

الإدارة بالتجوال لدى مديري شركات السياحة وعلاقتها بعملية صنع القرارات

محمد شعبان إسماعيل بسيوني

مدرس بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

أسماء سعيد أحمد الأسرج

مدرس بقسم مسوح الموارد الطبيعية

معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات

الملخص

يستهدف البحث التعرف علي منهج الإدارة بالتجوال، وواقع تطبيقه في شركات السياحة المصرية، ومدى تأثير ذلك على عملية صنع القرارات لدى مديري الشركات السياحية. اعتمد الباحثان في إجراء الدراسة الميدانية علي عينة من العاملين بالشركات السياحية فئة "أ" في محافظة القاهرة من مجتمع الدراسة وذلك للوصول إلي نتائج قابلة للتعميم، والاستفادة منها. حيث تم توزيع 498 استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في تلك الشركات خلال الفترة من يونيو 2022 وحتى سبتمبر 2022، وتم استرجاع 455 استمارة، وتبين أن هناك 416 استمارة صالحة للتحليل باستخدام برنامجي SPSS V. 28، AMOS V.28. وتم التوصل الي إرتفاع درجة تبني الإدارة بالتجوال في شركات السياحة المصرية، وإرتفاع درجة قدرة مديري الشركات السياحية على صناعة القرارات، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الإدارة بالتجوال وعملية صنع القرارات.

الكلمات الدالة: الإدارة بالتجوال ، شركات السياحة، صنع القرارات، اكتشاف الحقائق، التحفيز، الإبداع.

مقدمة

تعد الإدارة بالتجوال من الموضوعات الهامة التي تتسم بالأصالة وترتبط بكثير من المفاهيم الإدارية، فالسلوكيات التي يتبناها المديرون من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الروح المعنوية لدى العاملين وتعزيز الدافعية لديهم (Nurabadi et al., 2019; Al-Romeedy, 2019). وتطبيق هذا الأسلوب يؤدي إلى كسر الحواجز التي قد تعوق اتصال العاملين مع مديريهم، من خلال التواجد الذكي للمدير في مواقع العمل، للتواصل معهم، والاجتماع الدائم بهم، وتبادل الحديث والنقاشات معهم، وعدم الإعتماد على وسائل الاتصالات اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجولية على أرض الواقع، وذلك ليتمكن من اكتشاف أي قصور ومعالجته (الحوامة والعبیدی، 2013). والتعامل مع المرؤوسين وفقاً لما توفر له من معلومات تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة، الأمر الذي يوحى للعاملين باهتمام المدير والتزامه، مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته (الضلعين، 2016).

إن القائد الناجح هو الذى يحكم بعقله وليس من خلال العاطفة، وتعتبر عملية صناعة القرارات أداة

ملازمة لجميع وظائف المدير (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - المتابعة) (Al-Romeedy &

(Ozbek, 2022)، حيث أن القرار الذي يصنع بالتشارك مع أفراد المنظمة بناءً على المعلومات التي يحصل عليها المدير المتجول يكون أكثر فعالية من القرارات التي يتخذها المدير بمفرده (الهزيمة والعطاس، 2019). وجاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الإدارة بالتجول في عملية صنع القرارات بشركات السياحة.

مشكلة الدراسة

تشير العديد من الدراسات الى أن بعض الإدارات في شركات السياحة تواجه عدداً من المشكلات التي تعيق عملية اتخاذ القرارات، مما يؤثر على تحقيق أهدافها بشكل فعال (Khairat & Al-Romeedy, 2022; Al-Romeedy & Mohamed, 2016)، حيث ذكر الحامدي والقاسمية (2020) أن المديرين أصبحوا في عزلة عن العاملين ؛ وذلك لبائهم في مكاتبيهم دون التفاعل معهم مما أدى إلى تشويش المعلومات التي تصل إلى المديرين صناع القرار نتيجة لعدم وصول المعلومات المتعلقة بالعمل كاملة للمديرين، أو خوف العاملون من مواجهة المديرين وردود أفعالهم. ويتطلب ذلك الإعتماد على الأساليب الحديثة في الإدارة التي تساعد على بناء القدرات الذاتية للمديرين داخل شركات السياحة، وتعد الإدارة بالتجول واحداً من أنجح الأساليب الحديثة في الإدارة حيث أنه عبارة عن أسلوب ومنهج إداري أثبت نجاحه في تطبيق سياسة الباب المفتوح الذي يقوم على توجيه العاملين من داخل بيئة العمل مباشرة بدلاً من المكاتب المغلقة، من خلال تجول المدير متخذ القرارات بين الموظفين داخل الشركة لمعرفة مجريات الأمور بنفسه بدلاً من الإعتماد على التقارير المرسله إليه ، وذلك ليس بهدف الرقابة وتصيد الأخطاء ولكن لتحسين التواصل مع العاملين، والاستماع للمشكلات واستشفاف الأفكار، مما ينعكس على تحسين قدرة المديرين على صنع القرارات المناسبة لحلها (الهزيمة و العطاس، 2019). وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو دور الإدارة بالتجول في عملية صنع القرارات في شركات السياحة؟

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على دور الإدارة بالتجول في عملية صنع القرارات بشركات السياحة، وينبثق منه مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على واقع تجول مدراء شركات السياحة بين العاملين في بيئة العمل للحصول على المعلومات، وإكتشاف الحقائق.
- إستكشاف دور الإدارة تجاه عمليات الإبداع والتطوير من خلال التجول في شركات السياحة.
- معرفة مدى تحفيز إدارة الشركة للعاملين المتميزين أثناء تجوالها بالشركة.
- بيان واقع تطبيق الإدارة لمبدأ التغذية الراجعة من خلال تجوالها بين العاملين.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على أسلوب إداري جديد من أساليب الإدارة وهو الإدارة بالتجوال، لزيادة فاعلية العلاقة بين المديرين والعاملين في شركات السياحة، مما يعزز الإرتقاء بالعمل الإداري وفقا لأفضل الممارسات وأحسنها، ومن ثم رفع قدرة المديرين على صنع القرارات والابداع في حل المشكلات داخل بيئة العمل. وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها مرجعاً إستراتيجياً للمديرين وصناع القرار بشركات السياحة.

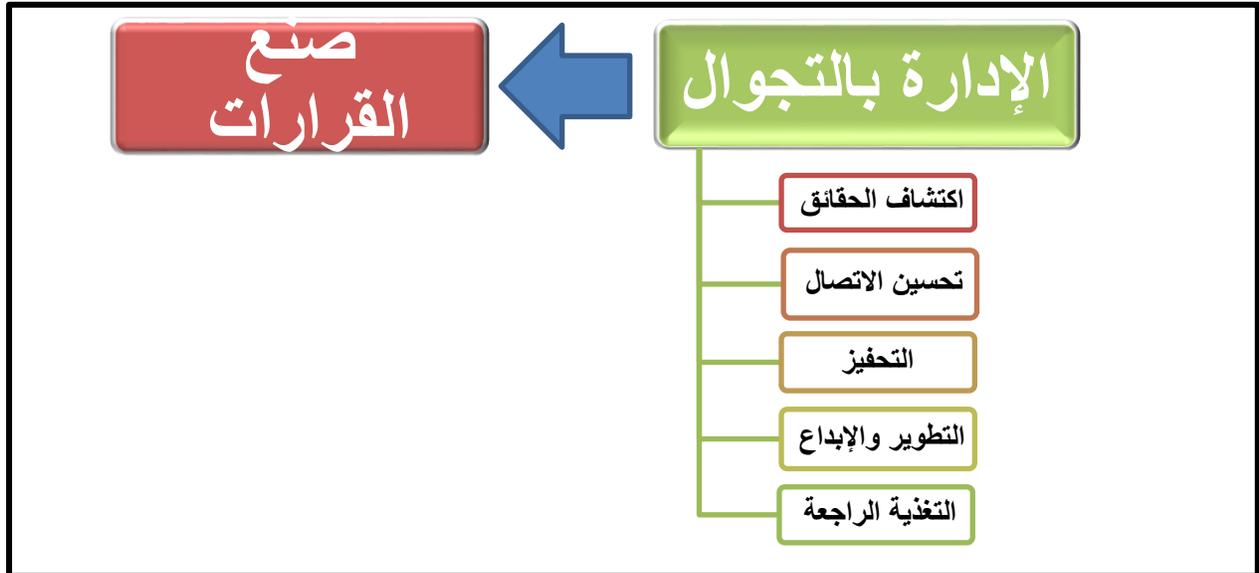
فروض الدراسة

قامت الدراسة على فرض رئيس وهو (تؤثر الإدارة بالتجوال علي عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة "أ").

وينبثق عن هذا الفرض خمسة فروض فرعية كما يلي:

1. الفرض الفرعي الأول: يؤثر اكتشاف الحقائق علي عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة "أ".
2. الفرض الفرعي الثاني: يؤثر تحسين الاتصال علي عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة "أ".
3. الفرض الفرعي الثالث: يؤثر التحفيز علي عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة "أ".
4. الفرض الفرعي الرابع: يؤثر التطوير والإبداع علي عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة "أ".
5. الفرض الفرعي الخامس: تؤثر التغذية الراجعة علي عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة "أ".

نموذج الدراسة



شكل (1) نموذج الدراسة

الإطار النظري

الإدارة بالتجوال

مفهوم الإدارة بالتجوال

لقد أدت سهولة الاتصالات وكفاءتها إلى زيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتتبية مما أحدث نوعاً من الإغتراب الوظيفي، والعزلة بين متخذ القرار الإداري والمرؤوسين داخل الشركات (AI- Romeedy, B. & Talhi, 2019). وتعتبر الإدارة بالتجوال منظومة متكاملة الأركان تساعد على كسر الحواجز بين المدير والعاملين، وتحقق قدر مناسب من المعرفة الحقيقية، والوعي الإدراكي، والإمام بما يحدث فعلياً داخل بيئة العمل، مما يتيح للمنظمات والقائد الإداري المعيشة الفعلية للأحداث، وتعد الإدارة بالتجوال أيضاً مصدراً مباشراً للبيانات والمعلومات والمعرفة، وأداة ووسيلة ناجحة للتحقق من صحة تلك المعلومات ومدى إمكانية الاعتماد عليها في عملية صنع القرارات (موسى، 2015؛ محمد، 2019).

تعتبر الإدارة بالتجوال من المفاهيم والاتجاهات الحديثة في مجال علم الإدارة، والذي يرجع الفضل في نشر هذا الإتجاه إلى كلاً من بيترز ووترمان (peters & waterman) وذلك بتناول مصطلح الإدارة بالتجوال في كتابهما البحث عن التميز عام 1982م، وتقوم فكرة الإدارة بالتجوال على الإهتمام بالعنصر البشري في المقام الأول من خلال التكامل الوظيفي والمشاركة الكاملة من أجل خلق بيئة عمل مناسبة تتكامل فيها الأدوار، وتتم الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل، وتعمل الإدارة بالتجوال على إزالة الحواجز العازلة بين القيادات والموظفين وتزيد الإحساس بالمسؤولية (العجمي، 2010؛ بدرى، 2018).

ويمكن تعريف الإدارة بالتجوال بأنها " أسلوب من أساليب الإتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم" (ملحم، 2006: 71). ويرى العرمان (2008) أن الإدارة بالتجوال تعنى إتباع سياسة الباب المفتوح في الإدارة، التي تعتمد على خروج المديرين للموظفين بدل إنتظارهم في المكاتب، مما يساعد على كسر الحواجز القائمة بينهم، وتسهم الإدارة بالتجوال في نجاح العمل الجماعي، وفي الوقت نفسه تساعد المديرين على تنمية مهاراتهم القيادية، والتعرف عن قرب على العمليات اليومية وخطوات العمل. وتعرف بأنها انتقال المديرين إلى موقع العمل، وترك مكاتبهم، وذلك من أجل بناء الثقة بينهم وبين العاملين لحثهم على العمل (Frase & Hetzel, 2002). ووصف (Beil-Hildebrand, 2006; Bickford, 2021) الإدارة بالتجوال بأنها أحد المفاهيم الهامة المبتكرة ضمن تطبيقات الإدارة الإحترافية للموارد البشرية، وما يترتب عليها من علاقات عمل وثيقة.

ومن خلال التعريفات السابقة عرفها الباحثان تعريفاً إجرائياً على أنها نوع من أنواع الإدارة الذي يخرج فيه مدير الشركة السياحية من مكتبه إلى العمل على أرض الواقع، ليتفاعل مع العاملين وجهاً لوجه، ليكتشف

الحقائق، وتحسين الإتصال، وتقديم التحفيز المناسب لهم، من أجل التطوير والإبداع فى نظم العمل، وتقديم التغذية الراجعة، مما يساعد على إتخاذ القرارات الصحيحة لحل أى مشكلة تعيق العمل.

أهداف الإدارة بالتجوال

تسعى الإدارة بالتجوال إلى تحفيز العاملين وتشجيعهم للعمل بكفاءة وفاعلية، وذلك عن طريق التواجد المستمر للمدير بينهم داخل العمل لمتابعتهم والاهتمام بهم، مما يعطى المدير صورة واضحة عن الأداء ومشكلات العمل بدلاً من نقل المعلومات اليه من خلال التقارير (Lynch & Stephen, 2009). وتهدف الإدارة بالتجوال إلى تحقيق ما يلي (Frase & Hetzel, 2002; Rubin & Stone. 2010):

- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال مشاركة جميع الأطراف فى صنعها.
- وضع آليات للعمل، وتحديد المهام، ومتابعة سير العمل فى الميدان.
- تمكين المدير من معرفة ما يجرى حوله، ومدى تنفيذ التعليمات والممارسات الإدارية.
- تعزيز الاتصال مع جميع العاملين، وبناء علاقات قوية بين الموظفين والمدير وتبادل الثقة والاحترام معهم.

وقد أضاف (Serrat, 2017; Kiebzak et al., 2019) أن الإدارة بالتجوال تعمل على:

- تخفيف قيود العمل الرسمية ونشر أجواء من الطمأنينة والإرتياح بين العاملين والمديرين.
- تعزيز القدرة على تغيير الثقافة السائدة بما يعزز عملية صنع القرارات.
- تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية.
- بناء علاقات قوية بين العاملين والمديرين و تعزيز الثقة بينهم.

أبعاد الإدارة بالتجوال

تتلخص أبعاد الإدارة بالتجوال فى خمسة نقاط كالتالى (الحوامدة والعبيدى، 2013 ؛ عبد اشتهوى، 2015 ؛ الضلاعين، 2016؛ عبد العزيز، 2020):

- **اكتشاف الحقائق:** ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجوله بين العاملين داخل بيئة العمل على اكتشاف المشاكل التى تعانى منها المنظمة، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحدث على أرض الواقع.
- **تحسين الاتصال:** يقصد به قدرة المدير على تعزيز العلاقات مع العاملين داخل المنظمة من خلال عقد الاجتماعات معهم، ومتابعتهم على أرض الواقع؛ من أجل التعرف أكثر على وجهات نظرهم المختلفة والرد على استفساراتهم وذلك من أجل تحسين فاعلية الاتصال.

- **التحفيز:** يعنى قدرة المدير على تشجيع العاملين على العطاء، والرفع من روحهم المعنوية، وإحساسهم بأنهم أصحاب العمل وشركاء فيه، ليبدلوا قسارى جهدهم لتحقيق الأهداف المرجوة والارتقاء بالمنظمة.
- **التطوير والابداع:** يشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير الذى يتجول بين العاملين على الابتكار وتقديم الأفكار ، والهام العاملين بالحلول الابداعية.
- **التغذية الراجعة:** تعنى قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين فى ادراك قدراتهم الانتاجية والابداعية وتحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة لهم وذلك من خلال المعلومات التى يحصل عليها من خلال تجواله.

صنع القرارات

مفهوم عملية صنع القرار

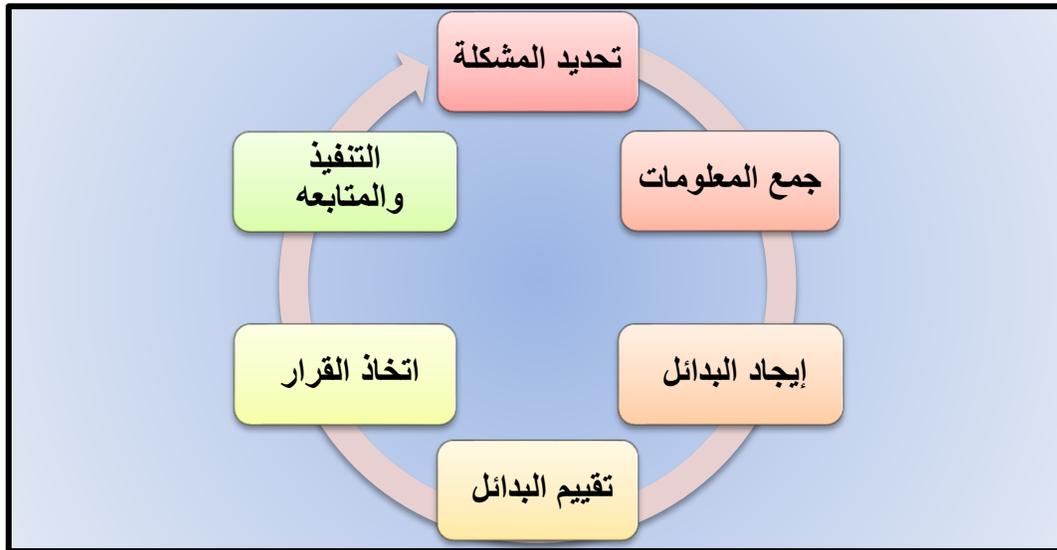
إن عملية صناعة القرارات كما اتفق عليها العديد من العلماء البارزين تعد محور العملية الإدارية وجوهرها ونجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية على صنع القرارات المناسبة (الهبزيمة، 2009؛ Al-Romeedy, 2017). والمعلومات هي حجر الأساس الذي ترتكز عليه عملية صنع القرارات، وتتوقف طبيعة القرارات ودرجة كفاءتها على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها، لذا فإن الإدارة بالتجوال تمكن المديرين من الحصول على معلومات شاملة عما يحدث على أرض الواقع، واكتشاف المشاكل التى تعانى منها المنظمة، ومعرفة ظروف العاملين، وهو ما يساعد على صنع القرارات الصحيحة التى تحقق نجاح المنظمة (عبد الرازق، 2009).

هناك فرق بين إتخاذ القرار و عملية صناعة القرار، فالصناعة لها مدخلات تقود إلى مخرجات، وهي تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تقود إلى عملية إتخاذ القرار، في حين أن إتخاذ القرار يعني مرحلة الإختيار والتنفيذ أي أنها المرحلة النهائية لصناعة القرار (بخيت وآخرون، 2012). فالقرار في حقيقته هو الإختيار من بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لإختيار البديل الأفضل (عبد الرازق، 2009).

مراحل عملية صنع القرار (عبد الرازق، 2009؛ غميص، 2017):

أ- **تحديد المشكلة:** وهي الخطوة الأولى في عملية صنع القرارات واتخاذها وتتمثل في إدراك الإدارة بوجود مشكلة ما غير مرغوب بها يجب تصحيحها أو معالجتها.

- ب- **جمع المعلومات:** تمثل المعلومات تلك البيانات التي أجريت عليها معالجات معينة استهدفت تسجيلها وتبويبها وتحليلها كي تصبح معرفة بحد ذاتها، وتتسم المعلومات بمجموعة من السمات هي (الوضوح ، الدقة ، السرعة ، الشمولية ، التكلفة ، الواقعية) فضلا عن مدى ملائمتها لإدراك متخذي القرارات.
- ج- **إيجاد البدائل :** تعد هذه المرحلة جوهر عملية صنع القرارات، وتبدأ بالبحث عن البدائل المعروفة ، أي التي استخدمت كحلول للمشكلات السابقة وفي حالة عدم مناسبتها يتم استطلاع الحلول المطلوب معرفتها لدرجة اقل من المجموعة السابقة.
- د- **تقييم البدائل :** يتطلب تقييم البدائل التنبؤ للمستقبل أي تقدير ايجابيات وسلبيات كل بديل فضلا عن تحديد التوزيع الاحتمالي لنتائج كل بديل للاستفادة من التجارب السابقة والتنبؤات والاجتهادات الشخصية ، وقد يلعب الحدس دوراً في تقييم البدائل من خلال تحقيق التكامل بين الأفكار وتدقيق نتائج الحلول ، لان الحدس يمثل عملية نفسية تنقل الادراكات بشكل لاشعوري.
- هـ- **اتخاذ القرار :** تعد هذه المرحلة قمة مراحل صنع القرار وذروتها ، لأنها تنصب على اختيار البدائل أو الخيار الأنسب من البدائل، وتتطلب هذه المرحلة قائدا إداريا يمتلك تفكيراً استراتيجياً ولها القدرة على التركيب العالي للمعطيات المتاحة لكي يتمكن من انتقاء البديل الأنسب والذي يحقق تناصا اكبر الفرص من البيئة ، ومواجهة التهديدات والتحديات الخارجية.
- و- **تنفيذ القرار ومتابعته :** وهي المرحلة الأخيرة التي بموجبها يتم وضع القرار موضع التنفيذ ومنثم إجراء المتابعة عليه بهدف التأكد من أن القرار المتخذ حقق حلاً كاملاً للمشكلة.



شكل (2) مراحل عملية صنع القرار

المصدر: الباحثان

معوقات عملية صنع القرارات

تشتمل معوقات عملية صنع القرارات على القيود التي تؤثر على فعالية عملية صنع القرارات، وتصنف إلى نوعين كالتالي (Abrams et al., 2020; Acosta et al., 2020; Alinezhad & Khalili, 2019):

أولاً: المعوقات الداخلية

- تتمثل المعوقات الداخلية في مجموعة القوى والعوامل الداخلية التي تتحكم في الإدارة، وتتمثل في التالي:
- **السياسة الحالية:** تعتبر السياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا من القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات والتسويق وغيرهم عند صنع القرارات، ومن أمثلة هذه السياسات خفض تكاليف التشغيل والمركزية وعدم التفويض.
 - **الإمكانات المالية المتاحة:** إن حجم الإمكانات المالية المتاحة يعتبر أيضاً من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية صنع القرارات حيث يتم إختيار البديل الذي يكون في حدود هذه الإمكانات.
 - **سلوك الأفراد:** من القيود الهامة التي تعيق صنع القرارات سلوك الأفراد العاملين في المنظمة خاصة الذين سوف يتأثرون بنتائج القرار.
 - **عدم توفر الكفاءة الإدارية:** من معوقات صنع القرارات عدم توافر الكفاءة الإدارية ذات الدراية بالأساليب الحديثة في صنع القرارات وذلك بسبب عدم سلامة أساليب إختيار القيادات الإدارية للمنظمة.

ثانياً: المعوقات الخارجية

تتمثل المعوقات الخارجية في المعوقات التي يكون مصدرها البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تحد من فعالية عملية صنع القرارات، وهذا النوع من المعوقات لا يقع تحت سيطرة أو تحكم الإدارة وإن كان هذا لا يمنع محاولة صانع القرارات من دراسة هذه المعوقات والتنبؤ بها بقدر الإمكان والعمل على تجنبها أو التكيف معها، وتتمثل هذه المعوقات في الظروف البيئية ذات الصبغة السياسية والاجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية وغيرها (Abdul Nabi & El-adaway, 2020).

جدول (1) معوقات عملية صنع القرارات

المعوقات الخارجية	المعوقات الداخلية
● المعوقات السياسية	● السياسة الحالية
● المعوقات الإجتماعية	● الإمكانات المالية
● المعوقات الإقتصادية	● سلوك الأفراد
● المعوقات التكنولوجية	● عدم توفر الكفاءة الإدارية

المصدر: الباحثان

الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة " الإدارة بالتجوال لدى مديري شركات السياحة وعلاقتها بعملية صنع القرارات" وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول الإدارة بالتجوال وأبعادها الخمسة المتمثلة في اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة، وكذلك عملية صنع القرارات. كما اعتمدت الدراسة علي إجراء الدراسة الميدانية علي عينة من العاملين بالشركات السياحية فئة "أ" من مجتمع الدراسة وذلك للوصول إلي نتائج قابلة للتعميم، والاستفادة منها (Talhi & Al-Romeedy, 2022).

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي استمارة الاستبيان لتجميع البيانات، والتي انقسمت إلي ثلاثة محاور علي النحو التالي:

- **المحور الأول:** يتناول البيانات الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة، وتشمل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

- **المحور الثاني:** يتناول تقييم درجي تبني الإدارة بالتجوال في شركات السياحة فئة "أ" في محافظة القاهرة. يتضمن هذا المحور 28 عبارة تم إعدادها بالاعتماد علي دراسة (الهزايمة والعتاس، 2019)، ودراسة (أحمد، 2018)، ودراسة (الحوالدة وقدموي، 2014)، وتم تقسيم هذا المحور إلي خمسة أبعاد هم اكتشاف الحقائق (6 عبارات)، وتحسين الاتصال (5 عبارات)، والتحفيز (5 عبارات)، والتطوير والإبداع (7 عبارات)، والتغذية الراجعة (5 عبارات).

- **المحور الثالث:** يتناول تقييم طبيعة عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة "أ". يتضمن هذا المحور 13 عبارة تم إعدادها بالاعتماد علي دراسة (الهزايمة والعتاس، 2019)، ودراسة (الهزايمة، 2009)، ودراسة (صالح وفايد و فراج 2019).

تم تصميم الاستمارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (5= موافق تماماً، 4= موافق، 3= محايد، 2= غير موافق، 1= غير موافق مطلقاً) (Gaafar et al., 2021).

مجتمع الدراسة وحجم العينة:

تمثل مجتمع الدراسة في مديري ورؤساء الأقسام والعاملين بشركات السياحة المصرية فئة "أ" في محافظة القاهرة، والتي يبلغ عددها 1254 شركة وفقاً لـ Ministry of Tourism and Antiquities (2021). حيث تم توزيع 498 استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في تلك الشركات خلال الفترة من يونيو 2022 وحتى

سبتمبر 2022، وتم استرجاع 455 استمارة، وتبين أن هناك 416 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ووجد أن هناك 39 استمارة غير صالحة للتحليل وذلك لنقص إجابات بعض الأسئلة بتلك الاستمارات. وبلغت نسبة الاستجابة 91.4%.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحثان برنامجي SPSS V. 28، AMOS V.28، وذلك لتحليل بيانات الدراسة واختبار مدى صحة الفروض، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- اختبار معامل الثبات والاعتمادية: تم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
- 2- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: تم استخدامه لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة.
- 3- معامل الارتباط: تم استخدامه لتحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة
- 4- أسلوب تحليل المسار: لتحديد أثر المتغيرات المستقلة علي المتغيرات التابعة.

تحليل نتائج الدراسة

أولاً: اختبار الثبات والاتساق الداخلي " كرونباخ ألفا "

تم إجراء اختبار الثبات والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) على البيانات النهائية؛ للتأكد من مدى إمكانية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة وتعميمها على المجتمع الكلي، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (2) قيمة معامل اختبار الثبات والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

القيمة	عدد العبارات	المتغيرات
0.960	28	الإدارة بالتجوال
0.843	6	اكتشاف الحقائق
0.830	5	تحسين الاتصال
0.852	5	التحفيز
0.914	7	التطوير والإبداع
0.879	5	التغذية الراجعة
0.930	13	صنع القرارات

يوضح الجدول رقم (2) أن معامل الثبات لمتغير الإدارة بالتجوال قد بلغ (0.960)، وبلغت قيمته لكل بعد من أبعاد الإدارة بالتجوال: اكتشاف الحقائق (0.843)، وتحسين الاتصال (0.830)، والتحفيز (0.852)، والتطوير والإبداع (0.914)، والتغذية الراجعة (0.879).

كما بلغت قيمة معامل الثبات لمتغير صنع القرارات (0.930). وكانت كل هذه القيم أكبر من القيمة المثلي والمقدرة بـ 70% (Al-Romeedy et al., 2020)، مما يدل على دلالتها المرتفعة والمناسبة لأغراض البحث، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

تحليل الدراسة الميدانية

أولاً: البيانات الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة:

تتسم عينة الدراسة بعدد من الخصائص حددتها نوعية المتغيرات الديموجرافية التي تناولتها الدراسة، ويمكن توضيحها فيما يلي:

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموجرافية والوظيفية

المتغيرات الديموجرافية والوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	371 (89.2%)
	أنثي	45 (10.8%)
العمر	أقل من 30 سنة	0
	من 30 إلى 39 سنة	44 (10.6%)
	من 40 إلى 49 سنة	244 (58.6%)
	أكبر من 50 سنة	128 (30.8%)
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	9 (2.2%)
	بكالوريوس	380 (91.3%)
	دبلوم عالي	14 (3.4%)
	ماجستير	11 (2.6%)
	دكتوراه	2 (0.5%)
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6 (1.4%)
	من 5 إلى 10 سنوات	85 (20.4%)
	من 11 إلى 15 سنوات	212 (51%)
	أكبر من 15 سنة	113 (27.2%)

يتضح من الجدول (3) أن عدد أفراد عينة الدراسة قد بلغ (371) من الذكور وذلك بنسبة 89.2%، في المقابل نجد أن الإناث قد بلغ عددهم (45) موظفة وذلك بنسبة 10.8%، ويشير ذلك إلى أن أغلبية عينة الدراسة تتمثل في الذكور. بالنسبة للعمر؛ تبين النتائج أن الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) كانت الأعلى بنسبة 58.6% (244) فرد، يليها الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بنسبة 30.8% (128) فرد، ثم الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة 10.6% (44) فرد، أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فلم يكن لها أى تمثيل من أفراد عينة الدراسة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي؛ بلغت نسبة الحاصلين علي مؤهل أقل من بكالوريوس 2.2% (9 أفراد)، بلغت نسبة الحاصلين علي مؤهل بكالوريوس 91.3% (380) وهم أغلب أفراد عينة الدراسة، وبلغت نسبة الحاصلين علي مؤهل دبلوم عالي 3.4% (14 فرد)، كما بلغت نسبة الحاصلين علي ماجستير 2.6% وذلك بواقع (11) فرد، أما الحاصلين على درجة الدكتوراة فقد بلغت نسبتهم 0.5% (2) فرد.

أما عدد سنوات الخبرة، فقد وضحت النتائج أن الفئة التي تمتلك (من 11 إلى 15 سنوات) من الخبرة هي الأكثر مشاركة وتمثيلاً لأفراد عينة الدراسة وذلك بواقع (212) فرد، وذلك بنسبة مئوية بلغت 51%، ثم يليها في المرتبة الثانية الفئة التي تمتلك (أكبر من 15 سنة) من الخبرة، وذلك بنسبة قد بلغت 27.2% (113) فرد، أما الفئة التي لديها خبرات (من 5 إلى 10 سنوات) فجاءت في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة 20.4% و عددهم (85) فرد، بينما حلت في المرتبة الأخيرة الفئة التي لديها خبرات (أقل من 5 سنوات)، مما يدل ذلك على تمتع أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية من الخبرات في العمل بشركات السياحة، مما ينعكس بشكل جيد على نتائج الدراسة.

التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الإدارة بالتجوال

جدول رقم (4) التحليل الوصفي لمتغير الإدارة بالتجوال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0.674	4.06	أ. اكتشاف الحقائق
2	0.950	4.19	يتعرف المدير من خلال تجواله على ما يجري حوله
3	0.856	4.17	يتعرف المدير من خلال تجواله على مدى تنفيذ التعليمات من قبل العاملين
4	0.916	4.06	يمكن للمدير من خلال تجواله الحكم على حجم الإنجاز الذي تحقق فعلاً
6	1.01	3.85	يستطيع المدير من خلال تجواله الحكم على جودة التنفيذ في إدارته
5	0.946	3.92	يتعرف المدير من خلال تجواله على الحقائق الجديدة عن طبيعة العمل

1	0.687	4.19	يعطي الواقع الفعلي في ميدان العمل لصانع القرار معلومات غير متوفرة لديه.
3	0.729	3.96	ب. تحسين الإتصال
1	0.877	4.23	يتمكن المدير من بناء علاقات قوية مع الموظفين وتبادل الثقة والاحترام معهم
5	1.10	3.71	يتعرف المدير على الموظفين من خلال تجواله بين مكاتبهم
4	0.877	3.77	لدى المدير القدرة من خلال تجواله تحديد نوعية الندوات التعريفية والتثقيفية المطلوبة في الشركة
3	0.908	3.87	يقوم المدير من خلال تجواله بتبادل المناقشات المفتوحة ووجهات النظر مع رؤوسيه بخصوص العمل
2	0.935	4.21	يتمكن المدير من تخفيف قيود العمل الرسمية ونشر أجواء من الطمأنينة والإرتياح بين العاملين والمديرين.
2	0.706	4.03	ج. التحفيز
2	0.847	4.21	يستطيع المدير من خلال تجواله تحفيز العاملين على العطاء لبيدوا قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف والارتقاء بالشركة
1	0.769	4.27	يقوم المدير بتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية
4	0.934	3.90	يستطيع المدير من خلال تجواله تلبية بعض مطالب رؤوسيه
3	0.949	4.00	يستطيع المدير من خلال تجواله المساعدة في تعميق إحساس الرؤوسين بأنهم شركاء في وضع الأهداف
5	0.941	3.77	يتمكن المدير من خلال تجواله تحديد المكافآت التي يستحقها الرؤوسون
4	0.738	3.91	د. التطوير والإبداع
5	0.942	3.88	يستطيع المدير من خلال تجواله إضافة الجديد والمبتكر في أساليب العمل
1	0.863	4.00	يقدم المدير من خلال تجواله أفكاراً جديدة للرؤوسين لتطوير أدائهم
7	0.886	3.81	يكشف المدير من خلال تجواله الفرص الإبداعية للرؤوسين.
3	0.839	3.96	يطور المدير من خلال تجواله العلاقات الهادفة بين الرؤوسين.
4	0.904	3.92	يستطيع المدير من خلال تجواله تحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة للرؤوسين.
6	0.901	3.83	يستمتع المدير أثناء تجواله إلى اقتراحات وأراء المستفيدين من الخدمة التي تقدمها الشركة
2	1.01	3.98	يهتم المدير بوضع صندوق اقتراحات وشكاوى في الشركة
5	0.740	3.91	هـ. التغذية الراجعة
1	0.886	4.19	يتمكن المدير من خلال تجواله إعطاء العاملين ملاحظات عن مستوى أدائهم بشكل عام
5	0.864	3.81	يحدد المدير من خلال تجواله قدرات ومهارات رؤوسيه

4	0.886	3.81	لدى المدير القدرة من خلال تجواله المساعدة في تحقيق المساواة في الفرص لجميع رؤوسيه
3	0.825	3.87	يستطيع المدير من خلال تجواله مساعدة المرؤوسين على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم
2	0.983	3.88	يستطيع المدير من خلال تجواله مساعدة المرؤوسين في تصحيح وتطوير أدائهم
0.627		3.98	درجة تبني الإدارة بالتجوال

تبين النتائج بجدول رقم (4) ما يلي:

بالنسبة لفقرات بعد اكتشاف الحقائق؛ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد ما بين 3.85 و 4.19، حيث جاءت العبارة التي تشير إلي " يعطي الواقع الفعلي في ميدان العمل لصانع القرار معلومات غير متوفرة " كأعلي العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 4.19؛ الانحراف المعياري = 0.687)، بينما جاءت العبارة التي تشير إلي " يستطيع المدير من خلال تجواله الحكم على جودة التنفيذ في إدارته " كأقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 3.85؛ الانحراف المعياري = 1.01). وقد جاء بعد اكتشاف الحقائق كأعلي أبعاد الإدارة بالتجوال من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 4.06؛ الانحراف المعياري = 0.674).

بالنسبة لبعد تحسين الإتصال؛ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد ما بين 4.23 و 3.71، حيث جاءت العبارة التي تشير إلي " يتمكن المدير من بناء علاقات قوية مع الموظفين وتبادل الثقة والاحترام معهم " كأعلي العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 4.23؛ الانحراف المعياري = 0.877)، بينما جاءت العبارة التي تشير إلي " يتعرف المدير على الموظفين من خلال تجواله بين مكاتبهم " كأقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 3.71؛ الانحراف المعياري = 1.10). وجاء بعد تحسين الإتصال كثنائياً بأبعاد الإدارة بالتجوال من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 3.96؛ الانحراف المعياري = 0.729).

بالنسبة لبعد التحفيز؛ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد ما بين 3.77 و 4.27، حيث جاءت العبارة التي تشير إلي " يقوم المدير بتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية " كأعلي العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 4.27؛ الانحراف المعياري = 0.769)، بينما جاءت العبارة التي تشير إلي " يتمكن المدير من خلال تجواله تحديد المكافآت التي يستحقها المرؤوسون " كأقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 3.77؛ الانحراف المعياري = 0.941). وجاء بعد التحفيز كثنائياً بأبعاد الإدارة بالتجوال من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 4.03؛ الانحراف المعياري = 0.706).

بالنسبة للتطوير والإبداع ؛ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد ما بين 3.81 و 4.00، حيث جاءت العبارة " يقدم المدير من خلال تجواله أفكاراً جديدة للمرؤوسين لتطوير أدائهم " كأعلي العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 4.00؛ الانحراف المعياري = 0.863)، بينما جاءت العبارة " يكتشف المدير من خلال تجواله الفرص الإبداعية للمرؤوسين " كأقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 3.81؛ الانحراف المعياري = 0.886). وجاء بعد التطوير والإبداع كرابعا بعد الإدارة بالتجوال من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 3.91 ؛ الانحراف المعياري = 0.738).

بالنسبة لبعد التغذية الراجعة ؛ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد ما بين 3.81 و 4.19، حيث جاءت العبارة " يتمكن المدير من خلال تجواله إعطاء العاملين ملاحظات عن مستوى أدائهم بشكل عام " كأعلي العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 4.19؛ الانحراف المعياري = 0.886)، بينما جاءت العبارة التي تشير إلي " لدى المدير القدرة من خلال تجواله المساعدة في تحقيق المساواة في الفرص لجميع مرؤوسيه " كأقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 3.81؛ الانحراف المعياري = 0.886). وجاء بعد التغذية الراجعة في الترتيب الأخير لأبعاد الإدارة بالتجوال من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 3.91 ؛ الانحراف المعياري = 0.740).

وبلغ المتوسط الحسابي لمحور الإدارة بالتجوال 3.98 وبذلك يميل إلى الموافقة، مما يشير إلى إرتفاع درجة تبني الإدارة بالتجوال في شركات السياحة المصرية، وذلك عند انحراف معياري بلغ 0.627.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير صنع القرارات

جدول رقم (5) التحليل الوصفي لصنع القرارات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0.901	4.17	تواجد المدير بين العاملين يساعده على اكتشاف المشاكل التي تواجه الشركة
2	0.863	4.13	يستطيع المدير جمع المعلومات المتعلقة بالمشاكل التي تواجه الشركة
7	0.812	3.92	يمكن المدير من تحليل المشكلات التي تواجه الشركة
6	0.969	3.96	يستطيع المدير إنشاء معايير للحلول الناجحة لمواجهة مشكلات الشركة
11	0.832	3.88	يستطيع المدير إقتراح حلول بديلة لمواجهة مشكلات الشركة
12	0.886	3.81	يمكن المدير من تقييم جميع الحلول البديلة المتاحة
10	0.891	3.90	المدير قادر على صناعة القرارات المناسبة لحل مشكلات الشركة
4	0.906	3.96	يستطيع المدير تنفيذ القرارات المناسبة لحل مشكلات الشركة
9	0.869	3.90	يستطيع المدير معرفة أهمية القرارات قبل اتخاذها

3	0.712	4.04	يعمل المدير على تهيئة الظروف المناسبة قبل اتخاذ القرارات الهامة
8	1.02	3.92	يشارك المدير العاملين بالشركة في عملية صنع القرارات
5	0.928	3.96	المدير له القدرة على معرفة الأثار المترتبة على قراراته قبل اتخاذها
13	0.908	3.81	القرارات التي يتخذها المدير تمكنه من كسب تأييد العاملين في الشركة
	0.654	3.95	مستوي عملية صناعة القرارات

تبين النتائج بجدول رقم (5) ما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين 3.81 و 4.17، حيث جاءت العبارة "تواجد المدير بين العاملين يساعده على اكتشاف المشاكل التي تواجه الشركة" كأعلي العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 3.81؛ الانحراف المعياري = 0.901)، بينما جاءت العبارة "القرارات التي يتخذها المدير تمكنه من كسب تأييد العاملين في الشركة" كأقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = 3.81؛ الانحراف المعياري = 0.908).

وبلغ المتوسط الحسابي لمحور صناعة القرارات 3.95 وبذلك يميل إلى الموافقة، مما يشير إلى إرتفاع درجة قدرة المديرين على صناعة القرارات في شركات السياحة المصرية، وذلك عند انحراف معياري بلغ 0.654.

نتائج معامل الارتباط

جدول رقم (6) قيم معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

7	6	5	4	3	2	1	المتغيرات
						1	الإدارة بالتجوال
					1	**0.832	اكتشاف الحقائق
				1	**0.604	**0.833	تحسين الاتصال
			1	**0.746	**0.612	**0.898	التحفيز
		1	**0.830	**0.719	**0.735	**0.935	التطوير والإبداع
	1	**0.798	**0.731	**0.566	**0.701	**0.871	التغذية الراجعة
1	**0.716	**0.716	**0.708	**0.615	**0.655	**0.780	صنع القرارات

يتضح من الجدول رقم (6) أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة وعملية صنع القرارات. حيث تبين النتائج أن هناك علاقة قوية بين الإدارة بالتجوال وصنع القرارات ، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.780. وبالنسبة للعلاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال وصنع القرارات؛ كانت العلاقة بين التطوير والإبداع وصنع القرارات هي الأقوى (معامل الارتباط = 0.716 - ارتباط قوي)، يليها العلاقة بين التغذية الراجعة وصنع القرارات (معامل الارتباط = 0.716 - ارتباط قوي)، يليها العلاقة بين التحفيز وصنع

القرارات (معامل الارتباط = 0.708 - ارتباط قوي)، ثم العلاقة بين اكتشاف الحقائق وصنع القرارات (معامل الارتباط = 655 - ارتباط متوسط)، وأخيراً العلاقة بين تحسين الاتصال وصنع القرارات (معامل الارتباط = 0.615 - ارتباط متوسط).

اختبار صحة الفروض

يبين جدول رقم (7) أثر الإدارة بالتجوال وأبعادها علي صنع القرارات في شركات السياحة المصرية فئة (أ).

جدول رقم (7) تحليل المسار لأثر الإدارة بالتجوال وأبعادها علي صنع القرارات

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
الإدارة بالتجوال <--- صنع القرارات	0.807	0.166	4.861	0.000	دعمت
اكتشاف الحقائق <--- صنع القرارات	0.715	0.175	4.086	0.000	دعمت
تحسين الاتصال <--- صنع القرارات	0.725	0.169	4.290	0.000	دعمت
التحفيز <--- صنع القرارات	0.762	0.160	4.763	0.000	دعمت
التطوير والإبداع <--- صنع القرارات	0.758	0.183	4.142	0.0000	دعمت
التغذية الراجعة <--- صنع القرارات	0.777	0.158	4.918	0.000	دعمت

يوضح جدول رقم (7) النتائج التالية لتحليل المسار لأثر الإدارة بالتجوال وأبعادها علي صنع القرارات:

- بالنسبة لأثر الإدارة بالتجوال علي صنع القرارات؛ بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الإدارة بالتجوال إلي صنع القرارات 0.807، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < 0.05$)، وهذا يعني أن الإدارة بالتجوال تؤثر إيجابياً بنسبة 80.7% علي تعزيز عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة (أ). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.166. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 4.861. وبناء علي ذلك؛ يتم إثبات صحة الفرض الرئيسي الأول.

- بالنسبة لأثر اكتشاف الحقائق علي صنع القرارات؛ بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من اكتشاف الحقائق إلي صنع القرارات 0.715، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < 0.05$)، وهذا يعني أن اكتشاف الحقائق تؤثر إيجابياً بنسبة 71.5% علي تعزيز عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة (أ). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.175. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 4.086. وبناء علي ذلك؛ يتم إثبات صحة الفرض الفرعي الأول.

- بالنسبة لأثر تحسين الاتصال علي صنع القرارات؛ بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من تحسين الاتصال إلي صنع القرارات 0.725، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < 0.05$)، وهذا يعني أن تحسين الاتصال تؤثر إيجابياً بنسبة 72.5% علي تعزيز عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة (أ).

وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.169. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 4.290. وبناء على ذلك؛ يتم إثبات صحة الفرض الفرعي الثاني.

- بالنسبة لأثر التحفيز على صنع القرارات؛ بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحفيز إلى صنع القرارات 0.762، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < 0.05$)، وهذا يعني أن التحفيز تؤثر إيجابياً بنسبة 76.2% على تعزيز عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة (أ). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.160. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 4.763. وبناء على ذلك؛ يتم إثبات صحة الفرض الفرعي الثالث.

- بالنسبة لأثر التطوير والإبداع على صنع القرارات؛ بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التطوير والإبداع إلى صنع القرارات 0.758، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < 0.05$)، وهذا يعني أن التطوير والإبداع تؤثر إيجابياً بنسبة 75.8% على تعزيز عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة (أ). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.183. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 4.142. وبناء على ذلك؛ يتم إثبات صحة الفرض الفرعي الرابع.

- بالنسبة لأثر التغذية الراجعة على صنع القرارات؛ بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التغذية الراجعة إلى صنع القرارات 0.777، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < 0.05$)، وهذا يعني أن التغذية الراجعة تؤثر إيجابياً بنسبة 77.7% على تعزيز عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة (أ). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.158. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 4.918. وبناء على ذلك؛ يتم إثبات صحة الفرض الفرعي الخامس.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

- جاء بعد اكتشاف الحقائق كأعلى أبعاد الإدارة بالتجوال إدراكاً من قبل أفراد عينة الدراسة في شركات السياحة المصرية، يليه بعد التحفيز، ثم يليه بعد تحسين الإتصال، ثم يليه بعد التطوير والإبداع، ثم بعد ذلك أتى بعد التغذية الراجعة كأقل أبعاد الإدارة بالتجوال إدراكاً من أفراد عينة الدراسة.
- إرتفاع درجة تبني الإدارة بالتجوال من قبل المديرين في شركات السياحة المصرية.
- إرتفاع درجة قدرة المديرين على صناعة القرارات في شركات السياحة المصرية.
- هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة وعملية صنع القرارات.
- الإدارة بالتجوال تؤثر إيجابياً بنسبة 80.7% على تعزيز عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة (أ).

- اكتشاف الحقائق تؤثر إيجابياً بنسبة 71.5% علي تعزيز عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة (أ).
- التحفيز يؤثر إيجابياً بنسبة 76.2% علي تعزيز عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة (أ).
- التطوير والإبداع تؤثر إيجابياً بنسبة 75.8% علي تعزيز عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة (أ).
- التغذية الراجعة تؤثر إيجابياً بنسبة 77.7% علي تعزيز عملية صنع القرارات في شركات السياحة فئة (أ).

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة يقدم الباحثان التوصيات التالية التي قد تكون مناسبة لتعزيز وترسيخ قدرة المديرين على صناعة القرارات، وذلك لتحقيق الاستفادة القصوى من منهج الإدارة بالتجوال في شركات السياحة المصرية كالتالي:

- ضرورة إتباع المديرين في جميع الشركات السياحية لمنهج الإدارة بالتجوال بجميع أبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) لتحسين عملية صنع القرارات.
- تشجيع التقارب مع المرؤسين داخل بيئة العمل وتبادل النقاشات معهم لكسب ثقتهم من قبل المديرين.
- ضرورة تخفيف قيود العمل الرسمية ونشر أجواء من الطمأنينة والإرتياح بين العاملين والمديرين.
- تحسين عملية صنع القرارات من خلال مشاركة جميع الأطراف في صنعها.
- على المديرين تشجيع العاملين على العطاء، والرفع من روحهم المعنوية، وإحساسهم بأنهم أصحاب العمل وشركاء فيه، ليبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- مساعدة العاملين في ادراك قدراتهم الانتاجية والابداعية وتحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة لهم وذلك من خلال التجول بينهم.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أحمد، عزام عبد النبي (2018). الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية، المجلد (26)، العدد (2)، ص ص 338 - 418

الحامدي، سالم بن خميس ؛ القاسمية ، عايدة بنت بطي (2020). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (4) ، العدد (17) ، ص ص: 299-344.

الخوالدة، تيسير محمد ؛ قدومي، منال عبد المعطى (2014). الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (2)، العدد (6)، ص ص 141 – 172.

الضلاعين، علي (2016). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد (12)، العدد (1)، ص ص 59 – 91.

العبيدي، أمل محمد ؛ الحوامدة، نضال (2013). أثر ممارسة الادارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير منشورة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 6، العدد 11، ص ص 62 – 100.

العجمي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

العرمان، عبدالرحمن سعد (2008). الإدارة بالتجوال، مجلة الأمن والحياة، العدد 309، ص ص 40-41.

الهزايمة، أحمد بن صالح (2009). دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد (25)، العدد (1)، ص ص 379 – 408.

الهزايمة، أحمد بن صالح؛ العطاس، ريم بنت حسن بن أحمد (2019). دور ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية صنع القرارات، دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 10، ص ص 1-21.

بخيت، عبد الجبار؛ بطيخ، عبّاس؛ عطاء، خالد (2012). استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية. مجلة الإدارة والاقتصاد . العدد، ص ص 121 – 132.

بدرى، سراج الدين عبدالرحيم (2018). الإدارة بالتجوال ودورها فى الالتزام التنظيمى، دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة افريقيا العالمية.

صالح، أحمد صلاح؛ فايد، هناء عبدالقادر؛ فراج، محمد محمد (2019). أثر توافر متطلبات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات فى شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد (13)، العدد (1)، ص ص 1 - 27.

عبد اشتيوى، محمد (2015). واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين فى جامعة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد (1) العدد (4)، ص ص

عبد الرزاق، معتز سلمان (2009). العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار - دراسة ميدانية لعينة من الفنادق السياحية في بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 76، ص ص 218 - 238.

عبد العزيز، عبد العاطى حلقان أحمد (2020). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية العدد 72، الطبعة 72 ص ص 223-294.

غميض، صالح أحمد مفتاح (2017). نظم المعلومات الإدارية ودورها فى صنع القرار الإستراتيجى. دراسة حالة لجامعة بروايجايا، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الدراسات العليا.

محمد، ياسر أحمد مدنى (2019). واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرضاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (8).

ملحم، يحي (2006). التمكين كمفهوم إدارى معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة.

موسى، عمار فتحى اسماعيل (٢٠١٥). دور الإدارة بالتجوال فى خفض سلوكيات النفاق الإدارى بالبنوك التجارية المصرية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، (1) 29.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abdul Nabi, M., & El-adaway, I. H. (2020). Modular construction: Determining decision-making factors and future research needs. *Journal of management in engineering*, 36(6), 04020085.
- Abrams, E. M., Shaker, M., Oppenheimer, J., Davis, R. S., Bukstein, D. A., & Greenhawt, M. (2020). The challenges and opportunities for shared decision making highlighted by COVID-19. *The Journal of Allergy and Clinical Immunology: In Practice*, 8(8), 2474-2480.
- Acosta, M., van Wessel, M., Van Bommel, S., Ampaire, E. L., Twyman, J., Jassogne, L., & Feindt, P. H. (2020). What does it mean to make a 'joint' decision? Unpacking intra-

- household decision making in agriculture: Implications for policy and practice. *The journal of development studies*, 56(6), 1210-1229.
- Alinezhad, A., & Khalili, J. (2019). *New methods and applications in multiple attribute decision making (MADM)* (Vol. 277). Cham: Springer.
- Al-Romeedy, B. & Mohamed, A. (2022). Does Strategic Renewal Affect the Organizational Reputation of Travel Agents Through Organizational Identification?. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(1), 1-22.
- Al-Romeedy, B. & Mohamed, A. (2022). The Impact of Organizational Learning on Organizational Success in EgyptAir: Organizational Power as a Moderator. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(2) December.
- Al-Romeedy, B. & Talhi, F. (2019). Are The Egyptian Travel Agencies Learning Organization?. *Strategy and Development Review*, 9(16), 64-87.
- Al-Romeedy, B. (2017). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in the Egyptian Travel Agencies - From Employees Perspectives. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2(1), 38-56.
- Al-Romeedy, B. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529-548.
- Al-Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- Al-Romeedy, B. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
- Al-Romeedy, B., & Ozbek, O. (2022). The effect of authentic leadership on counterproductive work behaviors in Egyptian and Turkish travel agents: Workplace incivility as a mediator. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2), 409-425.
- Al-Romeedy, B., Moosa, S. & Elbaz, A. (2020). Does the Curricula of Tourism Studies in Higher Education Meet the Educational and Occupational Needs of the Tourism Labour Market?. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(5), 1131-1143.
- Beil-Hildebrand, M. (2006). The implications of management by walking about: a case study of a German hospital. *Leadership in Health Services*, 19(4), 1-15.
- Bickford, J. (2021). Managing by Walking Around. In *The Handbook of Continuing Professional Development for the Health Informatics Professional* (pp. 103-106). Productivity Press.
- Frase, L. & Hetzel, R. (2002). *School Management by Wandering Around*. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Gaafar, H., Elzek, Y., & Al-Romeedy, B. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Green Organizational Behaviors: Evidence from Egyptian Travel Agencies. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(4), 1339-1356.

- Khairat, GH., & Al-Romeedy, B. (2016). Applying the BCG Matrix to Analyze Egypt's Tourism Competitiveness Position. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 1(2), 1-21.
- Kiebzak, W., Żurawski, A., Zmyślina, A., Pogorzelska, J., Domagalska-Szopa, M., Hagner-Derengowska, M., & Szopa, A. (2019). Managing Toe Walking, a Treatment Side Effect, in a Child With T-Cell Non-Hodgkin's Lymphoma: A Case Report. *Frontiers in Pediatrics*, 7, 502.
- Lynch & Stephen, (2009). Office Life: Management by Wandering Around, The economist intelligence unit.
- Nurabadi, A. A., Nurabadi, A., Sucipto, S., & Gunawan, I. (2019, December). Informal Supervision Model “Managing by Walking About” in Improving Quality of Learning. In *5th International Conference on Education and Technology (ICET 2019)* (pp. 10-12). Atlantis Press.
- Rubin, M. S., & Stone, R. K. (2010). Adapting the “managing by walking around” methodology as a leadership strategy to communicate a hospital-wide strategic plan. *Journal of Public Health Management and Practice*, 16(2), 162-166.
- Serrat, O. (2017). Managing by walking around. In *Knowledge solutions* (pp. 321-324). Springer, Singapore.
- Talhi, F., & Al-Romeedy, B. (2022). Evaluating the degree of adoption of talent management in Egyptian and Algerian travel agents: A comparative study. *Journal of Economic Integration*, 10(1), 125-140.

Management by wandering among managers of tourism companies and its relationship to the decision-making process

Asmaa Said Ahmed Al Asrag

Lecturer at Surveying of Natural Resources - Environmental Studies and Research Institute -
University of Sadat City

Mohamed Shaaban Ismael Bassiouny Mohamed

Lecturer at Tourism Studies Department - Faculty of Tourism and Hotels University of Sadat
City

Abstract

The research aimed to identify the management approach by wandering, the reality of its application in Egyptian tourism companies, and the extent of its impact on the decision-making process of managers in tourism companies. In conducting the field study, the researchers relied on a sample of workers in tourism companies category “A” in the Cairo governorate from the study community in order to reach generalizable results, and benefit from them. 498 forms were distributed to a random sample of workers in those companies during the period from June 2022 Until September 2022, 455 forms were retrieved, and it was found that there are 416 valid forms for analysis using the two programs SPSS V. 28 and AMOS V.28. It was reached to a high degree of adoption of management by roaming in the Egyptian tourism companies, and a high degree of the ability of managers of tourism companies to make decisions, and the study also found that there is a significant and direct correlation between management by roaming and the decision-making process.

Keywords: Management by Wandering, Tourism companies, decision-making, discovering facts, motivation, creativity.