

دور ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية صنع القرارات
(دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة)

The Role of Management By Wandering Around "MBWA" in the Decision-Making Process/ A field Study on Jeddah Municipality Staff

الاستاذ الدكتور/ أحمد بن صالح الهزايمة

جامعة الملك عبدالعزيز/ جدة

Amefleh@kau.edu.sa

ريم بنت حسن بن أحمد العطاس

جامعة الملك عبدالعزيز/ جدة

Ara44224@gmail.com

٢٠١٨م / ١٤٤٠هـ

المستخلص

دور ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية صنع القرارات

(دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة)

الأستاذ الدكتور/ أحمد بن صالح الهزايمة

ريم بنت حسن بن أحمد العطاس

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، التغذية الراجعة) في عملية صنع القرارات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، ثم وزعت على مجتمع الدراسة بالكامل والمكون من (٣٢١) فرد، وتم استرداد (٢١٨) استبانة من المبحوثين، وكانت نسبة الاسترداد (٦٧.٩%) من المجموع الكلي، وبعد اختبار الفرضيات وتحليلها توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وكانت من أهمها: موافقة أفراد مجتمع الدراسة على ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة للإدارة بالتجوال جاءت بدرجة موافقة (عالية)، وأن موافقة أفراد مجتمع الدراسة على مستوى عملية صنع القرارات أيضا جاءت بدرجة موافقة (عالية)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة وعملية صنع القرارات، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، وعدم وجود فروق في درجة ممارسة الإدارة بالتجول لاكتشاف الحقائق تعزى إلى المستوي التعليمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) تعزى إلى المستوى التعليمي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من قبل الباحثان ومن أهم التوصيات كانت: تشجيع وحث المسؤولين في جميع المستويات الإشرافية على ممارسة الإدارة بالتجوال بجميع أبعادها من خلال جدولة الجولات الميدانية وذلك لضمان تفعيل عملية صنع القرارات، وتعزيز منهجية الإدارة بالتجوال وربطها في آلية صنع القرارات وتفعيلها في جميع المؤسسات الحكومية لتحقيق الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، صنع القرارات، أمانة محافظة جدة.

Abstract

The Role Of Management Practice "By Wandering Around " In The Decision-Making Process (A Field Study On Jeddah Municipality Staff)

Prof. Ahmad Saleh Alhazaimeh

Reem Hassan Ahmad Alattas

The aim of the study was to identify the role of the Management by wandering around in its dimensions (Finding facts, improving communication, motivation, development and creativity, feedback) in the decision-making process, to achieve the objectives of the study; the researchers used the analytical descriptive approach, a questionnaire was designed for data collection, and then distributed to the entire study community consisting of (321) individuals, a total of 218 questionnaires were retrieved, the recovery percentage (67.9%) of the total, after testing hypotheses and analyzing them, the study found many results. Of The most important: the approval of members of the community of study on the practice of the of Jeddah Municipality staff the management "by wandering around " degree approval came (high), and that the approval of members of the study community at the level of decision-making also came to the degree of approval (high), the results also showed a positive correlation between the management by wandering around with its different dimensions and decision-making process, the results also showed that there are no statistically significant differences in the degree of management's practice by wandering around its dimensions (finding facts, improving communication, motivation, development and creativity, feedback), attributable to personal variables (gender, age, years of experience, and career level), and the absence of differences in the degree of management practice by wandering around discover the facts attributed to the educational level, While differences were found to be statistically significant in the degree of management practice by wandering around in its dimensions (improving communication, motivation, development and creativity, and feedback) attributed to the educational level, The study concluded with a set of recommendations by the two researchers.

The most important recommendations were: Encourage and urge officials at all levels to supervise the practice of management by wandering around in all its dimensions through the scheduling of field in order tours to ensure the activation of the decision-making process and enhance the management methodology by wandering around linking them in the decision-making mechanism and activate them. In all government institutions to achieve the desired goals.

Keywords: management by wandering around , decision making, Jeddah Municipality

المقدمة:

تمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والتطبيق، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصالات الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام المهارات ومواهب الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجولية وذلك ليتمكن من الوقوف على أرض الواقع، وإدارة المقابلات الشخصية والفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري واستخدام مهارات الحوار مع المنفذين لاكتشاف أي قصور ومعالجته (الحوامة والعبودي، ٢٠١٣، ص ٦٢-٦٣)، كما أن الإدارة بالتجوال تعمل كأداة محركة للمنظمة بقصد تحقيق أهدافها وتمكن المدير من جمع المعلومات الكافية عن العمل والعاملين، ومن ثم التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر من معلومات، وكذلك القدرة على اتخاذ القرار المناسب، والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور، ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات (Lorenzen, 1997)، وبالرغم من أن الإدارة بالتجوال مفهوم إداري حديث إلا أنه منهج إسلامي أصيل، انتهجه الرسول المصطفى صلى الله عليه وسلم في إدارة الدولة الإسلامية، حيث كان يقف على احتياجاتها ويتابع تفاصيلها بنفسه، ويجول في الأسواق، وشارك المسلمين الرأي والعمل وبناء المسجد والخندق. وكذلك صحابه من بعده.

وبما أن عملية صناعة القرارات ملازمة لجميع وظائف الإدارة من (تخطيط، تنظيم، رقابة، تقييم وتقييم...) ومما لا شك فيه أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المنظمة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فرد واحد، ودائماً القرار الذي يصنع من بناء على معلومات ذات مواصفات عالية يكون أفضل من غير ذلك. وجاءت هذه الدراسة لمعرفة دور تطبيق الإدارة بالتجوال في عملية صنع القرارات/على موظفي أمانة محافظة جدة.

مشكلة الدراسة:

أن الإدارة بالتجوال أسلوب ومنهج إداري حديث أثبت نجاحه في تطبيق سياسة الباب المفتوح في الإدارة، حيث تقوم على إدارة وتوجيه العاملين في مواقع عملهم مباشرة (وليس من خلال التعليمات والتعاميم والقرارات الرسمية) من خلال جولات المسؤولين صاحب القرار داخل الوحدات والأقسام ومواقع العمل الميدانية لمعرفة ما يجري فعلاً داخل المنظمة،

ليس بهدف الرقابة والوقوف على الأخطاء فقط، وإنما بهدف التواصل مع العاملين، واستشفاف الأفكار، والاستماع للمشاكل والعمل على تفعيل المفهوم الوقائي، وإيجاد أفضل الوسائل لتداركها وحلها، مما ينعكس على عملية صنع القرار. وعلى ضوء ذلك تكمن مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤل التالي: ما هو دور ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية صنع القرارات في أمانة محافظة جدة؟

فرضيات الدراسة:

- تكونت فرضيات الدراسة من الفرضيات التي تختبر متغيرات الدراسة وهي كما يلي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) وعملية صنع القرارات.
 - الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى التعرف على دور ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية صنع القرارات في أمانة محافظة جدة، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على درجة ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة للإدارة بالتجوال وكل بعد من أبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة).
- التعرف على مستوى عملية صنع القرارات في أمانة محافظة جدة.
- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- أهمية المواضيع المبحوثة فيها، وهي الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل وسنتناول تحليل أبعاده، وصناعة القرار وسبل تفعيلها في أمانة محافظة جدة التي تسعى لتحسين مستوى الخدمات وتطويرها بما يتلاءم مع حاجة المواطنين.
- حداثة مفهوم الإدارة بالتجوال، وقلة الدراسات العربية عنها، وعلى حد علم الباحثة تعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تبحث في دور ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية صناعة القرارات.

- اسهامها في اثراء المكتبة العربية بموضوع جيد وجديد قد يحظى باهتمام الباحثين، ويكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في الادارة بالتجوال.
 - كما يمكن ان تفيد نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات تقوي فكرة تطبيق الإدارة بالتجوال كنوع جديد من أنواع الادارة الفاعلة، ودورها في عملية صناعة القرار.
- مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

الإدارة بالتجوال: "علم اختصار المسافات الجغرافية واختصار المسافات الزمنية وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث والمعاشية الحقيقية المترامنة، وتحقيق المشاركة والشورى والتعاونية مع قوى العمل." (الخصيري، ٢٠٠٠م، ص٣١)، ويعرف الباحثان الإدارة بالتجوال إجرائياً بأنها: تواجد مسؤولي وقيادات أمانة محافظة جدة في ميدان العمل بهدف الاطلاع وتقييم الوضع، والتوجيه وتعزيز خطوط الاتصال والتواصل بشكل مباشر مع المرؤوسين ودفعهم نحو تطوير أدائهم وتنمية قدراتهم والوقوف على المشاكل الداخلية والخارجية والمستقبلية التي قد تواجهها الامانة بما يخدم عملية صنع القرار.

ويمكن تعريف أبعادها كالتالي (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣م، ص٦٧):

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، وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة مسؤولي امانة محافظة جدة من خلال تجوالهم على جمع المعلومات ومعرفة التفاصيل وتحديد المشكلات المتعلقة بالعمل والعاملين، وتوفير ما يلزم من احتياجات للعمل على حلها.

تحسين الاتصال: ويشير الى 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، وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة مسؤولي امانة محافظة جدة من خلال تجوالهم على تفعيل سبل الاتصال بينهم وبين العاملين في الادارة بهدف كسب ثقّتهم ونشر ثقافة التعاون في العمل الجماعي.

التحفيز: ويشير إلى قدرة المدير إلى حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف الجامعة، وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة مسؤولي امانة محافظة جدة من خلال تجوالهم على تحفيز وتشجيع العاملين بالطريقة التي يروها مناسبة سواء كانت إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، والعمل على تعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف الإدارة.

التطوير والإبداع: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير المتجول على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من اجل تطوير العاملين من خلال تجواله،

تعرف إجرائياً بأنها: قدرة مسؤولي أمانة محافظة جدة من خلال تجوالهم الميداني على معرفة واكتشاف المبدعين وتطويرهم من خلال برامج تدريبية ملائمة.

التغذية الراجعة: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين في أدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحية، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم، وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة مسؤولي أمانة محافظة جدة من خلال تجوالهم على إشعار العاملين بنتائج أعمالهم وتعزيز شعورهم بقيمة ما أنجزوه، وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بعملهم وبيان نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المناسب لهم.

عملية صنع القرارات: "العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة أو الهدف، والبحث عن طريق المفاضلة بين مجموعة من البدائل، ومن ثم البت النهائي فيها بالاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة أو تحقيق الهدف" (العتيبي، ٢٠١٠م: ٢٢)، وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة المسؤولين في أمانة محافظة جدة على دراسة المشكلات وتقصي أسبابها ومسبباتها والبحث عن الحلول المناسبة لها، ثم اختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة.
الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

مفهوم الإدارة بالتجوال: تناول الأدب الإداري الحديث والعديد من الدراسات عدة مفاهيم ومبادئ للإدارة بالتجوال، وأول من تطرق إلى الإدارة بالتجوال (Peters & Waterman) في كتابهما الشهير "In search of Excellence" "البحث عن التميز" فقد اكتشفا أن الشركات التي يتفاعل مديروها مع العاملين والعملاء كانت أكثر نجاحاً من تلك الشركات التي كان مديروها معزولين عن العاملين، حيث أن ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع المديرين والعاملين على حد سواء على مواجهة مشكلات العمل، من خلال التواصل المستمر بينهم، وشعور العاملين بقرب رؤسائهم منهم، وبيننا أن فحوى الإدارة بالتجوال تتضمن أن تخلص نفسك من الأعمال الكتابية وتنطلق خارج المكتب لمتابعة العمل ميدانياً (Peters & Waterman، 1982)، أما في الفكر الإداري العربي فإن أول من تطرق إلى مفهوم الإدارة بالتجوال (الخصيري، ٢٠٠٠) في كتابه "الإدارة بالتجوال" وأشار بأنها علم تفعيل الآخرين، وزيادة كفاءتهم وتحفيزهم، وتنمية رغباتهم، ورفع قدرتهم على تنفيذ تلك الأهداف وذلك بالاعتماد على قيام المدير بجولات تفقدية؛ لمتابعة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعية، ومعرفة سير العمل وانتظامه على أرض الواقع، والوقوف على عوامل وأسباب الضعف الداخلي المؤثر على الإنتاج والإنتاجية (الحوامدة والعبودي، ٢٠١٣م، ٧٣).

مفهوم صنع القرارات: "تعتبر عملية صنع القرارات من الوظائف الثلاث الرئيسية للإدارة في الفكر العالمي الإداري المعاصر" (الخلف، ٢٠٠٥: ٣) ويرى السيد إن عملية صنع القرار من العمليات الهامة والحتمية لدى رجل الإدارة، سواء الإدارة العامة أو الإدارة الخاصة، فعملية صنع القرار الإداري لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة،

وإنما هي الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنسيق، ورقابة (السيد، ١٩٩٩م: ٦٥)، بالإضافة للقيادة والاتصال فإن وظائف الإدارة لا يمكن أن توجد وحدها بل يرجع وجودها لعملية صنع القرارات التي تنتشر في جميع المستويات الإدارية وبالتالي تعد عملية صنع القرارات من حتميات الأمور في الإدارة العامة والخاصة وهي ليست مستقلة عن نطاق الإدارة وإنما تعتبر وسيلة أو أداة أساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة التي ذكرت آنفاً. وعليه فإن عملية صنع القرارات تتطلب وجود أكثر من طريقة في كل موقف لمواجهة مشكلة معينة، ويطلق على هذه الطرق اسم "البدايل" وهي شرط أساسي لاتخاذ أو صنع القرارات. (الرويلي، ٢٠٠٠: ١٢).

أمانة محافظة جدة: يطلق عليها اسم البلدية وتقع آخر شارع الأمانة في مدينة جدة، وهي أحد الإدارات الحكومية المسؤولة عن تطوير مدينة جدة وضواحيها في كافة مرافقها من التخطيط العمراني وتوفير الطرق والإنارة والتجهيزات الأساسية وتحسين وتجميل المدينة بالإضافة إلى إدارة الخدمات اللازمة للحفاظ على نظافة وصحة البيئة. (موقع أمانة محافظة جدة) تم الاسترجاع في تاريخ 2019/1/1م من خلال الرابط <https://www.jeddah.gov.sa/Amanah/About/index.php>

ثانياً: الدراسات السابقة:

- دراسة الضالعين (٢٠١٤م) بعنوان "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانته وتم توزيعها على عينة بلغ تعدادها الصافي (٣٢٧) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: جود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (٦٨.٧%) من التباين في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: أن تعمل الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين، وعقد الدورات التدريبية والتنقيبية لتحسين مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية.
- دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٠م) بعنوان "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية". تهدف الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء وتطوير استبانته كأداة للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٦١) مفردة، مثلت نسبة (٥١.٣٥%) من مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات بدرجة مرتفعة، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية.

- دراسة المواضيعه (٢٠١٤م) بعنوان "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية مهارات وكفاءات معلمات رياض الأطفال مهنيًا، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٣) معلمة رياض أطفال، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثة استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، كان بدرجة متوسطة، وجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (٥٦.٩%) من التباين في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن، زيادة الوعي عند معلمات رياض الأطفال، وزيادة مشاركتهن في اتخاذ القرارات.
- دراسة قديمي والخالدة (٢٠١٣) بعنوان: "الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس بالمدارس المهنية الحكومية بالضفة الغربية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان مجتمع يتكون من (٤٢٢) معلم ومعلمة وتمثلت عينة الدراسة القصدية من (٣٣٥) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين، وشكلت ما نسبته (٧٩%) من مجتمع الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بشكل عام كان متوسطاً وأن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة مجالات مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات مدير المدارس وخبراتهم وتطويرها وتنميتها في مجالات الإدارة بالتجوال، حث المديرين في المدارس المهنية على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق وتحديد المشكلات وتحسين الاتصال.
- دراسة الخراز (٢٠١٦م) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في صنع القرار لدى وزارة المالية الكويتية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في صنع القرار في وزارة المالية الكويتية من وجهة نظر العاملين فيها، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على (١٨٨) موظفا في الإدارات الوسطى والدنيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة المالية الكويتية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت متوسطة، ودرجة ممارسة صنع القرار في وزارة المالية الكويتية من وجهة نظر العاملين فيها أيضا متوسطة، وبناء على النتائج فإن الباحث يوصي بتعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارات وزارة المالية وذلك لزيادة فاعلية عملية صنع القرار فيه، وتعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في وزارة المالية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها والتأثر بها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة بالمحور الأول التي تناول الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل بأبعاده الخمسة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، أما من حيث مجتمع الدراسة وعينتها فقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، حيث ان مجتمع الدراسة هم مسؤولي أمانة محافظة جدة شاغلي المستوى الثاني والثالث والرابع والخامس، واتفقت اغلب الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيار المستويات الإشرافية من مدراء ومسؤولين مثل دراسة (الضلاعين، ٢٠١٤)، (العبيدي والحوامة، ٢٠١٠)، واختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (قدومي والحوالة، ٢٠١٣)، (المواضي، ٢٠١٤)، والتي طبقت على العاملين فقط.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: لم تجد دراسة تتضمن محوري الدراسة الحالية، حيث تناولت الدراسة الحالية دور ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية صنع القرارات، كما أنه لم تجري دراسة عن الإدارة بالتجوال على حد علم الباحثة في مجتمع الدراسة الحالي وهي أمانة محافظة جدة.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وبحكم انه الأكثر دقة في تناول مجرياتها، حيث اعتمدت هذه الدراسة على دراسة الواقع الحالي لأبعاد الإدارة بالتجوال في امانة محافظة جدة والبلديات الفرعية التابعة لها، ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كما وكيفاً، ومن ثم معرفة دورها في عملية صنع القرارات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة جميع مسؤولي أمانة محافظة جدة والبلديات الفرعية التابعة لها شاغلي المستوى الثاني والثالث والرابع والخامس كما هو موضح في الجدول رقم (١)، والبالغ عددهم ٣٢١ موظف، باعتبارهم المسؤولين عن صنع القرارات في امانة محافظة جدة، واعتمد الباحثان على أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع افراد العينة، وقد تم استرداد ٢٢٨ استبانة، ١٠ منها غير صالحة للدراسة، و٢١٨ استبانة صالحة للدراسة، أي بما يعادل (٦٧.٩%) وهي نسبة جيدة جداً لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

جدول رقم (١) يتعلق في بيان مجتمع الدراسة

العدد	الفئة	المستوى
١٨	الوكلاء والمساعدين والمرتبطين بالأمين	المستوى الثاني
٨٠	مدراء العموم	المستوى الثالث
١٦٦	مدراء الإدارات	المستوى الرابع
٥٧	رؤساء الأقسام والوحدات	المستوى الخامس
٣٢١	عدد مجتمع الدراسة	

أساليب المعالجة الإحصائية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب. حيث يستخـم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، وتفيد في وصف عينة الدراسة.
- ٢- معادلة ألفا كرونباخ، للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- ٣- معامل ارتباط بيرسون، للتحقق من الاتساق الداخلي (صدق البناء (لعبارة أداة الدراسة).
- ٤- للتحقق من فروض الدراسة تم استخدام اختبار الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرات
- ٥- تحليل التباين الأحادي ANOVA للتعرف على وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي).

خصائص عينة الدراسة:

تم دراسة توزيع افراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تبنى عليها التحليلات المتعلقة بالدراسة، وتم الحصول على تكرارات لهذه البيانات والنسبة المئوية لهذه التكرارات، كما هو موضح في الجدول رقم (٢) التالي:

جدول (٢) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	١٧٤	٧٩.٨%
	أنثى	٤٤	٢٠.٢%
	المجموع	٢١٨	١٠٠%
العمر	أقل من 30 سنة	١٦	٧.٣%
	من 30 الي 39 سنة	١٤١	٦٤.٧%
	من 40 الي 49 سنة	٥٣	٢٤.٣%
	أكبر من 50 سنة	٨	٣.٧%
	المجموع	٢١٨	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	١٤	٦.٤%
	من 5 الي 10 سنوات	٨٨	٤٠.٤%
	من 11 الي 15 سنة	٨٥	٣٩%

أكثر من 15 سنة	٣١	%١٤.٢
المجموع	٢١٨	%١٠٠
دبلوم أو أقل	٣٠	%١٣.٨
بكالوريوس	١٥٦	%٧١.٦
دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	٣٢	%١٤.٧
المجموع	٢١٨	%١٠٠
وكيل أو مساعداً أمين	٣	%١.٤
مدير عام	٤٦	%٢١.١
مدير إدارة	١١٢	%٥١.٤
رئيس قسم أو وحدة	٥٧	%٢٦.١
المجموع	٢١٨	%١٠٠

- الجنس: يتضح من الجدول رقم (٢) الى غلبة الموظفين الذكور على الإناث، حيث بلغ عددهم (١٧٤) موظف أي بنسبة (٧٩.٨%)، وترى الباحثة انها نسبة منطقية، حيث انها جاءت متوافقة مع ما هو سائد في الوحدات الإدارية السعودية، اما عدد الموظفات الاناث فقد بلغ (٤٤) موظفة، اي ما يمثل نسبة (٢٠.٢%)، وهو مؤشر جيد يدل على ان امانة محافظة جدة تسعى جاهدة لتوظيف الاناث في المناصب الإدارية والقيادية تماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ في رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من ٢٢% الى ٣٠%.
- العمر: يتضح من الجدول رقم (٢) بأن أعلى نسبة من أفراد مجتمع الدراسة تقع في الفئة العمرية (من ٣٠ الي ٣٩ سنة) بنسبة (٦٤.٧%) من مجتمع الدراسة، وهذا مؤشر إيجابي غير مستغرب على الباحثان في ظل القرارات الإدارية الجديدة التي أصدرتها الأمانة بتكليف وتدوير الكوادر والقيادات الشابة وفقاً لمقتضيات مصلحة العمل واستمراراً لتطوير العمل الإداري داخل الأمانة بهدف تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وذلك تماشياً مع برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ المنبثق من رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- سنوات الخبرة: يتضح من الجدول رقم (٢) أن الفئة الأكبر من مجتمع الدراسة ممن كانت خبرتهم (من ٥ الي ١٠ سنوات) ويشكلون نسبة (٤٠.٤%) من اجمالي مجتمع الدراسة، هذا مؤشر عالي وإيجابي يدل على ان غالبية مجتمع الدراسة يتمتعون بخبرة كافية اهلتهم للحصول على الوظائف الإشرافية والقيادية في امانة محافظة جدة، وهذا تأكيداً على ما ذهب إليه الباحثان عند التعقيب على توزيع افراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

- المؤهل العلمي: يتضح من الجدول رقم (٢) ان الفئة الأكبر من مجتمع الدراسة مؤهلهم التعليمي بكالوريوس ما يمثل نسبة (٧١.٦%) وهذا مؤشر إيجابي يعكس مدى اهتمام امانة محافظة جدة بالمؤهلات العلمية والدرجات الجامعية لموظفي المستويات الاشرافية، حيث يمتلكون المعلومات والمعرفة من خلال تحصيلهم الدراسي.
- المستوي الوظيفي: يتضح من جدول رقم (٢) أنّ (١١٢) من أفراد مجتمع الدراسة المستوي الوظيفي لهم (مدير إدارة)، بما يمثل حوالي نصف مجتمع الدراسة حيث جاء بنسبة (٥١.٤%)، ويبرر الباحثان سبب ارتفاع هذه النسبة الى التغيير الهيكلي الجديد في أمانة محافظة جدة لعام ٢٠١٨ حيث شملت نقل ودمج وإلغاء وفصل للإدارات بالإضافة الى استحداث إدارات جديدة.

تحليل ومناقشة النتائج:

أولاً: التعرف على درجة ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة للإدارة بالتجوال وكل بعد من أبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة).

للتعرف على درجة ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة للإدارة بالتجوال وكل بعد من أبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من فقرات محاور (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) وكانت النتائج كما يلي:

- اكتشاف الحقائق

جدول رقم (٣) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	يتعرّف المسؤول من خلال تجواله على الوضع الحالي لإدارته.	٤.٢٢	٠.٦٢٩	موافق بشدة	١
٢	يمكن للمسئول من خلال تجواله الحكم على حجم الإنجاز الذي تحقّق فعلاً.	٣.٨٤	٠.٩٤٧	موافق	٥
٣	يستطيع المسؤول من خلال تجواله الحكم على جودة التنفيذ في إدارته.	٠.٩٣٨	٣.٩٣	موافق	٤
٤	يتعرّف المسؤول من خلال تجواله على الحقائق الجديدة عن طبيعة العمل.	٤.١٧	٠.٨٣٧	موافق	٣
٥	يعطي الواقع الفعلي في ميدان العمل لصانع القرار معلومات غير متوفرة لديه.	٤.١٩	٠.٨٦٩	موافق	٢
-	المتوسط الحسابي العام	٤.٠٧	٠.٨٤٤	موافق	-

يتبين من الجدول رقم (3) أن موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة لاكتشاف الحقائق جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.07) بانحراف معياري بلغ (0.844) وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد الدراسة حول تطبيق اكتشاف الحقائق.

- تحسين الاتصال.

جدول رقم (4) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
6	يتمكن المسؤول من خلال تجواله كسب ثقة المرؤوسين	4.17	0.871	موافق	3
7	يتعرف المسؤول على مرؤوسيه من خلال تجواله بين مكاتبهم.	4.08	0.915	موافق	4
8	لدى المسؤول القدرة من خلال تجواله تحديد نوعية الندوات التوعيفية والتثقيفية في دائرته	3.63	0.85	موافق	5
9	يقوم المسؤول من خلال تجواله بتبادل المناقشات المفتوحة ووجهات النظر مع مرؤوسيه بخصوص العمل	4.27	0.709	موافق بشدة	1
10	يتمكن المسؤول من خلال تجواله من تحسين علاقته مع مرؤوسيه.	4.23	0.789	موافق بشدة	2
-	المتوسط الحسابي العام	4.08	0.83	موافق	-

يتبين من الجدول رقم (4) أن موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة لتحسين الاتصال جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.08) بانحراف معياري بلغ (0.83) وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد الدراسة حول ممارسة تحسين الاتصال.

- التحفيز:

جدول رقم (٥) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١١	يستطيع المسؤول من خلال تجواله تحفيز العاملين على العطاء الأفضل في العمل	٤.٤٢	٠.٦٣٤	موافق بشدة	١
١٢	يمكن للمسؤول من خلال تجواله مساعدة المرؤوسين على الارتقاء بمستويات التنفيذ.	٤.٣٣	٠.٧٥٦	موافق بشدة	٢
١٣	يستطيع المسؤول من خلال تجواله تلبية بعض مطالب مرؤوسيه.	٤.٢٠	٠.٦٥٥	موافق	٣
١٤	يستطيع المسؤول من خلال تجواله المساعدة في تعميق إحساس المرؤوسين بأنهم شركاء في وضع الأهداف.	٤.١٩	٠.٦٩٩	موافق	٤
١٥	يتمكن المسؤول من خلال تجواله تحديد المكافآت التي يستحقها المرؤوسون.	٣.٦٤	١.٠٤٨	موافق	٥
-	المتوسط الحسابي العام	٤.١٦	٠.٧٦	موافق	-

يتبين من الجدول رقم (٥) أن موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة للتحفيز جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤.١٦) بانحراف معياري بلغ (٠.٧٦) وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد الدراسة حول تطبيق التحفيز.

- التطوير والإبداع:

جدول رقم (٦) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الرابع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٦	يستطيع المسؤول من خلال تجواله إضافة الجديد والمُبتكر في أساليب العمل	٤.٠٢	٠.٧٥٩	موافق	٣
١٧	يقدم المسؤول من خلال تجواله أفكارًا جديدة للمرؤوسين لتطوير أدائهم.	٤.٠٨	٠.٨٠٢	موافق	٢
١٨	يكتشف المسؤول من خلال تجواله الفرص الإبداعية للمرؤوسين.	٣.٧٦	٠.٨٦٨	موافق	٦
١٩	يطور المسؤول من خلال تجواله العلاقات الهادفة بين المرؤوسين.	٣.٩٦	٠.٨١١	موافق	٥
٢٠	يستطيع المسؤول من خلال تجواله تحديد البرامج التدريبية الملائمة للمرؤوسين.	٣.٧٢	٠.٩١٥	موافق	٧
٢١	يستمتع المسؤول أثناء تجواله إلى اقتراحات وآراء المستفيدين من الخدمة التي تقدمها وحدته الإدارية.	٤.٢٢	٠.٧١٢	موافق بشدة	١
٢٢	يهتم المسؤول بوضع صندوق اقتراحات وشكاوى في وحدته الإدارية	٣.٩٧	٠.٨٧٢	موافق	٤
	المتوسط الحسابي	٣.٩٦	٠.٨٢	موافق	-

يُبيّن من الجدول رقم (٦) أن موافقة أفراد عينة الدّراسة على ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة للتطوير والابداع جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدّراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣.٩٦) بانحراف معياري بلغ (٠.٨٢)، وهي قيمة منخفضة تدلّ على تجانس آراء أفراد الدّراسة حول تطبيق التطوير والابداع.

- التَّغذية الرَّاجعة:

جدول رقم (٧) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الخامس

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢٣	يتمكن المسؤول من خلال تجواله إعطاء العاملين ملاحظات عن مستوى أدائهم بشكل عام.	٤.٠٩	٠.٨٠١	موافق	١
٢٤	يحدد المسؤول من خلال تجواله قدرات ومهارات مرؤوسيه.	٣.٨٣	٠.٩٢٨	موافق	٤
٢٥	لدى المسؤول القدرة من خلال تجواله المساعدة في تحقيق المساواة في الفرص لجميع مرؤوسيه.	٣.٧٥	٠.٩٢٢	موافق	٥
٢٦	يستطيع المسؤول من خلال تجواله مساعدة المرؤوسين على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم.	٣.٨٨	٠.٩٠٣	موافق	٣
٢٧	يستطيع المسؤول من خلال تجواله مساعدة المرؤوسين في تصحيح وتطوير أدائهم.	٤.٠١	٠.٨٢٦	موافق	٢
-	المتوسط الحسابي	٣.٩١	٠.٨٨	موافق	-

يتبين من الجدول رقم (٧) أن موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة للتغذية الراجعة جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣.٩١) بانحراف معياري بلغ (٠.٨٨) وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد الدراسة حول تطبيق التغذية الراجعة. ثانياً: التعرف على مستوى عملية صنع القرارات في أمانة محافظة جدة. للتعرف على مستوى عملية صنع القرارات في أمانة محافظة جدة؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور صنع القرارات وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٨) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور السادس

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
١	موافق بشدة	٠.٥٨٩	٤.٣٤	يستطيع المسؤول تحديد المشاكل التي تُواجهها إدارته.	٢٨
٢	موافق بشدة	٠.٥٩٨	٤.٣٢	يتمكّن المسؤول من جمع المعلومات ذات الصلة بالمشاكل التي تُواجهها إدارته.	٢٩
٣	موافق بشدة	٠.٦٣٨	٤.٣١	يتمكّن المسؤول من تشخيص المشكلة التي تُواجهها إدارته.	٣٠
٤	موافق بشدة	٠.٧٧٦	٤.٢٠	يستطيع المسؤول تحليل المشكلة التي تُواجهها إدارته.	٣١
٧	موافق	٠.٨٠١	٤.٠٦	يتمكّن المسؤول من إنشاء معايير للحلول الناجحة للمشكلات التي تُواجهها إدارته	٣٢
٨	موافق	٠.٧٨٩	٤.٠٦	يستطيع المسؤول تطوير الحلول البديلة	٣٣
٩	موافق	٠.٧٦٦	٤.٠٦	يستطيع المسؤول أن يُقيّم جميع البدائل المتاحة	٣٤
٥	موافق	٠.٧٢٨	٤.١	يتمكّن المسؤول من صناعة قرارات مناسبة	٣٥
٦	موافق	٠.٧٤٢	٤.٠٩	يتمكّن المسؤول من تنفيذ قرارات قابلة للتطبيق.	٣٦
١١	موافق	٠.٨٦	٣.٩٢	يتعرف المسؤول الآثار المترتبة على قراره قبل صناعة القرار.	٣٧
١٠	موافق	٠.٩٦١	٣.٩٤	يتمكّن المسؤول من كسب تأييد المرؤوسين بقراراته.	٣٨
—	موافق	٠.٧٥	٤.١٣	المتوسط الحسابي	

يتبين من الجدول رقم (٨) أن موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى عملية صنع القرارات في أمانة محافظة جدة جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.١٣) بانحراف معياري بلغ (٠.٧٥) وهي قيمة منخفضة تدلّ على تجانس آراء أفراد الدراسة حول مستوى عملية صنع القرارات، وتختلف نتيجة هذه النتيجة مع دراسة (الخرز، ٢٠١٦) حيث جاءت درجة ممارسة صنع القرار في وزارة المالية الكويتية من وجهة نظر العاملين فيها متوسطة.

اختبار فرضيات الدراسة:

١- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq .05$) بين أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، والتغذية الراجعة) وعملية صنع القرارات.

جدول (٩) معاملات الارتباط بين أبعاد الإدارة بالتجوال وعملية صنع القرارات

أبعاد الإدارة بالتجوال	معاملات الارتباط مع عملية صنع القرارات	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق	٠.٤٨٧**	٠.٠٠٠
تحسين الاتصال	٠.٣٨٨**	٠.٠٠٠
التحفيز	٠.٤٧٥**	٠.٠٠٠
التطوير والابداع	٠.٥٥٤**	٠.٠٠٠
التغذية الراجعة	٠.٤١٨**	٠.٠٠٠

من جدول رقم (٩) تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، والتغذية الراجعة) وعملية صنع القرارات، فقد بلغت معاملات الارتباط بينهم (٠.٤٨٧، ٠.٣٨٨، ٠.٤٧٥، ٠.٥٥٤، ٠.٤١٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يدل على قبول فرضيات الدراسة والتي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq .05$) بين تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، والتغذية الراجعة) وعملية صنع القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قدومي والخالدة، ٢٠١٣) والتي وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي، كما تتفق مع دراسة (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٠) والتي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات بدرجة مرتفعة، وايضاً اتفقت النتائج مع دراسة (الضالعين، ٢٠١٤) حيث بينت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq .05$) في درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي).

للتعرُّف على الفروق في درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي)، تمَّ استخدام تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كما يلي:

أولا النتائج المتعلقة بمتغير الجنس:

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة حسب متغير الجنس

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	٠.٠٦٥	١.٠	٠.٠٦٥	٠.١٦٢	٠.٦٨٨
	داخل المجموعات	٨٦.٤٠٧	٢١٦.٠	٠.٤		
	المجموع	٨٦.٤٧٢	٢١٧.٠			
تحسين الاتصال	بين المجموعات	١.٢٥٩	١.٠	١.٢٥٩	٣.٧٢٨	٠.٠٥٥
	داخل المجموعات	٧٢.٩٥٧	٢١٦.٠	٠.٣٣٨		
	المجموع	٧٤.٢١٦	٢١٧.٠			
التحفيز	بين المجموعات	٠.٣٥٦	١.٠	٠.٣٥٦	١.٢٩٤	٠.٢٥٦
	داخل المجموعات	٥٩.٤٦١	٢١٦.٠	٠.٢٧٥		
	المجموع	٥٩.٨١٧	٢١٧.٠			
التطوير والابداع	بين المجموعات	١.٠٤١	١.٠	١.٠٤١	٣.١٢٧	٠.٠٧٨
	داخل المجموعات	٧١.٩٤١	٢١٦.٠	٠.٣٣٣		
	المجموع	٧٢.٩٨٢	٢١٧.٠			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	١.٠٥١	١.٠	١.٠٥١	٢.٤٩٢	٠.١١٦
	داخل المجموعات	٩١.٠٩٨	٢١٦.٠	٠.٤٢٢		
	المجموع	٩٢.١٤٩	٢١٧.٠			

تشير النتائج بالجدول رقم (١٨) والمتعلقة بمتغير الجنس إلى عدم وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، والتغذية الراجعة) تعزى الي الجنس، فقد جاء مستوى الدلالة لجميع المحاور ذا قيمة أكبر من (٠.٠٥).

ثانياً: النتائج المتعلقة بمتغير العمر:

جدول رقم (19) نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين درجة تطبيق الإدارة بالتحوال بأبعادها الخمسة حسب متغير (العمر).

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	1.999	3.0	0.666	1.688	0.171
	داخل المجموعات	84.473	214.0	0.395		
	المجموع	86.472	217.0			
تحسين الاتصال	بين المجموعات	0.754	3.0	0.251	0.732	0.534
	داخل المجموعات	73.462	214.0	0.343		
	المجموع	74.216	217.0			
لتحفيز	بين المجموعات	0.723	3.0	0.241	0.873	0.456
	داخل المجموعات	59.094	214.0	0.276		
	المجموع	59.817	217.0			
التطوير والابداع	بين المجموعات	0.604	3.0	0.201	0.595	0.619
	داخل المجموعات	72.378	214.0	0.338		
	المجموع	72.982	217.0			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	4.443	3.0	1.481	3.613	0.141
	داخل المجموعات	87.706	214.0	0.41		
	المجموع	92.149	217.0			

تشير النتائج بالجدول رقم (10) والمتعلقة بمتغير العمر إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة الإدارة بالتحوال بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، والتغذية الراجعة) تعزى إلى العمر، حيث جاء مستوى الدلالة لجميع المحاور ذا قيمة أكبر من (0.05).

ثالثاً: سنوات الخبرة:

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة حسب متغير (سنوات الخبرة)

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	٠.٥١٥	٣.٠	٠.١٧٢	٠.٤٢٨	٠.٧٣٣
	داخل المجموعات	٨٥.٩٥٧	٢١٤.٠	٠.٤٠٢		
	المجموع	٨٦.٤٧٢	٢١٧.٠			
تحسين الاتصال	بين المجموعات	٠.٩٥٤	٣.٠	٠.٣١٨	٠.٩٢٨	٠.٤٢٨
	داخل المجموعات	٧٣.٢٦٢	٢١٤.٠	٠.٣٤٢		
	المجموع	٧٤.٢١٦	٢١٧.٠			
لتحفيز	بين المجموعات	٠.٣٨٨	٣.٠	٠.١٢٩	٠.٤٦٦	٠.٧٠٧
	داخل المجموعات	٥٩.٤٢٩	٢١٤.٠	٠.٢٧٨		
	المجموع	٥٩.٨١٧	٢١٧.٠			
التطوير والابداع	بين المجموعات	١.١٤٤	٣.٠	٠.٣٨١	١.١٣٦	٠.٣٣٦
	داخل المجموعات	٧١.٨٣٨	٢١٤.٠	٠.٣٣٦		
	المجموع	٧٢.٩٨٢	٢١٧.٠			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	٠.٣٧٦	٣.٠	٠.١٢٥	٠.٢٩٢	٠.٨٣١
	داخل المجموعات	٩١.٧٧٣	٢١٤.٠	٠.٤٢٩		
	المجموع	٩٢.١٤٩	٢١٧.٠			

تشير النتائج بالجدول رقم (11) والمتعلقة بمتغير سنوات الخبرة إلى عدم وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، والتغذية الراجعة) تعزى الي سنوات الخبرة، فقد جاء مستوى الدلالة لجميع المحاور ذا قيمة أكبر من (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات مفردات عينة الدراسة في درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة تعزى الي سنوات الخبرة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالمستوي التعليمي:

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة حسب متغير المستوى التعليمي

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	٢.٢١٦	٢.٠	١.١٠٨	٢.٨٢٨	٠.٠٦١
	داخل المجموعات	٨٤.٢٥٦	٢١٥.٠	٠.٣٩٢		
	المجموع	٨٦.٤٧٢	٢١٧.٠			
تحسين الاتصال	بين المجموعات	٢.٥١٤	٢.٠	١.٢٥٧	٣.٧٦٩	٠.٠٢٥
	داخل المجموعات	٧١.٧٠٢	٢١٥.٠	٠.٣٣٣		
	المجموع	٧٤.٢١٦	٢١٧.٠			
لتحفيز	بين المجموعات	١.٨٧٥	٢.٠	٠.٩٣٧	٣.٤٧٨	٠.٠٣٣
	داخل المجموعات	٥٧.٩٤٣	٢١٥.٠	٠.٢٧		
	المجموع	٥٩.٨١٧	٢١٧.٠			
التطوير والابداع	بين المجموعات	٣.٨٥٣	٢.٠	١.٩٢٦	٥.٩٩١	٠.٠٠٣٠
	داخل المجموعات	٦٩.١٣	٢١٥.٠	٠.٣٢٢		
	المجموع	٧٢.٩٨٢	٢١٧.٠			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	٦.٢٧٦	٢.٠	٣.١٣٨	٧.٨٥٧	٠.٠٠١٠
	داخل المجموعات	٨٥.٨٧٣	٢١٥.٠	٠.٣٩٩		
	المجموع	٩٢.١٤٩	٢١٧.٠			

تشير النتائج بالجدول رقم (١١) والمتعلقة بمتغير المستوى التعليمي إلى:

- عدم وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة بالتجوال لاكتشاف الحقائق تعزى الي المستوى التعليمي، فقد جاء مستوى الدلالة ذا قيمة أكبر من (٠.٠٥).
- وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة بالتجوال من حيث بعد (تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، والتغذية الراجعة) تعزى الي المستوى التعليمي، فقد جاء مستوى الدلالة ذا قيمة أقل من (٠.٠٥).

خامسا: المستوي الوظيفي:

جدول رقم (٢٣) نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعدها الخمسة حسب متغير (المستوي الوظيفي).

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	٠.٨٧٧	٣.٠	٠.٢٩٢	٠.٧٣١	٠.٥٣٥
	داخل المجموعات	٨٥.٥٩٥	٢١٤.٠	٠.٤		
	المجموع	٨٦.٤٧٢	٢١٧.٠			
تجسين الاتصال	بين المجموعات	٢.٥٢٣	٣.٠	٠.٨٤١	٢.٥١	٠.٠٦
	داخل المجموعات	٧١.٦٩٣	٢١٤.٠	٠.٣٣٥		
	المجموع	٧٤.٢١٦	٢١٧.٠			
لتحفيز	بين المجموعات	٠.٠٨٨	٣.٠	٠.٠٢٩	٠.١٠٥	٠.٩٥٧
	داخل المجموعات	٥٩.٧٢٩	٢١٤.٠	٠.٢٧٩		
	المجموع	٥٩.٨١٧	٢١٧.٠			
التطوير والابداع	بين المجموعات	٠.٩٣٤	٣.٠	٠.٣١١	٠.٩٢٥	٠.٤٣
	داخل المجموعات	٧٢.٠٤٨	٢١٤.٠	٠.٣٣٧		
	المجموع	٧٢.٩٨٢	٢١٧.٠			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	٤.٠٩٥	٣.٠	١.٣٦٥	٣.٣١٧	٠.٠٨٢
	داخل المجموعات	٨٨.٠٥٤	٢١٤.٠	٠.٤١١		
	المجموع	٩٢.١٤٩	٢١٧.٠			

تشير النتائج بالجدول رقم (١٢) والمتعلقة بمتغير المستوي الوظيفي إلى عدم وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعدها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، والتغذية الراجعة) تعزى الي المستوي الوظيفي، فقد جاء مستوى الدلالة لجميع المحاور ذا قيمة أكبر من (٠.٠٥).

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (قدومي والخالدة، ٢٠١٣) وهي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية)، إلا أن هذه الدراسة اختلفت معها في المؤهل التعليمي حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية ليعد (تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، والتغذية الراجعة) تعزى للمستوى التعليمي.

نتائج الدراسة:

- موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة لاكتشاف الحقائق جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٠٧).
- موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة لتحسين الاتصال جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٠٨).
- موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة للتحفيز جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.١٦).
- موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة للتطوير والابداع جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٣.٩٦).
- موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة موظفي أمانة محافظة جدة للتغذية الراجعة جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٣.٩١).
- موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى عملية صنع القرارات في أمانة محافظة جدة جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.١٣).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، والتغذية الراجعة) وصنع القرارات.
- عدم وجود فروق في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، والتغذية الراجعة) تعزى الي المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- عدم وجود فروق في درجة ممارسة الإدارة بالتجول لاكتشاف الحقائق تعزى الي المستوي التعليمي
- وجود فروق في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لأبعادها (تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، التغذية الراجعة) تعزى الي المستوي التعليمي.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحاليّة من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:

١. حث المسؤولين في جميع المستويات الاشرافية على ممارسة الإدارة بالتجوال بجميع أبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، والتغذية الراجعة)

٢. تعزيز منهجية الإدارة بالتجوال وربطها في آلية صنع القرارات لتحقيق الأهداف المرجوة.
٣. تفعيل الإدارة بالتجوال في جميع المؤسسات الحكومية.
٤. تعريف الدارسين في كلية الإدارة والاقتصاد بمفهوم الإدارة بالتجوال كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة.
٥. حث المسؤولين في جميع المستويات الإشرافية على اكتشاف الحقائق والتعرف على طبيعة العمل من خلال جدولة الجولات الميداني.
٦. تعزيز التواصل مع المرؤوسين وتبادل المناقشات المفتوحة بخصوص العمل لكسب ثقتهم.
٧. تحفيز المرؤوسين بتقدير جهودهم وتلبية مطالبهم وتعزيز المساعدة في تعميق احساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف.
٨. ممارسة الإدارة بالتجوال لاكتشاف الفرص الإبداعية للمرؤوسين والتمكن من تحديد البرامج التدريبية الملائمة لهم.
٩. تعزيز مساعدة المرؤوسين في تصحيح وتطوير أدائهم، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتحقيق المساواة بينهم بآتاحة الفرص للجميع.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

١. إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في بيئات ومناطق ومجتمعات مهنية أخرى.
٢. إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على دور ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية صنع القرارات، مع متغيرات أخرى غير متغيرات الدراسة الحالية.
٣. إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحد من ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية صنع القرارات، وكيفية التغلب عليها.

المراجع:

- الخضيرى؛ محسن، (٢٠٠٠م) الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية، مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.
- الخلف، سعد إبراهيم، (٢٠٠٥م) فاعلية برنامج تدريبي مبني على الاستراتيجيات المعرفية للتعليم في تنمية مهارات تفكير صنع القرار لدى طلبة جامعة الأمير سلطان في الرياض، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة علم النفس التربوي، الجامعة الأردنية.
- الرويلي، سعود عبدالله، (٢٠٠٠) صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
- السيد، طه سعيد (١٩٩٩م) عملية صنع واتخاذ القرار الإداري، مج٧، ع٤٤، الفكر الشرطي، الناشر القيادة العامة لشرطة الشارقة - مركز بحوث الشرطة

- الضلاعين، علي (٢٠١٤م) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال واثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ١٢، العدد ١ (٢٠١٦م) الجامعة الأردنية، الأردن.
- العبيدي، أمل محمد، نضال الحوامدة (٢٠١٣م) أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير منشورة، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، جامعة البصرة، العدد ١١، المجلد ٦، ص ٦٢ - ١٠٠
- العتيبي، عبدالعزيز (٢٠١٠م) *إدارة المعلومات ودورها في صنع القرارات بالمديرية العاملة للجوازات بالرياض* (رسالة غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- قدومي، منال عبد المعطي؛ والخوادة، تيسير محمد (٢٠١١م) الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، المجلد ٢، العدد ٦، ص ١٤١ - ١٧٢.
- ملحم، يحي (٢٠٠٦) *التمكين كمفهوم إداري معاصر*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية والنشر.
- المواضية، رضا (٢٠١٤م) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال واثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية رسالة ماجستير منشورة، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، المجلد ٢، العدد ٧، ص ١٣ - ٥٤.

المراجع الأجنبية:

- Peters, T. & Waterman, R., 1982: *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Warner Books
- Lorenzen, M., 1997: *Management by Wandering Around: Reference Roving and Quality Reference Service*, *The Reference Librarian*, no.59, 51 – 57.

المواقع الإلكترونية:

- موقع أمانة محافظة جدة الإلكتروني من خلال الرابط <https://www.jeddah.gov.sa/index.php>