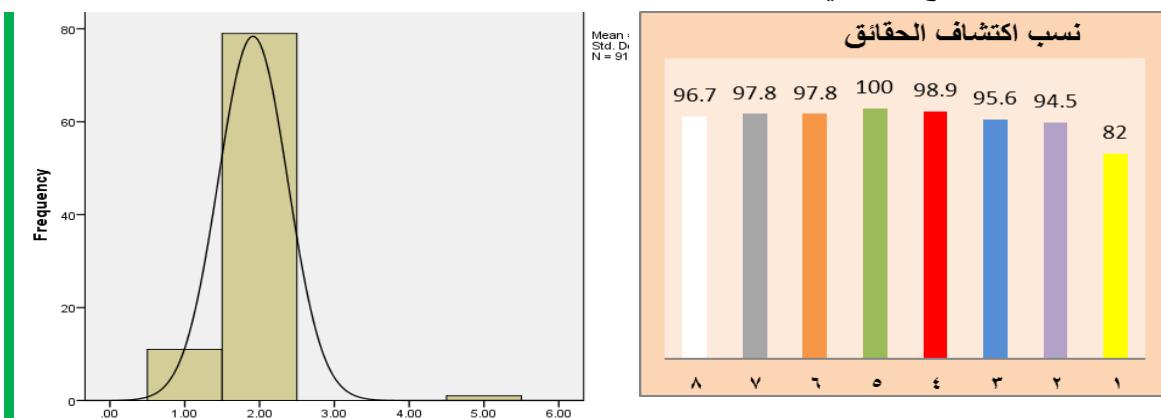
وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج بناءً على تحليل النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، يمكن تلخيصها في الجدول (١):

النسبة المئوية	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت
95.4	اكتشاف الحقائق	1.94	0.48	١
90.3	تحفيز العاملين	1.85	0.44	٢
94.1	التطوير والإبداع	1.87	0.32	٣
91.4	تحسين الاتصال	1.86	0.32	٤
92.8	المجموع	1.88	0.39	

## الجدول (٢): تجوال الإدارة لاكتشاف الحقائق

بعد الاول: التجوال لاكتشاف الحقائق				
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	السؤال	ت
٠,٣٥	١,٨٥	٨٢	تفقد الإدارة احوال العاملين باستمرار	١
٠,٢٦	١,٩٢	٩٤,٥	يحدد تجوال الإدارة صعوبات ومشاكل العمل بدقة واقعية	٢
٠,٢٠	١,٩٥	٩٥,٦	يسهم تجوال الإدارة في تقييم اداء العاملين باستمرار	٣
٠,٢٠	١,٩٥	٩٨,٩	يتيح تجوال الإدارة الفاشر مع العاملين حول مشاكل العمل	٤
٠,٢٢	١,٩٤	١٠٠	يسمح تجوال الإدارة بالتحقق من الشائعات	٥
٢,١٢	٢,١٣	٩٧,٨	تعالج الإدارة بتجوالها الاشكالات الحاصلة بشكل سريع	٦
٠,٢٦	١,٩٢	٩٧,٨	تحكم الإدارة على نتائج العمل عبر ملامحها المباشرة	٧
٠,٢٨	١,٩١	٩٦,٧	تنجول الإدارة بين العاملين للتحقق من المعلومات الواردة	٨
٠,٤٨	١,٩٤	٩٥,٤	المجموع	

يتضح من خلال نتائج الجدول (٢) ان رضى عينة الدراسة على تجوال الإدارة لاكتشاف الحقائق كانت بنسبة مئوية (٩٥,٤%) وهي نسبة ممتازة ومتوسط حسابي بلغ (١,٩٤)، وبانحراف معياري معدله (٠,٤٨) وهذه النتائج تدلل على ان إدارة بلدية قضاء الرمادي تمارس الإدارة بتجوال لاكتشاف الحقائق المتعلقة بمشاكل العمل وتتفقد احوال العاملين بشكل دوري، والتحقق من المعلومات الواردة والشائعات والاطلاع على الواقع الميداني لأداء العاملين، ويوضح المخطط البياني (٤ و ٥) نتيجة النسبة المئوية والانحراف المعياري لتجوال إدارة بلدية الرمادي من اجل اكتشاف حقائق الواقع الميداني لعمل البلدية كمؤسسة خدمية.



الشكل (٥): الانحراف المعياري

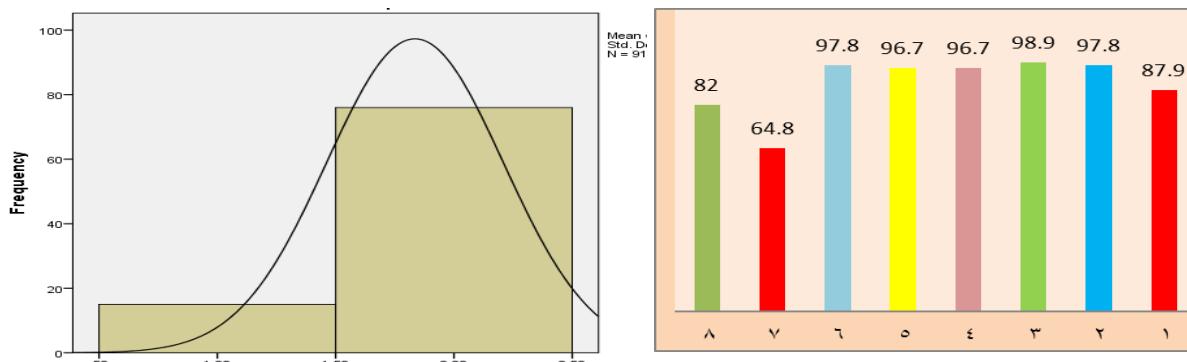
الشكل (٤): النسبة المئوية

## الجدول (٣): تجوال الإدارة لتحفيز العاملين

بعد الثاني: تحفيز العاملين				
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	السؤال	ت
٠,٤٩	١,٨٦	٨٧,٩	تهتم الإدارة بالتعرف على ميول واتجاهات العاملين	١
٠,٤٩	١,٨٧	٩٧,٨	تعتمد الإدارة على اثارة وتحفيز العاملين في الحوار واستقبال ارائهم	٢
٠,٤٦	١,٩١	٩٨,٩	تقدم الإدارة الحوافز المعنوية للعاملين الفاعلين في انجاز اعمالهم	٣
٠,٥٢	١,٨٢	٩٦,٧	تحرص الإدارة في تجوالها على استخدام كافة انواع الحوافز	٤

البعد الثاني: تحفيز العاملين				
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	السؤال	ت
٠,٤٧	١,٩٠	٩٦,٧	تشيد الإدارة اثناء تجوالها بالعاملين المتميزين امام زملائهم	٥
٠,٣٦	١,٨٤	٩٧,٨	تستخدم الإدارة في تجوالها اسلوب عدم الرهبة والخجل في التعامل مع العاملين	٦
٠,٤٤	١,٧٢	٦٤,٨	تسمح الإدارة اثناء تجوالها للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات	٧
٠,٣٣	١,٨٩	٨٢	تفوض الإدارة العاملين في انجاز بعض مهامها	٨
١,٨٥	٩٠,٣	٩٠,٣	المجموع	

يلاحظ من الجدول (٣) ان نتيجة بعد (التجوال لتحفيز العاملين) بلغ ما نسبته (%)٩٠,٣ وهي نسبة متميزة، ومتوسط حسابي بلغ معدله (١,٨٥)، ومعدل انحراف معياري (٠,٤٤)، تشير هذه النتائج بأن إدارة بلدية قضاء الرمادي تمارس عملية الإدارة بالتجول للتعرف على ميول ودوافع العاملين، وتستقبل ارائهم ،وتقدم لهم حواجز متنوعة، وتفوض العاملين في انجاز بعض مهامها، من اجل النهوض بالواقع الخدمي لمدينة الرمادي بأسرع ما يمكن، ولكن اشارت النتائج الى ان نسبة سماح إدارة البلدية للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بلغت (%)٦٤,٨ وهي نسبة قليلة قياسا بفترات التجوال لتحفيز العاملين من اجل رفع مستوى ادائهم وفعاليتهم، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الشكل رقم (٦ و ٧).



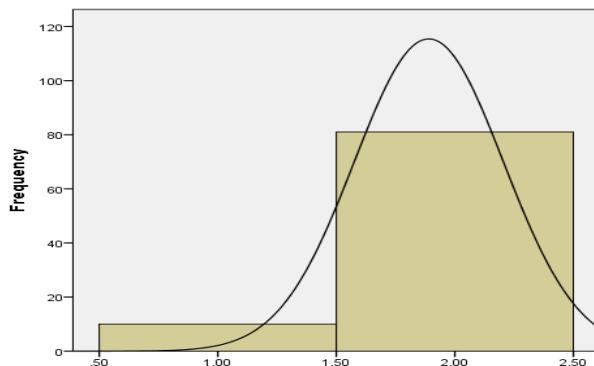
الشكل (٧): الانحراف المعياري

الشكل (٦): النسبة المئوية

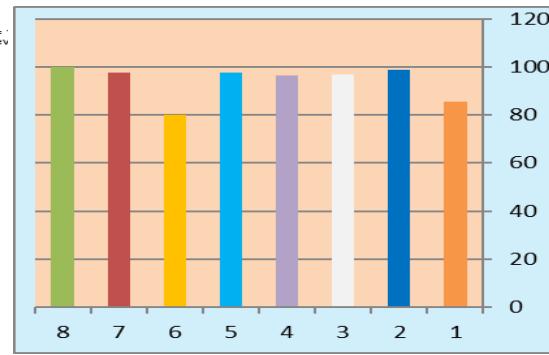
الجدول (٤): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لكل فترات التجوال لابداع والتطوير

البعد الثالث: الابداع والتطوير				
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	السؤال	ت
٠,٣٩	١,٨١	٨٥,٧	تعتمد الإدارة احث الاساليب لتطوير قدرات العاملين	١
٠,٣١	١,٨٩	٩٨,٩	تعزز الإدارة اثناء تجوالها ثقافة التطوير والإبداع في اداء العاملين	٢
٠,٣٠	١,٩٠	٩٦,٧	يستثير تجوال الإدارة القدرات الكامنة عند العاملين	٣
٠,٣٢	١,٨٧	٩٦,٤	تنشترك الإدارة مع العاملين في تطوير اساليب العاملين	٤
٠,٢٦	١,٩٢	٩٧,٨	تقدما الإدارة اثناء تجوالها افكارا جديده لتطوير عمل العاملين	٥
٠,٣٦	١,٨٤	٨٠	تهتم الإدارة باي افكار جديدة يطرحها العاملين	٦
٠,٣٦	١,٨٤	٩٧,٨	تستخدم الإدارة في تجوالها الاساليب الحديثة في انجاز معاملات المواطنين	٧
٠,٢٦	١,٩٢	١٠٠	يؤثر تجوال الإدارة ايجابيا على ابداع وتطوير العمل	٨
٠,٣٢	١,٨٧	٩٤,١	المجموع	

يلاحظ من الجدول (٤) الخاص بتجوال الإدارة للتطوير والإبداع، ان النسبة المئوية لمستوى رضى افراد العينة المبحوثة بلغت (٩٤,١٪) وهذه تدل على ان مديرية بلدية الرمادي توفر فيها البيئة المناسبة لعملية التطوير والإبداع في اداء العاملين وذلك يعزى الى تجوال المدراء في كافة ميادين عمل البلدية مما ساعد على تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع والتوطير، وكذلك تبين ان التجوال بهدف التطوير والإبداع قد حصل على الوسط الحسابي العام (١٠,٨٧) وهو يعتبر وسط حسابي عالي وهذا يدل على ان العينة المبحوثة تهتم بعنصر التجوال للتطوير والإبداع، وان الانحراف المعياري لها هذا البعد بلغ (٠,٣٢) مما يدل على انسجام نوعا ما في اجابات العينة المبحوثة، ويبيّن ذلك الشكل (٨ و ٩) أدناه:



الشكل (٩): الانحراف المعياري

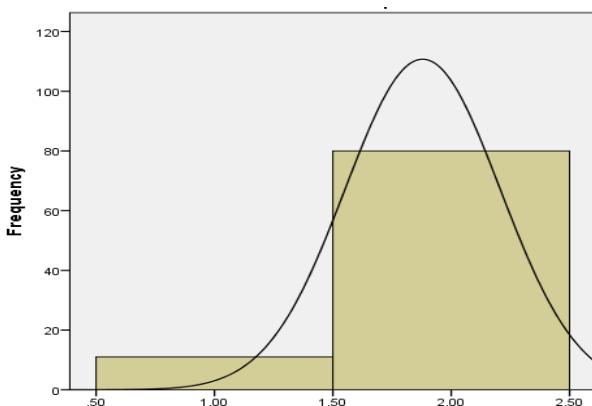


الشكل (٨): النسبة المئوية

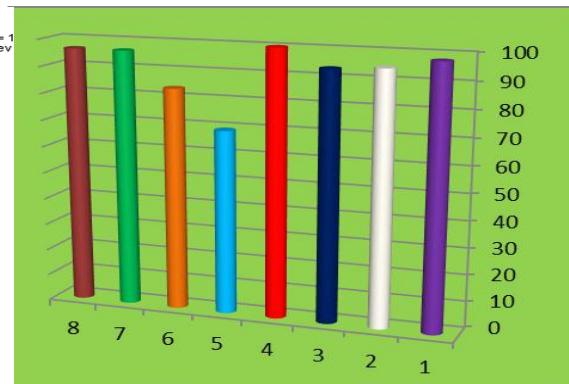
الجدول (٥): يوضح نتائج التجوال لتحسين الاتصال

البعد الرابع: التجوال لتحسين الاتصال				
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	السؤال	ت
٠,٢٠	١,٩٥	٩٧,٨	تعزز الإدارة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لدى العاملين	١
٠,٣٧	١,٨٣	٩٤,٥	تعمل الإدارة على كسر الحاجز النفسي بينها وبين العاملين	٢
٠,٣٦	١,٨٤	٩٣,٤	تشجع الإدارة النقاش وال الحوار المفتوح بينها وبين العاملين	٣
٠,٣٠	١,٩٠	١٠٠	تعزز الإدارة الثقة بينها وبين العاملين	٤
٠,٤٠	١,٨٠	٦٩,٢	يوجد اتصال تلقائي مباشر وفعال بين الإدارة والعاملين	٥
٠,٣٢	١,٨٧	٨٣,٥	تشارك الإدارة مع العاملين في انجاز المهام بالوقت المحدد	٦
٠,٣٧	١,٨٣	٩٦,٤	تسمح الإدارة لاي عامل بالتواصل معها اثناء تجوالها	٧
٠,٣١	١,٨٩	٩٦,٤	تهتم الإدارة بإنجاز الاعمال الجماعية مقابل الاعمال الفردية	٨
٠,٣٢	١,٨٦	٩١,٤	المجموع	

يلاحظ من الجدول (٥) ان بعد (التجوال لتحسين الاتصال) بكافة فقراته قد حصل على مستوى عالي من الرضى للعينة المبحوث نسبته (٩١,٤٪) وهذا ما اكده الوسط الحسابي العام حيث بلغ (١,٨٦) وهو اعلى من المتوسط الحسابي (الفرضي)، لذلك يعتبر وسط حسابي عالي وهذا يدل على ان العينة المبحوثة تهتم بعنصر التجوال لتحسين الاتصال، وكذلك الانحراف المعياري لها هذا البعد بلغ (٠,٣٢) مما يدل على انسجام نوعا ما في اجابات العينة المبحوثة. ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل (١٠ و ١١) أدناه:



الشكل (١١): الانحراف المعياري



الشكل (١٠): النسبة المئوية

#### **المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

**أولاً. الاستنتاجات:** توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات الآتية:

١. بيّنت نتائج المتعلقة بالعوامل الديمغرافية بان مجتمع البحث كان متجانس من حيث الاعمار، إذ تراوحت اعمار العاملين بين (٣٠-٥٠ سنة) وكان تحصيلهم الدراسي (اعدادي، معاهد، بكالوريوس)، وهذا يجعل مصداقية الاجابة مرتفعة ويفسر توفر امكانيتهم في التكيف مع تطبيق نموذج الإدارة بالتجوال.
٢. حصلت استبانة البحث على وزن نسيبي مئوي (٩٢,٨) وهي درجة رضى عالية بحسب وجهة نظر العاملين ، وبمتوسط حسابي عالي (١,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٣٩) واستجابات عينة الدراسة كانت مرتبة بحسب ابعادها الأتية: تجوال الإدارة سعيا لاكتشاف الحقائق وتجوال الإدارة سعيا لتحفيز العاملين، وتجوال الإدارة من اجل التطوير والابداع، وتجوال الإدارة لتحسين عملية الاتصال بين مستويات إدارة البلدية.
٣. تتجول إدارة بلدية الرمادي ميدانيا بصورة مستمرة سعيا لاكتشاف الحقائق المتعلقة بالعاملين وتنقذ احوالهم وطبيعة العمل بشكل مستمر فهذا يساعد الإدارة على مواجهة كافة المشاكل الحاصلة، كما ان تجوال إدارة البلدية يمكنها من تقييم اداء العاملين وتمييز المثابرين منهم وتشجيعهم، كما ان تجوال الإدارة يفتح باب النقاش وتبادل الآراء مع العاملين حول المشاكل التي تخص العمل وكيفية حلها ، وهذه النتائج تفسر توفر بيئة عمل تناسب وتشجع تطبيق منهج الإدارة بالتجول في مديرية بلدية الرمادي.
٤. بيّنت نتائج البحث ان تجوال إدارة بلدية الرمادي في مجال التحفيز حققت نسبة متوسطة بلغت فيما يتعلق بالسماح للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بلغت (٦٤,٨) هي اقل نتيجة حصلت لعمية تحفيز العاملين بعد فقرة تقويض العاملين في انجاز بعض من مهام الإدارة، وتعزى هذه النتيجة تعزى لواقع مركزية اتخاذ القرارات في البلدية ميدان الدراسة.
٥. تتجول إدارة بلدية الرمادي في كافة ميادين عملها باعتبارها السلطة الاعلى في مجال العمل البلدي لتحسين عملية الاتصال المباشر بالعمل وبمستوى عالي حيث حصل على وزن نسيبي (٩١,٤) فهذا يعزز من ثقة العمال وينمي روح الفريق لديهم، كما انه سيكسر الحاجز النفسي الموجودة لدى

العاملين، فالتشجيع على النقاش والحوار البناء سيعزز من ثقة العاملين بالإدارة، وهذه النتيجة تعزز عملية الاستمرار باعتماد الإدارة بالتجوال كمنهج اداري في المؤسسات الخدمية.

**ثانياً. التوصيات:** في ضوء النتائج التي ظهرت من خلال التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة يوصي الباحث:

١. ضرورة تصميم برامج تطبيقية في كافة وسائل الاعلام تقصح عن مفاهيم واهمية الإدارة بالتجوال كنموذج اداري حديث ناجح في تحقيق مستويات اداء عالية ومتغيرة.
٢. حث المديرين لكافة المستويات الادارية في مختلف المؤسسات وخاصة الخدمية بممارسة الإدارة بالتجوال واعتبارها حقيقة فاعلة في إدارة الاعمال البلدية.
٣. تشجيع العاملين في كافة ميادين العمل البلدي على التفاعل والانسجام مع الإدارة المتوجولة لحقيق اهدافها في اكتشاف الواقع الحقيقي لطبيعة العمل ومستوى الانتاج.
٤. ضرورة اعتماد الإدارة بالتجوال كنموذج اداري حديث في مجال العمل البلدي الذي يحتاج لتجوال مستمر و مباشر لواقع العمل الخدمي في المدينة التي تحتاج الى حلول سريعة وانية للعديد من المشاكل الخدمية التي حدثت جراء العمليات العسكرية في محافظة الانبار.
٥. تعزيز الامكانيات والقدرات الذاتية لإدارة البلدية للنهوض بواقع الإدارة بالتجوال واعتمادها كاستراتيجية في كشف الحقائق وتحفيز العاملين ودفعهم نحو الابداع والتطوير في اداء مهامهم الخدمية ضمن قواطع عمل مديرية بلدية الرمادي.

#### **المصادر:**

#### **أولاً. المراجع العربية:**

١. العبيدي، أمل، (٢٠١٠)، **أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات/دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
٢. جودي، حيدر ويونس، فؤاد، (٢٠١١)، **تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية/دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد**، جامعة بغداد، العراق، العدد ٩٠.
٣. الخضيري، محسن، (٢٠٠٠)، **الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الادارية مجموعة الاسرار الخفية وراء نجاح ٥٠٠ شركة عالمية**، مصر، ايزاك للنشر والتوزيع.
٤. الزهراوي، بخيت عبد القادر، (٢٠١٤)، **الإدارة بالتجوال-دعوة للتطبيق ، مكتبة منهل الالكترونية- الثقافة التربوية**، متوفّر في: <http://www.manhal.net/index.php>.
٥. السالمي، علاء عبدالرزاق محمد، (٢٠٠٥)، **نظم دعم القرارات**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٦. صالحة، مؤمن، (٢٠١٥)، **درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٧. عياصرة، علي، (٢٠٠٦)، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، ط١، دار حامد للنشر ، عمان، الأردن.
٨. العبيدي، أمل، (٢٠١٠)، **أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات/دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

٩. غباين، عمر، (٢٠٠٩)، **القيادة الفاعلة والقائد الفعال**، ط١، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٠. غنيم، محمد، (٢٠٠٥)، **الادارة بالتجوال**، القاهرة، مصر.
١١. المواضية، رضا، (٢٠١٤)، درجة ممارسة الادارة بالتجوال واثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الاطفال مهنيا في محافظة الكرك في المملكة الاردنية الهاشمية، **مجلة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربوية والنفسية**، المجلد ٢، العدد ٧، ١٣-٢٠١٤.
- ثانيا. المصادر الأجنبية:**

1. Serrat, o, (2009), Managing ByWalking Around",**Knowledge Solution**, vol 37.
2. Buckner, T.M., (2009), Is Managing By Wandering Around Still Relevant? **Exchange Magazine**, No 181, 86-8.
3. Emmons, J, (2006), Managing By Walking Around, Information Technology, **project Management**, 3.
4. Beil, H, M., (2006), the implications of management by walking around: a case study of the German Hospital", and leadership in health services, Emerald Group Publishing Limited, Vol19 International Space Station: 4.
5. Hamster, M, (2007), **Management By Wandering Around**: [http://www.4hoteliers.com/4hots\\_fshw.php?mwi=1438](http://www.4hoteliers.com/4hots_fshw.php?mwi=1438).
6. Gil & Ido, Morag, (2012), Safety management by walking around SMBWA: A safety intervention program based on both peer and manager participation. **Accident Analysis & Prevention** 45, 248–257.
7. McCormack, C. **Management By walking Around**, AvailableAt McCormack.com .
8. Buckner, T.M., (2008), Is Managing By Wandering Around Still Relevant? **Exchange Magazine**, 181, 86-88.
9. Streshly,W, others, (2012), **The New School Management by Wandering around Corwin** , A SAGE Publications Company , NorthAmerican.
10. Kettner, Peter M., (2002), **Achieving Excellence in the Management of human service organizations**, Ellyn and Boston, 2002.
11. Beil, H. M., (2006), The Implications of Management by waiking About: Acase study of a German Hospital ,Leadership in Health Services, 19.4.(2006).
12. Macneill, N. & Boyd, R., (2006), Re-examining management by walking around, **An electronic Journal for leaders in education**, 4, 22.
13. Eyad, AlRawashdeh, (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**, 5 ,523-528.