

دور استخدام الإدارة بالتجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية

أ.د. باسم غدير غدير* د. دانيا زين العابدين** شادي نجيب جرعاً***

(الإيداع: 23 آذار 2021، القبول: 3 آب 2021)

الملخص :

هدف البحث لدراسة دور الإدارة بالتجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية، وذلك من خلال دراسة تأثير أبعاد الإدارة بالتجوال والمتمثلة باكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، والتغذية الراجعة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية عددها 135 في مديرية التربية والمجمعات التربوية التابعة لها، كان القبول منها للتحليل 134، استخدم الباحث البرنامج الإحصائي Spss في إجراء التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات، وتوصل الباحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين كل من أبعاد الإدارة بالتجوال والإصلاح الإداري، أوصى الباحث بضرورة تبني مديرية التربية في محافظة اللاذقية أسلوب الإدارة بالتجوال، كذلك إعادة دراسة الأنظمة والقوانين المتعلقة بالأمر الروتينية، والعمل على أتمتة العمل بشكل كامل وتوفير قاعدة بيانات للمديرية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، الإصلاح الإداري، مديرية تربية اللاذقية.

* أستاذ _ عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

** عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

*** طالب دراسات عليا (دكتوراه) في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

The Role of Using the Management by Walking Around

In Administrative Reform in Lattakia Directorate of Education

Prof. Basem Ghadeer Ghadeer* Dr. Dania Zine El Abidine** Shadi Nageeb jaraa***

(Received: 23 March 2021, Accepted: 3 August 2021)

Abstract:

The aim of the research is to study the role of Management by walking around in administrative reform in Lattakia Directorate of Education, by studying the effect of roaming management dimensions represented in discovering facts, improving communication, motivation, and feedback. The researcher relied on the descriptive analytical approach as a general approach to research. Designing a questionnaire and distributing it to a random sample of 135 in the Directorate of Education and its educational complexes. 134 The researcher used the statistical program Spss in conducting the statistical description and testing hypotheses, the researcher found that there is a positive moral impact between each of the dimensions of management by roaming and administrative reform. The researcher recommended that the Directorate of Education in Lattakia Governorate should adopt the management method by roaming, as well as re-study the regulations and laws related to routine matters, and work to fully automate the work and provide a database for the directorate

Key words: Management by walking around, administrative reform, Lattakia Directorate of Education

*Professor of Business Administration_ a faculty member in the Department of Business Administration – Faculty of Economics – Tishreen University

**Faculty member in the Department of Business Administration – Faculty of Economics – Tishreen University

*** (PhD) student in the Department of Business Administration – Faculty of Economics – Tishreen University.

مقدمة:

إن البدء بعملية الإصلاح الإداري يترافق أحياناً بتحويلات اقتصادية واجتماعية تؤثر على الأفراد والمنظمة، يجب أن تأخذ الإدارة هذه التحويلات بالحسبان ولذلك تكتسب الأساليب الإدارية المتبعة أهمية خاصة، حيث يُعول عليها في تحفيز عملية الإصلاح الاقتصادي والإداري، من خلال ما تقدمه من أفكار ومبادرات وتصورات وأشكال جديدة للممارسة الإدارية، فهي ستقود عملية الإصلاح ذاتها نحو تحقيق أهدافها، وحتى تتحقق هذه المهام يجب أن يتبع القادة والمديرون أساليب غير روتينية كالتواجد في خطوط العمل مع العمال، والمراقبة لمجرياته عن كثب وهو ما يطلق عليه الإدارة بالتجوال، وعندها سوف تكون عملية الإصلاح أكثر مرونة وفعالية.

مشكلة البحث:

انطلق الباحث في إجراء هذه الدراسة من خلال اطلاعه على العمل التربوي وعمله كمدرس وإداري في الثانويات لمدة 20 عاماً، حيث لاحظ وجود العديد من المشاكل التي تواجه العمل الإداري، كتعقيد الإجراءات، عدم وضوح العملية التقييمية للموظفين، حالة من الاستياء من قبل الموظفين والمتعاملين، ووجود فجوة كبيرة بين الإدارات المدرسية ومديرية التربية، وطريقة الاتصال والتواصل فيما بينها، وباطلاع الباحث على القوانين والمراسيم المتعلقة بالتنمية والإصلاح الإداري¹، والدراسات المتعلقة بهذا المجال والتي أوصت بضرورة تطبيق الإصلاح الإداري في المؤسسات التعليمية لتلبية خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك الدراسات التي أوصت بتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال لأجل اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال، وللوقوف على مظاهر المشكلة بشكل دقيق قام الباحث بدراسة استطلاعية للمديرية قابل بها 12 من إداري الطبقة العليا للمديرية وبعض المجمعات التربوية التابعة لها وجه لهم الأسئلة الآتية:

- ❖ هل يقضي المدير وقتاً كافياً مع العمال خارج مكتبه؟
 - ❖ هل يقوم المدير بالتجوال لمعرفة أوضاع العاملين واحتياجاتهم؟
 - ❖ هل يسعى المدير خلال تجواله لحل مشاكل العاملين؟
 - ❖ هل يتوافر المتخصصون في الإصلاح الإداري؟
 - ❖ هل يوجد صعوبة بربط سياسة الإصلاح الإداري في المديرية بخطط السياسة العامة للدولة؟
- فجاءت معظم الإجابات متقاربة ومتوافقة بضرورة مباشرة المديرية بتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال لأجل عملية الإصلاح الإداري، وبالعودة لأدب البحث كدراسة العبيدي (2013)، ومواضية (2014) (Tucker, 2014) والتي أوصت بأن يكون للإدارات وللدوائر التابعة لها أسلوب الإدارة بالتجوال لما له من أثر في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بأكثر فعالية، وكذلك دراسة جرجا (2018) والتي أوصت باستخدام أحدث الأساليب الإدارية في مديرية تربية اللاذقية؛ جرجا (2018، 89) ومنه دعا الباحث كرؤية مستقبلية بضرورة اعتماد أسلوب الإدارة بالتجوال ضمن المديرية وذلك بما يتفق مع الاستراتيجية العامة للوزارة، وأهداف التنمية والإصلاح الإداري فكان تساؤل البحث الرئيس
- ما هو دور استخدام الإدارة بالتجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟
- ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1) ما هو دور اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟
- 2) ما هو دور تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟

¹ أطلق المشروع الوطني للإصلاح الإداري تاريخ 2017/6/20

- (3) ما هو دور التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتَّجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟
 (4) ما هو دور التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتَّجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟
أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تتبع أهمية الدراسة من الناحية النظرية بتسليط الضوء على أحد الأساليب الإدارية الحديثة، والمتمثلة بالإدارة بالتَّجوال، وأهمية هذه الاستراتيجية كنقطة انطلاق للإصلاح الإداري الشَّامل.
الأهمية العملية: تزويد مديرية التربية بمعلومات عن دور ممارسة الإدارة بالتَّجوال في الإصلاح الإداري، كذلك معرفة جوانب القصور لديها والتي تحول دون تحقيق الإصلاح الإداري.
أهداف البحث:

- الهدف الرئيس:** بيان العلاقة بين الإدارة بالتَّجوال والإصلاح الإداري، وتفرع منه الأهداف الفرعية البة:
- (1) بيان العلاقة بين اكتشاف الحقائق والإصلاح الإداري.
 - (2) بيان العلاقة بين تحسين الاتصال والإصلاح الإداري.
 - (3) بيان العلاقة بين التحفيز والإصلاح الإداري.
 - (4) بيان العلاقة بين التغذية الراجعة والإصلاح الإداري.
- فرضية البحث الرئيسية:**
الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام الإدارة بالتَّجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية. ويتفرع عنها:
- (1) لا يوجد تأثير معنوي لاكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتَّجوال في الإصلاح الإداري في مديرية التربية.
 - (2) لا يوجد تأثير معنوي لتحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتَّجوال في الإصلاح الإداري في مديرية التربية.
 - (3) لا يوجد تأثير معنوي للتحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتَّجوال في الإصلاح الإداري في مديرية التربية.
 - (4) لا يوجد تأثير معنوي للتغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتَّجوال في الإصلاح الإداري في مديرية التربية.

المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بإجراء الدراسة باستخدام استبانة في مديرية تربية اللاذقية وبعض المجمعات التربوية التابعة لها، بالإضافة للبيانات الثانوية والأولية، تم تنظيمها اعتماداً على الأدبيات السابقة، وزعت 135 استبانة استردت جميعها وكان الصالح للتحليل 134، تم الاعتماد على برنامج spss إصدار/20/ من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

مجتمع البحث: هو جميع العاملين في المجال التقني الإداري لدى مديرية تربية محافظة اللاذقية والجهات العامة التابعة لها (المركز الرئيس، المجمعات التربوية) والبالغ عددهم 200 حسب بيانات مديرية التربية.

عينة البحث: هي عينة عشوائية من العاملين في المجال التقني الإداري لدى مديرية تربية محافظة اللاذقية والجهات العامة التابعة لها، طبق الباحث قانون العينة (Zikmund, Babin, 347, 2012)

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{p \cdot q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

بالتعويض نجد n=131

المراجعة الأدبية:

الدراسات العربية:

دراسة (العبيدي، أمل 2013) مقالة بحثية، جامعات، الأردن.

أثر ممارسة الإدارة بالتّجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية).

هدفت هذه الدراسة إلى:

(1) تحديد مستوى ممارسة المبحوثين للإدارة بالتّجوال وكل بعد من أبعادها، وأثار هذه الممارسة من وجهة نظر المديرين.

(2) تحديد مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر المديرين.

وتم الاعتماد على استبانة وزعت على 361 مفردة من مجتمع البحث.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

(1) إن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتّجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرار قد جاءت بدرجة مرتفعة.

(2) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتّجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز والتطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

دراسة (المواضية، رضا 2014)

درجة ممارسة الإدارة بالتّجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية. مقالة بحثية، رياض الأطفال، الأردن.

هدفت الدراسة إلى:

(1) تحديد درجة ممارسة أبعاد الإدارة بالتّجوال لدى مديرات رياض الأطفال.

(2) تحديد مستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

(3) تقديم توصيات واقتراحات لأصحاب القرار، لمساعدتهم في تعزيز أبعاد التمكين الإداري.

وتم الاعتماد على استبانة وزعت على 103 معلمة في رياض الأطفال.

وأظهرت النتائج:

(1) تصورات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لدرجة ممارسة الإدارة بالتّجوال جاءت بدرجة متوسطة.

(2) كما جاءت المتوسطات الحسابية لمستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا بدرجة متوسطة.

وأهم التوصيات: حث مديري المدارس على ممارسة الإدارة بالتّجوال، وإعادة النظر في إجراءات منح الحوافز المادية والمعنوية، والابتعاد عن النمطية والروتين.

دراسة (غدير، زين العابدين، جرجا، 2020) مقالة بحثية، مديرية التربية، سورية.

تقويم مدى تبني استراتيجية الإصلاح الإداري الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني

أهداف البحث:

هدف البحث لدراسة توفر متطلبات تطبيق استراتيجية الإصلاح الإداري الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني، أخذ الباحث بالمتطلبات الأربعة التي أجمعت عليها معظم الدراسات وهي تبسيط الإجراءات، تقييم الأداء لأجل تطوير الهيكل لتنظيمي، توفر سلطة المكافأة والمحاسبة، وتطوير نظم المعلومات مع نشر ثقافة الإصلاح. تم الاعتماد على استبانة وزعت على 98 من الإداريين في المديرية ومدراء المدارس ورؤساء الدروس المهنية ورؤساء الأقسام.

أهم النتائج:

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك توفر لبعض المتطلبات ولكنها بحاجة لتعزيز، من أهمها سعي مديرية التربية دائرة التعليم المهني لتبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية، توفير نظام لتقييم أداء العاملين، والمساءلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل، كما أظهرت الدراسة العديد من أوجه القصور في توفير معظم متطلبات استراتيجية الإصلاح الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني) أهمها عدم استخدام المديرية الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية، وعدم تبادل المعلومات والبيانات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Tucker, Anita& Singer, Sara, 2014) The Effectiveness of Management-By-Walking- Around A Randomized Field Study

فاعلية الإدارة بالتجوال دراسة ميدانية، مقالة بحثية، مشافي، الولايات المتحدة الأمريكية.

الأهداف: هدف البحث لتحديد الدور الذي تلعبه الإدارة بالتجوال لحل المشاكل في موقع العمل.

المنهجية: لاختيار الفرضيات تم اختيار (19) مشفى في الولايات المتحدة الأمريكية بطريقة عشوائية لتنفيذ برنامج التحسين القائم على الإدارة بالتجوال لمدة (18) شهر، وفي المرة الثانية تم اختيار مجموعة من (56) مشفى بطريق عشوائية أيضاً، تم إجراء المقابلات، تصميم استبانة، تصميم نموذج وتطبيقه على أساس التجربة المعملية.

أهم النتائج:

في المتوسط كان تأثير الإدارة بالتجوال على الأداء ضعيفاً، لتوضيح هذه النتيجة المفاجئة قامت الباحثتان باستخدام طرقاً مختلطة لدراسة تأثير النهج المتبع لحل المشكلات في منطقة العمل، فتوصلت الدراسة إلى:

- (1) أشارت النتائج إلى أن تحديد أولويات المشكلات أدى إلى تحسين الأداء.
- (2) اتخاذ خطوات جديدة منها إعطاء الأولوية للمشاكل ذات القيمة العالية.
- (3) إسناد المسؤولية لكبار المدراء لحل المشاكل المحددة عن طريق التجوال.

دراسة (Osanova, D. et al. 2018) Problems of administrative law in the system of public administration

الإدارية والقانونية، روسيا. مقالة بحثية، المؤسسات

هدف البحث لتحديد فيما إذا كان هناك دور للقانون الإداري في عملية الإصلاح الإداري: وكذلك للبحث فيما إذا كان هناك ضرورة لإجراء بعض التسويات في القانون للإسهام في عملية الإصلاح الإداري، وأهم النتائج إن الإصلاح الإداري يرتبط بالتغيرات التي تحدث على المستوى العام للقانون الإداري، ضرورة المباشرة بالإصلاح القانوني في الدولة لما له من دور

في تسوية العلاقات القانونية في السلطة التنفيذية مما سيؤدي إلى فعالية الأنشطة الإدارية المطلوبة لعملية الإصلاح الإداري.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة (العبيدي) و(المواضية) (Tucker) على الدور الذي تلعبه الإدارة بالتجوال في عمليات اتخاذ القرار وكذلك في رفع مهارات وكفاءات المعلمين، إضافة للبحث في الدور الفعال الذي قد تلعبه في الاسهام بحل مشاكل العمل، كما ركزت دراسة (جرعا) على استراتيجية الإصلاح الإداري الداخلي الجزئي في مديرية التربية، بينما الدراسة الحالية تبحث بدور أبعاد الإدارة بالتجوال على الإصلاح الإداري، أما دراسة (Ospanova) فركزت على تأثير عملية الإصلاح في الدولة بالقوانين الموضوعه، ولكن الدراسة الحالية أضافت بأنها تبحث فيما إذا كانت عملية الإصلاح تتأثر بممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال من قبل الطبقة الإدارية.

حدود البحث: زمانية: شهري كانون الثاني وشباط من عام 2021، **مكانية:** مديرية تربية اللاذقية وبعض المجمعات التربوية التابعة لها.

الإطار النظري للبحث:

الإصلاح الإداري:

مقدمة:

يمثل الإصلاح الإداري أهمية بالغة للمنظمات بصفة عامة، وذلك لحاجتها الماسة والشديدة إلى أن ترتقي بمستوى أدائها، وأن تكون في حالة استنفار دائمة من التطوير والتنظيم والتغيير والإصلاح، نظراً لشدة المنافسة من جهة، والسرعة الهائلة في التقدم العلمي التكنولوجي بجميع جوانبه من جهة أخرى إضافة لكثرة التقلبات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على جميع المستويات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبالتالي لا بد للمنظمات من تبني هذا المفهوم الآن وبشكل مستمر.

تعريف الإصلاح الإداري:

بالرجوع إلى مختلف المراجع والدراسات وجد الباحث مجموعة من الكتاب والباحثين حاولوا تعريف الإصلاح الإداري حسب وجهة نظرهم كما يظهر في الجدول(1).

الجدول رقم(1): بعض التعاريف للإصلاح الإداري

التعريف	الباحث، السنة، رقم الصفحة	تسلسل
اصلاح وتقويم وتحسين الاوضاع الراهنة وتطويرها وارتباطها بتموحيات مستقبلية	العدوان،1986،786	1
عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة والمتلائمة مع روح التحديث والتطوير العلمي والتكنولوجي	الشامي،215،1995	2
الإصلاح هو تغييرات تنظيمية دراماتيكية لحل المشاكل الإدارية مرة واحدة وإلى الأبد.	Brunsson,243,2006	3
التعامل مع التغييرات التي تحدثها حكومات البلدان في كل المجالات المحلية والعالمية في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.	Prahono,25,2015	4
هو مجموعة متكاملة من التعديلات والتغييرات التي تجربها الحكومة للإسهام في حل مشكلات تتعلق بنظم الإدارة، بما يؤدي لتحسين مستويات الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف سياسة الدولة.	جرعا (2020، 111)	5

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

خطوات الإصلاح الإداري: (عبد،2018،334)، (عبر وخضير، 2018، 465) الخطوات الأساسية لعملية الإصلاح الإداري

هي:

- 1) اكتشاف الحاجة إلى عملية الإصلاح الإداري. 2) وضع الاستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري.
 - 3) تحديد الجهاز المسؤول عن الإصلاح الإداري 4) تعيين وسائل تنفيذ عملية الإصلاح الإداري
- ويضيف الباحث بأن أهم خطوة وأولها هي الرغبة السياسية الجادة بالإصلاح ومن ثم تأتي الخطوات اللاحقة. أهداف الإصلاح الإداري: البحيري(42،2011).

- 1) تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري وتحسين إنتاجيته.
- 2) زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين نوعية خدماتها المقدمة للمواطنين.
- 3) ترشيد الإنفاق الحكومي.
- 4) تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية.
- 5) تحسين أساليب التعامل مع المواطنين.

ويرى الباحث بأن الإصلاح الإداري في مديرية التربية يجب أن يهدف إلى:

- 1) البناء التربوي سلوكاً ومنهجاً.
- 2) الاهتمام بالعنصر البشري (معلمون، طلبة، وأولياء أمور).
- 3) سرعة وسهولة انسياب المعلومات بين جميع المستويات بشكل أكثر فعالية.

عوامل نجاح الإصلاح الإداري: (Streltsov,50,2019)، (حسن،2017،241).

- 1) واقعية خطط وبرامج الإصلاح الإداري.
- 2) تخصيص الموارد المالية الكافية.
- 3) تبعية جهاز الإصلاح الإداري لقمة الهرم التنظيمي.
- 4) تكامل الإصلاح الإداري مع الإصلاحات المجتمعية الأخرى.

ويتفق الباحث مع دراسة جرجا بأن اعتماد برنامج الإصلاح الإداري ليس بهدف الحد من ظواهر الفساد الإداري فقط وإنما الإصلاح يهدف إلى مواكبة المستجدات العلمية المعتمدة في الإدارة من قبل معظم دول العالم جرجا(2020، 112)، وكما يضيف الباحث: بضرورة المزج بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة، وذلك بإدخال التطبيق العملي كجزء لا يتجزأ من برامج الدراسة سواء داخل الكليات أو الأجهزة الحكومية، ويتفق الباحث مع دراسة (الأديب، 2012، 286) بأن الأخذ بالأسس النفسية للإصلاح الإداري والمتمثلة في الرضا المهني، الانصاف والعدالة، القيادة، اليقظة الذهنية، الخطط العقلية، لها الأثر الكبير في نجاح الإصلاح.

إن موضوع الإصلاح الإداري قد نال الاهتمام الكبير من الباحثين والمختصين لأهميته في بناء وتطوير المنظمات وتغييرها نحو الأفضل، وإن كثيراً من الدراسات أظهرت مصطلحات عديدة تدعو لتجديد وإصلاح وتطوير الأنظمة الإدارية في المنظمات التعليمية والتربوية. الناصر(2017، 395)، وكانت كل من تلك الدراسات توصي بتبني أحد الأساليب الإدارية التي أثبتت جدواها لزيادة فعالية عملية الإصلاح، أما في البيئة محل الدراسة فقد أظهرت دراسة جرجا(2018، 211) بوجود فجوة بين الإدارة العليا والعاملين (مدراء مدارس، معلمين، طلاب) بسبب بعد الإدارة العليا عنهم وبالتالي انخفاض الروح المعنوية لديهم، وبالبحث عن أسلوب إداري يعمل على سد هذه الفجوة، وجد الباحث بأن أسلوب الإدارة بالتجوال قد نال الأهمية الكبيرة في مجال إحداث التقارب بين الطبقة الإدارية العليا وباقي أفراد المنظمة من جهة، والوقوف على سير العملية الإدارية التربوية بشكل مباشر من جهة أخرى، وبالتالي تم تناوله في هذا البحث.

الإدارة بالتجوال: منظومة إدارية متكاملة تهدف لقضاء الوقت بعيداً عن المكتب بهدف الاستماع الحقيقي للزبائن، والاتصال الفاعل مع الموردین والعاملين، والبحث عن المبتكرين والأفكار. (المصري، 2015، 10).

وترى (Buckner) بأنها إحدى التقنيات الإدارية المعاصرة والتي تعكس فلسفة الإدارة بتخلص المدير من الوظائف التقليدية، كالمهام المكتبية، والتواصل غير الرسمي بين الإدارة والعاملين، وتعزيز مفاهيم الثقة والعمل الجماعي عن طريق ترك المكاتب والتجول بين العاملين في مواقع عملهم لمعرفة احتياجاتهم ومشاكلهم وتزويدهم بأحدث التقنيات والإجراءات التي تساعدهم في تحقيق الأهداف وحل المشكلات (المصري، 2015، 11).

ويرى الباحث بأنها: أداة محركة للمنظمة بقصد تحقيق أهدافها، وتُمكن المدير من جمع معظم المعلومات عن العمل والعاملين، والتعامل معهم على ضوءها، وبالتالي اتخاذ أنسب القرارات.

أبعاد الإدارة بالتجوال:

تم الإجماع على الأبعاد الآتية (الخصيري، 2000، 38)، (صباح، 2012، 46).

- (1) اكتشاف الحقائق: ويشير إلى قدرة المدير من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة وتحديد نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عما يحصل على أرض الواقع.
- (2) تحسين الاتصال: ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال.
- (3) التحفيز: ويشير إلى قدرة المدير على حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية وتعميق احساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف.
- (4) التغذية الراجعة: ويشير إلى قدرة المدير على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم ومعرفة نقاط القوة والضعف، والعمل لاتخاذ القرارات المناسبة لتحديد التدريب المطلوب لهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة فيما يتعلق بعملهم.

أدوات الإدارة بالتجوال: أبو سعدة (33، 2015)

- (1) إثارة الاهتمام
- (2) والحديث وتحفيزهما: من خلال النقاش الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين.
- (3) الإصغاء الذكي المستوعب لما يقال ويحدث.
- (4) الاستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش: من خلال قدرة المدير في إدارة الحوار عبر الأسئلة التي تحفز العاملين على الحديث دون خوف.
- (5) البحث عن المبدعين والعباقرة وأصحاب الأفكار الجريئة والجديدة.
- (6) تحقيق مشاركة ذكية معنوية للعاملين في مشاكل العمل.

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث ملحق رقم (1)، وقد تمّ الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي، وإطاره النظري. حيثُ اعتمدَ الباحث على (نسيمة، 2017، 170) في صياغة عبارات المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) وعلى (Jreisat, 640, 2010) في صياغة عبارات المتغير التابع (الإصلاح الإداري). كما تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة، كآتي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

اختبار صدق الاستبيان:

1. صدق المحتوى: تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين. وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الموضوع المدروس.
2. اختبار ثبات الاستبانة: قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، 2012، ص 234-246)، وبالتطبيق على البحث الحالي نجد الآتي:

الجدول رقم (2): نتائج اختبار الثبات

المقاييس	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
اكتشاف الحقائق	4	0.864
تحسين الاتصال	4	0.881
التحفيز	4	0.896
التغذية الراجعة	4	0.752
الإصلاح الإداري	7	0.857
كامل عبارات الاستبانة	23	0.901

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول السابق أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 في جميع حالات القياس، ولجميع المقاييس المستخدمة؛ وهذا يؤكد على قبول الاستبيان بجميع عباراته ومقاييسه، وعدم الحاجة إلى حذف أية عبارة من عباراته.

التوصيف الإحصائي:

هناك الكثير من المؤشرات الإحصائية التي تُعنى بالتوصيف الإحصائي وقد اكتفى الباحث ببعض المؤشرات التي تخدم البحث بشكل مباشر.

الجدول رقم (3): التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
.37821	4.0526	اكتشاف الحقائق
.46321	4.6316	تحسين الاتصال
.45600	3.3816	التحفيز
.37729	4.2632	التغذية الراجعة
.36989	3.9098	الإصلاح الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يُلاحظ من الجدول السابق أنّ أعلى قيمة للوسط الحسابي هي لبعد تحسين الاتصال وتساوي 4.6316 وتقابل القيمة موافق بشدة على مقياس ليكرت الخماسي، وأدنى قيمة للوسط الحسابي هي لبعد التحفيز وتساوي 3.3816 وتقابل القيمة موافق على مقياس ليكرت الخماسي. كما كانت أعلى قيمة للانحراف المعياري هي لبعد تحسين الاتصال وتساوي 0.46321 وبالتالي تتباين آراء أفراد العينة حول تحسين الاتصال بشكل أكبر من تباينها حول باقي المتغيرات، في حين كانت أدنى قيمة للانحراف المعياري هي للإصلاح الإداري وتساوي 0.36989 وبالتالي تتباين آراء أفراد العينة حول الإصلاح الإداري بشكل أقل من تباينها حول باقي المتغيرات

اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد الإدارة بالتجوال (المتغيرات المستقلة) والإصلاح الإداري (المتغير التابع). وقبل البدء في اختبار الفرضيات تم إجراء اختبار أنموذج الانحدار للتأكد من صلاحيته:

الجدول رقم (3) : تحليل الانحدار (ملخص الأنموذج)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.901 ^a	0.821	0.803	0.49986

a. Predictors: (Constant), اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التغذية الراجعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (4): تحليل الانحدار (جدول تحليل التباين)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.159	4	22.789	75.922	.000 ^b
	Residual	15.640	130	.120		
	Total	106.799	133			

a. Dependent Variable: الإصلاح الإداري

b. Predictors: (Constant), اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التغذية الراجعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن أنموذج الانحدار معنوي، أي هناك علاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال (المتغيرات المستقلة) والإصلاح الإداري (المتغير التابع)، والأنموذج المقترح صالح لتفسير تلك العلاقة. كما يتبين من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت 0.901 وهي قيمة عالية تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين الإدارة بالتجوال والإصلاح الإداري، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.803 وبالتالي فإن الإدارة بالتجوال تفسر 80.3% من التباينات في الإصلاح الإداري و19.7% يعود لعوامل أخرى. ومن أجل التأكد من أن المتغيرات المستقلة لا ترتبط ذاتياً، قام الباحث بإجراء اختبار وجود التعدد الخطي، حيث يؤدي وجود التعدد الخطي إلى أخطاء في معاملات الأنموذج.

الجدول رقم (5): تحليل الانحدار (جدول المعاملات)

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	-.797				
	اكتشاف الحقائق	.369	.089	.357	5.714	.000	.489	2.463
	تحسين الاتصال	.246	.088	.198	3.521	.003	.676	2.512
	التحفيز	.218	.097	.167	2.287	.042	.389	2.985
	التغذية الراجعة	.181	.099	.248	3.259	.002	.434	2.651

a. Dependent Variable: الإصلاح الإداري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أصغر من القيمة 5 وبالتالي هذه المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدد الخطي.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام الإدارة بالتجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي لاكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في الإصلاح الإداري في مديرية التربية.

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) لبعث اكتشاف الحقائق يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لاكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في الإصلاح الإداري في مديرية التربية. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لبعث اكتشاف الحقائق تساوي (0.369)؛ وبالتالي فإن تأثير اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال هو تأثير معنوي إيجابي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية من وجهة نظر أفراد العينة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لتحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية.

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) لبُعد تحسين الاتصال يساوي (0.003) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود تأثير معنوي لتحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتّجوال في الإصلاح الإداري في مديرية التربية. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لبُعد تحسين الاتصال تساوي (0.246)؛ وبالتالي تأثير تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتّجوال هو تأثير معنوي إيجابي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية من وجهة نظر أفراد العينة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي للتحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتّجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) لبُعد التحفيز يساوي (0.042) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود تأثير معنوي للتحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتّجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لبُعد التحفيز تساوي (0.218)؛ وبالتالي تأثير التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتّجوال هو تأثير معنوي إيجابي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية من وجهة نظر أفراد العينة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد تأثير معنوي للتغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتّجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية.

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) لبُعد التغذية الراجعة يساوي (0.002) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود تأثير معنوي للتغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتّجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لبُعد التغذية الراجعة تساوي (0.181)؛ وبالتالي تأثير التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتّجوال هو تأثير معنوي إيجابي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية من وجهة نظر أفراد العينة.

وبناءً على قيم معامل الانحدار لأبعاد الإدارة بالتّجوال الواردة في الجدول رقم (5) ونتائج اختبار الفرضيات، يمكن ترتيب أبعاد الإدارة بالتّجوال من حيث قوة التأثير في الإصلاح الإداري، وفق التّرتيب الآتي: اكتشاف الحقائق (0.369) تحسين الاتصال (0.246)، التحفيز (0.218)، التغذية الراجعة (0.181).

الاستنتاجات والتوصيات:

بناءً على الدراسة العمليّة ونتائج اختبار الفرضيات، توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1) يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الإدارة بالتّجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التغذية الراجعة) في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.
- 2) بناءً على ما سبق يوجد تأثير معنوي إيجابي للإدارة بالتّجوال في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.
- 3) تُرتب أبعاد الإدارة بالتّجوال من حيث قوة التأثير في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية وفق التّرتيب الآتي: اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التغذية الراجعة.
- 4) إن بُعد اكتشاف الحقائق هو صاحب التأثير الأكبر في الإصلاح الإداري ويعزو الباحث ذلك لحقيقة وجوه الإدارة بالتّجوال وهو القرب من مكان العمل والوقوف على مجريات الأمور الإيجابية والسلبية على حقيقتها سواء للعمل أو للعاملين.

(5) إن بُعد التغذية الراجعة هو صاحب التأثير الأقل في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية، ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب منها عدم تمكن المدير من خلال تجواله معرفة نقاط القوة وتعزيزها، عدم مقدرة المدير إدراك إمكانات وقدرات العاملين، وبالتالي عدم تمكنه من معالجة ما يحدث من انحرافات في أداء العاملين، إضافة إلى وجود العديد من العراقيل التي قد تعيق المدير من اتخاذ الإجراءات المطلوبة للتصحيح والتي منها، المحسوبيات، الأنظمة والقوانين، عدم وجود قاعدة بيانات دقيقة.

ويوصي الباحث بالآتي:

- (1) ضرورة تبني مديرية التربية في محافظة اللاذقية أسلوب الإدارة بالتجوال لما له من تأثير إيجابي في تحسين الأداء وبالتالي في عملية الإصلاح الإداري.
- (2) العمل على تعزيز فعالية بُعد اكتشاف الحقائق من خلال الزيارات المستمرة والغير معلنة لمواقع العمل، سواء في المديرية، أو جميع مدارسها، لتحديد المشكلات تحديداً دقيقاً وللتحقق من المعلومات الواردة إليه.
- (3) العمل على تعزيز فعالية بُعد تحسين الاتصال من خلال الاستماع المباشر للعاملين في مواقع العمل، وكذلك التفاعل مع العاملين في كافة المواضيع التي يطرحونها، إضافة لضرورة تفعيل الوسائل الالكترونية لزيادة كفاءة الاتصال في مختلف الأوقات.
- (4) ضرورة الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب لتحسين فعالية بُعد التحفيز، كذلك ضرورة أن يشعر المدير العاملين بأنهم شركاء في وضع وتحقيق الأهداف.
- (5) إعادة دراسة الأنظمة والقوانين المتعلقة بالأمر الروتينية لما لها من دور كبير في الحد من اتخاذ القرارات الضرورية بالسرعة ليستفيد منها في عملية إعادة التوجيه والتنظيم نتيجة القيام بالإدارة بالتجوال.
- (6) العمل على أتمته العمل بشكل كامل وتوفير قاعدة بيانات للمديرية، وكذلك نظام معلومات للموارد البشرية، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات المبنية على الجولات بسرعة أكبر.

المراجع العربية:

المقالات العلمية:

1. الأديب، علي محمد الحسين (2012)، *الأسس النفسية للإصلاح الإداري وفق بعض المفاهيم النفسية*. مجلة الفتح 8.50: 272-288.
2. جرجا، شادي، منذر مرهج (2018)، *تويم واقع الأداء الإداري ومدى توافر المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني)*، المجلد (2)، العدد (4)، 193-214.
3. جرجا، غدير، زين العابدين (2020)، *تقويم مدى تبني استراتيجية الإصلاح الإداري الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني*، المجلد 3، العدد 7، مجلة جامعة حماة، سورية، 160-178.
4. حسن، حنان عبد الله (2017)، *دور محاسبة المسؤولية في نجاح الإصلاح الإداري والمالي، بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 95، المجلد 23، 240-254.
5. عبد، حميد عبيد (2018) *القيادة الرشيدة دعامة رئيسة لاستراتيجية الإصلاح الإداري والاقتصادي في العراق*. مجلة الدنانير، 1.13: 322-343.
6. العبيدي، أمل (2013). *أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرار، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية*، مجلة جامعة البصرة للعلوم الإدارية، المجلد السادس، العدد الحادي عشر، ص 62-100.

7. المواضية، رضا (2014) درجة ممارسة الإدارة بالتّجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الثاني، العدد السابع، ص 13-54.

8. الناصر، علاء، سيف حكيم(2017) رؤية مستقبلية للتطوير الإداري لكليات التربية في جامعة بغداد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 23، العدد 97، 389-432.

رسائل ماجستير:

1. أبو سعدة، حسين محمد حسين(2015) علاقة الإدارة بالتّجوال في إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

2. البحيري، سامي محمود أحمد(2011)، مداخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة.

3. جرجا، شادي (2018). دور إعادة هندسة العمليات في تطوير التعليم المهني، رسالة ماجستير منشورة، جامعة تشرين، سورية.

4. صباح، ايمان عادل خليل، 2012، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية الإدارة بالتّجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

5. المصري، ابراهيم عمر حمدان(2015)، الادارة بالتّجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي رسالة ماجستير منشورة، كلية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

6. نسيمه، جاب الله(2017)، أثر ممارسة الإدارة بالتّجوال على فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية بسكرة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

الكتب:

1. الخضير، محسن، 2000، الإدارة بالتّجوال، ايترك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
2. الشامي علي حسن (2015)، الإدارة العامة والتحديث الإداري "مقارنة نظرية وتطبيقية"، شركة رشاد برس، بيروت.
3. العدوان، ياسر(1986)، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، دار وائل، عمان، الأردن.
4. عنبر، أسيل جبار وكاظم، هديل مهدي (2016)، فاعلية الرقابة على المال العام في ظل ظاهرة النزوح الداخلي وتأثيرها على الإيفاء بمتطلبات الإصلاح الإداري.
5. غدير، باسم غدير، (2012) تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20، الطبعة الأولى، حلب، سورية.

المراجع الأجنبية:

المقالات العلمية:

1. Brunsson, Nils 2006. "Administrative reforms as routines." *Scandinavian Journal of Management* 22.3 243-252.
2. Jreisat, J. (2010). Comparative public administration and Africa. *International Review of Administrative Sciences*, 76(4), 612-631..

3. Ospanova, D., Kussainov, D., Suleimanov, A., Kussainov, A., & Abilsheyeva, R. (2018). Problems of administrative law in the system of public administration. *International Journal of Law and Management*.1255–1271
4. Prahono, A. (2015). Evaluating the role e–government on public administration reform: Case of official city government websites in Indonesia. *Procedia Computer Science*, 59, 27–33
5. Streltsov, V., Shvedun, V., & Klejshmidt, J. (2019). Public administration reform as main prerequisite for deeper cooperation with EU and NATO. *Journal of Geography, Politics and Society*, 9(1), 46–54.
6. Tucker, A. L., & Singer, S. J. (2015). The effectiveness of management-by-walking-around: A randomized field study. *Production and Operations Management*, 24(2), 253–271.

الملحق رقم (1) الاستبانة:

البعد الأول: اكتشاف الحقائق: قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين والحصول على معلومات حول ما يحصل على أرض الواقع				
1				يقوم المدير بزيارات ميدانية متكررة على كافة مواقع العمل
2				يعتمد المدير على التجوال لتحديد المشكلات تحديداً دقيقاً
3				يمارس المدير التجوال لمعرفة جودة التنفيذ
4				يقوم المدير بالتجوال للتعرف على أوضاع العاملين واتجاهاتهم وامكاناتهم
البعد الثاني: تحسين الاتصال: قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات والمحاضرات ورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال				
1				يقضي المدير خارج مكتبه وقتاً كافياً مع العاملين في أماكن العمل
2				يقوم المدير بزيارات عفوية وغير رسمية
3				يشارك المدير العاملين في المناسبات المختلفة
4				يحرص المدير خلال تجواله على تعزيز ثقة العاملين به
البعد الثالث: التحفيز: يشير إلى قدرة المدير على تحفيز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أداءهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعمق احساسهم بأنهم شركاء ف وضع أهداف المنظمة.				
1				يعزز المدير من خلال تجواله شعور العاملين بأنهم شركاء في وضع وتحقيق أهداف المنظمة
2				يثني المدير خلال تجواله بين العاملين على جهودهم وانجازاتهم ومبادراتهم
3				يهتم المدير خلال تجواله بتحقيق مطالب العاملين
4				يسعى المدير أثناء تجواله لحل مشاكل الموظفين أثناء العمل
البعد الرابع: التغذية العكسية: يشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة حول كل ما يتعلق بعملهم				
1				يساعد المدير خلال تجواله العاملين على إدراك إمكاناتهم وقدراتهم
2				يزود المدير أثناء تجواله العاملين بالقوانين والمعلومات بخصوص العمل
3				يتمكن المدير من خلال تجواله من معرفة نقاط القوة وتعزيزها

					يعمل المدير على معالجة ما يحدث من انحرافات في أداء العاملين	4
					الإصلاح الإداري	
					استخدام الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسن الاتصال، التحفز، التغذية الراجعة) لتبسيط الاجراءات	1
					استخدام الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسن الاتصال، التحفز، التغذية الراجعة) تعديلات وتحسينات (جذرية في أساليب تقييم الأداء	2
					يشعر العاملون بالمديرية بارتفاع الروح المعنوية لديهم بعد كل عملية لتقييم الأداء	3
					تعمل المديرية على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	4
					تتم عملية الإدارة بعيدا عن التجاذبات والتكتلات	5
					تتبع المديرية نظم للحوافز المادية والمعنوية	6
					تسعى المديرية لخفض التكاليف المالية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية	7

+