

الإدارة بالتجوال وتأثيرها في التزام العاملين بأداء المهام

(دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتجات الغذائية مصانع البان أبي غريب)

الباحثة/ سري محمد رجب حمد أ.د. سماح مؤيد محمود

كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية

تاريخ النشر: 2022/10/1

تاريخ القبول: 2022/2/13

المستخلص:¹

تهدف الباحثتان في هذا البحث الى معرفة مدى تأثير الإدارة بالتجوال في الشركة العامة للمنتجات الغذائية مصانع البان أبي غريب من خلال المحاور الاساسية والمتمثلة بـ (اكتشاف الحقائق ، وتحسين الاتصال ، والتحفيز ، والتطوير والابداع ، والتغذية الراجعة) ، ومدى مساهمتها في تحقيق التزام العاملين بأداء المهام، وتمثلت المشكلة التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الاستطلاعية الاولى التي اجريت في الشركة المبحوثة ، بمحدودية ادراك المديرين لممارسة الإدارة بالتجوال وأبعادها والتي تؤدي دوراً مهماً في تحقيق التزام العاملين من حيث الالتزام بأداء المهام المؤكدة إليهم. وتم اختيار الشركة العامة للمنتجات الغذائية مصنع البان أبي غريب ، وجميع مراكز جمع وتبريد الحليب التابعة له ضمن حدود الموقع الجغرافي له في وزارة الصناعة والمعادن مجتمعاً للبحث، و تم اختبار عينة البحث والمتمثلة بعينة الموظفين هم تحت اشراف الادارة العليا والوسطى وبلغ عددهم (177) موظفاً ، ولتحقيق اختبار الفرضيات استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي ، وتم الاعتماد على استارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فضلاً عن الزيارات الميدانية والملاحظة المباشرة وتجميع الكثير من البيانات من خلال تشخيص الواقع الفعلي للشركة المبحوثة ، ولتحقيق ذلك صممت فرضية رئيسة تفرعت منها (5) فرضيات فرعية.

وتوصلت الباحثتان الى مجموعة من النتائج ، لعل ابرزها وجود علاقة تأثير بين الإدارة بالتجوال والتزام العاملين بأداء المهام في الشركة العامة للمنتجات الغذائية مصانع البان أبي غريب وهذا ما تم تأكيده في نتائج الجانب العملي.

الكلمات المفتاحية : (الإدارة بالتجوال ، والتزام العاملين بأداء المهام).

Abstract:

The two researchers aim in this research to know the extent of the impact of management by roaming in the General Company for Food Products, Abu Ghraib dairy factories, through the main axes of (discovery of facts, improving communication, motivation, development and creativity, and feedback), and the extent of its contribution to achieving the commitment of employees to the performance of Tasks, the problem that was reached through the preliminary survey conducted in the company in question, was the limited awareness of managers of the practice of roaming management and its dimensions, which play an important role in achieving the commitment of employees in terms of commitment to perform the tasks assigned to them.

The General Company for Food Products, the Abu Ghraib Dairy Factory, and all its milk collection and cooling centers within the limits of its geographical location in the Ministry of Industry and Minerals were chosen as a research community. To achieve hypotheses testing, the two researchers used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was relied on as a tool for data collection, as well as field visits and direct observation and the collection of a lot of data by diagnosing the actual reality of the company in question. The two researchers reached a set of results, perhaps the most prominent of which is the existence of an impact relationship between the management of roaming and the commitment of employees to perform tasks in the General Company for Food Products, Abu Ghraib Dairy Factories, and this was confirmed in the results of the practical side.

Keywords: (management by roaming, &the commitment of employees to perform tasks).

¹ (بحث مستقل من رسالة ماجستير

المقدمة :

شهد العالم تغيرات سريعة ومتلاحقة في عصر اتسم بالسرعة والحداثة ، فحدثت تطورات عديدة في بداية الحادي والعشرين في شتى نواحي العلوم الانسانية ، والطبيعية ، والسلوكية ، وفجرت خلالها العديد من المناهج لم يسبق لها مثيل ولم تعد الانماط التقليدية لإدارة المنظمات ذات فائدة لذا يسعى العالم الى أحداث التحولات التي تجعلها قادرة على مواجهته التحديات اللازمة لزيادة قدرتها على مواجهته التعقيدات ، وفي ظل واقع اداري يتسم بالتغير المستمر ، ومجموعة هائلة من التحديات الكثيرة الناتجة عن البيئة الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والتطورات المستمرة في البيئة التنافسية ، الزمت المنظمات اعتماد مناهج واساليب ادارية حديثة ومعاصرة، ومن ضمن الاساليب الإدارية الحديثة ظهر اسلوب الإدارة بالتجوال ، الذي يمثل منظومة إدارية متكاملة تقوم على التزام المدير بالحضور والتواجد في أماكن العمل وعدم الاعتماد على الاتصالات التصاعدية والتنازلية اعتمادا كليا ، بل استخدام قدراته على ادارة المقابلات الشخصية من خلال التجوال في مواقع العمل وادارة الحوار والمناقشة مع العاملين لتحديد جوانب الضعف ومعالجته وجوانب القوة لتعزيزها ومناقشة مشكلات العاملين وافكارهم ومعرفة انجازاتهم وقدراتهم الفعلية ، الامر الذي ينعكس ايجابياً على رضا العاملين ولائهم اتجاه المنظمة وبالتالي مما يدفعهم بالالتزام بأداء المهام.

ولهذا تهدف الباحثان الى معرفة تأثير الادارة بالتجوال كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين بأداء المهام كمتغير تابع في الشركة العامة للمنتجات الغذائية مصانع البان أبي غريب ، ومن اجل ذلك قدمت الباحثتان مجموعة من الفرضيات والتي تم اختبارها باستخدام البرنامج الاحصائي spss منها معامل الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد R^2 واختبار F وفي ضوء تلك النتائج توصل الباحثتان الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات. وبناء على ما تقدم تم تقسيم البحث الى أربعة مباحث ، حيث جاء المبحث الاول لمنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة ، والمبحث الثاني الإدارة بالتجوال ، والتزام العاملين بأداء المهام ، والمبحث الثالث الجانب العملي ، والمبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول /منهجية البحث

أولاً – منهجية البحث

1- مشكلة الدراسة

وتمثلت مشكلة البحث من خلال دراسة استطلاعية التي اجريت في صياغها بمحدودية ادراك المديرين لممارسة الإدارة بالتجوال وأبعادها بالشكل الذي يقودنا الى العمل بأسلوب العمل الجماعي الذي يؤدي الى تطوير العلاقات التنظيمية مع اخذ الإدارة العليا ببعض مقترحات الموظفين التي تراها مناسبة وغياب اسلوب مكافأة العمل المتميز الذي يعمل على زيادة الانتاجية ورفع الروح المعنوية للموظفين وضعف استخدام الافراد للتكنولوجيا المتقدمة في إنجاز الاعمال في الوقت المناسب لمواكبة التغيرات التي تحدث بالبيئة المحيطة بالشركة وبالتالي يقودهم باتجاه تحقيق اهداف الشركة ، مما ينعكس ايجابياً على التزام العاملين من حيث تحقيق الالتزام بأداء المهام.

واستناداً لما ذكر آنفاً يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة عدد من التساؤلات وكما يأتي :

(1) ما هي طبيعة العلاقة الرابطة بين أبعاد كل من الإدارة بالتجوال والتزام العاملين بأداء المهام؟

(2) ما هي درجة تأثير الإدارة بالتجوال في تحقيق التزام العاملين بأداء المهام؟

2- أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث بالتالي :

- (1) طبقت هذا البحث في واحدة من أعرق الشركات المهمة والفاعلة في البلد ، المتمثلة بالشركة العامة للمنتجات الغذائية مصانع البان أبي غريب في بغداد وهو احد المصانع المهمة والحيوية لدورها في تلبية حاجات المواطنين الاساسية وتوفير فرص عمل ، فضلاً عن مساهمتها في خدمة الاقتصاد الوطني من خلال توفير منتجات الالبان التي تحتل حيزاً كبيراً في المجتمع لكونها ذات صلة مباشرة بحياة المواطنين ، ولها قابلية المساهمة في اجراء التحولات والاصلاحات الاقتصادية ، والاجتماعية المطلوبة لتحقيق التنمية المستدامة الاساسية للعمل ، من خلال توافر اساليب عمل إدارة المنظمات التي تتجلى بالإدارة بالتجوال والتي من خلالها تتمكن من تحقيق التزام العاملين واستثماره في زيادة كفاءة وفعالية الموظفين ، فضلاً عن حفاظها على مستوى اداء عال ومبدع بشكل متواصل
- (2) يمكن ان تسهم الدراسة الحالية في فتح المجال امام الباحثين والمهتمين لإجراء ابحاث ودراسات مستقبلية في موضوع الإدارة بالتجوال وربطه بموضوعات سلوكية اخرى لإلقاء المزيد من الضوء على الدور الذي تؤديه الإدارة بالتجوال في السلوكيات الاخرى.

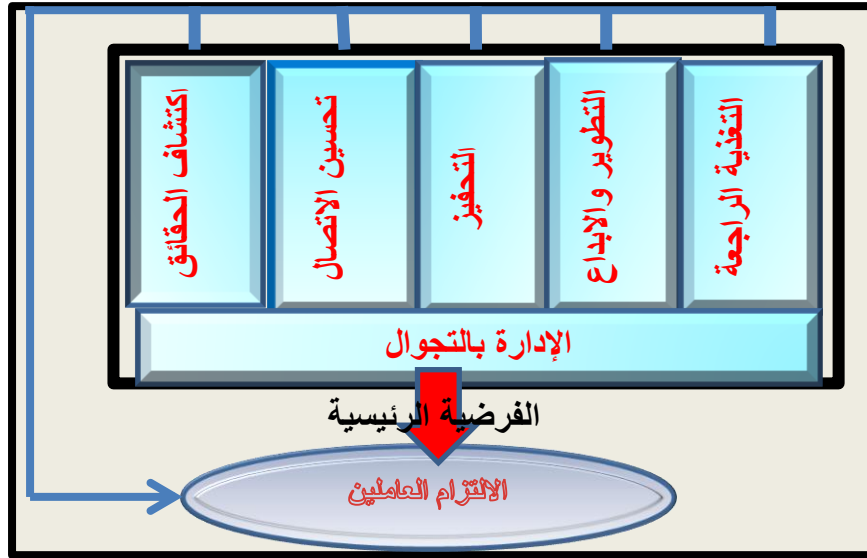
(3) يمكن ان تبرز اهمية الدراسة بشكل واضح كونها تربط بين ممارسة الإدارة بالتجوال في التزام العاملين بأداء المهام.

3- اهداف البحث :

يهدف البحث الى :

التأكد من وجود علاقة الأثر بين الإدارة بالتجوال بأبعادها الممتثلة بـ (اكتشاف الحقائق ، وتحسين الاتصال ، والتحفيز ، والتطوير والابداع ، والتغذية الراجعة) وبين التزام العاملين بأداء المهام.

4- المخطط الفرضي للبحث :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث ، المصدر : من اعداد الباحثان.

5- فرضيات البحث :

1.الفرضية الرئيسة الاولى للبحث : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتغير الإدارة بالتجوال في التزام العاملين بأداء المهام وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

(1-1) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعـد اكتشاف الحقائق في الالتزام بأداء المهام.

(1-2) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعـد تحسين الاتصال في الالتزام بأداء المهام.

(1-3) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعـد التحفيز في الالتزام بأداء المهام.

(1-4) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعـد التطوير والابداع في الالتزام بأداء المهام.

(1-5) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعـد التغذية الراجعة في الالتزام بأداء المهام.

6- مجتمع وعينة البحث :

تمثل مجتمع البحث الشركة العامة للمنتجات الغذائية مصانع البان أي غريب والمسجلة في وزارة الصناعة والمعادن وقد تم اختيار مصنع البان أي غريب في بغداد موقعا للبحث الحالي ، وجميع المصانع ومراكز جمع وتبريد الحليب التابعة له ضمن حدود الموقع الجغرافي له ، واستثنى من الدراسة مصنع البان الموصل ، ومصنع البان الديوانية ، وبعض من مراكز جمع وتبريد الحليب التابعة للمصانع البان أي غريب التي تكون خارج حدود المنطقة السكنية منها (الفلوجة ، والمسيد ، والصورة ، والسدة ، وبابل ، والراشدية ، والمدائن) ، لتعذر الوصول اليها من قبل الباحثة ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفين الشركة هم تحت اشراف الادارة العليا البالغ عددها (177) موظف من مجتمع الدراسة البالغ (1361) موظفاً ليكونوا افراد العينة المبحوثة . و تم استخدام القانون التالي في اختيار حجم العينة الكلي المراد سحبها من مجتمع الدراسة (Glen:2013,4).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

اذ تمثل :

N: حجم المجتمع

n: حجم العينة المستهدفة

e: مستوى الدقة (الخطأ المسموح به) = (0.07) .

وان سبب اختيار هذه الشركة كموقع لأجراء البحث يعود الى كونها من القطاعات المهمة لمساهمتها في توفير احتياجات المواطنين ، فضلاً عن توفير فرص عمل لعدد كبير من الافراد وهذا يعمل على دعم الاقتصاد الوطني وزيادة فاعليته بخاصة في الظروف الراهنة التي يمر بها البلد ، لذا فهي بحاجة الى ممارسات إدارية حديثة لها القدرة على زيادة نشاطها عن طريق تقديم الدعم والمساندة للعاملين والالمام بواقع عملهم من اجل زيادة فاعليتهم ، والتزامهم.

7.أداة البحث :

استعملت الباحثان في إغناء الاطار النظري والعملّي عدداً من الوسائل لجمع البيانات والمعلومات ، يُمكن ان توضيحها بالآتي..

(1) الجانب النظري

تم اعتماد الباحثة في اغناء الجانب النظري على كل من المصادر العربية ، والأجنبية من حيث الكتب ، المقالات والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع البحث.

(2) الجانب التطبيقي: تم الاعتماد في هذا الجانب على كل من :

(1) الوثائق والسجلات الرسمية: تم الحصول علي بعض الوثائق الخاصة بالشركة العامة للمنتوجات الغذائية مصانع البان ابي غريب التي افادت في وصفها وتأشير بعض المعلومات الخاصة بها .

(2) استمارة الاستبيان : تعد أداة رئيسة لجمع البيانات الاولية ، والحقائق المرتبطة بواقع معين ، ويظهر الجدول رقم (1) تركيبة الاستبانة على وفق متغيراتها الرئيسة، والفرعية، وعدد الفقرات، وأرقامها، ومصادر الحصول على التساؤلات، إذ تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، تناول الجزء الأول سبع فقرات المتعلقة بالمعلومات العامة وتمثلت بالاتي (النوع الاجتماعي ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، و الخدمة الوظيفية ، وعدد الدورات التدريبية ، وعدد كتب الشكر والتقدير ، و عدد المكافأة التي حصل عليها الافراد)، في حين تضمن الجزء الثاني (53) فقرة متعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) ، اما الجزء الثالث فقد تضمن (17) فقرة متعلقة بالمتغير التابع (التزام العاملين) .

الجدول رقم (1) هيكل الاستبانة

المتغيرات	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	الفقرة من - الى	المصدر
ممارسة الإدارة بالتجوال	اكتشاف الحقائق	13	1-13	(صالحة ،2015) ، (الناطور ،2015) ، (الرواشدة ،2013)
	تحسين الاتصال	10	14-24	
	التحفيز	11	25-36	
	التطوير والابداع	10	37-46	
	التغذية الراجعة	7	47-53	
الالتزام الوظيفي	الالتزام بأداء واجبات العمل	7	54-60	(الفريجي ،2018)
	الالتزام بأوقات الدوام الرسمي وتقليل الغيابات	5	61-65	
	الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة	5	66-70	(الفريجي ،2018)

المصدر: من اعداد الباحثان حسب المصادر التي تم اعتمادها في فقرات الاستبانة.

ثانياً. بعض من الدراسات السابقة:

1.دراسات سابقة خاصة بممارسه الإدارة بالتجوال.

1.دراسة	(أشتيوي، 2015)
عنوان الدراسة	واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين.
هدف الدراسة	معرفة مدى تطبيق العاملين للإدارة بالتجوال في الميدان.
منهج الدراسة	وصفي.
مجتمع وعينة الدراسة	عينة عشوائية تتكون من (140) من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعة.
اهم النتائج	ان مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال وابعادها المتمثلة بـ(اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات ، وتحسين عملية الاتصال ، والعمل الجماعي ، وتحفيز العاملين المميزين ، والدفع باتجاه عمليات التطوير والابداع ، وتعزيز مبدأ التغذية الراجعة) في الجامعة كان بمستوى متوسط .
الافادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري.
2. دراسة	(الضلاعين ، 2016).
عنوان الدراسة	درجة ممارسة الإدارة بالتجوال واثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية .
هدف الدراسة	قياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ومدى تأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية.
منهج الدراسة	تحليلي .
اهم النتائج	لن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لها تأثير في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية .
الافادة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري ، اظهار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

2.الدراسات الخاصة بالترام العاملين:

1. دراسة	(نبيلة، 2015)
عنوان الدراسة	Work and Moral Values ... a Matter of Commitment. العمل والقيم... اشكالية التزام.
هدف الدراسة	معرفة المعايير المحددة لقيم العمل، ومكانة الالتزام من هذه القيم وآلياتها وطرائق ترسيخها في حياتنا الوظيفية.
منهج الدراسة	دراسة وصفية.
الافادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري للدراسة الحالية، ساعدت الدراسة على إعطاء قوة للدراسة الحالية من خلال النقاط المشتركة التي تناولتها حول الالتزام بالوظيفة، وتم الاعتماد عليها في تحديد بعض المتغيرات الفرعية للالتزام الوظيفي.
2. دراسة	(Agba et.al,2015)
عنوان الدراسة	Work Environment and Employees, Commitment in Agro-Based Industries in Cross River State, Nigeria. بيئة العمل والتزام الموظفين في الصناعات القائمة على الزراعة في ولاية كروس ريفر، نيجيريا.
هدف الدراسة	تهدف الى دراسة تأثير بيئة العمل في المنظمة على التزام الموظفين.
منهج الدراسة	دراسة تحليلية.
عينة الدراسة	(1194) من الموظفين.
اهم النتائج	توصلت الدراسة الى ان بيئة العمل والمتمثلة بالاتصالات والاضاءة ومكان العمل الحالي من الاخطار ترتبط ارتباطاً إيجابياً

التي يُمر بها العاملون في المنظمة، لذلك تُعد الإدارة بالتجول ، واحدة من أكثر التقنيات الفاعلة لتحديد هذه المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها ، كذلك يُشير إكتشاف الحقائق إلى قدرة المدير المتجول على معرفة المشكلات التي تُعاني منها المنظمة، والحصول على معلومات شاملة عما يحدث في موقع التنفيذ، والحكم على نوعية التنفيذ ، ومعرفة الظروف التي يُمر بها العاملون (Durrah&OTHERS,2020:151-152). فهي تمكن المديرين من الحصول على نظرة ثقافية ، سيما في القضايا الغامضة ، والمهمة ، والتعرف على طبيعة العاملين من دون تصنع أو من دون تكلف ، فعند ما تنتقل المعلومات عبر المستويات الإدارية المتعددة ، فإن المدير في الإدارة العليا لا يُعرف ماذا يجري بالفعل، لأن كل مستوى إداري يُنقل المعلومات بطريقته ، لهذا يجب ممارسة الإدارة بالتجول ، للحصول على حقائق كاملة (الجميعي، 2018: 400). وترى الباحثة أن إكتشاف الحقائق تعني قدرة المدير المتجول على تحديد المشاكل أو القضايا التي تواجه العاملون في مكان العمل في الوقت المناسب، وتشخيصها من أجل معالجتها ، ومعرفة متطلبات العمل ، واحتياجات العاملين ، وتحديد نقاط الضعف والقوة لديهم ، والعمل على معالجة نقاط الضعف ، والحصول على معلومات من مصادرها الأصلية ومطابقة ما يحدث فعلا في الواقع مع التقارير التي تصل إلى الإدارة العليا في المنظمة.

2.تحسين الاتصال:

الاتصال. هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات ، من أجل إيجاد فهم مشترك، وثقة متبادلة بين الأطراف (حمد، 2018: 38) إن تحسين الاتصال يُشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين ، عن طريق تحسين فاعلية الاتصال بين المدير ، والعاملين ، من خلال وسائل الاتصال المختلفة سواء كانت وسائل الاتصال الشخصية (محادثة ، لقاء ، خطابة) أم الاجتماعات المفتوحة ، والمغلقة ، والتدوات العامة ، والمخصصة ، والمحاضرات ، وورش العمل، والهاتف اللاسلكي ، والفاكس ، ووسائل الإعلام (لوحات الإعلانات، الصحف، الإنترنت، التلفزيون ، والراديو) ، والبريد الإلكتروني. كما أنها تقنية اتصال غير رسمية تُساعد على زيادة وعي العامل بالمهام ، وتحسين مستوى ثقته ، مما يُشجع العاملين على مشاركة الأفكار الجديدة (الداود، 2020: 6). كذلك تُوافر الإدارة بالتجول فرصة للتواصل التلقائي وهو أكثر فاعلية من الاتصال المُخطط له ، ولكن يجب على المدير المتجول محاولة تجنب الانتقادات القاسية من قبل العاملين ، التي تؤدي إلى آثار سلبية. من هنا تُعد الإدارة بالتجول إستراتيجية اتصال بين المدير ، والعاملين ، تُعتمد على الاتصالات غير الرسمية ، عن طريق الإدارة اللامركزية، التي تبني الثقة وتُعزز العمل الجماعي (Durrah&others,2018:46-47).

ترى الباحثة أن الاتصالات المرئية والمباشرة تعد وسيلة فاعلة في تعزيز سلوك العاملين ، من خلال وجود المديرين في مواقع العمل واستخدام قدراتهم الشخصية لإجراء المقابلات بدلاً من الاعتماد كلياً على وسائل الاتصال الإلكترونية ، والتحدث إلى العاملين لاكتشاف ومعالجة أي أوجه قصور ، تحديد قدراتهم وإنجازاتهم الفردية ، ومناقشة أفكارهم ومشاكلهم ؛ ومحاولة معرفة ما يجري في الميدان ، هذا يؤدي دوراً مهماً في تطوير العمل والأداء، لذا فالاجتماعات المتكررة وجهاً لوجه للمديرين مع العاملين تؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بينهم والتقييم المفتوح والمعرفة ، لا تجعلهم يشعرون بالرضا فحسب ، بل تمنحهم كذلك الثقة في المنظمة والمديرين ، ويمكن للعاملين الذين يرون مدراءهم بجانبهم في جميع الأوقات ويشعرون بدعمهم باستمرار يركزون أكثر على عملهم. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة احترام وولاء العاملين تجاه مؤسساتهم (الضلعين، 2016: 64-65).

3.التحفيز:

يعد التحفيز بعداً مهماً من إبعاد الإدارة بالتجول ، الذي يُشير إلى قدرة المدير المتجول على تحفيز العاملين مادياً، ومعنوياً، بهدف دفعهم نحو أداء العمل الأفضل، والارتقاء بمستوى أدائهم ، ورفع الروح المعنوية لهم ، من خلال تنمية الإحساس لديهم ، بأنهم جزء مهم من المنظمة. إن الإدارة بالتجول تُعزز من فاعلية القيادة، لأنها تحفز المديرين على ترك مكاتبهم، والتجول في مكان العمل، والاتصال المباشر بالأنشطة، وبناء العلاقات ، ومشاركة العاملين شخصياً، وتعبير عن شكرهم لهم، مما يؤدي إلى مساهمة العاملين في نجاح المنظمة (Durrah&others,2018:46-47).و كما يُشكل نظام الحوافز دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة ، ويتحقق هذا الدور في المنظمات المتعددة ، من خلال تحفيز العاملين على الارتقاء بمستويات أداء عملهم، وبخلاف ذلك عند غياب نظام الحوافز الفعال يؤدي إلى العديد من المخاطر ، التي تؤثر سلباً في أداء العاملين وظيفياً وسلوكياً (حسين ، وآخرون، 2018: 225).

ترى الباحثان أن الحوافز المادية والمعنوية تؤدي دوراً كبيراً في تحفيز العاملين نحو الأداء الأفضل، وتشجعهم على بذل المزيد من الجهد ودفعهم للارتقاء بمستويات إنتاجية أعلى، عن طريق توفير البيئة الصحية المناسبة للعمل، التي تدعم التحسين المستمر للأداء.

4. التطوير والابداع:

إن التطوير هو تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع وظائفها، والمشاكل، والتحديات التي تواجهها، من خلال تطوير الاتصالات، وإنشاء العلاقات الشخصية، وبناء الثقة، التحفيز، وعمليات صنع القرار، وأساليب القيادة والتعاون، (DeCENZO, & others, 2013: 205). إما الأبداع يعني إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل، (Robbins, & Judge, 2014: 9). إما الأبداع والتطوير فيشيران إلى قدرة المدير المتجول على إضافة وتقديم أفكار، وابداعات جديدة، ومبتكرة، واكتشاف المواهب، ومعرفة المبدعين، وإلهام العاملين بالحلل الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية المناسبة من أجل تطوير العاملين.

ترى الباحثان أن الأبداع والتطوير يعني قدرة المدير من خلال الزيارات الميدانية المتكررة في مواقع العمل، على إضافة أفكار جديدة للعمل نتيجة العمل كفريق، والتجديد وإعادة توزيع الأدوار وأنشطة العمل الأساسية، واكتشاف المبدعين من العاملين وإعادة استثمارهم من أجل الاستجابة للظروف المتغيرة التي تطرأ على المنظمات سواء كانت سياسية أم اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية. الأمر الذي يؤدي إلى النمو والارتقاء وتحقيق الميزة التنافسية والفاعلية في الأداء.

5. التغذية الراجعة:

التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للعامل لمعرفة ما إذا كان أداؤه لعمله، مقبولاً أم لا (Sakarneh, 2020: 384). إنها إشعار العاملين من قبل المدير المتجول في مواقع العمل، بنتائج أعمالهم، وتقوية شعورهم بقيمة إنجازاتهم، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية اللازمة لعملهم وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، وتحديد نوع التدريب الملائم لمعالجة نقاط الضعف في أداء عملهم، ومعرفة نقاط القوة والعمل على تطويرها وتحسينها، لأجل وضع الحلول والمقترحات المناسبة لها. إن التغذية الراجعة تساعد الإدارة العليا على معرفة ما يجري في مكان العمل، ومعرفة المشاكل المتكررة، والمضايقات في العمل، والحد منها، واتخاذ إجراءات جذرية للمشاكل، وتطوير المستويات الإدارية في المنظمة، وجعلها متطورة، وخالية من النزاعات (دمرجيان، 2018: 39).

ترى الباحثان أن التغذية الراجعة وهي النتائج الإيجابية التي يلاحظها المدير في سلوك العاملين، نتيجة تقديمه النصيحة والمشورة لهم والتعاطف معهم، الأمر الذي يؤدي دوراً كبيراً باكتشاف العاملين لذاتهم والشعور بمكانتهم وقدراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم، واعتقادهم بأنهم مصدر تقدير من قبل المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا لديهم، وبالتالي يعكس إيجابياً على أدائهم (السرْحان، 2017: 29-31).

ثالثاً: التزام العاملين بأداء المهام:

العمل يؤدي دوراً مهماً في حياة الإنسان سواء كانت من حيث تحقيق متطلباته الذاتية أم كونه عضواً في المجتمع، حيث تعد الكفاية في الأداء واتقان العمل من الأمور المهمة في المنظور الإسلامي أو المنظور البشري لمن يرغب بالاستمرار بوظيفته لذا فقد حظي باهتمام كبير من قبل الإدارات التي تناولت العديد من الدراسات والمؤلفات التي ركزت على اتقان العمل لزيادة الإنتاجية والأداء، كما ظهر في ممارسات الإدارة الحديثة من خلال أساليب أنظمة الجودة وتطبيقاتها. من المنظور الإسلامي فالإسلام كان سباقاً في مجال الدعوة إلى الكفاية والالتقان في العمل، فقد حث رسول الله صلى الله عليه وسلم المسلمين على اتقان عملهم من خلال قوله ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) لذا فالموظف مؤتمن على وظيفته وما ينتج عنها من مسؤوليات وواجبات من دون غش لمهام وظيفته (العمر، 1999: 26-42). وبناء على ما سبق يتضح للباحثة بأن التزام الموظف بأداء واجباته الوظيفية وفقاً على ما هو منصوص عليها يتطلب أولاً من المنظمة توفير المناخ الملائم والسبل التي تساعد الموظف على الأداء ويتطلب ثانياً من الموظف الأخذ بالجانب الأخلاقي للوظيفة عند أداء المهام الموكلة بها. الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد معاً.

المبحث الثالث/ الجانب العملي

اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسة الأولى للبحث: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتغير الإدارة بالحوال في التزام العاملين بأداء المهام وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

(1-1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعء اكتشاف الحقائق في الالتزام العاملين .

وللتحقق من الفرضية الفرعية (1-1) يوضح الجدول رقم (2) في ادناه نتائج تحليل الانحدار لتأثير اكتشاف الحقائق في التزام العاملين بأداء المهام. بينت النتائج باستعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط ان اكتشاف الحقائق لم يحقق تأثيراً معنوياً مع التزام العاملين بأداء المهام، اذ يتضح من الجدول رقم (2) في ادناه ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (626.740) ولأن قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) وتحت درجة حرية (1، 155)، اما معامل التحديد فقد فسر (R^2) ما مقداره (81%) من مقدار المساهمات الحاصلة في التزام العاملين بأداء المهام. كما ان قيمة الميل الحدي (β) بلغت (0.877) وتشير الى ان التغير الذي يحصل باكتشاف الحقائق بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في التزام العاملين بأداء المهام بمقدار (0.877)، وهذا يشير الى التأثير القوي لبعء اكتشاف الحقائق في التزام العاملين بأداء المهام، وهذا يشير الى قوة تأثير بعد اكتشاف الحقائق في التزام العاملين بأداء المهام في الشركة المبحوثة، وهذا مما يقودنا الى رفض قبول الفرضية الفرعية الاولى وعتاد الفرضية البديلة، التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعء اكتشاف الحقائق في التزام العاملين.

جدول رقم (3) نتائج تأثير اكتشاف الحقائق في التزام بأداء المهام

البعء	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
اكتشاف الحقائق	الالتزام العاملين بأداء المهام	0.458	0.877	%81	626.740	معنوي

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 155) = 3.440.

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1، 155) = 4.612.

المصدر : من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية .

(1-2) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعء تحسين الاتصال في التزام العاملين بأداء المهام.

وللتحقق من الفرضية الفرعية (1-2) يوضح الجدول رقم (3) في ادناه نتائج تحليل الانحدار لتأثير تحسين الاتصال في التزام العاملين بأداء المهام. بينت النتائج باستعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط ان تحسين الاتصال حقق تأثيراً معنوياً مع التزام العاملين بأداء المهام، اذ يتضح من الجدول رقم (3) في ادناه ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (277.48) ولأن قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) وتحت درجة حرية (1، 155)، اما معامل التحديد فقد فسر (R^2) ما مقداره (64%) من مقدار المساهمات الحاصلة في التزام العاملين بأداء المهام. كما ان قيمة الميل الحدي (β) بلغت (0.990) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بتحسين الاتصال بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة التزام العاملين بأداء المهام بمقدار (0.990)، وهذا يشير الى التأثير المعنوي لبعء تحسين الاتصال في التزام العاملين بأداء المهام، مما يقودنا الى رفض قبول الفرضية الفرعية الثانية وعتاد الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعء تحسين الاتصال في التزام العاملين.

جدول رقم (4) نتائج تأثير تحسين الاتصال في الالتزام العاملين بأداء المهام

البعء	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
تحسين الاتصال	الالتزام العاملين بأداء المهام	0.393	0.990	%64	277.48	معنوي

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 155) = 3.440.

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1، 155) = 4.612.

المصدر : من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

(1-3) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعء التحفيز في التزام العاملين بأداء المهام.

وللتحقق من الفرضية الفرعية (1-3) يوضح الجدول رقم (5) في ادناه نتائج تحليل الانحدار لتأثير التحفيز في التزام العاملين بأداء المهام. بينت النتائج باستعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط ان بعد التحفيز فقد حقق تأثيراً معنوياً مع التزام العاملين بأداء المهام ،اذ يتضح من الجدول رقم (5) في ادناه ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (708.288) ولأن قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) وتحت درجة حرية (155،1) ، اما معامل التحديد فقد فسر (R^2) ما مقداره (82%) من مقدار المساهمة الحاصلة في التزام بأداء المهام. كما ان قيمة الميل الحدي (β) بلغت (0.871) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالتحفيز بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في التزام العاملين بأداء المهام ، بمقدار (0.871) ، وهذا يشير الى التأثير المعنوي لبعد التحفيز في التزام العاملين بأداء المهام ، مما يقودنا الى رفض الفرضية الفرعية الثالثة واعتماد الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير لبعد التحفيز في التزام العاملين بأداء المهام.

جدول رقم (5) نتائج تأثير التحفيز في التزام العاملين بأداء المهام

البعد	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التحفيز	الالتزام العاملين بأداء المهام	0.486	0.871	%82	708.288	معنوي

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (155،1) = 3.440.

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (155،1) = 4.612.

المصدر : من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

(1-4) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعد التطوير والابداع في التزام العاملين بأداء المهام.

وللتحقق من الفرضية الفرعية (1-4) يوضح الجدول رقم (6) في ادناه نتائج تحليل الانحدار لتأثير التطوير والابداع في التزام العاملين بأداء المهام .

بينت النتائج باستعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط ان التطوير والابداع لم يحققاً تأثيراً معنوياً مع التزام العاملين بأداء المهام ،اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.335) ولأن قيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) وتحت درجة حرية (155،1) ، اما معامل التحديد فقد فسر (R^2) ما مقداره (6%) من مقدار المساهمة الحاصلة في التزام العاملين بأداء المهام كما ان قيمة الميل الحدي (β) بلغت (0.547) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالتطوير والابداع بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في التزام العاملين بأداء المهام بمقدار (0.547) ، وهذا يشير الى ضعف التأثير المعنوي لبعد التطوير والابداع في التزام العاملين بأداء المهام ، مما يقودنا الى قبول صحة الفرضية الفرعية الرابعة في الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول رقم (6) نتائج تأثير التطوير والابداع في التزام العاملين بأداء المهام

البعد	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التطوير والابداع	الالتزام العاملين بأداء المهام	0.843	0.547	%6	3.335	غير معنوي

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (155،1) = 3.440.

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (155،1) = 4.612.

المصدر : من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

(1-5) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعد التغذية الراجعة في التزام العاملين بأداء المهام.

وللتحقق من الفرضية الفرعية (1-5) يوضح الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار لتأثير التغذية الراجعة في التزام العاملين بأداء المهام.

بينت النتائج باستعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط ان بعد التغذية الراجعة حقق تأثيراً معنوياً مع التزام العاملين بأداء المهام ،اذ يتضح من الجدول رقم (7) في ادناه ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (389.43)، ولأن قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة

(0.01، 0.05) وتحت درجة حرية (1، 155)، اما معامل التحديد فقد فسر- (R^2) ما مقداره (72%) من مقدار المساهمة الحاصلة في التزام العاملين بأداء المهام. كما ان قيمة الميل الحدي (β) بلغت (0.817) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالتغذية الراجعة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في التزام العاملين بأداء المهام بمقدار (0.817)، وهذا يشير الى التأثير المعنوي لبعد التغذية الراجعة في التزام العاملين بأداء المهام ، مما يقودنا الى رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (7) نتائج تأثير التغذية الراجعة في التزام العاملين بأداء المهام

البعد	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التغذية الراجعة	الالتزام العاملين بأداء المهام	0.622	0.817	72%	389.43	معنوي

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 155) = 3.440.

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1، 155) = 4.612.

المصدر : من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

وباستناد الى النتائج الاحصائية السابقة يمكن رفض صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمتغير الإدارة بالحوال في التزام العاملين بأداء المهام)، واعتماد الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير لمتغير الإدارة بالحوال في التزام العاملين بأداء المهام.

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. وجود علاقة التأثير بين اكتشاف الحقائق والالتزام العاملين بأداء المهام ، اذ بلغت نسبة معامل التحديد (81%)، وعليه تستنتج الباحثان بأن الادارة العليا تطبق بعد اكتشاف الحقائق ، والذي تمكن المديرين من الحصول على المعلومات الصحيحة من مصادرها والتعرف الفعلي على نقاط القوة والضعف في اداء الموظفين وبالتالي قدرة الموظفين على طرح افكارهم ومشاكلهم مباشرة من دون تردد او خوف ، مما يسهم بتحسين العلاقة بين الموظفين والادارة العليا ، الامر الذي يحسن التزام العاملين بأداء المهام.
2. تمكنت الادارة العليا من ممارسة تحسين الاتصال لتأثير التزام العاملين بأداء المهام ، اذ بلغت نسبة معامل التحديد (64%) وهي نسبة متوسطة ، اذ تعد الزيارات الميدانية من الممارسات التي تحسن العلاقة بين المستويات التنظيمية وعلاقة الموظف بالمرؤوسين وبالتالي تعكس إيجابياً على الرضا الوظيفي للعاملين مما تسهم بتحسين التزام العاملين بأداء المهام لديهم.
3. استطاعت الشركة العامة لمنتجات الغذائية مصانع البان ابي غريب من ممارسة التحفيز في تحسين التزام العاملين بأداء المهام حيث بلغ معامل التحديد بنسبة (82) وهي نسبة جيدة جداً ، تقوم الشركة المبحوثة بتقديم الحوافز المالية والمكافأة للموظفين المتميزين في اداء عملهم ، لتفعيل الحماس وتشجيعهم نحو زيادة الاداء والانتاجية .
4. غياب العلاقة التأثير بين بعد التطوير والابداع والالتزام العاملين بأداء المهام ، اذ بلغ معامل التحديد (6%) وهي نسبة ضعيفة، وعليه تستنتج الباحثان ان الشركة المبحوثة لا تأخذ بالأفكار الابداعية التي يطرحها الموظفون ولا تهتم بالأفراد المبدعين الذين يعدون مورداً ثميناً بالنسبة لأي منظمة ، انما يقتصر عملها على القرارات التي تصدرها الادارة العليا ، كما انها تعتمد على تطوير مواصفات المنتجات لكي تلائم مع المنتجات المستوردة المطروحة حتى يتم قبولها في الاسواق العراقية
5. استطاعت الشركة المبحوثة من ممارسة التغذية الراجعة في تعزيز التزام العاملين بأداء المهام ، اذ بلغ معامل التحديد بنسبة (72%) وهي نسبة جيدة، اذ تمكنت الادارة العليا من خلال ملاحظة اداء العاملين وتحديد جوانب الضعف لديهم ومعالجته وتحديد نقاط القوة لديهم وتعزيزها والمتابعة المستمرة لعملهم عن طريق مكافأة المخلصين ومعاقبة المخالف منهم والتي من شأنها رفع مستوى ادائهم وبالتالي تعود بالمنافع الايجابية على الشركة.

ثانياً: التوصيات:

- 1) ضرورة تبني الادارة العليا في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية مصانع البان ابي غريب للأساليب الإدارية الحديثة ومنها الإدارة بالتجوال لزيادة قدرتها على مواكبة المتطلبات المتغيرة لهذا العصر.
- 2) يجب على الادارة العليا ان توضح اسلوب الادارة بالتجوال مدى اهميتها ودورها في تحقيق التزام العاملين بأداء المهام، وإيجاد فكرة شاملة والطرق الكفيلة بتبني تطبيق جميع ابعادها.
- 3) منح فرصة للمديرين والعاملين زيادة مستوى التعاون الذي يسهم في زيادة قدراتهم على تحديد المشكلات التي تواجههم وزيادة خبراتهم بالعمل ومعرفة المعوقات التي تعوق نجاح الشركة بسهولة.
- 4) العمل على وضع برامج لإبداع وتطوير المبدعين ، والسماح لهم بتقديم الافكار الابداعية وتشجيعهم على عدم الخوف من الفشل وعدم رفضها حتى لو كانت غريبة أو جديدة ، كما يجب على ادارة الشركة ان تعمل على تحفيزهم مادياً ومعنوياً من اجل خلق مناخ ابداعي ومواكب للتطورات والمتغيرات المتسارعة .
- 5) ضرورة وضع برامج مناسبة لتكثيف عملية الاتصال والتواصل بين الادارة العليا والموظفين خلال عملية التجوال ، ذلك عن طريق اقامة الندوات العلمية وورش العمل والمؤتمرات والدورات التدريبية اللازمة لزيادة خبراتهم وكفاءتهم والتي تسهم في زيادة دافعيتهم نحو الأداء.
- 6) اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بالأساليب التي تحافظ على العلاقات الانسانية بين الادارة العليا والموظفين ، وذلك عن طريق اقامة الاحتفالات والنشاطات والرحلات الترفيهية التي تعمل على زيادة معرفة المديرين بحاجات ورغبات وميول واتجاهات واهتمامات الموظف ومحاولة تلبيتها من اجل بناء علاقة قائمة على الود والاحترام بينهم وكسر الحواجز في الادارة التقليدية .
- 7) ضرورة التركيز من قبل الادارة العليا على التزام العاملين ، اذ يُعد احد المفاهيم المهمة المتعلقة بتصرفات وسلوكيات الموظف النفسية والذي يؤثر في اداء العمل ، وبقاء الموظفين ومغادرتهم.

قائمة المصادر:

اولاً: المصادر العربية :

- الفرجي ، حسين علي حافظ ، (2018) ، " تطوير المورد البشري والتشارك المعرفي ودورها في تعزيز الالتزام الوظيفي دراسة تطبيقية " ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد ، العراق .
- الداود ، هديل بنت أحمد ، (2020) ، " واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها " ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد (21) .
- حمد ، ساهر سهيل إسماعيل ، (2018) ، " درجة ممارسة مديري الصحة الشرعية بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- الربيعي ، مصطفى كاظم حيدر ، (2019) ، " تأثير إدارة التنوع للموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد العراق .
- الهويشل ، نواف أحمد ، (2019) ، " واقع ممارسة البار بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض " ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - العدد الثاني عشر - المجلد الثالث ، Www.Ajsrp.Com .
- معجم الوسيط ، (2004) ، الطبعة التاسعة عشر ، مصر .
- معلوف ، لويس ، (1956) ، " المنجد في اللغة والآدب والعلوم " ، دار المعارف - القاهرة .
- اشتيوي ، محمد عبد ، (2015) ، " واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين " ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ، العدد 4 المجلد الأول .
- الجميعي ، وفاء بنت عايض معيوض ، (2018) ، " واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف " ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد (19) .

- الضلاعين ، علي ، (2016) ، "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية" ، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد (1) المجلد (12) .
- حسين، وسام علي، عطاالله، صبا نوري، وكاطع، افتخار عبد الحسين، (2018) ، "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء مدراء في مديرية تربية الأنبار" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 901 ، المجلد 24 ، ص 220- 221
- دمرجيان ، سارين شانت خشادور ، (2018) ، "أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التمر في مكان العمل: الدور المعدل للممارسات الإدارة بالتجوال :نداسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان " ،رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان.
- السرحان ، تغريد فرحان ، (2017) ، " أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على تطبيق معايير الاعتماد الصحية في المستشفيات الخاصة الأردنية" ، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة البحوث الإدارية ، العدد (1) المجلد(1).
- العمر، فؤاد عبدالله ، (1999) ، "أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي " ، ط 1.
- نبيلة، وحدي، (2015)، "العمل والقيم...اشكالية التزام"، الاكاديمية للدراسات الانسانية والاجتماعية، العدد 12.
- أبو سعدة، حسين محمد حسين ، (2015) ، "علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي " ، دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين.

ثانياً: المصادر الاجنبية :

- E. M., Agba,By Ushie,&A. M. Ogaboh,&Okorie,Chimaobi,(2015),"Work Environment And Employees' Commitment In Agro-Based Industries In Cross River State, Nigeria",Global Journal Of Human-Social Science: C Sociology & Culture Volume 15 Issue 6 Version 1.0.
- Prieto, Leon C., Norman, Mario V., Phipps, Simone T. A.,& Chenault, Essence B. S.,(2016) , "Tackling Micro-Aggressions In Organizations: A Broken Windows Approach" , Journal Of Leadership, Accountability And Ethics Vol. 13(3).
- Şentürk, Zülfiye Acar,& Selvi, Özgür, (2018) , " Kurum İçi İletişimi Etkinleştiren Bir Yöntem Olarak Gezinerek Yönetim",Gumshone Universty/ E-Journal Of Faculta Of Communication ,Nolume 4,Number 2,Pp 535-554.
- Kwon, Aimee, Hun Park, Hyuk Hahn, Ilhyung Lee, And Taehoon Kwon,(2018) , " Motivators Of Mbwa And Communicational Factors Behind Them: A Case Study On A Korean Shipyard" , Journal Of Open Innovation: Technology, Market, And Complexity, J. Open Innov. Technol. Mark. Complex, 4, 29; Doi:10.3390/Joitmc403002 .
- Nodada, Ntombizandile, (2019) , " A Case Study Of The Instructional Leadership Practices Of Mathematics Heads Of Department In Rural Secondary Schools" , College Of Humanities, University Of Kwazulu-Natal.
- Durrah, Omar, Eltigani, Mohammed Osman,& Bilal, Zaroug Osman,(2018) , " Practicing Management By Walking Around And Its Impact On The Service Quality" , International Journal Of Commerce And Management Research, Volume 4; Issue 5; Issn: 2455-1627 ,Page No. 45-55.
- Durrah, Omar, Eltigani, Mohammed Osman,And Gharib, Moazm (2020) , " Management By Walking Around As An Approach To Improving Organizational Excellence In Media Institutions" , Journal Of Economic, Administrative And Legal Sciences, Volume (4), Issue (4) , P: 147 – 165.

-
- Sakarneh , Bilal Khalaf ,(2020) , " **Management By Walking Around And Service Quality: The Moderating Role Of Transformational Leadership – A Concept Of The Arab Bank In Jordan**" , International Journal Of Innovation, Creativity And Change. Www.Ijicc.Net Volume 13, Issue 3.
 - Decenzo, David A., Robbins, Stephen P.,& Verhulst, Susan L.,(2013) , " **Fundamentals Of Human Resource Management**", Ed 11th .
 - Robbins, Stephen P.,& Judge, Timothy A., (2014), " **Essentials Of Organizational Behavior**", Ed Twelfth , New York.