

## مُتطلَباتُ تطبيقِ الإدارةِ بالتجوالِ في الأنشطةِ التسويقيةِ الاجتماعيةِ

دراسةٌ وصفيةٌ نظريةٌ على عينةٍ من المنظماتِ

الاجتماعيةِ اليمينيةِ في م / حضرموت

د. هاني سالمين عمر بلعفير  
أستاذُ مساعدُ إدارةِ الأعمالِ  
جامعةِ حضرموت باليمن

لطبيعةِ المجتمعِ الياباني<sup>2</sup>. وقد سبقَ المسلمون الأوائِلُ اليابانيينَ الجُدُدَ وغيرَهم في مُمارسةِ الإدارةِ بالتجوالِ؛ حيثُ كانَ سيِّدنا عُمَرُ بنُ الخطَّابِ رضيَ اللهُ عنه يقضيَ النهارَ والليلَ في التجوالِ والنزولِ إلى الناسِ؛ ليتفَقَّدَ أحوالَهم، ويسمَعَ منهم شكواهم وغيرَ ذلك.

وفي هذه الدراسة سيعملُ الباحثُ بقَدْرِ المستطاعِ على توضيحِ وإبرازِ مفهومِ وأهميةِ الإدارةِ بالتجوالِ، كذلك سيعملُ على تبيانِ المتطلِّباتِ الضروريةِ اللازمةِ، وكذا الإمكانياتِ المتاحةِ لتطبيقِ الإدارةِ بالتجوالِ في الأنشطةِ التسويقيةِ الاجتماعيةِ المقَدَّمةِ من قِبَلِ المنظماتِ الاجتماعيةِ في م / حضرموت.

أَسْئَلَةُ الدِّرَاسَةِ: إنَّ نِجَاحَ، أو فِشْلَ المُنظَماتِ في تلبِيَةِ حاجاتِ وِمتطلِّباتِ الأفرادِ والمُجتمعاتِ المُنوعَةِ يتوقَّفُ إلى حدِّ كَبِيرٍ على كِيفِيَةِ إِدارةِ تلكِ المُنظَماتِ؛ لا بل إنَّ تَقَدُّمَ أيِّ مُجتمَعٍ، أو تَخَلُّفَهُ أَصْبَحَ يَعمَدُ على نَمطِ إِدارتِهِ؛ فَالإِدارةُ الناجحةُ الفاعلةُ هي مِفْتَاحُ نِجَاحِ أيِّ مُنظَمَةٍ، وأساسُ بِناءِ أيِّ مُجتمَعٍ، ومِفْتَاحُ تَقَدُّمِهِ

لقد كان المعتادُ والمألوفُ في الماضي القريب أن يظلُّ الرؤساءُ والمديرون قابعين خلف مكاتبهم لا يُغادرونها إلا للذهابِ إلى بيوتهم... وكان مُعتاداً ومألوفاً أن تتحوَّلَ علاقةُ المديرِ بمُرؤوسيه إلى علاقةٍ مُستنديةٍ تُسيرُها المستنداتُ والأوراقُ، وكان مُعتاداً ومألوفاً أيضاً أن يكونَ المديرُ هو آخرُ مَنْ يعلمُ، وإنَّ عَلمَ فلا يعلمُ إلا القليلُ... وفي عام ١٩٨٢ قدَّمَ الباحثانِ المتخصِّصانِ في الإدارةِ (توم بيتر، ولترمان) كتابَهما الذائعَ الصيتِ (البحثُ عن التميُّز) وعرضَا في الكتابِ مفاهيمَ وآلياتَ جديدةً للإدارةِ كانَ من بينها مفهومُ (الإدارةِ بالتجوالِ Management By Walking Around) والذي يُشيرُ إلى حتميةِ تنازُلِ المديرِ عن رفاهيةِ الجلوسِ في مكتبه، والتحرُّكِ المستمرِّ بين الإداراتِ والموظفينِ؛ ليشاهدَ ويُسجِّلَ ويُحلِّلَ ويوجِّهَ ويحاسبَ ويُقرِّر<sup>1</sup>. وتعدُّ الإدارةُ بالتجوالِ إنجازاً فكرياً وعلمياً جديداً جسَّدتهُ الإدارةُ اليابانيةُ؛ من خلالِ المفاهيمِ الفكريةِ والثقافيةِ والتربويةِ

١- د. صالح الرشيد - الإدارة بالتجوال .. ما أخرجنا إليها الآن! - موقع اليوم - المملكة العربية السعودية - 12 - مارس - 2013م: <http://www.alyaum.com/article/3075140>

٢- د/ خليل محمد حسن الشماع - د/ خضير كاظم حمود - نظرية المنظمة - الطبعة الثانية - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان 2005م- ص 128.

٣- ما الإمكانيات المتاحة لدى المنظمات الاجتماعية في محافظة حضرموت / اليمن لتطبيق الإدارة بالتجوال في الأنشطة التسويقية الاجتماعية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة بالتجوال في الأنشطة التسويقية الاجتماعية المقدمة من قبل المنظمات الاجتماعية اليمنية في م / حضرموت.
- تحديد الإمكانيات المتاحة لدى المنظمات الاجتماعية اليمنية في م / حضرموت لتطبيق الإدارة بالتجوال في الأنشطة التسويقية الاجتماعية.
- التوصل إلى استنتاجات يمكن لها إعطاء مؤشرات أولية عن إمكان تطبيق الإدارة بالتجوال في الأنشطة التسويقية المقدمة من قبل المنظمات الاجتماعية اليمنية في م / حضرموت.
- الخروج بتوصيات من شأنها تحفيز إدارة المنظمات الاجتماعية اليمنية في م / حضرموت، على تطبيق الإدارة بالتجوال في الأعمال والأنشطة التسويقية الاجتماعية التي تمارسها.

#### مصادر جمع البيانات:

قام الباحث بالاعتماد على نوعين من المصادر هما:

وتطوره. ويتركز دور الإدارة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ولا سيما الموارد البشرية، وبما يضمن تحقيق أعلى مستوى للجودة بالنسبة لحاجات، ومتطلبات، ورغبات المجتمع المختلفة<sup>1</sup>. لذلك ظهر العديد من المفاهيم والمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة، هدفها الأساس هو إدارة العنصر البشري من أقصر مسافة؛ وذلك من خلال النزول إليه إلى موقع العمل الذي يعمل فيه، والسماع منه، وتبادل الأفكار والمناقشات معه. ومن هذه المفاهيم الحديثة هي " الإدارة بالتجوال".

ونظراً لكون الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال قليلة، كون المفهوم حديثاً على الفكر الإداري<sup>2</sup>. ونظراً لانعدام الدراسات الخاصة بالإدارة بالتجوال في قطاع المنظمات الاجتماعية بشكل عام، والأنشطة التسويقية بشكل خاص في محافظة حضرموت / اليمن. فإن الباحث قد حدد لدراسته مجموعة من الأسئلة هي كما يأتي:

- ١- ما الإدارة بالتجوال؟ وما أهميتها في تحسين الأنشطة التسويقية لدى منظمات الأعمال المختلفة؟
- ٢- ما المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة بالتجوال في الأنشطة التسويقية الاجتماعية المقدمة من قبل المنظمات الاجتماعية في محافظة حضرموت / اليمن؟

١- د/ حسين حريم - مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) - دار الحامد للنشر والتوزيع - ط2 - عمان 2009م- ص15.

٢- د. منال عبد المعطي قديمي، د. تيسير محمد الخوالدة - الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس- مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد الثاني- ع (6) - نيسان 2014- ص 145. موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: <http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pageId=3565>.

كما أن أهميتها قد تمتد إلى مد المكتبات والباحثين في اليمن والوطن العربي بمرجع في موضوع مهم وغير مهم به كثيراً في الكثير من الدول العربية والإسلامية.

## تعريف الإدارة بالتجوال The concept of "Management By Walking Around"

يُوجدُ العديدُ من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم الإدارة بالتجوال، إلا أنها ليست كثيرة مقارنةً بالمفاهيم الإدارية الأخرى، وقد يرجع السبب إلى حداثة هذا المفهوم.

وقد عُرِّفت الإدارة بالتجوال بأنها " هي الإدارة القائمة على بقاء المدير خارج مكتبه يتجول بين الموظفين، ويقضي معظم وقته مع الموظفين في خطوط اتصال مفتوحة، يلبس لبسهم ويتفاعل معهم ويعطي توجيهاته إلى الموظفين، ويتابع الموظفين وهم يعملون فعلاً في ميدان العمل، ويشاهددهم، يدير الحوار معهم، ويناقشهم في أمور العمل وأمورهم الشخصية، يعيش معهم لحظات الأمل والفعل البشري؛ لصنع غد أفضل، ومستقبل مشرق، وهي إدارة فاعلة جاءت لتقضي على الروتين القاتل للإبداع والابتكار، تكتشف العباقر، وتُعطي الفرصة للجميع لإبداء مواهبهم وطاقتهم، وفي الوقت نفسه تُقدم المكافآت والحوافز والأجر والثواب المجزي لمن يعمل من أجل المشروع وأهدافه، وليس من أجل إرضاء الرئيس المباشر له، فهي تحقق المشاركة والشورى التعاونية مع قوتي العمل، فهي نوع من المعاشية القائمة على الفهم والتفهم العميق، وعلى الإحساس بالآخرين الذين

• المصادر الأولية: وقد اعتمد الباحث على المقابلة؛ وخاصةً عند التطرق إلى وصف ( المتطلبات اللازمة / والإمكانات المتاحة) لتطبيق الإدارة بالتجوال في الأنشطة التسويقية الاجتماعية في م / حضرموت.

• المصادر الثانوية: اعتمد الباحث على العديد من المصادر، أو المراجع الثانوية؛ من كتب، دوريات علمية مُحكَّمة، مقالات صحفية، مواقع الكترونية مُعترف بها أكاديمياً، وغيرها.

### منهج الدراسة:\*

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسته هذه؛ حيث قام بوصف موضوع الإدارة بالتجوال مُعتمداً على الأدبيات النظرية المنشورة حول هذا الموضوع، كما قام بتحليل البيانات المستقاة عن طريق "المقابلة" التي قام بها مع العديد من المديرين في الإدارة العليا، مديري (مسؤولي) التسويق، العاملين في الأنشطة التسويقية، في المنظمات الاجتماعية بمحافظة حضرموت اليمنية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تُركِّز على موضوع مهم وحديث نسبياً ألا وهو الإدارة بالتجوال، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تقوم ببحث موضوع الإدارة بالتجوال في نشاط من أهم أنشطة المنظمة، وهو التسويق. كما تزداد هذه الدراسة أهمية في كونها تتطرق إلى موضوع الإدارة بالتجوال في قطاع حيوي ومهم وهو قطاع الأعمال الاجتماعية،

كما تكمن أهمية الإدارة بالتجوال في أنها " فرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مديرياتهم، وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين أفكارهم والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية، وما يمتلكه كل منهم من قدرات وإنجازاتهم الجماعية... وفي الوقت نفسه تتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة للعاملين جميعاً في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم، وتمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية<sup>4</sup>.

فالإدارة بالتجوال تساعد في معرفة العمل على واقعه دون تهويل إيجابي أو سلبي، ويضمن التعرف على حاجات ورغبات العاملين، والتعرف على المشاكل وحلها في أسرع وقت ممكن، وتقدير القدرات الإدارية والفنية، واكتشاف طواقم جديدة... بالإضافة إلى دفع العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وزيادة كفاءاتهم؛ بالإضافة إلى ما يحقق هذا الجو من منافسة، وتحفيز، ودافعية<sup>5</sup>.

يقومون بالتنفيذ، وبأنهم قبل كل شيء بشر لهم أحلامهم وطموحاتهم"<sup>1</sup>.

وعرفت الإدارة بالتجوال أيضاً بأنها " قدرة المدير على الابتعاد عن مكتبه، والخروج منه لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجهاً لوجه؛ وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية المرتجعة"<sup>2</sup>.

ويمكن للباحث تعريف الإدارة بالتجوال بأنها: أسلوب إداري قائم على متركز أساس هو إزاحة المسافة التي تفصل بين الإدارة والعاملين في المنظمة؛ سواء كانت المسافة التي تمنعهم من الالتقاء وجهاً لوجه، أو تلك المتعلقة بالاعتبارات.

### أهمية الإدارة بالتجوال:

تكمن أهمية الإدارة بالتجوال في كونها: " أعطت المعنى الحقيقي لتعامل المديرين، عبر الانتقال من صومعة الإدارات العليا إلى ساحة الأعمال التنفيذية؛ للوقوف على سير العمل، ومعرفة القيمة الحقيقية للعمل والعاملين بعيداً عن المكاتب الإدارية"<sup>3</sup>.

1- د/ نضال صالح الحوامدة- أمل محمد العبيدي- أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية) - مجلة دراسات إدارية - جامعة البصرة - المجلد السادس - العدد الحادي والعشرين - تشرين الثاني 2013م - ص 77. موقع العراقية، المجلات الأكاديمية العلمية <http://www.iasj.net/iasj?func=issueTOC&isId=5000&uiLanguage=ar>.

2- د/ رضا المواضي - دراسة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءات معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية - مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد الثاني - ع (7) - تشرين أول 2014م - ص 22. موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: <http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pageId=3609>.

3- د. حيدر حمزة جودي، د. فؤاد يوسف عبد الرحمن - تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية ( دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة) - مجلة الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - السنة الرابعة والثلاثون - العدد تسعون - 2011م - ص 322. العراقية، المجلات الأكاديمية العلمية: <http://www.iasj.net/iasj?func=issueTOC&isId=4023&uiLanguage=ar>.

4- د/ عبد الرحمن سعد العرمان - الإدارة بالتجوال - الأمن والحياة - العدد (309) - السنة السابعة والعشرون - صفر 1429 هـ - (مارس 2008م) - جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية - ص 40. المستودع الرقمي المؤسسي - جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية: <http://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/58546>

5- د/ ماهر سليم - الإدارة الجامعية بالتجوال - صحيفة الرأي - الأردن - المؤسسة الصحفية الأردنية - 22 - 8 - 2014م: <http://www.alrai.com/article/665201.html>

حضر موت بشكل عامّ والمنظمات الاجتماعية بشكل خاصّ؛ من خلال المحاضرات العلمية، البروشرات التعريفية، النزول الميدانيّ إلى مقرّ المنظمات الاجتماعية، وغير ذلك من الوسائل.

**إشاعة أهمية تطبيق الإدارة بالتجوال لدى مديري (مسؤولي) التسويق:**

من المتطلبات الضرورية لاستخدام الإدارة بالتجوال في الأنشطة التسويقية الاجتماعية: هو إشاعة هذا الأسلوب بين مديري (مسؤولي) التسويق في المنظمات الاجتماعية؛ حيث لاحظ الباحث عند سؤاله عدداً من القائمين على نشاط التسويق في العديد من المنظمات الاجتماعية في م / حضر موت عن الإدارة بالتجوال: أن معرفة هؤلاء المسؤولين بهذا الأسلوب الإداري كانت أقلّ من المطلوب؛ حيث وجد أن قليلاً منهم تتوفر لديه معرفة بهذا الأسلوب الإداري. وبعد أن تمّ شرح معنى الإدارة بالتجوال وفوائدها بشيء من الإيجاز لهؤلاء المسؤولين، تحمّس الجميع للموضوع، وأكدوا جميعاً أنه أسلوب ممتع يمكن أن يحفزهم والعاملين على العمل، ويمكن له أيضاً أن يقوّي ويعمّق العلاقة بينهم وبين مرؤوسيه في الميدان. وإشاعة مفهوم وأساليب ومبادئ الإدارة بالتجوال بين مديري (مسؤولي) التسويق، فإن الأمر يتطلّب إقناع الإدارة العليا أولاً بتبني هذا الأسلوب، ومن ثمّ تدريب هؤلاء المديرين (المسؤولين) على الأساليب الإدارية المختلفة المتعلقة بالإدارة بالتجوال، كما يتطلّب الأمر أيضاً من الإدارة العليا القيام مستقبلاً بتوظيف

**متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال في الأنشطة التسويقية الاجتماعية في م / حضر موت:**

يتطلّب من المنظمات الاجتماعية بمحافظه حضر موت لتطبيق الإدارة بالتجوال العمل على القيام ببعض الأمور منها ما يأتي:

**إشاعة أهمية تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال لدى الإدارة العليا:**

لا يمكن استخدام الإدارة بالتجوال في الأنشطة التسويقية الاجتماعية المقدمة من قبل المنظمات الاجتماعية في م / حضر موت، إلا إذا اقتنعت الإدارة العليا في هذه المنظمات بذلك، ويا للأسف الشديد لا يوجد إلمام كاف لدى كثير ممّن يشغلون مناصب في الإدارة العليا بمفاهيم ومبادئ وأساليب الإدارة بالتجوال؛ حيث لاحظ الباحث عند سؤاله بعضاً من قيادات المنظمات الاجتماعية حول مستوى معرفتهم بمفهوم الإدارة بالتجوال وأهميتها في تفعيل الأنشطة التسويقية، إن كثيراً منهم غير ملّم كثيراً بالموضوع؛ إلا أنه بعد النقاش معهم حول أهمية وأساليب الإدارة بالتجوال تبين للباحث: أن غالبيتهم قد تحمّسوا لتطبيق هذا الأسلوب الإداري، وأكدوا أن أغلب أعمالهم التسويقية وغيرها تتم في الأصل خارج مكاتبهم (أي في الميدان). وبالتالي فإنه يقع على عاتق المنظمات الأكاديمية والمهنية والتجارية وغيرها العاملة في محافظه حضر موت القيام بواجبها الاجتماعيّ لإشاعة وشرح مفهوم وأساليب ومبادئ الإدارة بالتجوال لقيادات المنظمات العاملة في محافظه

على عاتقهم إدارة العاملين في الميدان، على إيجاد المداخل المناسبة لشرح مفهوم الإدارة بالتجوال بشكل واضح. ونظراً لكون عمل المنظمات الاجتماعية يندرج ضمن الأعمال الخيرية، فإنه يقع على عاتق المؤسسات الأكاديمية والمهنية القيام بدورها الاجتماعي في إشاعة هذا المفهوم بين العاملين في مجال التسويق، من خلال ورش العمل، الندوات، المحاضرات، النشرات التعريفية وغيرها.

### تغيير ثقافة المنظمات الاجتماعية نحو سياسة الباب المفتوح:

من المتطلبات الضرورية لتطبيق الإدارة بالتجوال في المنظمات الاجتماعية في م / حضرموت، هو إيجاد تغيير في السياسات الإدارية المستخدمة في إدارة عمل هذه المنظمات؛ حيث لاحظ الباحث من خلال نزوله الميداني، وحديثه مع بعض المسؤولين في الإدارة العليا في بعض هذه المنظمات. إن عمل هذه المنظمات يمتاز بالبيروقراطية (حكم المكتب). ولتطبيق الإدارة بالتجوال فإن الأمر يتطلب من المنظمات الاجتماعية الحضرية تغيير ثقافتها الحالية التي لا تتناسب تماماً ومتطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال، وعليها اعتماد ثقافة أكثر مرونة، تعمل على إيجاد اتصال سهل وتفاعل حقيقي بين مديري التسويق وموظفيهم. "فالإدارة بالتجوال تعني تطبيق سياسة الباب المفتوح في الإدارة، أي أن تخرج للناس بدلاً من أن تنتظرهم، وأن تكسر الحواجز القائمة بينك وبينهم؛ فالمدیر لا

أشخاص مختصين في إدارة الأعمال أو أحد فروعها، عند حاجتها لتوظيف مسؤولين عن الأنشطة التسويقية الاجتماعية؛ نظراً لاملاكهم المؤهلات اللازمة لتطبيق الإدارة بالتجوال وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة الأخرى.

### إشاعة مفهوم الإدارة بالتجوال لدى العاملين في إدارات التسويق:

من أجل استخدام الإدارة بالتجوال بشكل فاعل في الأنشطة التسويقية من قبل المنظمات الاجتماعية م / حضرموت، لا بد من إشاعة مفهوم الإدارة بالتجوال والهدف منها لدى العاملين في إدارات التسويق، حتى يشعر العاملين عند زيارة قائدهم لهم في مواقع عملهم، إن زيارته لهم " ليس بهدف التفتيش عليهم، أو الوقوف على نقاط ضعفهم، الأمر الذي يقودهم لبناء الثقة، وبالتالي يتحدثون معه بأريحية حول كل ما يجري في مجال عملهم، وتعد مثل تلك الزيارات وسيلة مهمة لتعزيز مصداقية المدير وتعزيز مصداقية العاملين به"<sup>1</sup>. وقد لاحظ الباحث - خلال لقاءه ببعض العاملين في الأنشطة التسويقية المقدمة من قبل المنظمات الاجتماعية في م / حضرموت-، عدم دراية أغلبهم بموضوع الإدارة بالتجوال. ومن أجل إشاعة مفهوم الإدارة بالتجوال لدى العاملين في مجال التسويق، يحتاج الأمر تضافر جهود عديدة؛ منها وجود العزيمة لدى الإدارة العليا للقيام بذلك، قدرة المديرين (المسؤولين) عن إدارة التسويق والذين يقع

١- د/ عبد الرحمن سعد العرمان - مرجع سابق - ص 40.

يوجد في م / حضرموت عددٌ من الجامعات الخاصة التي يوجد في بعض كلياتها أقسامٌ لإدارة الأعمال، ومن هذه الجامعات، جامعة الريان، التي تضم كليات منها كلية العلوم الإدارية والإنسانية، التي تضم قسمي إدارة الأعمال، التسويق. كذلك يوجد في م / حضرموت فروعٌ للعديد من الجامعات اليمنية الخاصة؛ كجامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة الأندلس، الجامعة العربية وغيرها، وفي غالبية هذه الفروع يوجد أقسامٌ خاصةٌ بإدارة الأعمال. كذلك يوجد الكثير من المعاهد الإدارية والمهنية التي تمنح شهادة الدبلوم في إدارة الأعمال أو أحد فروع إدارة الأعمال. كل هذه المؤسسات الأكاديمية والمهنية يمكن لها أن تقدم برامج تدريبية في مجال الإدارة بالتجوال للقائمين على الأنشطة التسويقية في المنظمات الاجتماعية الحضرمية، إذا ما تم التواصل والتنسيق معها.

**وجود الكفاءات المؤهلة لتدريب القائمين على المنظمات الاجتماعية:**

يوجد الكثير من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات والكليات والمعاهد الأكاديمية الحكومية في م / حضرموت، المؤهلين للقيام بمهام تدريب القائمين على الأنشطة التسويقية في المنظمات الاجتماعية في م / حضرموت على أساليب الإدارة بالتجوال؛ حيث يعمل في هذه الجامعات والكليات والمعاهد الحكومية حوالي (٣٥) أكاديمياً ممن يحملون مؤهلات في إدارة الأعمال، منهم (١٢) ممن يحملون

يستطيع أن يكون فاعلاً إذا أمضى معظم وقته داخل مكتبه؛ بل يُغلق باب مكتبه وينطلق في ميدان العمل الفعلي بين الموظفين<sup>1</sup>.

**الإمكانات المتاحة لدى المنظمات الاجتماعية اليمنية في م / حضرموت لتطبيق الإدارة بالتجوال في الأنشطة التسويقية الاجتماعية:**

**وجود عددٍ من المؤسسات الأكاديمية التعليمية التابعة للقطاع الحكومي:**

والتي يمكن لها القيام بتدريب القيادات الإدارية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية في المنظمات الاجتماعية اليمنية في م / حضرموت على تعلم مبادئ ومفاهيم وأساليب الإدارة بالتجوال. ومن هذه المؤسسات الحكومية كلية العلوم الإدارية بجامعة حضرموت التي تضم عدداً من الأقسام العلمية التي تقوم بالتدريس والتدريب في المجال الإداري، ومن أقسامها (قسم إدارة الأعمال، برنامج التسويق)، وكذلك كلية العلوم التطبيقية بجامعة حضرموت التي تضم عدداً من الأقسام، منها قسم إدارة الأعمال، وكلية المجتمع التابعة لوزارة التعليم الفني والمهني؛ والتي تضم عدة أقسام إدارية، بالإضافة إلى المعهد الوطني للعلوم الإدارية فرع حضرموت الذي يضم عدداً من الأقسام؛ منها قسم إدارة الأعمال، قسم التسويق.

**وجود العديد من المؤسسات الأكاديمية والمعاهد التجارية والمهنية التابعة للقطاع الخاص:**

١- د/ نضال صالح الحوامدة - أمل محمد العبيدي - مرجع سابق - ص 77.

التدريبية اللازمة لتدريب القائمين على الأنشطة التسويقية فيها على تعلم مهارات الإدارة بالتجوال.

**الاستنتاجات:**

- يمكن التطرق إلى أهم استنتاجات الدراسة كما يأتي:
- إن الإدارة بالتجوال تمثل فرصة حقيقية تسمح لقيادة المنظمات الاطلاع على كل ما يدور في فلك منظماتهم، وبالذات في مواقع العمل الميداني، كما أنها تسمح لهذه القيادات من مناقشة العاملين فيما يتعلق بأفكارهم والمشكلات التي تعترضهم كجماعة أو أفراد.
- إن الإدارة بالتجوال أسلوب فاعل يعمل على إنهاء الروتين الممل القاتل للإبداع، ويعمل على اكتشاف الموارد البشرية المبتكرة، كما أنها أسلوب ناجح يعمل على تحديد العاملين المستحقين للثواب من أجر ومكافآت وحوافز وترقيات وغيرها.
- لا يوجد إمام كاف لدى كثير ممن يشغلون مناصب في الإدارة العليا في المنظمات الاجتماعية بمحافظه حضرموت بمفهوم ومبادئ وأساليب الإدارة بالتجوال؛ حيث إن كثيراً منهم غير ملم كثيراً بهذا الموضوع.
- إن معرفة القائمين على نشاط التسويق في العديد من المنظمات الاجتماعية في م / حضرموت بالإدارة بالتجوال كانت أقل من المطلوب؛ حيث تبين أن قليلاً منهم لديه معرفة بهذا الأسلوب الإداري.

درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال؛ حيث يمكن للمنظمات الاجتماعية الاستعانة ببعض هؤلاء لتدريب قياداتها المسؤولة عن الأنشطة التسويقية على كيفية استخدام مبادئ وأساليب الإدارة بالتجوال. وفي الوقت نفسه يوجد العديد من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات والكليات والمعاهد الخاصة، يمكن لهم أيضاً القيام بمهام تدريب القائمين على الأنشطة التسويقية في المنظمات الاجتماعية في م / حضرموت، متى ما توفرت القناعة لدى قيادات المنظمات الاجتماعية بذلك.

### الإمكانات المالية اللازمة للقيام بالتدريب:

توجد إمكانات مالية كبيرة لدى معظم المنظمات الاجتماعية في م / حضرموت؛ نظراً لاعتماد أنشطتها وأعمالها الخيرية على الإيرادات المتحصلة من (الوقف)؛ حيث إن كثيراً من رجال الأعمال الحضارمة، وخاصة الذين الموجودون خارج البلاد، يقومون بوقف أملاك محددة لصالح الأعمال الاجتماعية والخيرية، ويؤكلون للمنظمات الاجتماعية العاملة في م / حضرموت بإدارتها، وبالتالي فإن المركز المالي لكثير من هذه المنظمات يظل مستقرًا نظراً لذلك. كذلك تحصل الكثير من المنظمات الاجتماعية الحضرمية على الكثير من الأموال جراء التبرعات المستمرة المقدمة من قبل رجال المال والأعمال والإحسان من داخل وخارج المحافظة. كل هذه الإمكانيات يمكن لها أن تساعد قيادات المنظمات الاجتماعية في م / حضرموت على القيام بالبرامج

وإشاعته لدى العاملين في المستويات الإدارية كُلفتها، كما يقع على عاتق المنظمات الأكاديمية وغيرها العاملة في محافظة حضرموت القيام بواجبها الاجتماعي؛ لإشاعة مفهوم وأساليب ومبادئ الإدارة بالتجوال لدى المنظمات الاجتماعية.

٢. ضرورة تدريب المديرين (المسؤولين) على أنشطة التسويق في المنظمات الاجتماعية على الأساليب الإدارية المختلفة المتعلقة بالإدارة بالتجوال، كما يتطلب الأمر من المنظمات الاجتماعية أن تقوم في المستقبل بتوظيف أشخاص مُختصين في إدارة الأعمال أو أحد فروعها، عند حاجتها لتوظيف مسؤولين عن الأنشطة التسويقية الاجتماعية؛ نظراً لامتلاكهم المؤهلات اللازمة لتطبيق الإدارة بالتجوال.

٣. ضرورة تضافر جهود الإدارة العليا والمسؤولين عن إدارة التسويق؛ من أجل تعريف العاملين بمفهوم الإدارة بالتجوال، كما يقع على عاتق المؤسسات الأكاديمية والمهنية في محافظة حضرموت كواجب اجتماعي إشاعة هذا المفهوم بين العاملين في مجال التسويق؛ من خلال ورش العمل، الندوات، المحاضرات، النشرات التعريفية وغيرها.

٤. يجب على المنظمات الاجتماعية في محافظة حضرموت الاستفادة من الإمكانيات المتاحة أمامها (الجامعات الحكومية والخاصة، الكليات والمعاهد الإدارية والمهنية الحكومية والخاصة وغيرها) للبدء بتنفيذ برامج تدريبية تؤهلها لتطبيق الإدارة

• عدم دراية أغلب العاملين في الأنشطة التسويقية المقدمة من قبل المنظمات الاجتماعية في م / حضرموت بموضوع الإدارة بالتجوال.

• إنَّ عمل هذه المنظمات الاجتماعية في م / حضرموت يتَّجه نحو البيروقراطية (حُكم المكتب)؛ حيث تبين للباحث - من خلال حديثه مع بعض المسؤولين في الإدارة العليا في بعض هذه المنظمات - أنَّ عمل هذه المنظمات يمتاز بالبيروقراطية (حُكم المكتب) بامتياز.

• هناك إمكانيات متاحة يمكن لها مساعدة قيادات المنظمات الاجتماعية على تطبيق الإدارة بالتجوال في أنشطتها التسويقية إذا ما تمَّ استغلالها؛ كالجامعات الحكومية والخاصة، الكليات والمعاهد الإدارية والمهنية الحكومية والخاصة، التي يمكن لها أن تقوم بعملية التدريب على أساليب الإدارة بالتجوال.

• تُوجد في م / حضرموت إمكانيات بشرية مؤهلة في مجال إدارة الأعمال؛ منها حوالي (١٢) ممن يحملون درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، يمكن للمنظمات الاجتماعية الاستعانة بها في تدريب قياداتها المسؤولة عن الأنشطة التسويقية وغيرها على كيفية استخدام مبادئ وأساليب الإدارة بالتجوال.

التوصيات: يمكن للباحث التطرُّق إلى أهم توصيات الدراسة كما يلي:

١. يجب على القائمين على المنظمات الاجتماعية في م / حضرموت الاهتمام بموضوع الإدارة بالتجوال،

func=issueTOC&isId=5000&uiLanguage  
=ar

10. د/ رضا المواضي - دراسة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءات معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية - مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد الثاني - ع (7) - تشرين أول 2014م - ص 22. موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: <http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pagelid=3609>

11. د. د. حيدر حمزة جودي، د. فؤاد يوسف عبد الرحمن - تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية ( دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة ) - مجلة الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - السنة الرابعة والثلاثون - العدد تسعون - 2011م - ص 322. العراقية، المجلات الأكاديمية العلمية: <http://www.iasj.net/iasj?func=issueTOC&isId=4023&uiLanguage=ar>

12. د/ عبد الرحمن سعد العرمان - الإدارة بالتجوال - الأمن والحياة - العدد (309) - السنة السابعة والعشرون - صفر 1429 هـ - (مارس 2008م) - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - ص 40. المستودع الرقمي المؤسسي - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: <http://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/58546>

13. د/ ماهر سليم - الإدارة الجامعية بالتجوال - صحيفة الرأي - الأردن - المؤسسة الصحفية الأردنية - 22- 8 - 2014م: <http://www.alrai.com/article/665201.html>

14. د/ عبد الرحمن سعد العرمان - مرجع سابق - ص 40.

15. د/ نضال صالح الحوامدة - أمل محمد العبيدي - مرجع سابق - ص 77.

بالتجوال في أنشطتها التسويقية بشكل خاص وأنشطتها المختلفة بشكل عام.

٥. على المنظمات الاجتماعية في محافظة حضرموت الاستفادة من الإمكانيات البشرية المؤهلة في مجال إدارة الأعمال في عملية تدريب قياداتها المسؤولة عن الأنشطة التسويقية على كيفية استخدام مبادئ وأساليب الإدارة بالتجوال.

المراجع:

5. د. صالح الرشيد - الإدارة بالتجوال .. ما أوجنا إليها الآن! - موقع اليوم - المملكة العربية السعودية - 12 - مارس - 2013م: <http://www.alyaum.com/article/3075140>

6. د/ خليل محمد حسن الشماع - د/ خضير كاظم حمود - نظرية المنظمة - الطبعة الثانية - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان 2005م - ص 128.

7. د/ حسين حريم - مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة ) - دار الحامد للنشر والتوزيع - ط 2 - عمان 2009م - ص 15.

8. د. منال عبد المعطي قدومي، د. تيسير محمد الخوالدة - الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس - مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد الثاني - ع (6) - نيسان 2014 - ص 145. موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: <http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pagelid=3565>

9. د/ نضال صالح الحوامدة - أمل محمد العبيدي - اثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات ( دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية ) - مجلة دراسات إدارية - جامعة البصرة - المجلد السادس - العدد الحادي والعشرين - تشرين الثاني 2013م - ص 77. موقع العراقية، المجلات الأكاديمية العلمية <http://www.iasj.net/iasj?>