

دور الإدارة بالتجوال في الحد من سلوك الانسحاب النفسي من العمل

لعيداني نعيمة

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، laidani.naima@univ-alger3.dz

The Role Of Management By Roaming In Reducing The Behavior Of Psychological Withdrawal From Work

Laidani NAIMA
University of Algiers 3 (ALGERIA)

تاريخ الاستلام: 2023/04/19 ؛ تاريخ القبول: 2023/05/27 ؛ تاريخ النشر: 2023/06/30

ملخص :

يكمن التوجه الأساسي لهذه الدراسة في تحديد دور الإدارة بالتجوال في الحد من سلوك الانسحاب النفسي من العمل باعتباره أحد المداخل الحديثة التي يمكن استخدامها للقضاء على السلوكيات السلبية بالمنظمة؛ حيث يحظى موضوع الإدارة بالتجوال باستخدامات واسعة في إدارة الأعمال نظرا لأهميته الكبيرة ونتائجه الإيجابية التي حققها في تحسين أداء المؤسسات خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية وفي حقل السلوك التنظيمي بشكل خاص. عموما يمكن القول أنّ الإدارة بالتجوال من أهم الوسائل المستعملة في ضبط سلوكيات الأفراد من خلال أبعادها القائمة على الإتصال المباشر بين المدير والعمال وتقليص المسافات بينهم ما يسمح بحل المشاكل التنظيمية والمشاكل الخاصة للعمال بصورة أفضل، وهو ما كان مبررا لإعتباره أداة فعالة للحد من سلوك الانسحاب النفسي من العمل الذي يعتبر أبرز السلوكيات السلبية التي يمكن أن تعيشها المؤسسة.

الكلمات المفتاح: الإدارة بالتجوال؛ السلوك التنظيمي؛ الانسحاب النفسي.

تصنيف JEL : H12، M54، O3.

Abstract :

The main direction of this study lies in determining the role of management by roaming in reducing the behavior of psychological withdrawal from work, as it is one of the modern approaches that can be used to eliminate negative behaviors in the organization. Where the subject of management is widely used in business administration due to its great importance and the positive results it has achieved in improving the performance of institutions, especially in the field of human resources management and in the field of organizational behavior in particular.

In general, it can be said that management by roaming is one of the most important means used in controlling the behavior of individuals through its dimensions based on direct contact between the manager and the workers and reducing the distances between them, which allows for a better solution to the organizational problems and the special problems of the workers. This was justified as an effective tool to reduce the behavior of psychological withdrawal from work, which is the most prominent negative behavior that the institution can experience.

Keywords: Keyword1 ; Management by Roaming; Organizational Behavior; Psychological Withdrawal.

Jel Classification Codes : H12, M54, O3.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

لعيداني نعيمة ، (2023)، دور الإدارة بالتجوال في الحد من سلوك الانسحاب النفسي من العمل، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11، (العدد 01) الجزائر: جامعة 20 اوت 1955 - سكيكدة-، ص ص 271 - 289 .

1- مقدمة:

يتطلب الإهتمام بالموارد البشري بالمؤسسة ضرورة الإهتمام أيضا بسلوكياتهم داخل المؤسسة، حيث يعتبر السلوك التنظيمي من أهم فروع إدارة الموارد البشرية كونه يهتم بدراسة سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسة لتفسيره وتحليله والتنبؤ به ومن ثم العمل على إحداث تغيير إيجابي والتحكم فيه، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لكل من المنظمة والعاملين فيها. ويعتبر الإنسحاب النفسي (**Psychological Withdrawal**) من العمل المرتبط بالإتجاهات السلبية للعامل نحو عمله أنه من أبرز أشكال سوء السلوك التنظيمي ذات التأثير السلبي والخطير على المؤسسة؛ حيث أنه يؤثر سلبا على سير العمل وعلى التزام العامل بواجباته الموكلة إليه، وهو ما يؤدي إلى انخفاض أدائه ومن ثم أداء المؤسسة. لذا يرى الباحثون في هذا المجال ضرورة التصدي لهذه السلوك والعمل على الحد منه من خلال فهم أسبابه والعمل على إيجاد حلول لتجنبه والتحكم فيه.

وتعدّ الإدارة بالتجوال (**Management by Roaming**) من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي يعول عليها في ضبط سلوكيات الأفراد، حيث أنّها تعدّ منظومة إدارية متكاملة تقوم على التواجد الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والعمل مما يسمح له من تحقيق مستوى إتصال جيد مع العمال ما يساعدهم على حل مشاكلهم الإدارية والجماعية، وبالتالي رفع مستوى أدائهم. كما أنّ الإدارة بالتجوال تعتبر من أهم الوسائل التي تستخدم في تغيير الأفكار والقيم والاتجاهات. لذا أصبحت المنظمات تهتم كثيرا بتبني هذا الأسلوب الإداري الحديث لما له من دور في تغيير سلوك الأفراد، إذ تخصص له الكثير من الوقت والجهد والمال لإنجاحه، وتتطرق في هذه الدراسة إلى التأصيل النظري للإدارة بالتجوال، وكذا دورها في تعديل السلوك التنظيمي والقضاء على سلوك الانسحاب النفسي من العمل.

إشكالية الدراسة

بناءً على المنطلقات الفكرية التي تم طرحها سابقاً، يمكن تحديد الملامح الرئيسة لإشكالية الدراسة المتمثلة في:

كيف يمكن للإدارة بالتجوال أن تكون عنصراً إيجابياً في الحدّ من سلوك الإنسحاب النفسي من العمل؟

ولدعم هذه الإشكالية ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي المنطلقات النظرية لكل من الإدارة بالتجوال؟
- ما المقصود بالإنسحاب النفسي من العمل؟
- ماهي تداعيات الإنسحاب النفسي كسلوك تنظيمي؟
- ما هي أهم التقنيات التي تعتمد إليها الإدارة بالتجوال للحد من سلوك الإنسحاب النفسي من العمل؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من المكانة الكبيرة للمورد البشري في المؤسسة الذي أصبح يتطلب ويستلزم ضرورة التركيز في سلوكياته داخل المنظمة والتي تعرف بالسلوك التنظيمي؛ حيث أنه ولا بد من العمل على القضاء على السلوكيات السلبية التي قد تظهر في المؤسسة، والذي يعد أخطرها الإنسحاب النفسي من العمل، كونه يعد ظاهرة غير صحية ذات تأثير سلبي كبير على حاضر ومستقبل المؤسسة.

وعليه؛ تعد هذه الدراسة مساهمة جيدة لإغناء المكتبة بموضوع من المواضيع الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي تعرف العديد من التطورات في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بالإدارة بالتجوال وخصائصها وأهم المرتكزات التي تقوم عليه؛
- تحديد مفهوم سلوك الإنسحاب النفسي من العمل وتحديد أهم أبعاده؛

- الوقوف عند دور الإدارة بالتحوال في الحد من سلوك الإنسحاب النفسي من العمل.
الدراسات السابقة

سلطت العديد من الدراسات السابقة الضوء على سلوك الإنسحاب النفسي من العمل، حيث اقترحت العديد من المداخل الإدارية التي من شأنها الحد من هذا السلوك؛ ومن بين هذه الدراسات:

- دراسة (نعمان، 2014): بعنوان: أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي و الإنسحاب النفسي من العمل، دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير القيادة التبادلية في الشعور بكل من عدم الامان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة الزقازيق، أين توصلت نتائجها إلى أن مدركات مفردات العينة للقيادة التبادلية تؤثر معنويا وسلبا في شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، وأن القيادة التبادلية تؤثر معنويا وسلبا في مستوى الإنسحاب النفسي من العمل.

- دراسة (أبو زيد و الرميدي، 2022): بعنوان: أثر التوازن التنظيمي في الحد من سلوكيات الإنسحاب الوظيفي للعاملين بالتطبيق على الشركات السياحية المصرية.

سعت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر التوازن التنظيمي في الحد من سلوكيات الإنسحاب الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ)، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي وسلي للتوازن التنظيمي وجميع أبعاده على الإنسحاب الوظيفي واختتمت بمجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى التوازن التنظيمي بشركات السياحة وتحد من سلوكيات الإنسحاب الوظيفي للعاملين فيه.

- دراسة (قبطان ، 2022): بعنوان: دور المناخ التنظيمي الأخلاقي في الانسحاب النفسي للأستاذ الجامعي (دراسة حالة كلية الاقتصاد بجامعة المدية).

حاولت هذه الدراسة البحث في دور المناخ التنظيمي الأخلاقي في الإنسحاب النفسي للأستاذ الجامعي من خلال اعتماد نموذج يتضمن (06) سمات أخلاقية هي: الصدق، الترفع عن اللغو، الأمانة، العدالة، الإحترام و التعاون، والتي تم تشخيصها باستخدام الإستبيان، كما اعتمدت على مظهرين للسلوك الإنسحابي النفسي هما: قطع العلاقات الإجتماعية والانعزال، وعدم التفاعل مع التظاهرات المختلفة. أظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة الاساتذة من ذوي الإنسحاب النفسي يشعرون بتوفر ثلاث سمات اخلاقية هي: الصدق، الترفع عن اللغو والعدالة في العمل بإيجابية أقل مقارنة بما يشعر بها باقي الأساتذة وهو ما يفسر صحة الفرضية التي تنص بأن للمناخ التنظيمي دور معنوي في الإنسحاب النفسي للأستاذ الجامعي.

- دراسة (البلوشي، 2021): بعنوان: أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك - دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية إيزو 30408 في الإنسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك، و قد توصلت إلى مجموعة نتائج من أهمها وجود أثر سلمي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية في الإنسحاب النفسي من العمل، وكذلك وجود أثر دال إحصائيا للدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر حوكمة الموارد البشرية في الإنسحاب النفسي من العمل.

تعتبر الدراسة الحالية الوحيدة التي بحث في علاقة الإدارة بالتحوال ودورها في الإنسحاب النفسي، وذلك من خلال محاولة الوصول إلى أهم الأساليب الممكنة اعتمادها في ظل هذا المدخل الإداري للحد من سلوك الإنسحاب النفسي من العمل.

مصطلحات الدراسة

يساعد تحديد مصطلحات الدراسة في تجنب التداخل في الأفكار الناتج عن الغموض في مفهومها، حيث تتيح للقارئ المختص وغير المختص فهم مضامين ومحتوى الدراسة بطريقة أسهل وأوضح:

- **السلوك التنظيمي (Organizational Behavior):** ويقصد به دراسة سلوك الفرد في محيطه التنظيمي مع فهم وتحليل هذا السلوك بهدف المعرفة و السيطرة على العوامل المؤثرة على هذا السلوك (ماهر، 2006؛ ص31).

- **الإدارة بالتجوال (Management by Roaming):** وتتمثل الإدارة بالتجوال في خروج المدير إلى أروقة العمل بشكل ميداني مباشر، وهذا بهدف الإطلاع بصفة مباشرة عن سير العمل ومراقبته، وإصدار التعليمات والقرارات من ميدان العمل نفسه (مصلح، 2022؛ ص82).

- **الانسحاب النفسي من العمل (Psychological Withdrawal From Work):** ويتضمن سلوك الانسحاب النفسي من العمل في الانفلات الذهني والنفسي من بيئة العمل، أي الحضور الجسدي للعامل وغيابه النفسي (سويسي و محجر، 2017).

منهج الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الأسلوب النوعي من خلال إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الإستنباطي من أجل ضبط علاقة ودور الإدارة بالتجوال في خفض سلوك الانسحاب النفسي من العمل كإحدى أشكال السلوك التنظيمي السلبي، وهذا من خلال عرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسات التي بحثت في هذا المجال.

هيكلية الدراسة

من أجل معالجة إشكالية هذه الدراسة قمنا بتقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسة هي:

- 1) مقدمة: تمثل الجانب المنهجي للدراسة، لتوضيح الاشكالية والمنهج المتبع، أهمية الدراسة وأهدافها والدراسات السابقة.
- 2) التأسيس النظري للدراسة: يوضح المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة بالتجوال والانسحاب النفسي من العمل.
- 3) الخاتمة: تتضمن نتائج وتوصيات الدراسة.

2- التأسيس النظري للدراسة

يتضمن هذا المحور الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة؛ حيث سيتم تناول الأدب النظري السابق في فترتين رئيسيتين، الأولى: تتعلق بالإدارة بالتجوال من حيث المفهوم، الأهمية، ركائز الإدارة بالتجوال، والعوامل المؤثرة في الإدارة بالتجوال؛ أما الفقرة الثانية: فسيتم فيها تناول سلوك الانسحاب النفسي من العمل، من حيث المفهوم، والأسباب، أشكال الانسحاب النفسي وأساليب مواجهته والحد منه.

1.2. الإطار المفاهيمي للإدارة بالتجوال

تعتبر الإدارة بالتجوال من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت جدارتها وكفاءتها في المؤسسات، حيث أنها تقوم على عدم الإكتفاء بوسائل الإتصال في المؤسسة، وإنما الإعتماد على الحضور الذكي للقائد الإداري في موقع العمل و استخدام مهاراته وموهبته الشخصية في اللقاءات التجولية. فيما يلي تقدم أهم المنطلقات النظرية لهذا النهج الإداري الحديث.

1.1.2. مفهوم الإدارة بالتجوال

أدى قيام الثورة الصناعية وانتشار المصانع لظهور العديد من الفلسفات الإدارية والنظريات الجديدة حول الإدارة من بينها: الإدارة بالتجوال-**Management by Roaming**. ولمعرفة أسباب نجاح هذه المنظمات قام الباحثين (Peters et Waterman) بمقابلة مع مدراء منظمة "Ceos Mbwwa" أين توصلوا إلى أن التفاعل مع العاملين من خلال قضاء المدراء ساعات طويلة في أماكن العمل مع العمال سمح بخلق بيئة عمل آمنة من خلال الحل السريع لمشاكل العمل، مما ساهم في تحقيق الولاء الوظيفي بالإضافة إلى خلق

قادة من العمال بسبب إشراكهم في عملية صنع القرار. وقد ألف الباحثين كتاب بعنوان: " **In Search of Excellence** " والذي يعتبر بداية تسليط الضوء على الإدارة بالتحوال (العازمي، 2019).

تعددت التعريفات الإصطلاحية للإدارة بالتحوال نذكر منها ما يلي:

- تعرف الإدارة بالتحوال بأنها علم التعرف على حاجات ورغبات العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا وتلبيتها بما ينعكس إيجابا على رضاهم الوظيفي ومن ثم زيادة فاعليتهم في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة (فروانة، 2016؛ ص 19) .
 - كما تعرف بأنها تواجد القائد الإداري في مواقع العمل واستخدام مهاراته الشخصية في تخطيط اللقاءات التحوالية وتصميمها، واستخدام مهارات الحوار لاكتشاف أي قصور ومعالجته (مرقع ، 2021؛ ص328).
 - كما عرفت كذلك على أنها ابتعاد المدير عن مكتبه والخروج منه بصفة طوعية لأماكن العمل والتفاعل بصفة مباشرة مع العاملين مما يسمح بالتعرف الفعلي على أداء العاملين ومعرفة المشاكل التي تواجههم وحلها (مصلح، 2022) (ص80).
 - يقصد بالإدارة بالتحوال الحولات التي يقوم بها المدراء إلى أماكن العمل لمتابعة العاملين أثناء تأدية مهامهم ومعرفة مشاكل العمل وحلها مما يسمح بتحقيق تواصل وتفاعل أكثر مع العاملين (Emmons, 2006, p. 3) .
 - تعرف الإدارة بالتحوال أنها نهج إداري قائم على عدم بقاء المدراء في مكاتبهم وتوجههم إلى أماكن العمل وهو ما يسمح للعامل التعبير عن أفكاره وأراءه (Olivier, 2009) .
- نستنتج من التعاريف السابقة؛ أنه يمكن تعريف الإدارة بالتحوال بأنها: الإدارة القائمة على خروج المدير من مكتبه وتحواله بين العاملين لمحاورتهم ومناقشتهم في مشاكل العمل وحتى في أمورهم الشخصية وهذا لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم مما يخلق أوضاعا محفزة لتحقيق الأفضل في العمل.

2.1.2. ركائز الإدارة بالتحوال

تركز الإدارة بالتحوال على العناصر التالية: (فروانة، 2016)

- التواجد والحضور الفعال في موقع العمل؛
- جمع المعلومات بعيداً عن البحث عن تصيد الأخطاء؛
- التعرف على حاجيات ورغبات الموظفين في جميع المستويات؛
- التواصل الحيني والمباشر مع الموظفين؛
- التعرف على الأداء الفعلي للموظفين ؛
- التعرف على مختلف المشاكل التنظيمية بصورة واضحة؛
- تقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة والعمل على حلها.

3.1.2. خصائص الإدارة بالتحوال

تتميز الإدارة بالتحوال بجملة من الخصائص تتمثل في: (Olivier, 2009, pp. 1-3)

- **الطلاقة الفكرية:** ويقصد بها قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الافكار المتعلقة بالنشاط الإداري التي تتطلبها مواقف معينة خلال فترة زمنية قصيرة؛
- **المرونة:** حيث تتميز الإدارة بالتحوال بالإستجابة السريعة لمختلف المواقف والمشاكل التنظيمية بطريقة غير نمطية؛
- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها سرعة الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف؛

- القدرة على التنبؤ بالنتائج: تتميز الإدارة بالتحوال بالقدرة على توقع نتائج الأحداث وهذا من خلال المعلومات والملاحظات والاستنتاجات الناتجة عن تجارب سابقة؛
- التقييم: تعتمد الإدارة بالتحوال على معايير محددة تسمح بتقييم الأفكار والذات، وتقويم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات ومن ثم دعمها أو رفضها.
- كما تظهر خصائص الإدارة بالتحوال في ثلاث مهارات أساسية هي:
 - استخدام المهارات الفنية: حيث تستخدم الإدارة بالتحوال المهارات الفنية التي تم اكتسابها عن طريق التعلم والتكوين؛
 - استخدام المهارات الإدارية: ويقصد بها قدرة المدير على فهم أنماط السلوك التنظيمية حتى يستطيع أن يتعامل مع الأفراد الذين يعتبرون قلب الإدارة بالتحوال؛
 - استخدام المهارات الفكرية: وهي القدرة على وضوح الرؤية لدى المدراء وما تتطلبه من ربط أهداف اصحاب المصالح المختلفة والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة التي تحيط بالمنظمة؛

4.1.2. أهمية الإدارة بالتحوال

يمكن تلخيص أهمية الإدارة بالتحوال فيما يلي: (Harry , 2001)

- تحقيق العدالة التنظيمية من خلال التقسيم الجيد للعمل وتوزيع المهام على العمال بشكل عادل.
- تحسين الأداء الوظيفي بسبب الخضوع للمراقبة.
- الإطلاع الدقيق على مشاكل العمل وإيجاد الحلول لها؛
- معرفة مشاكل العمال ومساعدتهم على حلها؛
- تطبيق اللامركزية وسياسة التمكين لتسريع عمليات اتخاذ القرار.
- تحسين علاقات العمل الداخلية في المؤسسة.
- القضاء على سلوك التنمر الوظيفي.
- تعزيز الإلتزام الوظيفي.
- إعادة هيكلة العمل وتنظيمه وفقا لملاحظات فعلية.
- كما تكمن أهمية الإدارة بالتحوال فيما يلي: (رضوان، 2020) (ص6)
 - التغلب على حالة الجمود البيروقراطي؛
 - زيادة إدراك العاملين بذاتهم؛
 - تعزيز الثقة بين الإدارة والعمال؛
 - إشراك العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات؛
 - التخفيف من حدة قيود العمل الرسمية؛
 - إثارة دافعية العمال لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية؛
 - دعم القدرة التنظيمية في تغيير الثقافة التنظيمية السلبية إلى ثقافة تنظيمية إيجابية.

5.1.2. العوامل المؤثرة في الإدارة بالتجوال

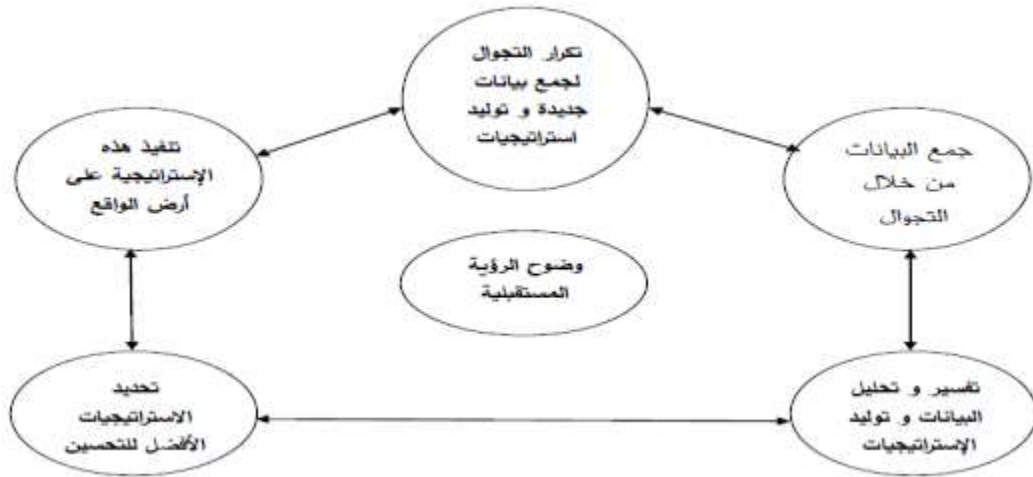
تعتبر الإدارة بالتجوال جوهر العملية الإدارية، وهذا بسبب الدور الهام الذي تلعبه والذي يمتد على جميع جوانب العملية الإدارية، حيث تعد المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح التنظيم الإداري؛ ويمكن أن نرجع اسباب الإهتمام بالإدارة بالتجوال لما يلي: (طه، 2013؛ ص16).

- الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري بسبب التنمية المتسارعة التي تعرفها المؤسسات العالمية والمحلية على حد سواء والتطور التكنولوجي السريع في ظل العولمة؛
- الحاجة إلى ترشيد سلوك الأفراد في ظل تعقيد العلاقات الإنسانية داخل المنظمة؛
- البحث عن خلق مناخ إجتماعي مناسب باعتباره عنصر ضروريا لتحقيق التقارب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين؛
- زيادة الإهتمام بالسلوك التنظيمي لما له من دور في تحسين فعالية الموارد البشرية؛
- اعتبارها مدخل إداري مهم للقضاء على السلوكيات السلبية في المنظمة كظاهرة الإنسحاب النفسي من العمل.

6.1.2. خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال

يمكن توضيح خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال حسب الشكل رقم (01) أدناه:

الشكل 1. خطوات الإدارة بالتجوال



SOURCE: Cervone, L & Martinez, P, (2007), Classroom walkthroughs as catalyst for school improvement, leadership compass, Vol.4, No.4, pp1-4.

يتضح من الشكل السابق أنّ تطبيق الإدارة بالتجوال تتم من خلال مجموعة من الخطوات، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

(Laureen & Patricia , 2007, pp. 1-4)

- توضيح الرؤية حيث تكون الرؤية مستمدة من أرض الواقع وتناسب مع معيقاته ومتغيراته، مثل: عدد العمال، تصور العمال عن الجودة، القضاء على السلوكيات السلبية؛
- جمع كافة البيانات والمعلومات حول الوضع الحالي بالمؤسسة وتفسيرها بالشكل الذي يمكننا من توليد أكبر عدد من الإستراتيجيات لبناء تصورات مختلفة لعملية التطوير والتحسين في العمليات التنظيمية؛
- تحديد الإستراتيجيات ذات الوزن النسبي الأعلى في فرص التحسين للمؤسسة.
- وضع هذه الإستراتيجيات موضع التنفيذ على أرض الواقع والتعرف على المعوقات ومحاولة التغلب عليها باستمرار؛

- إجراء المزيد من الجولات التفقدية والزيارات الميدانية المنتظمة لجمع المعلومات وتنمية استراتيجيات تتناسب معها في كل مرحلة.

7.1.2. خصائص القائد الإداري (بالتجوال)

يجب أن يتمتع القائد الإداري في الإدارة بالتجوال بالخصائص التالية: (Kettner, 2001, p. 50)

- الرؤية الإستشرافية الذكية لصورة المستقبل؛
- المصداقية والثقة والاحترام والتقدير من قبل العاملين؛
- القدرة على توليد الأفكار ومخاطبة الجماهير بما وحثهم على تبنيها وتأييدها؛
- مسك زمام المبادرة واتخاذ المبادرة في تبني الأفكار الإبداعية الجديدة؛
- ضبط مستوى الأداء الفعلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود أية إنحرافات؛
- القدرة على إيجاد الحلول في حالة الأزمات؛
- القدرة على إشراكهم والتشاور معهم في مختلف القرارات التي تخص المنظمة.

2.2. الإطار المفاهيمي للإنسحاب النفسي من العمل

يعتمد نجاح المؤسسات وبقاؤها على سلامة البيئة الداخلية والخارجية لها والتي تتحدد بمقدار ما يظهره موظفوها من سلوك صحي يخدم أهدافها، وهذا ما يؤكد خطورة الانسحاب النفسي من العمل وتحليلاته الخطيرة على المؤسسات.

1.2.2. تعريف الانسحاب النفسي

يمثل الإنسحاب النفسي أحد أنواع الإنسحاب الوظيفي وهو سلوك انعكاسي للاتجاهات الوظيفية السلبية التي يحملها الفرد والتي تعكس الارتباط السلبي بين الفرد ومنظمتة. قدمت العديد من التعاريف للإنسحاب النفسي أبرزها ما يلي:

- يعرف الإنسحاب النفسي على أنه إهمال الموظفين لعملهم بسبب كرههم لمناصبهم ورغبتهم في تركها والالتحاق بمناصب أخرى أفضل بالنسبة لهم (Fisher, 2004, p. 60).
- كما يعرف الإنسحاب النفسي على أنه مؤشر لضعف الاندماج والالتزام الوجداني لدى العاملين في المنظمة، حيث أنه يعبر عن الاتجاهات والمشاعر السلبية التي يحملها العامل اتجاه منظمتة (Allen & Meyer, 1990, p. 18)
- ويعرف الإنسحاب النفسي أيضا أنه مجموعة السلوكيات المرتبطة بتهرب العامل من أداء واجباته ومسؤولياته التي تعبر عن انفصال العامل عن المنظمة وعدم رغبته العمل فيها نتيجة وجود فجوة أو مسافة نفسية بينه وبين المنظمة (نعمان، 2014؛ ص174).
- كما يمكن تعريف الإنسحاب النفسي من العمل أنه مجمل العمليات التي ينتج عنها تفلتات ذهنية أو نفسية من بيئة العمل أي أن يكون الموظف حاضرا جسديا وغائبا نفسيا وذهنيا من العمل (Seth , Jill , Joseph , & Douglas , 2009, p. 162).
- نستنتج من التعاريف السابقة أنّ الانسحاب النفسي هو سلوك سلبي يتمثل في عدم اندماج العامل في وظيفته بحيث يكون حاضرا جسديا وغائبا نفسيا، حيث لا يظهر في مؤشر التغيب وإنما يمكن الاستدلال عليه من خلال مؤشرات أخرى: كمؤشر الأداء الوظيفي، مؤشر الإبداع، مؤشر الصراعات التنظيمية وغيرها.

2.2.2. أشكال الانسحاب النفسي

نميز هنا بين نوعين من الانسحاب النفسي منه ما هو شعوري ومنه ما هو لا شعوري:

أ- الانسحاب النفسي الشعوري: يكون العامل على دراية بأنه لا يقوم بواجباته بالشكل المطلوب، حيث يقوم العامل بفعل أشياء أخرى عوض القيام بوظيفته.

ب- الانسحاب النفسي اللاشعوري: يحدث دون إدراك العامل الفرد ويأتي الانسحاب النفسي على شكل أحلام اليقظة وبناء العلاقات غير الرسمية، التظاهر بالانشغال، الإبحار في الأنترنت، والقيام بوظيفتين:

- أحلام اليقظة (Day Dreaming): تعني أحلام اليقظة هروب الفرد من عالم الواقع الذي لم يتمكن فيه من إشباع رغباته وحاجاته إلى عالم الخيال الذي يتمكن فيه من تحقيق ما عجز عنه في الواقع. حيث يعد وسيلة تسمح للشخص بأن يحقق في الخيال ما لم يحققه في الواقع بما يحقق السعادة المؤقتة، وهنا تعتبر نوعاً من الهروب أو الانسحاب من الواقع. حيث يبدو الموظف بأنه مشغول بعمله في حين أنه تائه ومستغرق في أفكار واهتمامات أخرى عشوائية لا تتعلق بوظيفته.

- بناء العلاقات غير الرسمية (Socializing): يقصد بها المحادثات الشفوية بين الموظفين حول مواضيع لا تخص العمل، والتي تجري في أوقات العمل الرسمي.

- التظاهر بالانشغال (Looking Busy): يعتمد الموظف هنا في أن يبدو منشغلاً بعمله مع أنه لا يؤدي مهام عمله الفعلية كأن يقرر إعادة تنظيم مكتبه أو أن يذهب للتجول حول المبنى دون حاجة لذلك.

- القيام بوظيفتين (Moon Lighting): يستخدم الموظف وقت العمل وموارده لإتمام مهام عمل أو أعمال أخرى ويهمل واجبات عمله الأساسية، لصالح واجبات عمل آخر.

- الإبحار في الأنترنت (Internet Surfing): يقصد به استعمال الموظفين الأنترنت والبريد الإلكتروني والمراسلات الفورية ومختلف التطبيقات والممارسات والنشاطات عبر الأنترنت من أجل متعتهم الشخصية بدلا عن واجباتهم ومهام العمل الرسمية. حيث أظهرت أحدث البحوث والتي شملت أكثر من 3000 موظفا ينتمون إلى 750 منظمة متفرقة أن الموظفين يمضون حوالي 40% من أوقات العمل اليومية في الرد على الرسائل والبريد الخاص الإلكتروني أو الإبحار في الأنترنت، إذ أن 97% من هؤلاء الذين أجريت عليهم الدراسة يعترفون بأنهم يستعملون الأنترنت لأغراض شخصية في المقام الأول بدلا من استعمالها لأغراض مهنية ضمن واجبات العمل الموكلة إليهم (سويسي و محجر، 2017؛ ص 69).

كما يمكن أن يتجلى الانسحاب النفسي للعمال في عدة سلوكيات سلبية يمكن عرض أبرزها في النقاط التالية:

- التراخي في العمل، وكثرة الغيابات بدون أسباب موضوعية؛
- التأخر المتكرر عن العمل والخروج قبل انتهاء الدوام؛
- العزلة وتجنب التفاعل والاحتكاك مع الزملاء؛
- عدم حضور الاجتماعات وتقديم الأعمال في آجالها؛
- أعراض نفسية كالإكتئاب، وأعراض جسدية كالآلام الرأس وارتفاع ضغط الدم (Orly, 2012, p. 315).

3.2.2. أسباب الانسحاب النفسي

توجد العديد من الأسباب المؤدية إلى الانسحاب النفسي والتي يمكن جمعها في ثلاثة عوامل:

أ- أسباب متعلقة بالعمل: وتتمثل فيما يلي: (حسين، 2018؛ ص 85)

- عدم الحصول على التقدير عن الأداء الجيد؛
- سوء المناخ التنظيمي؛
- روتين العمل وعدم مرونته؛
- غياب العدالة التنظيمية؛
- سوء علاقات العمل وكثرة الصراعات التنظيمية؛
- عدم الأمان الوظيفي وانتهاك حقوق العامل؛

- نمط القيادة السامة؛
 - التنمر الوظيفي .
 - إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي؛
 - نهاية المسار المهني إما باقتراب موعد التقاعد أو الإستقالة؛
 - عدم وضع العامل المناسب في المكان المناسب .
 - غياب الدعم التنظيمي .
 - العلاقة السيئة مع المدير المباشر؛
 - زيادة عبء العمل حيث يكلف العامل بمهام ضخمة وأحيانا خارج مسؤولياته؛
 - عدم تناسب الأجر مع الأداء المحقق .
- ب- أسباب شخصية:** وتتمثل فيما يلي: (البلوشي، 2021؛ ص21)
- عدم الحصول على ساعات نوم كافية؛
 - وجود مشاكل عائلية؛
 - النزعة للمثالية حيث يبدو كل شيء غير جيد بما يكفي؛
 - تكوين وجهات نظر متشائمة عن النفس ومحيط العمل؛
 - التردد في تفويض الآخرين؛
 - الضغوط النفسية؛
 - التعرض لتجارب فاشلة في العمل؛
 - سقف التوقعات المرتفع حيث يتوقعون مديرا رائعا وزملاء عمل متعاونين، و بيئة عمل محفزة.
 - الإدمان على مواقع التواصل الاجتماعي .

4.2.2. آثار الانسحاب النفسي

ينتج عن الانسحاب النفسي في العمل العديد من النتائج السلبية على الفرد العامل والتي تنعكس سلبا على المؤسسة أيضا، وفيما

يلي سنعرض أهم الآثار السلبية للإنسحاب النفسي: (Mark , 2009, p. 75)

- إنعدام الإبداع و الابتكار؛
- إنخفاض مستوى الإنتاجية؛
- نقص كفاءة و فعالية المؤسسة؛
- نقص الأداء الوظيفي؛
- إنخفاض روح العمل الجماعي؛
- تدهور العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؛
- التهرب من تحمل المسؤولية؛
- ضعف الاندماج الوظيفي؛
- ضعف الإلتزام التنظيمي؛
- إنخفاض مستوى الأداء؛

- نقص الكفاءة و الفاعلية؛
- إنعدام روح المواطنة التنظيمية؛
- إرتفاع معدل دوران العمل.

5.2.2. أساليب مواجهة الانسحاب النفسي

- يتطلب مواجهة الانسحاب النفسي اتخاذ العديد من الإجراءات منها ماهي وقائية ومنها ماهي علاجية والتي سنذكرها فيما يلي: (أبو زيد و الرميدي، 2022؛ ص100).
- تشجيع العمال على الإشتراك في الأنشطة الإجتماعية والترفيهية؛
 - تحسين المناخ التنظيمي؛
 - نشر ثقافة روح العمل الجماعي؛
 - الإهتمام بالصحة النفسية للعمال من خلال تعيين مختصين؛
 - وضع نظام حوافز فعال؛
 - تحسين الإتصال؛
 - حسن تسيير المسار المهني عن طريق تنوع المهام، التكوين والترقية؛
 - دعم العمال من خلال الاستماع إلى انشغالاتهم ومطالبهم،
 - إشراك العمال في وضع أهداف المنظمة واتخاذ القرارات؛
 - قياس مستويات الرضا الوظيفي بصفة دورية؛
 - التصميم الجيد للوظائف لاختيار العامل المناسب للوظيفة؛
 - تدريب المسؤولين على برامج القيادة والتنمية الإدارية؛
 - تخفيض حجم العمل وتوفير أوقات الراحة للعمال؛
 - تنمية العلاقات بين الموظف والمدير لخلق الثقة بينهم؛
 - الحرص على تحقيق العدالة التنظيمية من خلال تبني مبدأ الشفافية و النزاهة؛
 - التعريف بسلوك الانسحاب النفسي للعمال والتوعية بمخاطره؛
 - الإهتمام بالجانب السلوكي للعمال.

3.2. دور الإدارة بالتجوال في معالجة سلوك الإنسحاب النفسي في العمل

لم تعد تمارس الإدارة في شكلها الروتيني الكلاسيكي، وإنما أصبحت تمس الجانب الحسي والمعنوي للعمال، وهذا عن طريق تجوال المدراء في أماكن العمل الأمر الذي يسمح بتحقيق الإنسجام بين العاملين وتحسين علاقات العمل الداخلية، كما أنها تساهم في إشعار العاملين بالمشاركة عن طريق إعطاء صلاحيات، وتفويض أكثر الأمر الذي يسمح بالقضاء على السلوكيات السلبية في العمل والذي يعتبر الإنسحاب النفسي من أبرزها وأخطرها.

1.3.2. تقنيات الإدارة بالتجوال في تغيير السلوك التنظيمي المرتبط بالإنسحاب النفسي

تسعى الإدارة بالتجوال إلى تحويل السلوكيات غير المرغوب فيها إلى سلوكيات مرغوب فيها أو تشكيل سلوكيات جديدة باستخدام العديد من التقنيات؛ وعليه سنحاول أن نتطرق في هذا العنصر إلى بعض التقنيات المستخدمة:

أ- **إكتساب الإتجاهات وتعديلها:** يقوم الفرد في المنظمة بممارسة عمله ضمن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في مختلف المتغيرات التي تحيط به، وغالبا ما لا يكون الفرد في محيط العمل محايدا أي دون مشاعر أو ميول، حيث تؤثر مشاعر الحب والكراهية نحو العمل على سلوك الفرد في العمل، إذ تتحدد الإتجاهات السلوكية وفق طبيعة التفاعل بين المتغيرات البيئية والتنشئة الاجتماعية سواء في محيط الأسرة، المدرسة، والأماكن العامة. وحدد علماء النفس ثلاثة أبعاد للإتجاهات هي:

- **البعد المعرفي (Cognitive Dimension):** يشمل المعتقدات والأفكار والآراء الذهنية التي تخضع للتفكير والتحليل، والتي تعتبر مرجعية محددة لمواقف الفرد ومختلف سلوكياته؛

- **البعد الانفعالي (Emotional Dimension):** يشمل المشاعر والأحاسيس التي يمكن للعقل والعاطفة ترجمها إلى سعادة وفرح، أو إلى قلق وتوتر؛ أو تحويلها إلى ارتياح ورضا، أو إلى ألم ورفض؛ حيث يواجه الفرد ما يثير إنفعالاته من أحداث تتسبب في اتخاذ مواقف انفعالية منها؛

- **البعد النزوعي (Subjective Dimension):** ويتمثل في مرجعية الموقف الذهني والانفعالي إلى سلوك مؤيد أو معارض لذلك الحدث أو لتلك القضية أو الظاهرة.

إنّ العلاقة بين السلوك والاتجاهات تجعل من واجب المنظمة البحث في طبيعة هذه الإتجاهات والطريقة المثلى لتحسينها بشكل إيجابي، حيث تساعد الإدارة بالتحوّل في التعرف على هذه الإتجاهات السلوكية من خلال السلوك الملاحظ والاستجابة اللفظية للفرد وهو ما يساعد في معرفة اتجاهات العمال وفهم وتفسير سلوكياتهم، إذ تسمح الإدارة بالتحوّل بمعرفة آراء الموظفين الخاصة بعدة عناصر تتعلق بعملهم كسياسة المنظمة، والعلاقات الإنسانية داخل العمل؛ إذ تمكن هذه المعرفة من الوقوف على مدى رضى الأفراد على عملهم ومدى اندفاعهم للعمل وولائهم لمؤسستهم بما يضمن لها تحقيق الإنتماء الوظيفي (ربيع، 2005) (ص 257).

ب- **غرس القيم وتعديلها:** تعد القيم إحدى الركائز الأساسية للشخصية، فهي التي تدفع الفرد وتحفزها إلى سلوكيات معينة من شأنها تحقيق رغباته واحتياجاته وتوجهه إلى السلوك الصحيح الذي يجب اتخاذه في مواقف معينة.

وتعرف القيم على أنّها المعتقدات بما هو حسن أو سيء وما هو مهم وغير مهم، فهي المسؤولة عن بناء الإتجاهات التي تحدد السلوك الهادف إلى الإختيار بين الجيد والسيء وبين المهم وغير المهم. كما أنّ القيم هي التي تحكم وتوجه سلوكيات الأفراد داخل العمل وعلاقاتهم مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، لذا كان لزاما العمل على جعلها تتناسب مع القيم التنظيمية للمنظمة. حيث تمثل المنظمة ملتقى لعدد من الأفراد يختلفون في قيمهم وهو ما يؤدي إلى ظهور مجموعة من المشاكل التنظيمية ذات التأثير السلبي على سلوكياتهم، إذ تعارض بعض هذه القيم مع مهام الأفراد وأدوارهم مما يؤدي إلى نشوب صراعات، لذا فإن الإدارة بالتحوّل تسمح بتغيير قيم أفرادها بحيث تتماشى مع القيم السائدة فيها، وتوحيد هذه القيم من أجل تحقيق الإندماج الوظيفي بما يضمن السير الحسن للعمل في ظل تفادي الكثير من السلوكيات السلبية. (عصفور، 2008) (ص 99).

ج- **إثارة الدافعية للعمل وتحفيزهم:** يعبر مصطلح الدافعية عن تلك المؤثرات الداخلية التي تتسبب في ظهور السلوك وتوجيهه واستمراره وتوقفه. حيث يؤثر في الفرد العديد من الدوافع منها ما هو إيجابي والذي يشكل قوته المعنوية وطاقته النفسية التي تدفعه للنمو والتقدم والتطور، وتحت على الإبداع و الابتكار، ومنها ما هو سلبي والذي يؤثر في أعصابه ويسبب له القلق والتوتر وتوتره وبالتالي انخفاض أدائه (إدريس و المرسي، 2002) (ص 340).

ويتم تحفيز العمال على خلق الدافعية لديهم للتعاطف وبذل المزيد من الجهود والارتقاء بمستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية ومشاركتهم في وضع الأهداف وتحقيقها؛ وهنا يجب توفر مجموعة من المتطلبات:

- كفاءة وعدالة وملاءمة الحوافز، وإستهداف الحوافز الإحتياجات غير المشبعة لدى العاملين؛
- وضوح وسهولة فهم نظام الحوافز الذي تقرره المنظمة؛

- ربط نظام الحوافز بالجهود المبذولة من العاملين؛
- قدرة نظام الحوافز على استثارة دافعية العمال لتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية؛
- موضوعية نظام الحوافز والبعد عن التحيز والجوانب الشخصية؛
- حيث تسمح الجولات والزيارات الميدانية التي يقوم بها المدير المتجول بتحفيز العاملين ودفعهم لبذل مزيد من الجهد والتأثير في سلوكهم بالشكل الذي يدعم تحقيق الأهداف الفردية والجماعية.
- د- إكتشاف الحقائق:** يقوم المدير من خلال جولاته واتصاله المباشر بالعمال باكتشاف الحقائق غير الواضحة أو المخفية وهو ما يساعد على التعرف على حاجات العمال ورغباتهم ومشاكلهم وجمع معلومات كافية عما يحصل على أرض الواقع، مما يسمح بحل المشاكل التي يعيشها العمال هو ما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي و بالتالي تجنب مختلف السلوكيات السلبية (الحوامدة و العبيدي، 2013).
- هـ- تحسين الإتصال:** يعتمد المدير المتجول على مهارته وذكاءه في تحسين فعالية الإتصال مع العمال، من أجل الحصول على المعلومات، وهذا من خلال الحوار البناء والإنصات إلى وجهات نظرهم وقناعاتهم مع محاولة مزج ذلك بنوع من الفكاهة من أجل التقريب بين المدير والعمال ويسمح ببناء علاقة صداقة وتقدير قائمة على الثقة المتبادلة والصراحة بين الطرفين. الأمر الذي يساهم في القضاء على مختلف السلوكيات السلبية الناجمة عن نقص الثقة بين العمال و الإدارة (الحوامدة و العبيدي، 2013).
- و- التطوير والإبداع:** يسعى المدير المتجول لبذل جهوده لتطوير مهارات العمال في مواقع العمل وتنمية معارفهم، بهدف رفع كفاءتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مناقشة أفكارهم الإبداعية ونقدها وتبنيها في حال إثبات نجاعتها. وهذا ما يساعد في زيادة شعور العمال بالانتماء الوظيفي وتحقيق الاندماج الوظيفي وبالتالي القضاء على أي سلوك سلبي في العمل (رضوان، 2020) (ص7).
- ز- التغذية الراجعة:** تتعلق بقدرة القائد على مساعدة العمال على إدراك قدراتهم، نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ومقارنة أدائهم الفعلي بالأداء المستهدف وتصحيح الانحرافات عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم بعيدا عن الإنسحاب النفسي الذي يجعلهم لا يدركون مستوى أدائهم في المؤسسة (رضوان، 2020).
- ح- النمذجة:** هي عملية موجهة تهدف إلى تعليم الفرد كيف يسلك وذلك من خلال الإيضاح، وهي أيضا التغيير الذي يحدث في سلوك الفرد نتيجة لملاحظته سلوك الآخرين. حيث يتأثر سلوك الفرد غالبا بملاحظة سلوك الآخرين، فالإنسان يتعلم العديد من الأنماط السلوكية مرغوبة كانت أو غير مرغوبة من خلال تقليد الآخرين، إذ أنه باستطاعة الفرد اكتساب الأنماط السلوكية من خلال ملاحظة نماذج سلوكية مناسبة. فمثلا يمكن اكتساب الإستجابات الانفعالية من خلال مشاهدة ردود الأفعال الانفعالية لأشخاص آخرين يبرون بخبرات مؤلمة كما يمكن التغلب على الخوف أو السلوك التجنبي من مشاهدة نماذج تتعامل مع الشيء الذي يبعث الخوف من دون التعرض لعواقب سلبية. كما يمكن خفض السلوك من خلال مشاهدة آخرين يعاقبون على تأديته، وأخيرا يمكن المحافظة على استمرارية السلوكيات الإيجابية من خلال الأفعال التي تصدر على النماذج المؤثرة، وهذا ما يحصل مع الإدارة بالتجوال، إذ يعتبر سلوك القائد الذي يقوم بالتجوال هو السلوك النموذجي الذي يسعى الأفراد إلى تقليده (شيباني، 2010) (ص119).
- ط- التعزيز أو التدعيم:** يعد التعزيز أو التدعيم من أهم مبادئ تعديل السلوك لأنه يعمل على تقوية النتائج المرغوبة لذا يطلق عليه إسم مبدأ الثواب أو التعزيز؛ والتعزيز نوعين:
- **التعزيز الإيجابي:** ويكون من خلال مكافأة الأفراد على سلوكياتهم الإيجابية مما يساهم في تثبيتها.
- **التعزيز السلبي:** ويقصد به معاقبة الأفراد على السلوكيات السلبية، وهذا ما يدفع الفرد للتوقف عن ممارستها. وتساهم الإدارة بالتجوال في تعزيز السلوكيات الجيدة وتعديل السلوكيات غير المرغوبة، كونها تسمح بالمعينة المباشرة لمختلف السلوكيات، كما تمكن من القيام بالتعزيز الآتي لها مما يجعلها أكثر كفاءة و فاعلية (شيباني، 2010) (ص120).

2.3.2. أدوات الإدارة بالتجوال لخفض الانسحاب النفسي

تعتمد الأنظمة الإدارية على اختلاف أشكالها على مجموعة أدوات تساهم في تغيير السلوكيات التنظيمية السلبية؛ و يمثل الشكل أدناه أدوات الإدارة بالتجوال التي تستخدم في ذلك و التي يمكن توضيحها كما يأتي:

- **الإثارة وتحفيز الاهتمام والحديث:** يعتبر الحوار والنقاش الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين و إعطاء المزيد من الحرية لهم في التعبير عن آرائهم وفقاً لضوابط معينة للحد من الانفلات في الأوضاع وتحويل الحرية إلى فوضى من أهم الأدوات التي تسمح بتعزيز الثقة في المؤسسة ما يسمح لهم بالإندماج أكثر، وبالتالي تفادي سلوك الانسحاب النفسي من العمل.

- **الإصغاء الذكي المستوعب لما يقال ويحدث:** يسمح خروج المدراء ضمن موقع العمل التنفيذي وعدم إكتفائهم بالعمل المكتبي والإصغاء لما يقال ويحدث بالتوفيق بين أهداف العاملين وآمالهم وطموحاتهم مع أهداف المدير، ووضع أهداف مشتركة تسمح للمنظمة من تجنب الصراعات التنظيمية التي تحدث نتيجة تعارض المصالح وهو ما يساعد في خلق مناخ تنظيمي سليم (الخضيرى، 2000) (ص156).

- **الاستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش:** يمر المدير أثناء تجواله في المؤسسة بمواقف مختلفة تتيح له الحصول على المعلومات من جهة وكذلك توصيل المعلومات من جهة أخرى، حيث يجب عليه إدارة الحوار من خلال الأسئلة الذكية التي تحفز العاملين على الحديث دون خوف واستخدام التعليقات الباعثة على الطمأنينة والفكاهة المرحة التي لا تفقده احترامه بل تساهم في قربه من قلوب العاملين وهو ما يزيد من تشكيل السلوكيات الإيجابية مثل المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

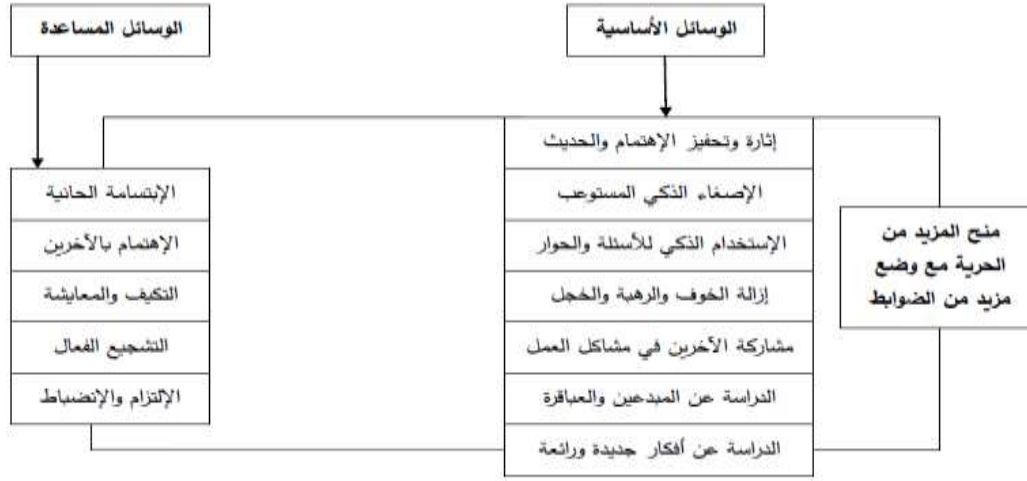
- **إزالة كافة أشكال الرهبة والخوف والخجل:** يعمل المدير على نشر الأمان و الطمأنينة وإزالة كل أشكال الخوف والرهبة من نفوس العاملين و كذلك إزالة كافة اشكال الخجل التي تؤدي إلى إحجام العاملين عن الحديث والمشاركة في إبداء الرأي والبوح بالمشاكل التي يعانون منها سواء المتعلقة بالعمل أو بحياتهم الشخصية و هذا ما يؤدي إلى انتشار الأمان الوظيفي (زكريا، 2005؛ ص76).

- **السهر على حل مشاكل العمال و العمل:** يحرص المدير الذكي إلى الإستماع بتعاطف واهتمام إلى مشاكل العاملين ومشاكل العمل وبذل قصارى جهده لحلها وإظهار نيته الأكيدة في ذلك للعمال مما يولد الثقة و الولاء لدى العمال؛ ومن ثم شعوره بالأمان نتيجة الحصول على الدعم الإداري.

- **تشجيع الإبداع:** تعمل الإدارة بالتجوال على الكشف عن المواهب واحتضانها، و أيضاً حماية حقوق الملكية الفكرية والصناعية وتأمينها مما يشجع العمال على الإبداع وبالتالي كسر الروتين في العمل الذي يؤدي إلى الانسحاب النفسي (Edenies, 2003, p. 92)

والشكل رقم (02) أدناه يوضح أهم أدوات الإدارة بالتجوال لخفض الانسحاب النفسي حسب (جودي و الجبوري، 2011) ..

شكل 2. أدوات الإدارة بالتجوال



المصدر: حيدر حمزة جودي، فؤاد يوسف عبد الرحمان، تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، السنة الرابعة وثلاثون، العدد التسعون، 2011، جامعة المستنصرية، ص 326

3 الخاتمة:

تمثل الموارد البشرية أهم المرتكزات التي يتوقف على أساسها نجاح المنظمات، لذلك تحرص المؤسسات دائما على تحسين فعالية إدارة مواردها البشرية و تسهر على التأهيل النفسي و الإجتماعي لعمالها؛ ويؤدي نقص الإهتمام بالسلوك التنظيمي إلى ظهور العديد من السلوكيات السلبية ذات التداعيات الخطيرة على المؤسسة مثل: سلوك الإنسحاب النفسي؛ ومن أجل تفادي هذه السلوكيات السلبية والحد منها تبرز أهمية و دور الإدارة بالتجوال في تفادي هذا السلوك والقضاء عليه من خلال تقليص المسافة بين المدير والعامل.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى العديد من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي:

- تعتبر الإدارة بالتجوال من المفاهيم الحديثة التي تبنتها إدارة الأعمال بسبب النتائج الإيجابية التي حققتها في حل المشاكل التنظيمية في المؤسسة؛
- ترتبط الإدارة بالتجوال بعلم السلوك التنظيمي كونها تسمح بالإقتراب المباشر من العمال مما يسمح من فهم سلوكياتهم ومعرفة أسبابها وتفسيرها وكذلك التحكم فيها؛
- يعتبر الإنسحاب النفسي من أخطر السلوكيات التنظيمية كونه لا يظهر في مؤشر التغيب أو مؤشر دوران العمل غير أنه يعكس مستويات متدنية للأداء الوظيفي؛
- تساعد الإدارة بالتجوال في تفادي ظهور سلوك الإنسحاب النفسي من العمل من خلال تركيزها المستمر على خلق الدافعية لدى الافراد للعمل؛
- تساعد الجولات الإدارية للعمال في كسر الحواجز بين الإدارة والعمال مما يسمح من فهم مشاكلهم الشخصية ومساعدتهم على حلها وهو ما يعطي مستوى عالي من الأمان الوظيفي الذي يجد من سلوك الإنسحاب النفسي من العمل.
- يعتبر القائد بالتجوال الناجح نموذج مثالي يقتدي به العمال ويؤثر في سلوكياتهم مما يسمح من نشر السلوكيات الإيجابية في المنظمة والقضاء على السلوكيات السلبية.

و عليه نقدم الإقتراحات التالية:

- إدراج مفهوم الإدارة بالتجوال ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛

- إعداد وتأهيل المدراء حول كيفية ممارسة الإدارة بالتجوال من خلال القيام بدورات تكوينية للمدراء حول موضوع أهمية الإدارة بالتجوال وكيفية التطبيق العملي لها؛
- توعية العمال والمدراء بخطورة سلوك الانسحاب النفسي من العمل وضرورة التصدي له؛
- فتح المجال للدراسة والتفكير في إيجاد الحلول لأسباب نفشي ظاهرة الانسحاب النفسي بالمؤسسة و العمل على تصميم الجولات التفقدية بطريقة تساهم في القضاء على هذا السلوك.
- تنظيم لقاءات دورية بين مدراء المؤسسات لتبادل الخبرات حول ممارسات الإدارة بالتجوال و مختلف الأدوات التي تعتمد عليها للقضاء على السلوكيات السلبية بالمؤسسة؛
- عقد ندوات وورشات عمل لمناقشة نقاط القوة و كيفية تعزيزها و نقاط الضعف و طرق معالجتها مما يساعد في حل المشاكل التنظيمية خاصة تلك المرتبطة بالسلوك التنظيمي؛
- تنمية العلاقات غير الرسمية بين المدراء و العمال من اجل كسر الحواجز بينهم؛
- تشجيع الرؤساء على ممارسة الإدارة بالتجوال، مما يساهم في القضاء على سلوك الانسحاب النفسي من العمل؛
- التطوير المستمر في أساليب التحفيز كأحد أهم أبعاد الإدارة بالتجوال التي تؤثر في سلوكيات الافراد و تساعد في التخلص من سلوك الانسحاب النفسي من العمل.

المراجع والإحالات:

- Orly, S.-L. (2012). Teachers' Withdrawal Behaviors: Integrating Theory and Findings. *Journal of educational administration*, 3, pp. 307-326.
- شريف محمد فروانة. (2016). تأثير الادارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية. فلسطين: اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا-المستودع الرقمي للجامعة الإسلامية بغزة.
- علي عبد الله حسين. (2018). الاستقواء في مكان العمل ودوره في سلوكيات العمل السلبية دراسة تحليلية لعينه من مستشفيات محافظة كربلاء المقدسة. كلية الإدارة والاقتصاد. العراق: جامعة كربلاء.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1, pp. 1-18.
- Edenius, M. (2003). *E-Management*. Stockholm centre for information and communication Research.
- Emmons, J. (2006). *Managing By Walking Around, Information Technology*. Retrieved 4 4, 2023, from lifeaftercoffee: <http://www.lifeaftercoffee.com>
- Fisher, A. (2004). Turning Clock-Watchers Into Stars. *Fortune*, 6, pp. 60-60.
- Harry , K. (2001). Does MBWA (Management By Wandering Around) Still Work? *achieve max*. .iioio .jikji .(45) .huihi -
- Kettner, P. M. (2001). *Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations* (Vol. 1). Pearson College Div.
- Laureen , C., & Patricia , M.-M. (2007). Classroom walkthroughs as catalyst for school improvement. *leadership compass*, 4, pp. 1-4.
- Mark , S. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 1, pp. 75-81.
- Olivier, S. (2009). *Management by walking around*. Knowledge solution-Asian Development Bank.

- Seth , K., Jill , C., Joseph , N., & Douglas , H. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 1, pp. 76-162.
- أحمد ماهر. (2006). لسلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية_مصر: الدار الجامعية.
- أسماء أبو زيد، و بسام الرميدي. (2022). أثر التوازن التنظيمي في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي للعاملين بالتطبيق علي شركات السياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 1، الصفحات 87-102.
- الرواشدة، أسم طه. (2013). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية. كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة. الأردن: جامعة مؤتة.
- أمال مرقي. (2021). الإدارة بالتجوال مدخل للتغيير التنظيمي، دراسة حالة: مركب تكرير النفط المكثف سكيكدة. مجلة الباحث الإقتصادي، 2، الصفحات 325-340.
- أمل مصطفى عصفور. (2008). قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. القاهرة-مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، و جمال الدين محمد المرسي. (2002). السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية.
- حيدر حمزة جودي، و فؤاد يوسف عبدالرحمن الجبوري. (2011). تأثير الإدارة بالتجوال في عمل الإدارة الإلكترونية : دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 90، الصفحات 321-338.
- دحمان سويسي، و ياسين محجر. (2017). واقع الانسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة. مجلة آفاق للعلوم، 9، الصفحات 66-74.
- شوقي قبطان. (2022). دور المناخ التنظيمي الأخلاقي في الانسحاب النفسي للأستاذ الجامعي: دراسة حالة كلية الإقتصاد بجامعة المدية الجزائر. مجلة التنظيم والعمل، 1، الصفحات 136-153.
- عبد اللطيف شهاب زكريا. (2005). إدارة سلوك الفرد في المنظمة و المجتمع. صنعاء-اليمن: دار الامين للنشر.
- عطية مصلح. (2022). الإدارة بالتجوال و دورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة. المجلة العربية للإدارة، 4، الصفحات 79-92.
- علاء فرج حسن رضوان. (2020). واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي: دراسته تطبيقية على المدارس المصرية اليابانية والمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 10، الصفحات 1009-1052.
- فوزية شيباني. (2010). دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي : دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي. كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية. قسنطينة-الجزائر : جامعة منتوري قسنطينة.
- محسن الخضيرى. (2000). الإدارة بالتجوال : منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع و الإقتصاد القومي : مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر 500 شركة عالمية. القاهرة-مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
- محمد درويش محمد البلوشي. (2021). أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك - دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء، قسم إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
- محمد شحاتة ربيع. (2005). أصول علم النفس الصناعي (المجلد 3). القاهرة-مصر: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- مرفت محمد السعيد مرسي نعمان. (2014). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي و الانسحاب النفسي من العمل : دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2، الصفحات 165-198.
- مزنة سعد خالد العازمي. (2019). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال و أثرها على الإلتزام التنظيمي. مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية، 174، الصفحات 139-185.
- نضال صالح إبراهيم الحوامدة، و أمل محمد العبيدي. (2013). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات : دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة دراسات إدارية، 11، الصفحات 62-100.

ترجمة المراجع العربية:

- 1- Cherif Mohamed Farwana. (2016). The impact of management by roaming on employee motivation in Al-Noor Charitable Association. Palestine: Academy of Management and Politics for Graduate Studies - the digital repository of the Islamic University of Gaza.
- 2- Ali Abdullah Hussein. (2018). Bullying in the workplace and its role in negative work behaviors An analytical study of a sample of hospitals in the holy city of Karbala. Faculty of Administration and Economics. Iraq: Karbala University.
- 3- Ahmed Maher. (2006). Organizational Behavior: An Introduction to Skill Building. Alexandria_Egypt: University House Publisher.

- 4- Asmaa Abu Zaid, and Bassam Al-Rumaidi. (2022). The impact of organizational balance in reducing job withdrawal behaviors for employees applying to Egyptian tourism companies. *Journal of the Federation of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 1, pp. 87-102.
- 5- Al-Rawashdeh, Asim Taha. (2013). The impact of management practice by roaming on creative behavior in the Arab Potash Company. College of Business Administration, Department of Public Administration. Jordan: Moautah University.
- 6- Amal Muraqqa. (2021). Management by roaming is an introduction to organizational change, a case study: Skikda Condensed Oil Refining Complex. *Economic Researcher Journal*, 2, pp. 325-340.
- 7- Amal Mustafa Asfour. (2008). The values and beliefs of individuals and their impact on the effectiveness of organizational development. Cairo-Egypt: Arab Organization for Administrative Development Publications.
- 8- Thabet Abd al-Rahman Idris, and Gamal al-Din Muhammad al-Mursi. (2002). Organizational behavior theories, models and practical application of behavior management in the organization. Alexandria-Egypt: University House Publisher.
- 9- Haider Hamza Judy, and Fouad Youssef Abdul Rahman Al-Jubouri. (2011). The impact of management by roaming in the work of electronic management: an applied study in the General Traffic Directorate. *Journal of Management and Economics*, 90, pp. 321-338.
- 10- Dahman Souissi, and Yassin Mahajar. (2017). The reality of psychological withdrawal from work as a form of organizational misconduct among employees, a field study on a sample of employees of the public hospital institution in Djelfa. *Horizons Science Journal*, 9, pp. 66-74.
- 11- Chawki captain. (2022). The role of the ethical organizational climate in the psychological withdrawal of the university professor: a case study of the Faculty of Economics at the University of Medea, Algeria. *Journal of Organization and Action*, 1, pp. 136-153.
- 12- Abd el Latif Shehab Zakaria. (2005). Manage individual behavior in the organization and society. Sana'a-Yemen: Al-Amin Publishing House.
- 13- Attia Musleh. (2022). Management by roaming and its role in promoting organizational citizenship behavior among Al-Quds Open University employees. *Arab Journal of Management*, 4, pp. 79-92.
- 14- Alaa Farag Hassan Radwan. (2020). The reality of management practices by roaming and their impact on organizational commitment: An applied study on Egyptian-Japanese schools and government schools in the Directorate of Education in Gharbia Governorate. *Journal of Contemporary Business Studies*, 10, pp. 1009-1052.
- 15- Fouzia Chibanni. (2010). The role of training programs in bringing about change in organizational behavior: a field study in one of the security sector units in Umm El-Bouaghi. College of Humanities and Social Sciences. Constantine-Algeria: Mentouri Constantine University.
- 16- Mohsen Al-Khudairi. (2000). Management by roaming: an integrated approach to achieve administrative effectiveness at the level of the project and the national economy: a group of hidden secrets behind the success of the world's largest 500 companies. Cairo-Egypt: ITRAC for publishing and distribution.
- 17- Muhammad Darwish Muhammad Al Baloshi. (2021). The Impact of Human Resources Governance on Psychological Withdrawal from Work: The Modifying Role of Perceived Organizational Support - A Case Study of the Muscat Electricity Distribution Company. Business Administration Department. Middle East University.
- 18- Mohamed Chehata Rabie. (2005). *Origins of Industrial Psychology (Volume 3)*. Cairo-Egypt: Dar Al-Gharib for printing, publishing and distribution.
- 19- Mervat Mohamed Al-Saeed Morsi Noman. (2014). The effect of transactional leadership on job insecurity and psychological withdrawal from work: a field study. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 2, pp. 165-198.

- 20- Mozna Saad Khaled Al-Azmi. (2019). The degree to which principals of general education schools in the State of Kuwait practice management by roaming and its impact on organizational commitment. *Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 174, pp. 139-185.
- 20- Nidhal Saleh Ibrahim Al-Hawamdeh, and Amal Muhammad Al-Obeidi. (2013). The impact of the management practice by roaming on the effectiveness of the decision-making process: an applied study on the official Jordanian universities. *Journal of Administrative Studies*, 11, pp. 62-100.