

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي "

" دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

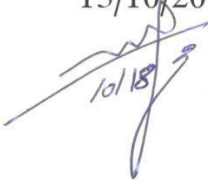
DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

اسم الطالب: حسين محمد أبو سعدة Hussein M. Abu Sada Student's name:

التاريخ: 2015/10/13 13/10/2015 Date:

التوقيع:  Signature:



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة
برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة
والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى
برنامج القيادة والإدارة



رسالة ماجستير بعنوان:

علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي

" دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية "

إعداد الباحث

حسين محمد حسين أبو سعدة

إشراف الدكتور

محمد جودت محمد فارس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

2015م – 1436 هـ



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ حسين محمد حسين أبو سعدة، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة وموضوعها:

"علاقة الإدارة بالتجوال في أحداث التحول التنظيمي - دراسة ميدانية

على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 29 ذو الحجة 1436 هـ، الموافق 2015/10/13 م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً

د. محمد جودت فارس

مناقشاً خارجياً

د. نهاية عبد الهادي التلواني

مناقشاً داخلياً

د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية
.....
د. محمد إبراهيم المدهون

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ إِنَّمَا أَدْعِي إِلَىٰ بَأَاءِ اللَّهِ ثُمَّ يُنْفِخُ فِي صُفْرَةٍ لِّمَنْ أَرَادَ أَنْ يَنْفَعَهَا عَلَىٰ
قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾

(الأنفال: 53)

الإهداء

إلى	من كان دماؤها سر نجابي	والدتي العزيرة
إلى	من أحمل اسمه بكل فخر	والدي
إلى	من خرست البذرة لنقطته ثمارها معاً	زوجتي الحبيبة
إلى	من هم أقرب إلى من روحي	فلذات الكبادي
إلى	من بوجودهم أكتسب قوة ومحبّة لا حدود لها	إخوتي
إلى	من تملو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء	عائلتي التي أحمل اسمها
إلى	من أنسني وشاركني همومي	أصدقائي وزملائي
إلى	من فاضوا بأرواحهم إلى الرحمن	شهادتنا الأبرار
إلى	من أناتهم خلف القضبان	أسرانا البواسل
إلى	من أشرفه بالانتماء إليها	وزارة الداخلية
إلى	الصرح الناشئ	أكاديمية الإدارة والسياسة
إلى	من تستحق منا كل التضحية	فلسطين

أهدي لهم جميعاً هذا الجهد المتواضع

الباحث

حسين محمد أبو سعدة

الشكر

الحمد لله الذي لا يطيب العمل إلا بشكره، ولا تطيب اللحظات إلا بذكره، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه الذي وفقتني لإنجاز هذه الدراسة، وأصلى وأسلم على خير الخلق والبرية وأفضل ولد عدنان محمد أفضل الصلاة والسلام .

فيسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والثناء لأستاذي الفاضل الدكتور/ محمد جودت فارس، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، فجزاء الله خيراً، وله منى كل الشكر والتقدير والاحترام.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الذين حملوا أقدم رسالة في الحياة، ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتي الأفاضل.

وأقدم بالشكر إلى كلاً من الدكتور الفاضل/محمد المدهون المناقش الداخلي، والدكتورة الفاضلة/نهاية التلباني المناقش الخارجي الذين أثريا هذه الدراسة.

وكذلك أشكر كل من قام بمساعدتي على إتمام هذه الرسالة، للوصول إلى ما وصلت إليه، وعلى رأسهم من أعطاني جزءاً من وقته وساعدني في المقابلة أو تعبئة الاستبانة، وكل الشكر للأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وتصويبها.

وأخص بالشكر استاذي الفاضل الدكتور/نبيل شعبان اللوح على ما بذله من دعم وإسناد وتشجيع.
كما أتقدم بخالص الشكر لكلاً من أخي وصديقي فادي محمد كسبة و للصديق المهندس أحمد مصطفى شعت على ما بذلاه من جهد وإسناد .
ولا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى أسرتي العزيزة، على ما أبدوه من جهد وتشجيع، لكي يظهر هذا العمل في أفضل صورة ممكنة.

وأسأل الله الكريم أن يجعل هذا العمل خدمة لأبناء شعبي والمسلمين.

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، والمساهمة في رفع مستوى جودة الخدمات الأمنية المقدمة من خلال تعزيز مفهوم الإدارة بالتجوال والتحول التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه الوزارة، والكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم مقابلة و استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (4183) موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية من رتبة (نقيب، رائد، مقدم، عقيد، عميد، لواء)، حيث تم توزيع (354) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (346) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أهمها:

واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (73.561%) وهو بدرجة (مرتفعة)، وواقع ممارسة التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (71.042%) وهو بدرجة (مرتفعة). وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة بالتجوال وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع الإدارة بالتجوال بمجال (محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار و محور إزالة الخوف والرغبة والخل) تعزى لكل من للمتغيرات الآتية: (العمر والمؤهل العلمي) على التوالي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي تعزى لكل من للمتغيرات الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

حث المشرفين على رفع ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق وتحديد المشكلات وتحسين الاتصال وتحفيز العاملين وتحفيز التطوير والإبداع لاختيار أنسب القرارات لمعالجة الأزمات التي تمر بها المؤسسة، عبر تبني سياسات عامة واضحة بضرورة ربط المنهجية النظرية لمدخل الإدارة بالتجوال في الواقع العملي وآليات تطبيقه.

ترسيخ مبدأ الإدارة بالتجوال في اللوائح الداخلية المعمول بها بقوى الأمن الفلسطيني، وتوحيد القواعد والقوانين النازمة عبر سياسات واضحة يتم من خلالها إشراك العاملين في إدارة التغيير، وتعزيز الجانب التكنولوجي بشكل فعال وتفعيل قواعد البيانات لتكون أدوات للتحول التنظيمي، وبناء ثقافة وعقيدة أمنية خاصة بالمؤسسات الأمنية تقوم على تقديم الخدمات الأمنية للمواطنين بدون كلل أو ملل لا تخضع للتغيرات وتجاذبات البيئة الداخلية والخارجية.

Abstract

This study aims at identifying the relationship of management by wandering around (MBWA) to organizational reform in the Ministry of Interior; the military part in the Southern Governorate of the Gaza Strip, and its contribution in developing the quality of security services. It also aims at discovering if there are any statistically significant differences between the mean scores of the target group's responses in relation to the variables of the study (age, educational degree, year of experience, and professional grade). The researcher adopted an analytical descriptive approach; he designed a questioner and an interview for collecting data. The number of the target group is 4183 employees of high ranks in the Ministry of Interior; the military part in the Southern Governorate of the Gaza Strip. The ranks were (captain, major, colonel, brigadier general, and major general). 354 questionnaires were distributed to the target group, 346 responses were received.

Findings of the study

The relative weight of practicing management by wandering around in the Ministry of Interior; the military part in the southern governorate of the Gaza Strip is (73.561%) which is a high percentage. The relative weight of organizational reform in the Ministry of Interior; the military part in the Southern Governorate of the Gaza Strip is (71.042%) which is also a high percentage.

There are statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of target group for the extent of practicing management by wandering around (the domain of using smart questions and communication, and the domain of eliminating fear and shyness) in relation to the following variables: (age and educational degree) successively.

There are no significant statistical differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of target group for the organizational reform in relation to the following variables: (age and educational degree, years of experience and professional grade).

Recommendations of the Study

Encouraging supervisors to practice management by wandering to discover the true work situation, identify problems, improve communication, motivate workers and innovation, and make best decisions for solving problems. This should happen through adopting general clear policies that link the theoretical approach of management by wandering around to the practical situation of the ministry.

Establishing the principle of management by wandering around in the effective bylaws of the Palestinian security forces and unifying the rules and regulations through setting up clear policies that ensure the participation of workers in the management of reform.

Reinforcing the technological aspects and data bases to be tools for organizational reform, and establishing a security culture for the security establishments based on providing best services to people. This culture should not change by internal or external changes imposed on the Palestinian community.

قائمة المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
أ الآية القرآنية.....	أ
ب الإهداء.....	ب
ج شكر وتقدير.....	ج
د ملخص الدراسة.....	د
هـ Abstract.....	هـ
و قائمة المحتويات.....	و
ي قائمة الجداول.....	ي
ل قائمة الأشكال.....	ل
1 الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....	1
2 المقدمة.....	2
3 أولاً: مشكلة الدراسة.....	3
5 ثانياً: متغيرات الدراسة.....	5
7 ثالثاً: فرضيات الدراسة.....	7
9 رابعاً: أهداف الدراسة.....	9
10 خامساً: أهمية الدراسة.....	10
11 سادساً: حدود الدراسة.....	11
11 سابعاً: مصطلحات الدراسة.....	11
14 ثامناً: الصعوبات التي واجهها الباحث	14
15 الفصل الثاني : الإطار النظري.....	15
16 المقدمة.....	16
17 المبحث الأول: الإدارة بالتجوال.....	17
18 المقدمة.....	18
19 أولاً: مفهوم الإدارة بالتجوال ومبادئها.....	19
21 ثانياً: أهداف الإدارة بالتجوال وعملياتها.....	21
23 ثالثاً: أدوات الإدارة بالتجوال أساليبها.....	23
26 رابعاً: أنواع التجوال الإداري.....	26
27 خامساً: خصائص القائد المتجول.....	27
28 سادساً: مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال.....	28

المحتويات	رقم الصفحة
سابعاً: مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال.....	29
ثامناً: معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال.....	29
تاسعاً: متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال.....	30
المبحث الثاني: التحول التنظيمي.....	31
المقدمة.....	32
أولاً: مفهوم التحول التنظيمي وخصائصه.....	33
ثانياً: مراحل والعوامل التي ساهمت في ظهور التحول التنظيمي.....	35
ثالثاً: خصائص التحول التنظيمي.....	36
رابعاً: ضغوط التحول التنظيمي وصوره.....	36
خامساً: محددات التحول التنظيمي وآليات ضبط تموجاته.....	39
سادساً: علاقة التحول التنظيمي بالتطوير التنظيمي.....	41
سابعاً: أدوات التحول التنظيمي.....	42
المبحث الثالث: وزارة الداخلية.....	44
المقدمة.....	45
أولاً: رؤية وأهداف وزارة الداخلية.....	46
ثانياً: البناء التنظيمي لوزارة الداخلية.....	46
ثالثاً: مهام الأجهزة الأمنية.....	48
رابعاً: مراحل تطور وزارة الداخلية الفلسطينية.....	52
خامساً: واقع الإدارة بالتجوال بوزارة الداخلية.....	52
سادساً: آليات التحول في وزارة الداخلية.....	53
الفصل الثالث الدراسات السابقة.....	54
المقدمة.....	55
المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بالإدارة بالتجوال.....	56
المقدمة.....	57
أولاً: الدراسات الفلسطينية.....	57
ثانياً: الدراسات العربية.....	58
ثالثاً: الدراسات الأجنبية.....	62
المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالتحول التنظيمي.....	68

المحتويات	رقم الصفحة
المقدمة.....	69
أولاً: الدراسات الفلسطينية.....	69
ثانياً: الدراسات العربية.....	74
ثالثاً: الدراسات الأجنبية.....	79
المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة.....	81
المقدمة.....	82
أولاً: التعليق من الدراسات السابقة.....	82
ثانياً: ما تتميز به الدراسة الحالية.....	89
ثالثاً: الفجوة البحثية.....	90
الفصل الرابع: منهجية الدراسة.....	91
المقدمة.....	92
أولاً: منهج الدراسة.....	92
ثانياً: مجتمع الدراسة.....	93
ثالثاً: عينة الدراسة.....	93
رابعاً: أدوات الدراسة.....	94
خامساً: صدق أداة الدراسة.....	96
سادساً: ثبات أداة الدراسة.....	105
سابعاً: خطوات بناء أداة الدراسة.....	106
ثامناً: التوزيع الطبيعي.....	108
تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	109
الفصل الخامس : تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....	110
المقدمة.....	111
أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.....	111
ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة.....	113
ثالثاً: تحليل فقرات المقابلة.....	128
رابعاً: فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	131
الفصل السادس: النتائج والتوصيات.....	151
المقدمة.....	152

المحتويات	رقم الصفحة
أولاً : نتائج الدراسة.....	152
1. النتائج المتعلقة بالإطار النظري.....	152
2. النتائج المتعلقة بالإطار العملي.....	153
أ. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال)	153
ب. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التحول التنظيمي)	154
ت. النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغير التابع والمستقل.....	154
3. النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة.....	155
4. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....	157
ثانياً : توصيات الدراسة.....	160
ثالثاً: خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة.....	163
رابعاً: الدراسات المقترحة.....	165
المصادر والمراجع.....	166
أولاً: المراجع العربية.....	167
ثانياً: المراجع الأجنبية.....	174
الملاحق.....	178
ملحق رقم (1): كتاب تسهيل المهمة.....	179
ملحق رقم (2): خطاب التحكيم.....	180
ملحق رقم (3): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.....	181
ملحق رقم (4): الاستبانة.....	182
ملحق رقم (5): بطاقة المقابلة.....	187

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	مقارنة منهجية الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	1
90	الفجوة البحثية	2
93	الرتب الفئة الإشرافية	3
94	عينة الدراسة وعدد الاسترداد	4
95	مقياس خماسي التدرج	5
96	محاور الإدارة بالتحوال وعدد فقراتها	6
97	معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة	7
97	معاملات الارتباط لفقرات محور إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	8
98	معاملات الارتباط لفقرات محور الإصغاء الذكي المستوعب	9
99	معاملات الارتباط لفقرات محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار	10
99	معاملات الارتباط لفقرات محور إزالة الخوف والرغبة والخلج	11
100	معاملات الارتباط لفقرات محور مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	12
101	معاملات الارتباط لفقرات محور الدراسة عن المبدعين والعابرة	13
101	معاملات الارتباط لفقرات محور الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة	14
102	معاملات الارتباط لفقرات محور التحول التنظيمي	15
104	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	16
105	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	17
106	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية	18
107	مقياس خماسي التدرج يبين نسب الموافقة لفقرات الاستبانة	19
108	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	20
111	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر	21
111	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	22
112	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة	23
112	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية	24
113	فقرات محور إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	25
115	فقرات محور الإصغاء الذكي المستوعب	26

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
116	فقرات محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار	27
118	فقرات محور إزالة الخوف والرغبة والخبث	28
119	فقرات محور مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	29
120	فقرات محور الدراسة عن المبدعين والعباقرة	30
121	فقرات محور الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة	31
122	محاور الإدارة بالتجوال	32
124	فقرات التحول التنظيمي	33
131	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ذات العلاقة بها	34
136	الفروقات تعزى لمتغير العمر	35
138	الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير العمر في محور استخدام ذكي للأسئلة	36
139	الفروقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي	37
140	الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محور إزالة الخوف	38
142	الفروقات تعزى لمتغير سنوات الخدمة	39
144	الفروقات تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية	40
147	الفروقات تعزى لمتغير العمر	41
148	الفروقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي	42
149	الفروقات تعزى لمتغير سنوات الخدمة	43
150	الفروقات تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية	44
155	ملخص للنتائج المتعلقة بأهداف الدراسة	45
157	ملخصا للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى	46
159	ملخص للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية و الثالثة	47
163	خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة	48

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	1
33	مضامين مفهوم التحول التنظيمي ونتائجه	2
38	ضغوط التحول التنظيمي	3
39	صور التحول التنظيمي	4
47	البناء التنظيمي لوزارة الداخلية	5

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة.

أولاً: مشكلة الدراسة_____ة.

ثانياً: متغيرات الدراسة_____ة.

ثالثاً: فروض الدراسة_____ة.

رابعاً: أهداف الدراسة_____ة.

خامساً: أهمية الدراسة_____ة.

سادساً: حدود الدراسة_____ة.

سابعاً: مصطلحات الدراسة_____ة.

ثامناً: الصعوبات التي واجهها الباحث.

المقدمة:

يشهد العالم تغيرات سريعة ومتلاحقة في عصر اتسم بالسرعة والحدثة وتدافع للأجيال في نواح عديدة، فحدثت تطورات هائلة في شتى نواحي العلوم الانسانية والطبيعية والسلوكية وفجرت من خلالها العديد من المناهج ذات الابعاد المختلفة فدخلت البشرية القرن الحادي والعشرين وفي يدها شعلة علمية هائلة لم يسبق لها مثيل ولم يعد النمط الكلاسيكي ذو فائدة بل يسعى العالم الى إحداث التحولات التي تجعل منه قادرا على مواجهة التحديات اللازمة لزيادة قدرته على مواجهة التعقيدات.

فيواجه العالم في بداية القرن الحالي تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية مرتفعة، تحولت إلى تحديات معقدة للمنظمات المختلفة الخاصة والحكومية وغير الحكومية، وقد أدى ذلك إلى تغير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المنظمات (هلال، 2007: 5).

وتواجه المؤسسات اليوم الكثير من المتغيرات المتكررة والمفاجئة، وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة ألا وهي التغيير والذي بموجبه تتحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرار، وعليه فإنه من واجب الإدارة في أي مؤسسة ألا تتجاهل دواعي التغيير، بل بالعكس، فعليها أن تقوم بالإعداد له (السالمي، 2001: 260).

فالقيادة تحاول تحريك المنظمات إلى الأمام من خلال الرؤية والابتكار باعتبارها الرافعات التي تخلق القواسم المشتركة للعمل وإن القيادة توضح الطريق للمنظمة للتعامل مع القوى الخارجية في محيط عملها والفرص فيه، هكذا تهتم القيادة بالتغيير والتركيز على الخارج، في حين الإدارة ضرورية للحفاظ على استمرارية عمل الأنظمة وتشكيل الطاقة الضرورية للبقاء وعدم التدهور (الغالبى وصالح، 2014: 116).

ويتطلب ذلك ضرورة قيام الإدارة العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتها في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية (هلال، 2007: 5).

ونحن إذ نعيش في عصر الحركة الواعية والإدارة الفاعلة المتحركة، عصر يرفض السكون ويقوم على الحركة السريعة، والاعتماد على البيانات الكاملة من خلال الواقع الحقيقي للمؤسسة القائمة على التجربة والاختلاط الفعلي بالمنفذين، وليس على الانعزال والانفصال والابتعاد عنهم، فجميع البيانات والمعلومات الشاملة والصادقة والحقيقية هي التي تبنى عليها الخطط، وتوضع من خلالها الأهداف، وتترجم وتصمم إلى برامج ليتم تنفيذها على أرض الواقع، وتتحقق بها المهام، وتعد الإدارة بالتجوال مصدراً هاماً للبيانات والمعلومات والمعرفة، وأداة ووسيلة ناجحة للتحقق من جودة هذه البيانات (الخضيرى، 2000: 11).

وحيث تمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً بل استخدم مهاراته وماهية الشخصية وملكاته في تصميم اللقاءات التجولية وتخطيطها وتنظيمها وتنفيذها وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري واستخدام مهارة التجوال مع المنفذين لاكتشاف أي قصور ومعالجته، وتعد الإدارة بالتجوال أنموذجاً حقيقياً لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية للمديرين للاطلاع على كل ما يجري (تشارلي، 2001: 1).

أولاً: مشكلة الدراسة:

واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها على الأرض الفلسطينية عام 1994، تحدى إقامة نظام سياسي فلسطيني بكل ما يتضمنه، ذلك من إعداد الأطر الدستورية والقانونية والبناء المؤسساتي لإدارة حياة القسم الأكبر من المواطنين، وقد شابت هذه التجربة على امتداد السنوات الماضية العديد من جوانب الخلل التي طالت مختلف نواحي البناء المؤسسي، مما أدى إلى ظهور دعوات الإصلاح من قبل المجتمع (أبو ديه، 2004: 4).

وقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة الفلسطينية منها دراسة مرشود (2014) ودراسة السر (2008) ودراسة الفرجاني (2008) ودراسة صيام (2007)، أهمية تجويد العملية التنظيمية والبناء التنظيمي في وزارة الداخلية وضرورة تعزيز عملية إعادة الهيكلة والتغيير والإصلاح التي أجريت داخل وزارة الداخلية أو المؤسسات الرديفة لها والمتأثرة بالعمل معها، وكشفت أيضاً عن أن ممارسة التغيير الاستراتيجي كان ضعيفاً، وإضافة إلى ذلك غياب اللوائح التنفيذية وأن هناك غياباً لدور الإدارة العليا بإحداث التغييرات المطلوبة وضعف عملية التحول التنظيمي الذي أكدته تقرير ديوان الرقابة الإدارية والمالية لعام (2014) المقدم للمجلس التشريعي الفلسطيني والذي أظهر وجود قصور متعدد في الجوانب الإدارية والتنظيمية وعدة فجوات بحاجة إلى مراجعة بكافة مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ومن ضمنها قطاع الحكم والأمن .

إن الذكاء القيادي يفرض الفحص والبحث المستمرين والمواكبة الدائمة للمناهج والاتجاهات والأساليب الحديثة التي تساعد على تحقيق التحول اللازم داخل المنظمات، وبما أن التوجيه هو أحد وظائف الإدارة الأساسية التي يستوجب من القيادة العمل على توجيه العاملين وتقويمهم وصولاً لإزالة الفجوات داخل المنظمات، وعليه فإن الإدارة بالتجوال تأتي كأسلوب وفلسفة مغايرة لأسلوب الإدارة التقليدية، فتكسر العزلة والحوجز بين الرؤساء والمرؤوسين، من خلال ترك الرؤساء لمكاتبهم ونزولهم إلى مواقع العمل ليتعرفوا على احتياجات العاملين وعلى الأداء الفعلي لهم وإعطاء

التوجيهات اللازمة، فتحوّلت العملية الإدارية من مجرد إنجاز الأعمال إلى الاهتمام باحتياجات ورغبات العاملين لتحقيق التعايش الأمثل وصولاً لتحقيق الأهداف.

ولاحظ الباحث من خلال المعرفة والاطلاع والخبرة بواقع عمله بوزارة الداخلية ضرورة العمل على إحداث عملية التحول التنظيمي، مما شجع الباحث علي دراسة واقعها، فأنتت هذه الدراسة للتعرف إلى علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، والذي يعتبر أداة عملية لمساعدة قيادة وزارة الداخلية في تحقيق الإنجاز وبلوغ التميز والأداء المطلوب، من خلال تعرف جوانب القصور فيها، ووضع مقترحات تطويرية لعلاجها مع تعزيز الجوانب الإيجابية، من خلال الأداة العلمية المستخدمة في هذه الدراسة كون نموذج الإدارة بالتجوال أسلوب اتصال يقوم على تجول القائد الإداري في المنظمة وأن أول ما اقترن هذا الأسلوب إلا بنجاح كبريات الشركات الأمريكية، وذلك حسب (Peters & Waterman) في كتابها الشهير البحث عن التميز .

فبناءً على ما تقدم والمؤشرات التي عرضت سابقاً والدلائل التي دفعت الباحث في خضم التغيير والإصلاح الإداري الخاصة بعملية نهضة أجهزة الأمن الفلسطينية وعملية إنهاء الانقسام، وولادة حكومة التوافق الوطني المنوط بها عملية إصلاح وتأهيل وإعادة توحيد ودمج هذه الأجهزة الأمنية، ظهرت مشكلة الدراسة وهي المحاولة في البحث عن واقع إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية وعلاقة الإدارة بالتجوال في إحداث هذا التحول.

وهنا يبرز سؤال الدراسة الرئيس التالي:

ما علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية؟

وهنا يجب الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية؟
2. ما واقع تطبيق التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية؟
3. هل توجد علاقة بين الإدارة بالتجوال بمتغيراتها (إثارة و تحفيز الاهتمام والحديث، الإصغاء الذكي المستوعب، استخدام ذكي للأسئلة والحوار، إزالة الخوف و الرهبة والخجل، مشاركة الآخرين في

مشاكل العمل، الدراسة عن المبدعين والعابرة، الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة) وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟

ثانياً: متغيرات الدراسة:

1. المتغير التابع: التحول التنظيمي.

ولقياس هذا المتغير تم اعتماد ثلاثة عناصر وهي أدوات التحول التنظيمي وهي تغير الاستراتيجية و تغيير البناء والعملية التنظيمية و تغير الثقافة التنظيمية(الغالبية وصالح، 2014:110).

2. المتغير المستقل: الإدارة بالتجوال .

ولقياس هذا المتغير تم اعتماد سبعة عناصر وهي أدوات الإدارة بالتجوال(الخصيري، 2005:156) وهي:

أ. إثارة و تحفيز الاهتمام والحديث.

ب. الإصغاء الذكي المستوعب.

ت. استخدام ذكي للأسئلة والحوار.

ث. إزالة الخوف و الرهبة والخجل.

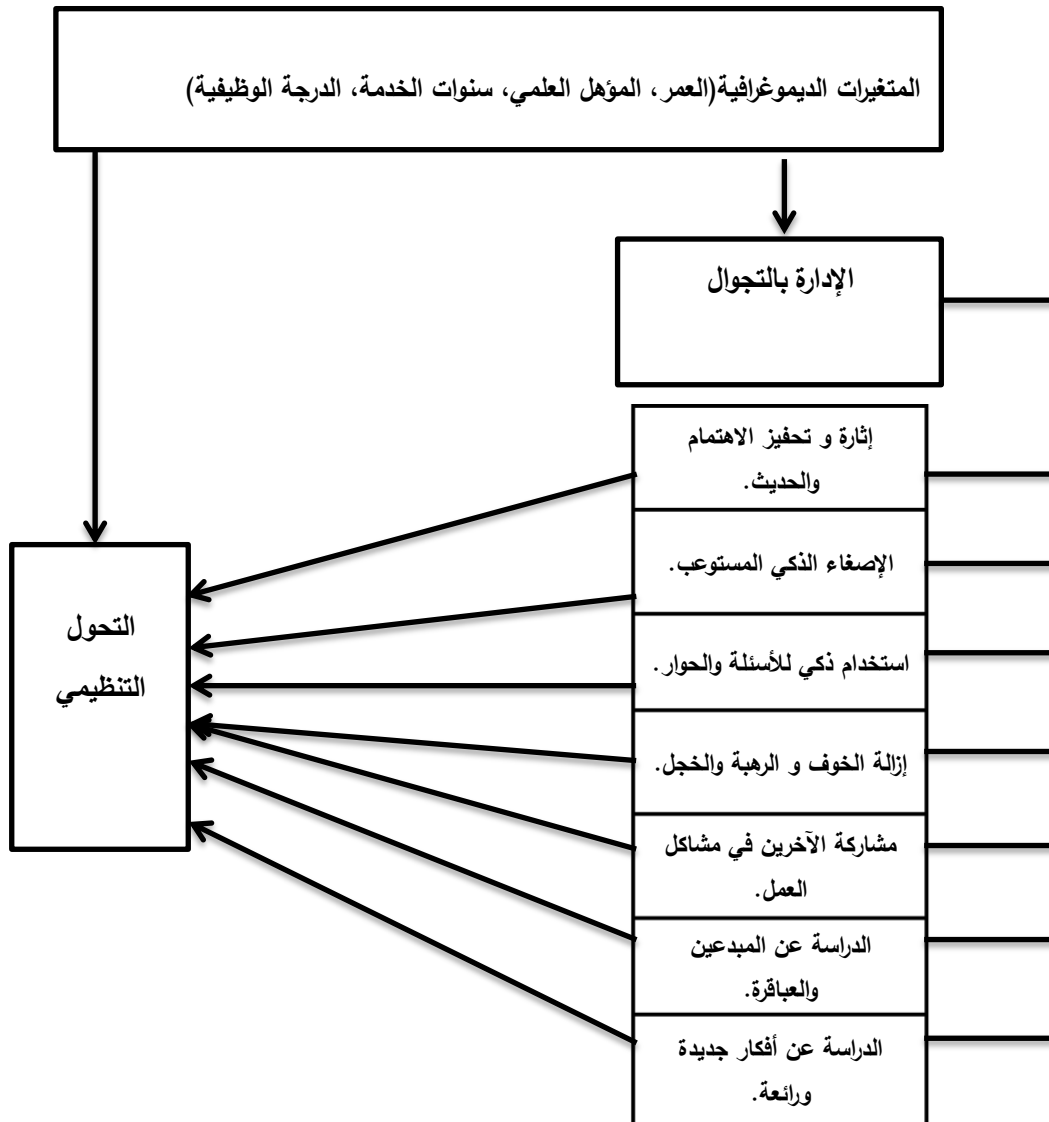
ج. مشاركة الآخرين في مشاكل العمل.

ح. الدراسة عن المبدعين والعابرة.

خ. الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة.

وفيما يلي الشكل رقم (01) يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية وهي (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية) والمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) والمتغير التابع (التحول التنظيمي):

شكل رقم (1)
يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر : (جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الغالبي وصالح (2014) والخضير (2005))

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة بالتحوّل وإحداث التحوّل التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إشارة وتحفيز الاهتمام والحديث وإحداث التحوّل التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإصغاء الذكي المستوعب وإحداث التحوّل التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام ذكي للأسئلة والحوار وإحداث التحوّل التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إزالة الخوف والرهبنة والخجل وإحداث التحوّل التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة الآخرين في مشاكل العمل وإحداث التحوّل التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدراسة عن المبدعين والعباقرة وإحداث التحوّل التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة وإحداث التحوّل التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).
ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير العمر.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).
ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير العمر.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول **إحداث التحول التنظيمي** في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول **إحداث التحول التنظيمي** في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى مستوى الإدارة بالتجوال بوزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.
2. التعرف إلى واقع التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.
3. إبراز العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.
4. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول الإدارة بالتجوال بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).
5. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول إحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).
6. التعرف إلى التحديات التي تواجه تطبيق عملية التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.
7. تحديد سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق عملية التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.
8. تقديم بعض المقترحات ذات الفائدة والتي من شأنها أن تعزز الاتجاهات الإيجابية للمدراء و الرؤساء نحو إحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

خامساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. الأهمية العملية:

- أ. تناولت الدراسة قطاع رئيسي وهام للمجتمع الفلسطيني وهو قطاع الأمن وهو الجدار الأول و الأساسي لعمل باقي مناحي المجتمع .
- ب. ستساعد هذه الدراسة في رفع دافعية المدراء والقادة على الإبداع والتجديد ومواكبة التطور، وتبني استراتيجيات خاصة في مجال استراتيجيات التخطيط، والأساليب التكنولوجية المتبعة، والمهام والأنشطة، واتجاهات ومهارات الأفراد.
- ت. من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به المدراء والرؤساء العاملون في المؤسسات الحكومية، ومساعدتهم في تطوير معارفهم، مهاراتهم، وقدراتهم، من أجل إجراء التحولات التنظيمية اللازمة بمؤسساتهم لتحقيق الأهداف المنوطة بهم .
- ث. تسلط هذه الدراسة النظر على أسلوب اتصال جديد من أساليب علوم الإدارة الحديثة هو الإدارة بالتجوال لزيادة العلاقة مع العاملين لتحقيق الرقي اللازم للمؤسسة.
- ج. تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة، ومقدار العائد الذي يمكن أن يحققه قطاع الأمن في وزارة الداخلية الفلسطينية، وانعكاسات ذلك على المجتمع، إذا ما تم الأخذ بنتائجها وتوصياتها.

2. الأهمية النظرية:

- أ. أثراء المكتبة العلمية والبحث العلمي في مفهوم الإدارة بالتجوال والتحول التنظيمي على الصعيد المحلي.
- ب. تبرز أهمية هذه الدراسة في موضوعها الحديث الذي أصبح مرتبطاً باهتمامات المنظمات الحديثة.
- ت. يأمل الباحث أن تصنف هذه الدراسة في زيادة معرفته وأثراء معلوماته في هذا المجال وأن تصنف هذه الدراسة كإضافة عملية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية.

سادساً: حدود الدراسة:

1. **الحد الموضوعي:** نظراً لاتساع الدراسات المتخصصة بمجال الإدارة، اقتصرت الدراسة الحالية علي واقع الإدارة بالتجوال ودورها في إحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري.
2. **الحد المكاني:** قطاع غزة.
3. **الحد الزمني:** خلال عام 2015 .
4. **الحد البشري:** طبقت الدراسة على الفئة الإشرافية في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية من رتبة (نقيب - رائد - مقدم - عقيد - عميد - لواء).
5. **الحد المؤسسي:** طبقت هذه الدراسة علي وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

سابعاً: مصطلحات الدراسة:

1. **الإدارة:** هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فعال وكفوء محققة الأهداف التي تم صياغتها (العمري والغالبي، 2008: 29).
2. **الإدارة بالتجوال:**

التعريف الاصطلاحي: الإدارة بالتجوال هي علم التعرف على حاجات ورغبات العاملين في المشروع بشكل عام والعاملين في المستويات التنفيذية بشكل خاص ومن ثم تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم وبما ينعكس إيجابياً على رضاهم عن أنفسهم وعن ما يقومون به ومن ثم تزداد فاعليتهم في تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة وهي علم تحقيق التواجد الفعال في مواقع الأحداث وتحقيق المعايضة الحقيقية المتزامنة والمشاركة مع القوى العاملة (الخضري، 2000: 31).

التعريف الاجرائي: وهو عبارة عن قيام العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري بالتواجد الفعال في مواقع الأحداث ومعايشة العاملين للتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على تلبيةها لزيادة فاعليتهم للوصول للأهداف والنتائج المرجوة .

3. التنظيم:

هي العملية المرتبطة بتأشير المهام وتخصيص الموارد وتنسيق أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية الضرورية من أقسام وشعب لإنجاز الأعمال بشكل فعال بواسطة العملية التنظيمية ويستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودمجهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة (العمرى و الغالبى، 2008: 30).

4. التطور التنظيمي:

هو عبارة عن جهود مخططة، ومداخل منظمة للتغيير، تشمل المنظمة بأكملها أو أجزاء مرتفعة نسبياً، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضاءه من الأفراد، وتشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين (Brown & Harvey, 2006: 3).

كما يعرف على أنه أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوئه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين، وعادة ما تعتمد الشركات مرتفعة الحجم على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة التطور التنظيمي، والتي يوجد لديها متخصصين على قدر عال من المعرفة والدراية بكيفية تنفيذ هذا المنهج (ديليسير، 2003: 302).

5. التغيير التنظيمي:

يعرف بأنه جهد ونشاط مخطط وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها (العديلي، 2000: 1).

6. التحول التنظيمي:

التعريف الاصطلاحي: هو عبارة عن نشاط مقاد برؤية، يحتاج طاقة هائلة من الموارد الجديدة أو التي موجودة ويعاد تخصيصها، لإحداث تغييرات جذرية شمولية ذات ممارسات قصيرة الأمد على الاتجاه العام المستقبلي بهدف غلق الفجوة الحاصلة بين الحالة الراهنة والمسار الحرج لتحويل المنظمة وضمان البقاء والاستمرارية والتميز (الغالبى وصالح، 2014: 111).

كما أنها توسع وامتداد حديث للتطوير التنظيمي يرمي إلى إحداث تغيير مهم وكبير في جعل المنظمة وعملياتها وثقافتها وتوجهاتها في بيئة يمكنها من تطبيق ممارسات ونظريات العلوم

السلوكية لإحداث تأثير واسع النطاق في النماذج بطرق جذرية وإسبانية وتوليد نماذج جديدة للتنظيم وأداء العمل وإحداث تغييرات جذرية في فلسفة الإدارة (French et al. 2000:7).

التعريف الإجرائي: التحول التنظيمي هو عبارة عن الأنشطة التي ستقوم بها وزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري لإحداث تغيير مهم وكبير عبر رؤية استراتيجية لإحداث تغييرات جذرية شمولية بهدف غلق الفجوة الحاصلة بين الوضع الحالي بالوزارة والوضع المتأمل الوصول إليه.

ويشار للتحول التنظيمي داخل هذه الدراسة عبر مصطلحات التغيير والتطوير والتحويل التنظيمي اعتماداً على الاتجاه الفكري الحديث من الإدارة الذي يعتبر بأن كلاً من التغيير والتطوير والتحويل التنظيمي هم وليد نظام واحد وهو التغيير المخطط أو إدارة التحولات الشاملة (Schermerhorn, 2005: 472-473).

7 . وزارة الداخلية:

يقصد الباحث في هذه الدراسة بوزارة الداخلية ووزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

8 . الشق العسكري:

يقصد الباحث بالشق العسكري في هذه الدراسة بالأجهزة الأمنية الفلسطينية وهي قوى الأمن الداخلي و الأمن الوطني والمخابرات العامة بكافة تشكيلاتها الفرعية و الإدارات الرديفة للأجهزة الأمنية وهي: هيئة التنظيم والإدارة، كلية الرباط الجامعية، المديرية العامة للتدريب، الإدارة العامة للعمليات المركزية، الإدارة العامة للمالية العسكرية، المديرية العامة للإمداد والتجهيز، الإدارة العامة للعلاقات العامة.

9 . المحافظات الجنوبية:

يقصد الباحث بالمحافظات الجنوبية بأنها محافظات قطاع غزة وهي (رفح، خان يونس، الوسطى، غزة، شمال غزة).

10 . مصطلح الإدارة بالتجوال باللغة الانجليزية:

سيعرض الباحث العديد من المرادفات للإدارة بالتجوال داخل الدراسة باللغة الانجليزية وهي: (Walking، Walking Around، Walking About، Wandering Around، Walking Through).

ثامناً: الصعوبات التي واجهها الباحث:

البحث العلمي في الدول العربية يواجه العديد من الصعوبات كونه لم يوضع على رأس أولويات الحكومات ولم توجد الحكومات المناخ المناسب وتوفر الإمكانيات اللازمة لانشغالها بأزماتها المحلية وهذا ما ينطبق على واقع البحث العلمي في فلسطين فقد واجه الباحث العديد من المعوقات خلال إعدادة للدراسة وهي على النحو التالي:

1. معوقات راجعة إلى عدم توفر المعلومات والمراجع العلمية والأوراق البحثية الضرورية للقيام بالبحوث العلمية عامة وهذه الدراسة على وجه الخصوص حيث واجه البحث محدودية عدد المراجع المتعلقة بالدراسة وعدم وجود شبكة معلومات تقنية حديثة لدى المكتبات في القطاع .
2. معوقات مالية راجعة إلى عدم تخصيص موازنات للبحث العلمي بشكل عام والأزمة الاقتصادية التي يمر بها موظفي القطاع الحكومي وأهما عدم انتظام الرواتب بشكل خاص وذلك أثر على الباحث كونه موظفاً حكومياً.
3. معوقات إدارية بيروقراطية راجعة إلى عدم المتابعة الجيدة لعمليات النشر والتحكيم من قبل الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مما أرهاق الباحث في عملية التأصيل والتوثيق.
4. معوقات إدارية بيروقراطية راجعة إلى صعوبة الإجراءات في الحصول على المعلومات التي تتعلق بوزارة الداخلية من إحصائيات والتنسيق للمقابلات.
5. أزمة التيار الكهربائي وانقطاعها المستمر حيث اثرت على أداء الباحث.
6. معوقات راجعة إلى عدم تفرغ الباحث بشكل كامل للبحث العلمي كونه مرتبط بالعمل بوزارة الداخلية .
7. معوقات راجعة إلى تكليف الدكتور المشرف من قبل جامعته بأمر إدارية وإشرافيه وإرشادية تقلل من الوقت الممكن تخصيصه للبحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المقدمة

المبحث الأول: الإدارة بالتجوال.

المبحث الثاني: التحول التنظيمي.

المبحث الثالث: وزارة الداخلية.

المقدمة

يعاد تشكيل العالم عبر تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية مرتفعة، تحولت إلى تحديات معقدة للمنظمات المختلفة الخاصة والحكومية وغير الحكومية، وقد أدى ذلك إلى تغير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المنظمات، وانطلاقاً من المحيط الذي تعيش فيه المنظمات الحديثة سواء الحكومية منها أو الخاصة، والذي يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، فقد أصبح التغيير مطلباً ضرورياً في جميع جوانبها لذا فنحن دائماً بحاجة إلى تغييرات لمواكبة مقتضيات هذا العصر حتى يتسنى لنا التكيف مع متطلبات هذا العصر ومواكبة هذا التغيير والتحديات التي تواجهها، حيث يعتبر مدخل الإدارة بالتجوال مدخلاً حديثاً في علم الإدارة لتحقيق الرقي والتقدم من الأساليب التقليدية للأساليب المستحدثة لتميز المنظمة وتعزيز قدراتها في إطار التحول التنظيمي.

ويشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث رئيسة، حيث سيتناول المبحث الأول الإدارة بالتجوال من حيث مفهوم الإدارة بالتجوال ومبادئها وأهداف الإدارة بالتجوال وعملياتها وأدوات الإدارة بالتجوال أساليبها وأنواع التجوال الإداري وخصائص القائد المتجول ومراحل تطبيق الإدارة بالتجوال ومزايا تطبيق الإدارة بالتجوال ومعوقات تطبيق الإدارة بالتجوال ومتطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال، أما المبحث الثاني سيتحدث مفهوم التحول التنظيمي وخصائصه ومراحل والعوامل التي ساهمت في ظهور التحول التنظيمي وضغوط التحول التنظيمي وصوره ومحددات التحول التنظيمي وآليات ضبط تموجاته وعلاقة التحول التنظيمي بالتطوير التنظيمي وأدوات التحول التنظيمي، أما المبحث الثالث فسيتناول وزارة الداخلية من حيث النشأة والرؤية والأهداف رؤية وأهداف وزارة الداخلية والبناء التنظيمي لوزارة الداخلية ومهام الأجهزة الأمنية ومراحل تطور وزارة الداخلية الفلسطينية وواقع الإدارة بالتجوال بوزارة الداخلية وآليات التحول في وزارة الداخلية .

المبحث الأول

الإدارة بالتجوال

المقدمة

- أولاً: مفهوم الإدارة بالتجوال ومبادئها.
- ثانياً: أهداف الإدارة بالتجوال وعملياتها.
- ثالثاً: أدوات الإدارة بالتجوال أساليبها.
- رابعاً: أنواع التجوال الإداري.
- خامساً: خصائص القائد المتجول.
- سادساً: مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال.
- سابعاً: مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال.
- ثامناً: معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال.
- تاسعاً: متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال.

المقدمة:

يعد علم الإدارة من أهم العلوم الإنسانية الحديثة وقد أهتم بالطريقة المثلى للقيام بالأعمال في المؤسسات حيث هو العلم الذي يبحث في استخدام أنسب للموارد من قبل المؤسسات لتحقيق هدف المؤسسة بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة.

تعتبر الإدارة من المتطلبات الهامة والفعالة لتنمية المجتمع، فهي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه المؤسسة والمجتمع، وذلك لأن التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تعتمد على مدى ما يتحقق للمجتمع من تخطيط سليم وتنظيم رشيد، ومن خلال عمليات الإدارة تنفذ خطط التنمية في مجتمعات العالم المعاصر (سليمان، 2001: 29) .

والإدارة دائماً ما تعمل على تطوير ذاتها لتكون إدارة للتطوير بدلاً من أن تبقى أسيرة البنى التقليدية القائمة وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة موجات متتالية من الأفكار والاتجاهات الإدارية الهادفة إلى تطوير الأداء من بينها اتجاه الإدارة بالتجوال حيث يرجع الفضل في نشر اتجاه الإدارة بالتجوال إلى كلاً من بيترز ووترمان في كتابهما البحث عن التميز عام (1982م)، وتقوم عملية الإدارة بالتجوال على وضع الإنسان بالمقام الأول ودعم التكامل الوظيفي والمشاركة الكاملة والإدارة المرنة من أجل خلق بيئة عمل مناسبة حتى تتكامل الأدوار وتتفاعل المشاركة ويتم الاستجابة السريعة والملائمة لمتطلبات ومتغيرات العمل وتزيل الحواجز العازلة بين القيادات والعاملين وتعمق الإحساس بالمسؤولية ولهذا فإن الإدارة بحاجة إلى التحول لنمط الإدارة بالتجوال وذلك لتعميق مفهوم المشاركة بين جميع القائمين على العمل وقيام القيادات بتوجيه النشاط والعمل ومتابعته والتحقق من أنه يسير وفقاً لما هو مطلوب ومخطط له وإقامة المناقشات والحوار مع جميع العاملين بما يجعل بيئة العمل قادرة على التجدد والانطلاق وأضاف الجديد والمثمر لإشباع احتياجات ورغبات العاملين (العجمي، 2008: 357).

حيث أن الإدارة بالتجوال هي منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدامه مهاراته ومواهبه الشخصية (الخضير، 2000: 25).

ويرى الباحث بأن الإدارة بالتجوال من أحدث أساليب الاتصال الذي يجب على المشرفين استخدامها للتواصل مع العاملين داخل مؤسساتهم لما له من فائدة تجعل خطوط الاتصال مفتوحة معهم فتقضى على الروتين القاتل للإبداع والابتكار، واكتشاف العباقرة، وإعطائهم الفرصة لإبداء طاقاتهم ومواهبهم.

أولاً: مفهوم الإدارة بالتجوال ومبادئها.

تناول الأدب الإداري الحديث والعديد من الدراسات عدة مفاهيم ومبادئ للإدارة بالتجوال حيث أجمعت أغلبها على مكونات رئيسية للإدارة بالتجوال، ويستعرض الباحث هذه المفاهيم والمبادئ في التالي:

1. مفهوم الإدارة بالتجوال:

التجوال لغة:

إن الجذر اللغوي للفعل جال فيه تقريب للمعنى إلى الذهن، فقد ورد في المنجد في اللغة والإعلام للأزوي: جَالٌ جَوْلًا وَجُؤُولًا وَجَوْلَانًا وَجَيْلَانًا في المكان: أي طاف، ودار، وَجَوْلٌ تَجْوَالًا الأرض: جال فيها كثيراً (الأوزي، 1984: 111)

وورد في لسان العرب لابن منظور أن التَّجْوَالُ بمعنى التَّطَوُّف، ومنه الجَوْلَان في الحرب، والجائل: الزائل عن مكانه، ويقال جَوَلْتُ البلادَ تجويلاً: أي جُلْتُ فيها كثيراً، وجَوَّلَ في البلاد أي طَوَّفَ، وجال القومُ جَوْلَةً إذا انكشفوا ثم كروا (ابن منظور، 2003: 157).

الإدارة بالتجوال اصطلاحاً:

تعددت تعريفات الإدارة بالتجوال فعرفت على أنها "علم اختصار المسافات الجغرافية واختصار المسافات الزمنية وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث والمعاشية الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى والتعاونية مع قوى العمل" (الخصيري، 2000:31).

وتعرف كذلك بأنها "خروج القيادات على مستوى الجامعة وكنياتها من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية للتعرف على أداء العاملين الفعلي والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حل هذه المشكلات وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة" (العجمي، 2008: 358).

كما عرف الخضيرى بأنها "علم التعرف على حاجات ورغبات العاملين في المنظمة ككل، مع التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا، ومن ثم تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم، والذي ينعكس إيجابياً على رضاهم، ومن ثم زيادة فاعليتهم في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة" (الخضيرى، 2000:31).

بينما أكد العرمان على أن "الإدارة بالتجوال تعد أنموذجاً حقيقياً لتحقيق الاتصال الفاعل بين المؤسسة والعاملين في القطاعات المختلفة من خلال لقاءات منتظمة تنفذ من قبل القادة الناجحين ليقبوا قريبين من ميادين العمل الفعلية لنجاح المؤسسة والشركة وتحقيقاً لمعدلات قياسية وتنافسية من الإنتاجية والربحية"(العرمان، 2008: 5).

واتفق غنيم في تعريف الإدارة بالتجوال مع ما سبق موضحاً بأنها "الأسلوب الذي يعتمد على إخراج الإدارة من المكاتب الرسمية إلى مواقع العمل الفعلية، وذلك من خلال قيام المدير قائد المنظمة بجولات تفقدية في مواقع العمل الفعلية للوقوف على التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج المقررة، وتحديد ما إذا كانت هذه الخطط والبرامج يتم تنفيذها وفقاً لما حددت له أم لا، ومحاولة اكتشاف أوجه الانحراف للقضاء عليها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة"(غنيم 2005: 97).

وبينت العايدي "أن الإدارة بالتجوال هو أسلوب اتصال يقوم على أساس تجوال القائد الإداري في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الموظفين بهدف التواصل معهم للإشراف عليهم، مما يتيح الفرصة للاطلاع بشكل مباشر على كل ما يجري داخل المنظمة، وفهم تطلعات الموظفين ومناقشتهم في إنجازاتهم ومشكلاتهم، في جو من الألفة غير الرسمية"(العايدي، 2012: 20).

ومما سبق يعرف الباحث الإدارة بالتجوال على أنها قيام العاملين بالوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري بالتواجد الفعال في مواقع الأحداث ومعايشة العاملين للتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها لزيادة فاعليتهم للوصول للأهداف والنتائج المرجوة .

2. مبادئ الإدارة بالتجوال:

تقوم الإدارة بالتجوال على عدة مبادئ وأسس ينبغي أن يطبقها المشرف أثناء تجوله على العاملين وذلك لكي يتم تحقيق الأهداف المرجوة، وتبدو أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال متمثلة في (العجمي، 2008: 358):

- أ. إدارة العمل الجماعي بالتجول في أرجائه.
- ب. ملاحظة أداء العاملين في مواقع العمل الفعلية.
- ت. التفاعل غير الرسمي أساس التعامل مع العاملين.
- ث. التحدث مع العاملين والاستماع إلى كل واحد منهم .
- ج. عقد مقابلات وعمل مراجعات دورية في مجال العمل مع العاملين.
- ح. الحرص على عمل مقابلات مع الآخرين في مكاتبهم أو أماكن عملهم.
- خ. تقييم المديرون على أساس تقييم العاملين لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار وبشكل جيد.
- د. إعطاء التغذية الراجعة البناءة للعاملين فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل .
- ذ. مشاركة العاملين في المناقشات محل المشكلات التي تواجههم في العمل.
- ر. البدء بعشوائية في الدخول فجأة إلى مواقع العمل المختلفة وسؤال العاملين.

ثانياً: أهداف الإدارة بالتجوال وعملياتها

تضع كل عملية نصب أعينها بعضاً من الأهداف تسعى لتحقيقها، والإدارة بالتجوال كعملية من عمليات اللامركزية تسعى إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين الإدارة العليا والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة (ملحم، 2006: 71).

1. أهداف الإدارة بالتجوال :

اتفق كلاً من: (الخضيرى، 2000: 44-58) مع (العجمي، 2010: 359) في تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة بالتجوال، والتي نستعرضها كالتالي :

أ. تهدف الإدارة بالتجوال إلى إدارة عمليات إعادة الهيكلة بالشكل الذي يعيد تخصيص مجالات وأنشطة أعمالها، وهنا تقوم الإدارة بالتجوال بدور هام من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة لذلك.

ب. تهدف إلى معالجة حالات وأمراض الضيق والإحباط والقلق والتوتر واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية، لتقوم الإدارة بالتجوال بإشاعة السعادة، والأمل في جو إيجابي فاعل .

ت. تعمل على تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي وإعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد وكسر جمود الروتين البيروقراطي، من خلال الإدارة بالتجوال التي تساعد في إدراك العاملين لذواتهم، ومعرفة جوانبهم الإيجابية.

ث. تهدف إلى التحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ وصولاً إلى مقاييس الجودة الشاملة. ج. تهدف كذلك إلى ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير وتنمية القدرات والإمكانات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالطلاب والعاملين والتمويل.

ح. وأخيراً تهدف إلى ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية المتغيرة عن الإدارة العليا لسبب أو لآخر، وتشجيع العاملين على قول الحقيقة كاملة بشكل واضح والتواصل مع مختلف العاملين.

2. عمليات الإدارة بالتجوال:

ولما كانت الإدارة بالتجوال تتوقف على حسن إدارة الجولة التفقدية والتي يقوم بها المدير المتجول، بالتالي فإنها تحتاج إلى استخدام كفاء وفعال لآليات الإدارة وعملياتها (الخضيرى، 2000: 199).

والعمليات التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة) ويمكن توضيحها كالتالي (العجمي، 2010: 359):

أ. التخطيط للتجوال الإداري: فالتخطيط السليم جوهر كل نجاح وطريق الوصول إلى الأهداف لابد من التخطيط أن يكون قائماً على التنبؤ وتحديد الأهداف ووضعها في إطارها التنفيذي وإجراء التقييم المناسب لها من أجل تحقيق الكفاءة ولا بد أن يكون هناك مقدرة عالية في التقييم الذاتي والوقوف على الأخطاء ومحاولة علاجها وتقبل نقد الآخرين الموضوعي بدون خوف من أجل تحقيق ونشر العدل والتعاون بين العاملين بعضهم البعض.

ب. التنظيم للتجوال الإداري: وتتم عملية التنظيم للتجوال الإداري في مجموعة من المبادئ التنظيمية أهمها:

- مبدأ تأكيد المساواة بين العاملين في المعاملة.
- مبدأ الانضباط والالتزام الذي يلزم به القائد المتجول نفسه ويلزم جميع العاملين وتطبيق نظام التأديب.
- مبدأ التدرج بالسلطة بمعنى أن تتجه الأوامر والتعليمات إلى الأدنى وترفع التقارير إلى أعلى وعدم تخطي الرئيس المباشر.
- مبدأ وحدة القيادة يقصد به أن يكون الشخص مرئوساً من شخص واحد هو الذي يشرف عليه ويوجهه ويراقبه.
- مبدأ وحدة الهدف .
- مبدأ معادلة السلطة بالمسؤولية والتكافؤ بينهما.
- مبدأ التخصص الذي يركز عليه القائد أثناء التجوال لكل فرد عمل محدد.

ت. التوجيه للتجوال الإداري: يتم ذلك عن طريق إرشاد العاملين من أجل تحسين الأداء ويعتمد التوجيه على الاتصال الفعال والقيادة الرشيدة والاهتمام بحفز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.

ث. المتابعة للتجوال الإداري: فالمتابعة من إحدى الوظائف الأساسية للإدارة بالتجوال ينبغي على القائد المتجول بمتابعة عدة جوانب رئيسية أثناء التجوال الإداري أو بعده مثل متابعة تحقيق الأهداف ومتابعة التكاليف ومتابعة المنتج ومتابعة العمل كله.

3. أهمية الإدارة بالتجوال:

للإدارة بالتجوال أهمية كبرى لكي تبقى المدير على اتصال مباشر مع العاملين والتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المختلفة، يمكن توضيح أهمية الإدارة بالتجول حسب غنيم فيما يلي (غنيم، 2005: 99-101):

أ. كسرت حواجز العزلة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات، من خلال ترك المديرين لمكاتبهم ونزولهم إلى مواقع العمل ليتعرفوا على المناخ والأداء الفعلي للعاملين.

ب. حصول القائد على كل البيانات والمعلومات والحقائق الموضوعية من خلال جولاته وتعايشه مع واقع العمل الفعلي، وحين يتخذ القرار فإنه يتسم بالكفاءة والفعالية.

ت. تعتمد على تقليل العمليات بين وحدات المنظمة، وتخفيض التكاليف والوقت والجهود الضائعة لإنجاز الأعمال المطلوبة .

ح. أدت إلى إقامة حوار مستمر بين القائد والعاملين وإيجاد المناخ النفسي الملائم للارتقاء بالمنظمة والوصول بها إلى الأفضل.

خ. أكدت مفهوم التحفيز للإبداع والابتكار والأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين أثناء الجولات التفقدية.

ويتضح مما سبق أهمية الإدارة بالتجوال في إيجاد مناخ مفعم بالحيوية والثقة بين العاملين والمديرين من خلال جولاتهم المنتظمة وحصولهم على البيانات والحقائق الموضوعية تحقيقاً لأهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

ثالثاً: أدوات الإدارة بالتجوال وأساليبها:

1. أدوات الإدارة بالتجوال:

لإنجاح التجوال الإداري لابد من استخدام أدوات اتصالية معينة لتحقيق الفاعلية الكاملة للجولة التفقدية التي يقوم بها المدير المتجول، بحيث يتم اختيارها وفقاً لخبرته ومهارته وكفاءته وقدرته على استخدام الأمثل منها وفقاً لاحتياجات ومتطلبات الموقف الإداري، وفيما يلي عرض لأدوات الإدارة بالتجوال (الخضيرى، 2005:156) وهي:

أ. إثارة و تحفيز الاهتمام والحديث.

فالإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الابتكار، والإبداع، والتطوير والتحسين، بحيث يتم دعم الأفكار الجديدة المستخلصة من الحوار والنقاش البناء الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين في وجود جو من الحب والود، ولهذا يجب على المدير المتجول أن يختار لغة الحوار البسيطة كلما اقترب من العاملين التنفيذيين، ويختار المصطلحات الفنية المعقدة كلما صعد إلى الفنيين والإداريين، بحيث تشعر كل فئة أنه واحد منهم، ومستودع أسرارهم والأمين على تحقيق مطالبهم.

ب. الإصغاء الذكي المستوعب.

يغلب على العاملين حالة من التوتر طالما شعروا بأن أحد يراقبهم فيجب على المدير المتجول امتلاك ثلاثة مبادئ أساسية وهي الاستماع والتركيز ثم إجراء النقاش حتى يكون النقاش غنياً ومهنياً على طريقة حوارية دقيقة، بحيث تجعل المتحدث يشعر بالارتياح، فتعزز لديه الثقة والمودة والتفاهم مع الآخرين.

ت. استخدام ذكي للأسئلة والحوار.

يجب على المدراء استخدام الأسئلة السابرة بشكل ذكي لكي يستطيعوا الوصول إلى المكنونات الداخلية للعاملين والتعرف على احتياجاتهم عبر كسر الرهبة والتغلغل بالحوار مع العاملين.

ث. إزالة الخوف و الرهبة والخجل.

وذلك من خلال بث روح الأمن والأمان، وإزالة الحواجز النفسية والمادية، ومنحهم الثقة بأنه حصن منيع ودرع حماية قوي لهم ضد قوى الشر والفساد، كل هذا كفيل بزيادة فاعلية الجولة الإدارية، والحصول منها على المعلومات المطلوبة للتحسين والتطوير ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

ج. مشاركة الآخرين في مشاكل العمل.

لأن المدير الذكي يحرص أثناء تجواله على الاستماع لمشاكل العاملين ومشاكل العمل ويعمل ما في وسعه للمساهمة في حلها، وفي الوقت نفسه يبعث الأمل في نفوسهم ويحول اليأس إلى تفاؤل.

ح. الدراسة عن المبدعين والعباقرة.

يجب على المدير المتجول اكتشاف المبدعين والعباقرة، وأصحاب المواهب المختلفة، وذلك من خلال طرح الأسئلة الذكية، ومناقشة الموضوعات المختلفة، لدعمهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وصقل مواهبهم لتطوير العمل.

خ. الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة.

حيث تعمل الجولة الإدارية التي يقوم بها المدير المتجول على الحصول على الأفكار الجديدة التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسة وتحسينها.

2. أساليب الإدارة بالتجوال:

فالتحديات بعصرنا الحالي وتسارع إيقاع تغيراته ومتغيراته بمعدلات غير مسبقة تفرض على المدير المتجول مزيداً من التجول، والتجديد في تناوله، وفي أساليبه المتبعة، والانتقال من أسلوب تجوال معين إلى أسلوب تجوال آخر فتعددت الأساليب التي يجب على المدير استخدامها وأما أساليب الإدارة بالتجوال فهي حسب (زكري، 2005: 76):

أ. **الاجتماعات المفتوحة والمغلقة:** فالاجتماع هو لقاء فكري بين القائد المتجول والعاملين في نشاط معين لبحث مشكلة ما أو المناقشة وتبادل الآراء وهناك ثلاثة خصائص يجب أن تتوفر في الاجتماعات لتؤدي أهدافها هي: التخطيط السليم، القيادة السليمة لهذه الاجتماعات، المتابعة لأي قرارات تتخذ في هذه الاجتماعات.

ب. **الندوات التخصصية والعامة:** والهدف من هذه الندوات هو التركيز على الموضوعات التي تتعلق بالمنظمة وما تعانيه من مشكلات إدارية واشراكهم في حلها أو التغلب عليها والقائد هو من يدير هذه الندوات.

ت. **البرامج التدريبية:** التدريب هو أهم الأساليب لتحقيق التجوال الإداري وتتنوع الأساليب التدريبية التي يمكن أن استخدامها حسب طبيعة ونوعية العاملين وما يعدون له من أعمال واختيار الأسلوب المناسب يساعد العاملين على استخدام قدراتهم الكامنة ومواهبهم ويصقل مهاراتهم لصالح العمل الجماعي.

ث. **المناقشات الغير الرسمية:** تعد المناقشة من أساليب المشاركة الجماعية، حيث يتم فيها تشجيع المتدربين على المشاركة الإيجابية في التعلم من خلال تبادل الأفكار والآراء بين المتدربين، فيكون المجال مفتوح أمام جميع المتدربين للمشاركة في المناقشة، ويكون دور المدرب حيويًا في قيادة النقاش وتسهيله وتوجيهه وتغذيته بأفكار، وإثارته بأسئلة وتلخيص الأفكار الرئيسية التي طرحت فيه، ويتم ذلك مع العاملين عن أي أنواع الموضوعات التي يمكن أن يساعدهم فيها وأسلوب المناقشة غير الرسمي يسمح للعاملين بحرية التعبير عن آراءهم في العمل وكيفية تطويره.

ج. **المحاضرات:** ويقوم هذا النوع من الأساليب على استخدام التجوال الإداري، لتعريف العاملين بسياسات المؤسسة، وإعطائهم الكثير من المعلومات حول أهدافها، وخططها المستقبلية، فيقوم المدير المتجول بإلقاء محاضرة فيهم، والرد على أسئلة واستفسارات العاملين.

رابعاً: أنواع التجوال الإداري.

تتعدد أنواع التجوال الإداري، وتختلف ممارستها باختلاف الأهداف المرجوة منها، فلكل نوع منها خصائص ومواصفات تجعل من اللازم معرفتها والإحاطة بها، وتكمن مهارة المدير المتجول فيحسن اختيار نوع التجوال المناسب الذي يتوافق مع احتياجات المؤسسة، ونستعرض حسب العجمي تصنيفات التجوال الإداري(العجمي، 2008: 362-364):

1. من حيث الإخطار:

أ. جولة بإخطار مسبق حيث يكون الهدف منها التعرف على الأشخاص والأعمال التي يقومون بها.

ب. جولة بدون أخطار مسبق حيث يكون الهدف منها التفتيش والتحقق وجمع المعلومات والحقائق عن حادث معين.

2. من حيث التوقيت:

أ. تجوال إداري يتم بالتتابع الدوري المنتظم وعلى فترات زمنية وفق جدول زمني محدد ومعلوم للجميع.

ب. تجوال إداري غير دوري قد يتم بشكل فجائي دون إخطار وبدون ارتباط بحادث معين.

3. من حيث الشمول:

أ. تجول إداري شامل كلي وهذا النوع يشمل كل أجزاء المؤسسة حيث يقوم القائد بزيارة جميع الوحدات واللقاء مع كافة العاملين بها بهدف معرفة كل ما يجري بالمؤسسة واستطلاع رأي العاملين فيها.

ب. تجوال جزئي محدود وهذا النوع هو المعتاد والأغلب في الممارسة حيث تتدخل عوامل الوقت والتكلفة للتجوال.

4. من حيث التأثير المطلوب:

أ. جولات إدارية لخلق انطباع ايجابي وتنمية الإحساس لدى العاملين في المؤسسة بأنهم جزء منها.

ب. جولات إدارية لتحسين الصورة الذهنية لدى العاملين في المؤسسة وإزالة الصورة الذهنية المشوهة أو السلبية.

ت. جولات إدارية لترك أثر طيب ايجابي من خلال توافر خصائص القدوة والنموذج والصراحة والصدق في القائد المتجول.

5. من حيث الهدف:

أ. تجوال إداري بهدف الارتقاء بالجودة والوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.

- ب. تجوال إداري لخفض التكلفة والقضاء على الفقر وزيادة العائد.
- ت. تجوال إداري من أجل تعميق الالتزام بالوقت وضرورة تحقيق الاستفادة القصوى منه.
- ث. تجوال إداري لتحقيق المساواة بين العاملين ومعالجة أي قصور في المعلومات بشأنهم.
- ج. تجوال إداري بهدف شرح وتوضيح القرارات والسياسات الإدارية .
- ح. تجوال إداري من أجل حل الخلافات والنزاعات والصراع الوظيفي والقضاء على القلق.

6. من حيث المستوى الإداري:

- أ. جولات إدارية للإدارة العليا وترتبط بالاستراتيجيات العامة والتعديلات الهيكلية والخطط والتمويل.
- ب. جولات إدارية للإدارة الوسطى في المنظمات وترتبط بالسياسات والبرامج التنفيذية .
- ت. جولات إدارية للإدارة التنفيذية وترتبط بالإجراءات التنفيذية واستغلال الطاقات والموارد والعناصر المتاحة.

7. من حيث الدافع:

- أ. جولات تفقدية للتأثير على العاملين وكسب ولائهم واحترامهم من خلال زيادة الإحساس بالمشاركة.
- ب. جولات تفقدية لتفويض السلطة وتحديد الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات على العاملين في المنظمات.
- ت. جولات تفقدية لتقصي الحقائق حول مشكلة معينة أو موضوع غامض مشكوك في صحة البيانات التي روجت عنها .

خامساً: خصائص القائد المتجول :

تتوقف الإدارة بالتجوال على حسن اختيار القائد المتجول القادر على معرفة حاجات العاملين، والمسئول عن حسن استغلال الفرص المتاحة، والمستخدم لأسلوب التفويض ليتمكن العاملين من إعطاء أفضل ما لديهم، لذات تأثير إيجابي على العاملين وعلى العمل الجماعي وبذلك تعتمد الإدارة بالتجوال على تأثير القائد وبراعته من أجل ذلك يجب أن تمتع القائد المتجول بعدة صفات وخصائص يمكن توضيحها حسب السالمي فيما يلي (السالمي، 2005 : 71) :

1. أن يكون نزيهاً وهي صفة تعني التوازن في الشخصية والبعد عن الهوى أو التناقض بين الكلمة والفعل وبين الظاهر والباطن .
2. أن يكون مخلصاً صادق مع العاملين متمسكاً بما تعهد به أمين لا يتأخر عن الخدمة ويعمل كل ما في وسعه لتحقيق أفضل عائد في حدود القانون والقواعد الأخلاقية، وأن يكون مستقيماً وهي صفة تعني عدم إذلال العاملين وألا ينحني أمام ذوي النفوذ أو الضغوط الخارجية.

3. أن يكون منصفاً يؤكد قيم العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستجابة الفورية لمطالب العاملين وأن يستمع لشكواهم.
4. أن يحافظ على كرامة العاملين وحقوقهم في الحياة الكريمة وضمان استقرارهم الوظيفي.
5. أن يكون صبوراً حليماً واسع الصدر لديه القدرة على التحمل ومواجهة المواقف الصعبة.
6. أن يمتلك مهارة تشجيع العاملين وتحفيزهم معه على مواجهة الفساد وإبداء آرائهم بصراحة تامة.
7. أن يكون قادراً على ضبط نفسه متحكماً في ذاته وانفعالاته.
8. أن يكون لديه القدرة على الحوار والمناقشة أثناء تجواله وان يهتم بالأفراد ويفجر طاقاتهم.
9. أن يكون لديه القدرة على التحليل والاستنباط والاستدلال للمواقف المختلفة.
10. أن يتمتع بقوة الإرادة وحب البحث والاطلاع والرؤية المستقبلية وتحمل المسؤولية.

سادساً : مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال:

لكي يتم تطبيق اتجاه الإدارة بالتجوال لا بد من عمل دراسة شاملة عميقة عن الوضع الحالي القائم ويتم من خلالها تقييم لما يحدث فعلاً داخل المؤسسة وتتضمن هذه الدراسة طبيعة مسئوليات الإدارة، عملية صنع واتخاذ القرارات اليومية، الإجراءات والممارسات المتبعة لمعالجة الأنشطة الروتينية والتغذية الراجعة المستخدمة لضبط النظام الإداري ونظم الحوافز المادية والمعنوية والظروف البيئية المحيطة ويقتضي اتباع خمس خطوات أساسية وهي (العجمي، 2008: 367) :

1. النزول إلى موقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة مع سرعة وأهمية التواجد في هذه المواقع عند ظهور أي مشكلة.
2. الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير المناسبة للوصول إلى جذور المشكلة ووضع البدائل لحلها.
3. اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية لمنع المشكلة ومتابعتها واحتوائها.
4. البحث عن الأسباب الحقيقية وراء ظهور المشكلة وتشخيصها وعلاجها وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها في المستقبل.
5. ومن وسائل التي تساعد على تقوية تطبيق الإدارة بالتجوال وتزيد من كفاءتها تحويل منصب المدير العام إلى مدير تنفيذي وتركيز السلطة في رؤساء الأقسام الأساسية وانسيابية اتخاذ القرار بواسطة الإدارة العليا.

سابعاً : مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال :

يسعى نظام الإدارة بالتجوال إلى تحقيق الإصلاح الإداري داخل الدولة، وذلك بتحقيق المرونة العالية واللازمة لإشراك العديد من الأطراف المعنية لاتخاذ القرارات المصيرية المختلفة، والسعي نحو تحقيقها، وتتعد مزايا الإدارة بالتجول من تحقيق السرعة والكفاءة والتقييم الجيد ويحقق اتجاه الإدارة بالتجوال العديد من المزايا الأخرى التي ذكرها العجمي وفق التالي (العجمي، 2010: 368-370):

1. التفويض الفعال للسلطة من أجل تحقيق السرعة والكفاءة.
2. تقييم أداء العاملين بشكل أفضل والتعرف الكامل على قدرات وإمكانات وظروف كل فرد.
3. إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية في الوحدات المختلفة، مما يؤدي إلى حسن استغلال الموارد البشرية المتاحة.
4. زيادة فعاليات عمليات التدريب وكفاءته بما ينعكس على زيادة كفاءة العاملين.
5. تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ ولذلك تسمى الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة حيث تجعل الإدارة العليا تعود إلى العمل لمراقبة عملائها وموظفيها وإنتاجها.
6. إعادة الهيكلة بشكل أفضل والتحرك منه نحو المستقبل.
7. زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.
8. ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي وتشجيعهم على العمل الحقيقي .
9. القضاء على الهدر في الوقت والجهد المبذول وإدخال عنصر السرعة والكفاءة.
10. تقوية الاتصالات بين القيادات والعاملين.

ثامناً : معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال:

هناك بعض الصعوبات التي ذكرها العجمي التي يمكن أن تعيق تطبيق الإدارة بالتجوال، وعلى المدراء تجنبها ليتم الحصول على النتائج المرجوة من التجوال وهي على النحو التالي (العجمي، 2010: 370-372):

1. عدم الالتزام بالتطبيق الفاعل للاتجاه نتيجة لقلّة مهارة وكفاءة بعض القيادات سواء في العمليات أو الأدوات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق المزايا المرجوة.
2. ارتفاع التكلفة المادية التي قد يتجه إليها بعض العاملين إذا ما عرفوا بمواعيد الزيارات.
3. الاهتمام والتركيز على الشكل الظاهري للجولات من قبل القيادات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال.

4. اتصال غير فعال بين العاملين والقيادات في المؤسسة مما يؤدي إلى فشل تطبيق الاتجاه.
5. اتساع الفجوة بين القيادة والعاملين وضعف إشراكهم في اتخاذ القرارات.
6. البيروقراطية والروتين المكتبي والهروب من تحمل المسؤولية.
7. كبر الحجم والمساحة الجغرافية للمكان واتساع وحداته.

تاسعاً : متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال:

هنالك العديد من المتطلبات التي يجب على المدراء والمشرفين الالتزام بها ليتم تطبيق الإدارة بالتجوال بانجع الوسائل والطرق وذلك ليتم تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التجوال وتحقيق أهداف المؤسسة واتفق كلاً من قدومي وغنيم على المتطلبات التالية (قدومي، 2001: 40) و(غنيم، 2005: 99-101):

- 1- الاهتمام الصادق بالعاملين من خلال إيجاد الود بين المدراء والعاملين والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم.
- 2- تسهيل الأمور وليس إصدار الأوامر الجديدة عبر ما يتخذ من قرارات ليتم مناقشة الواقع والإشكاليات للتوصل للحلول اللازمة.
- 3- الاتصال المنتظم الفعال عبر استخدام الأساليب المختلفة للتجوال لتحديد أفضل استراتيجيات التنفيذ.
- 4- تحقيق مستوى أرقى من التعاون عبر خطوط الاتصال المختلفة واستخدام التغذية الراجعة.
- 5- المشاركة بمصداقية للعاملين برسم صورة المؤسسة في المستقبل، والتأكيد على أنهم شركاء به.
- 6- التطهير من المعوقات عبر النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة .
- 7- حسن اختيار القيادات التي تتمتع بالكفاءة والإنجاز والتمكن من مهارات الاتصال الفعال.

ومما سبق يتضح للباحث بأن للإدارة بالتجوال الأثر الفعال في جميع المؤسسات إذا ما تم الأخذ بها والعمل على تطبيقها كونها تعد من أساليب الاتصال الفعال الذي يدفع بالقيادة والمشرفين للوقوف على الواقع الحالي للمؤسسة ولطبيعة الاشكاليات والخطط والبرامج المطبقة على أرض الواقع ويزيل سحر التقارير المكتوبة التي تصف الواقع بشكل مغاير ، وتؤثر بالعاملين حيث تزيد الدافعية والإنجاز وينتقل به للعمل بآفاق جديدة وبحماسة وذلك لشعوره بروح الفريق والقاسم المشترك.

المبحث الثاني

التحول التنظيمي

المقدمة

أولاً: مفهوم التحول التنظيمي وخصائصه.

ثانياً: مراحل والعوامل التي ساهمت في ظهور التحول التنظيمي.

ثالثاً: خصائص التحول التنظيمي.

رابعاً: ضغوط التحول التنظيمي وصوره.

خامساً: محددات التحول التنظيمي وآليات ضبط تموجاته.

سادساً: علاقة التحول التنظيمي بالتطوير التنظيمي.

سابعاً: أدوات التحول التنظيمي .

المقدمة:

يواجه الفكر الإداري حالة من التحول نحو اتجاهات حديث تعمل على إحداث نقل نوعية في مسار الفكر ويمثل ذلك تدافع جيلاً جديداً أخذ على عاتقه إبراز العديد من المدارس الفكرية التي تتبني نهج الحداثة والتجديد.

ففي القرن العشرين تغيرت الدنيا وانقلبت رأساً على عقب، وتغير معها الفكر الإداري وانقلب هو أيضاً رأساً على عقب، ولقد أصبح واضحاً أن العالم الآن في حالة غليان وموجات تصادمية وفي حالة فوضي ولا توازن (الهواري، 2000: 481).

حيث أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما ما يسمى بالتطوير والتحول التنظيمي، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات (عبد السميع، محمد 2003: 3).

وبناءً عليه، تسعى المنظمات إلى إحداث التغييرات اللازمة للتكيف مع التطورات العميقة التي تحدثها تحديات العولمة، والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا بالتالي يحتم على كل منظمة ترغب في البقاء، أو تريد زيادة في مقدرتها التنافسية، العمل سريعاً على تغيير ممارساتها واعتقاداتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وقد أدت هذه التحديات إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات، ولردم الفجوة بين ما هي عليه، وما يجب أن تكون (عبينة، والطويل، 2009: 84).

كل ذلك بسبب ظهور عالم جديد، فرض ضغوطاً على المنظمات وإدارتها لكي تأخذ شكلاً جديداً مما يجعل المبادئ التقليدية في الإدارة تفقد بريقها لأنها لا تتماشى مسميات هذا العالم، في مجالات كثيرة، وقد أدى ذلك لسقوط الامبراطورية التقليدية في الإدارة (ماهر، 2007: 28).

وقد سمي هذا العالم عالم التحويل الشامل للمنظمات، ولأهمية هذا العالم عقدت العديد من المؤتمرات التي تطالب بالتحويل الشامل للمنظمات وإعادة حيويتها لمواجهة الضغوط التنافسية المفروضة عليها وقد تبلور مكونات أساسية لعالم التحويل الشامل للمنظمات فهو يتكون من ثلاثة عوالم فرعية حسب الغالبي وصالح (الغالبي وصالح، 2009: 100) هي: التحول التنظيمي و القيادة التحويلية و الإدارة التحويلية.

ويستخلص الباحث بأن التحول التنظيمي هو ركن أساسي لجميع المؤسسات التي تسعى لإبقاء الميزة التنافسية والتفوق الدائم، ويتم ذلك خلال عملية يتم عبرها تبني أفكار جديدة، والتخلص من الأفكار القديمة، ويجب أن يتم هذا التغيير عن اقتناع وليس تحت الضغوط ولدواعي الحاجة.

أولاً : مفهوم التحول التنظيمي:

يشق الفعل تحول من اللاتينية من (Transformare) وتعني حول الشيء وغير طبيعته، وظيفته ونشاطه وظروفه، ليكون شيء آخر مختلف، ويشمل مفهوم التحول مجالات عديدة وعلى مكونات متنوعة: مثل (العلاقات، الافراد، المجموعات، الفرق، المجتمعات المحلية، الانظمة السياسية) (Hacker & Roberts,2004:1).

ومن مجالات التحول الأساسية هو التحول التنظيمي (Organizational Transformation) والذي يرمز له اختصار (OT) والذي ظهر وبدأ تداوله في العام (1980)، كتطبيقات جديدة، لمساعدة القادة بشكل مباشر في التعامل مع التغييرات واسعة النطاق في النظام الممتد بسبب زيادة وتأثر هذه التغييرات في المجال البيئي (French et al.,2005:7).

كما يعرف التحول التنظيمي على أنه "نشاط مقاد برؤية يتطلب اسقاط قصير الأمد على الاتجاه العام المستقبلي للمنظمة لسد الفجوة بين الحالة الراهنة والمسار الحرج لتحول المنظمة" (Miles,1997:5-9)

ويعرف أيضاً بأنه "توسع وامتداد حديث للتطوير التنظيمي، يرمي إلى إحداث تغيير مهم وكبير في هيكل المنظمة، وعملياتها، وثقافتها، وتوجهاتها في بيئة عملها، من خلال تطبيق ممارسات ونظريات العلوم السلوكية لإحداث تأثير واسع النطاق في النماذج بطرق جذرية وأساسية، وتوليد نماذج جديدة للتنظيم أداء العمل وإحداث تغييرات جذرية في فلسفة الإدارة " (French et al.,2000:7).

كما يعرف على أنه "التغييرات الملموسة والواضحة في طبيعة أو نشاط، أنظمة المنظمة بهدف إزاحة الرتابة في العمل وإحلال الحراك المستمر لإحداث التحسين بالمراحل المختلفة للنشاط المطلوب في مجالات الأداء وباعتماد البصيرة والفتنة" (Hacker & Roberts,2004:1-2).

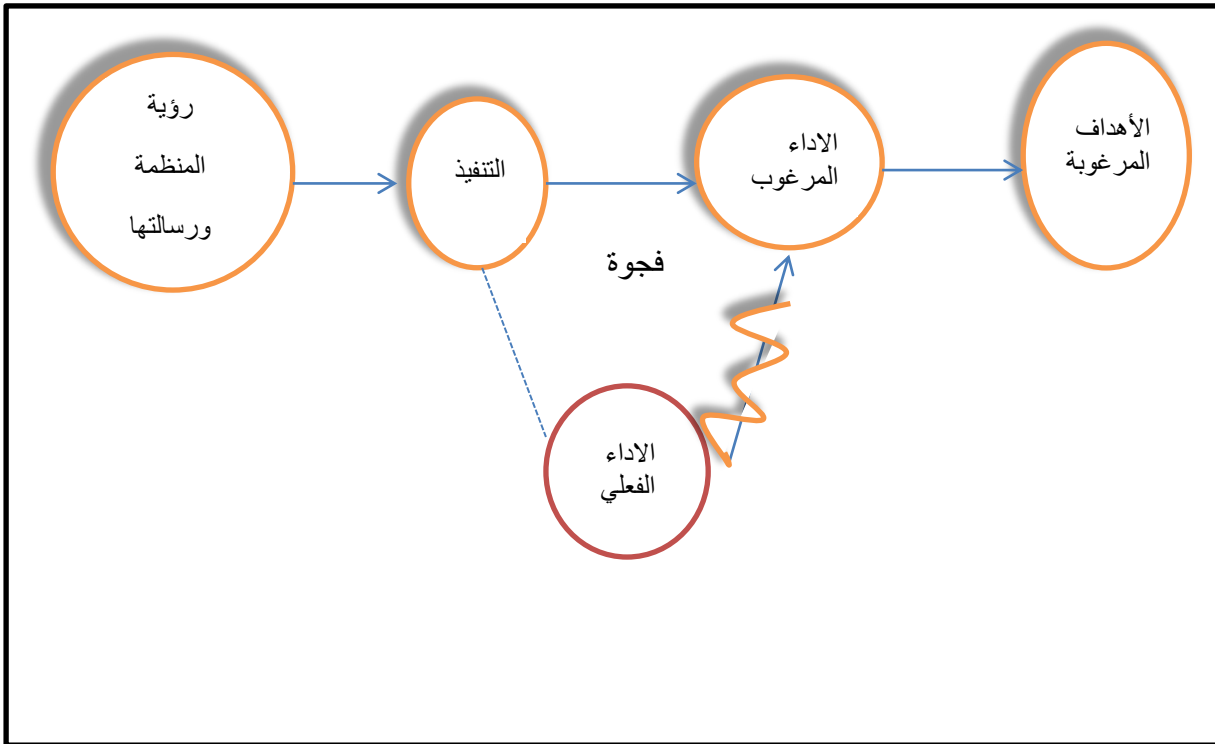
و يعرف أيضاً على أنه "التغييرات الهامة التي تشكلت في إطار زمني قصير للتعامل مع مشكلات البقاء أو المشكلات ذات النمط الأزموي" (Brown &Harvey,2006:48).

ويمكن تعريفه على أنه "نشاط مقاد برؤية، يحتاج طاقة هائلة من الموارد الجديدة أو التي موجودة ويعاد تخصيصها لإحداث تغييرات جذرية ملموسة شمولية ذات ممارسات قصيرة الأمد على الاتجاه العام المستقبلي بهدف غلق الفجوة الحاصلة بين الحالة الراهنة والمسار الحرج لتحول المنظمة وضمان البقاء والاستمرارية" (الغالبي وصالح،2014: 110-111).

وفيما يلي شكل رقم (02) يوضح مفهوم التحول التنظيمي ونتائجه:

شكل (02)

مفهوم التحول التنظيمي ونتائجه



المصدر: (الغالبي وصالح، 2014: 110-111)

ومما سبق يعرف الباحث التحول التنظيمي على أنه: عبارة عن الأنشطة التي ستقوم بها وزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري لإحداث تغيير مهم وكبير عبر رؤية استراتيجية لإحداث تغييرات جذرية شمولية بهدف غلق الفجوة الحاصلة بين الوضع الحالي بالوزارة والوضع المتأمل الوصول إليه.

ثانياً : مراحل والعوامل التي ساهمت في ظهور التحول التنظيمي:

تدرج مفهوم التحول التنظيمي بالعديد من المراحل الزمنية التي عملت على إعادة صياغة وتطور المفهوم فمر مرحلة الخمسينات والستينات التي تميزت بالثبات النسبي ومرحلة السبعينات إلى الثمانينات التي شهدت الحاجة لإجراء التطوير المستهدف ثم مرحلة القرن العشرين الذي فيه تغير الحال كثيراً إذ أصبح التغيير والحاحيته عالية جداً ونستعرض هذه المراحل حسب (Zawacki & Norman, 2005:216-222):

1. مرحلة (خمسينات وستينات) (1950s-1960s) القرن العشرين كانت عملياتها التطويرية تكيفية بشكل تدريجي بسبب محدودية الحاجة إلى التغيير والثبات النسبي في البيئة والمنافسة .
2. مرحلة (ستينات إلى ثمانينات) القرن العشرين شهدت حاجة أكبر وملحة لإجراء التطوير المستهدف، لأن التغيير أصبح أكثر سرعة، وأقوى تأثير، ويحتاج إلى الذكاء والمزيد من التقنية، وهذا مما دعي إلى تأسيس حقل متخصص في هذا المجال يأخذ على عاتقه مسؤولية تأهيل المنظمات للاستجابة لهذا التغيرات والتغييرات المفروضة وتدخلات تدريجية، لأنها ملائمة لاحتواء متغيرات هذه المرحلة وأحداث الاستجابة المطلوبة على المدى البعيد.
3. مرحلة (الثمانينات- القرن العشرين) في هذه المرحلة تغير الحال كثيراً إذ أصبحت التغيير والحاحيته عالية جداً وتميزت بخصائص منفردة عن المراحل السابقة أهمها النواقص العشوائية الكثيرة والغموض العالي في تحديد السبب والتأثير وتمييز التابع عن المستقل، مما دفع المنظرين والممارسين والمديرين وقادة الأعمال، والذين لم يصبح لديهم وقت للترف، نتيجة الضرورة الملحة إلى البحث والعناء عن مدخل جديد للتطوير التنظيمي له قدرة الاستجابة للمتغيرات العشوائية للتغيير وبشكل جذري وكبير، وحصل المبتغى في ولادة التحول التنظيمي.

ثالثاً: خصائص التحول التنظيمي :

يتميز التحول التنظيمي بالعديد من الخصائص التي تجعل منه مجالاً يساعد المؤسسة إذا ما استخدمته بالشكل والزمان المناسب تتغلب على الفجوة الراهنة وتؤدي إلى تحول مسار المؤسسة عبر التغييرات في الفلسفة والاستراتيجية والثقافة التنظيمية، ونستعرض هذه الخصائص حسب (الغالي وصالح، 2014: 110-111):

1. يتعامل مع المشكلات الحرجة مثل مشكلات البقاء والأزمات.
2. يقاد برؤية واضحة مبنية على البصيرة والفطنة.
3. يحتاج طاقة هائلة من الموارد المختلفة، كونه يتعامل مع التغييرات الهامة والمرتفعة.
4. يمثل استمرارية بالممارسة يفترض أن تكون لمدة محدودة قصيرة، رغم أنه يأتي في إطار رؤية طويلة الأمد.
5. يسعى لإحداث تغييرات جذرية.
6. يركز على غلق أو تجسير الفجوة الحاصلة بين الحالة الراهنة والمسار الحرج لتحول المنظمة.
7. يسهم من خلال نتائجه إلى توليد نماذج جديدة في العمل والأداء وتغيير في بناء فلسفة الإدارة .

رابعاً: ضغوط التحول التنظيمي وصوره:

هنالك العديد من المراحل التي تمر بها المنظمة تظهر بها علامات الانحدار فيمارس الضغوط لإحداث التحول التنظيمي وتتكون هذه الضغوط للتحول التنظيمي من هبوط مستوى الأداء الحاد وزيادة احتمالية الانحدار والموت التنظيمي وأزمات اللاتوافق التنظيمي مع الضغوط البيئية والتحول التكنولوجي والمعايير وتجاهل العمل بالإدارة الرديفة ويظهر صور هذا التحول عبر التحول المبرمج والغير مبرمج والتحول المؤلم.

1. ضغوط التحول التنظيمي:

- أ. أزمات هبوط مستوى الأداء الحاد وزيادة احتمالية الانحدار والموت التنظيمي: حيث يرى ويتزل وجونسون في نموذجهما أن هناك خمسة مراحل لتدهور وانحدار الأداء للمنظمة وبالتالي موتها وقضائها وهي (Jonse, 2004: 258-260):
- المرحلة الأولى: تحدث عندما لا ترى المنظمة علامات الانحدار "تصاب بالعمى".

- المرحلة الثانية: عندما تدرك المنظمة الحاجة للتغيير، لكنها لا تقدم بأي تصرف "تتكاسل".

- المرحلة الثالثة: تبذل المنظمة محاولات لكنها غير مناسبة "العمل المعيب".

- المرحلة الرابعة: تبدأ الأزمة الحقيقية والتي يجب أن يكون هناك تدخل من نوع التحول التنظيمي لإحداث تغييرات راديكالية .

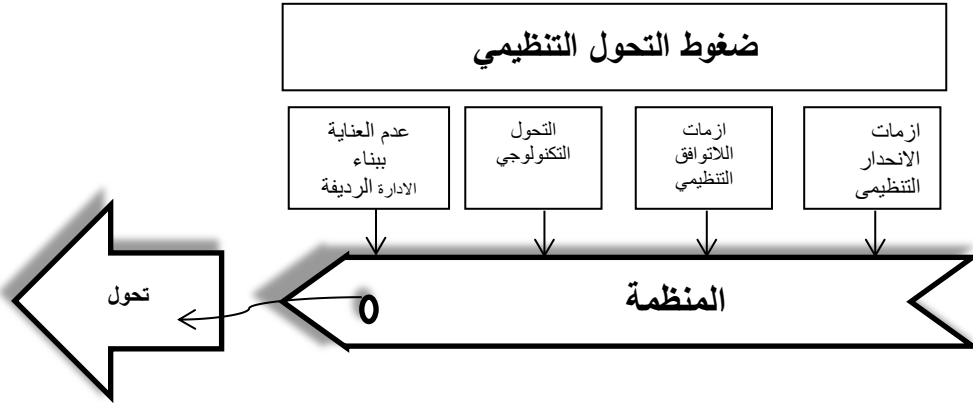
- المرحلة الخامسة: مرحلة الموت والانحلال إذا لم تدخل المنظمة في تغييرات راديكالية.
ب. أزمات اللاتوافق التنظيمي مع الضغوط البيئية: حيث أن المنظمات غير المستقرة -أي التي تقف على حافة البقاء- وسبب ذلك هو اللاتوافق مع ضغوط البيئة ولتقليل هذا اللاتوافق وتحقيق البقاء والاستمرارية ينبغي على المنظمات أن تكون أكثر نزوعاً للتطرف والخلاف ومغادرة الأساليب التقليدية والجراءات التصحيحية الوقتية أي بمعنى تبني التدخل الجذري المتمثل بالتحول التنظيمي بوصفه الإجراء الأنجع لتذويب اللاتوافق مع البيئة وتحويله إلى توافق تام ومثال ذلك أزمة شركة مرسيدس في عام (1995) حيث قررت الاندماج مع كرايسلر (جرنيبرج وبارون، 2004:778).

ت. التحول التكنولوجي والمعايير المجتمعية: من المعروف إن نسب التغيير تتصاعد بسبب التكنولوجيا الجديدة والسريعة التي ساهمت في تقليل المدد اللازمة للتجربة مما جعل التحسين التدريجي في التكنولوجيا القديمة ينجز لصالح قفزات جذرية، راديكالية وتحويلية، في التكنولوجيا وخير مثال واقعي على ذلك صناعة الطباعة والالكترونيات والتسجيل التي تجذب إليها مفكرين جدد باستمرار يملكون أفكار إبداعية خلاقة تثر التكنولوجيا وهي بحاجة إلى تحويل في طرائق العمل والاستراتيجية لمواجهة حالات التغيير السريع في الأحداث (Hacker & Roberts, 2004:20-21).

ث. تجاهل وضع برنامج لإيجاد خلف من المدراء بالجودة الممتازة: أو ما يسمى بالإدارة الرديفة أو الإدارة بالخلافة ويؤدي هذا التجاهل إلى بروز ثغرات في المعرف والاداء، حيث إذا أصبحت هذه التغييرات مرتفعة جداً أو كثيرة للغاية فإن الفشل يبدو مؤكداً (Kemball-cook, 2001:91).

ويمكن تصوير ضغوط التحول التنظيمي بالشكل التالي (03) ويتضح منه أن هذه الضغوط تؤثر في مسار المنظمة وتوجهها المستقبلي وبالتالي تجبر المنظمة وتسحبها نحو إحداث التحول وبعكسه ستوقف مسار المنظمة في منطقة معينة وتمنع مواصلة تقدمها ومن ثم إضعاف بنيتها وتدهورها وأخيراً موتها (الغالبى وصالح، 2014: 115).

شكل (03)



المصدر: (الغالي وصالح، 2014: 115).

2. صور التحول التنظيمي

إن التحول التنظيمي لا يمثل عمليات عشوائية، بل عمليات منهجية له صور متعددة، ويسهم في تكوين كل صور من صور مجموعة عوامل وظروف سابقة وحالية وتوجهات مستقبلية .

وأن صور التحول التنظيمي حسب (هال، 2001: 439) هي:

أ. التحول المبرمج:

هو التحول الذي يخطط له عن طريق أبحاث تطوير السلع والخدمات توفق برمجة زمنية واضحة تبين بداية ونهاية برامج التحول وحجم الكلف والموارد المطلوبة.

ب. التحول غير المبرمج:

تحول مخطط له من حيث أهداف التطوير والتحسين، ولكنه غير مبرمج من حيث المدة وحجم الموارد لأن المنظمة لا تستطيع أن تتنبأ متى تتوفر لديها الموارد، ويحدث هذا النوع من التحول عندما تتوافر موارد تفوق حاجة المنظمة وتستخدم هذه الموارد الفائضة لأغراض التجديد والتحسين الجذري وعلى وفق ما مخطط له.

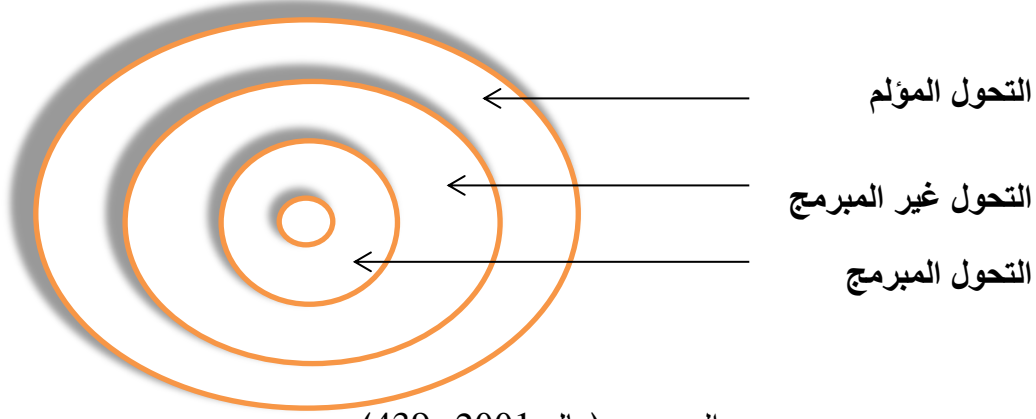
ت. التحول المؤلم:

تحول يفرض على المنظمة مثل ما يحدث عندما تكون هناك أزمة ويتطلب الأمر اتخاذ قرار أو تصرفات معينة وقد يكون التجديد ناشئاً من داخل المنظمة كما قد يفرض عليها عن طريق قوى معينة في البيئة المحيطة، وفي الغالب تصاحب هذا النوع من التحول إجراءات مؤلمة وباهظة الثمن على كافة الأصعدة المادية والمالية والإنسانية والنفسية

وغيرها، إذا ما فرض هذا التحول على المنظمة فإن الاحتياج هنا يكون لقيادة تحويلية تستطيع أن تخرج المنظمة من الوضع الحرج وتعيدها إلى التوازن المناسب.

شكل (4)

صور التحول التنظيمي



المصدر: (هال، 2001: 439)

خامساً : محددات التحول التنظيمي وآليات ضبط تموجاته :

يرى الباحث أن هنالك العديد من المحددات لعملية التحول التنظيمي وهي تلعب دوراً في تفعيل التحولات تختلف حسب المنظمات وتعتمد حسب الدراسات على عدة عوامل ومنها المركزية واللامركزية والمنظمات المنافسة والسياسات الحكومية وغيرها من المحددات، وبالرغم ما تقدم وأهميته وضرورته لكن برامج التحول التنظيمي تحتاج لآليات لضبط تموجاتها باعتبار أن تموجات التحول أكثر حدة وتطرف واضطراب وأن بقائها على هذا المنوال يعنى جماعها وانفلاتها وعدم السيطرة عليها وبالتالي تصبح أداة تعويق لا تطوير للمنظمة.

1. محددات التحول التنظيمي:

كشفت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية إن هناك جملة من المحددات لبرامج التحول التنظيمي هذ المحددات تلعب دوراً كبيراً في تفعيله أو تثبيطه أهمها (هال، 2001: 447):

أ. المركزية واللامركزية الإدارية حيث كشفت دراسة Hage (1980:209) إن المركزية مطلوبة ومرغوبة في بداية برامج التحول بينما اللامركزية تكون ضرورية في مرحلة تطبيق البرامج وتنفيذها.

ب. ضغوط المنظمات الأخرى، وتعني أن التحول قد يكون مفروضاً على المنظمة من منظمة أو منظمات أخرى.

ت. السياسات الحكومية، فيمكن أن تكون تلك السياسات مشجعة أو غير مشجعة لبرامج التحول فمثلاً: سياسات الحكومة اليابانية - بما في ذلك الضريبة، والتجارة وتنظيم التبادل الخارجي - أفضل تنسيقاً وأكثر تشجيعاً للتحول والتجديد من السياسات الأمريكية لذلك كانت الشركات اليابانية أكثر تحول وتجديداً مقارنة بنظيراتها الأمريكية .

ث. هيكل القوة داخل المنظمة وقيم الائتلاف السائدة، ففي العديد من الحالات قد يدفع تركيز القوة إلى السكون وعدم قبول تغييرات جذرية لتحول المنظمة، مثلما قد يساعد هذا التركيز على تبني رؤية قوية لدى القائد الذي يحث جهود التحول في حالات أخرى، وقد تلعب قيم القيادات والإدارات العليا دوراً في تنشيط برامج التحول التنظيمي في المنظمة بسبب الحراك والتفاعل الإيجابي، أو قد تكون كابحة لهذه البرامج وتحافظ على الحالة الراهنة .

2. آليات ضبط تموجات التحول التنظيمي:

بالرغم من أن المنظمة المتواجدة في بيئة اضطراب شديدة يجب عليها أن لا تكفي بالاستجابة للتغير، بل يجب أن تكون مبادرة للحصول على ميزات من الفرص والابداع، إن هذه المنظمات تميل إلى المتلائم والتجديد والتحول باعتبارها توجيهات أساسية لها، بل هي بطلة في علميات الإبداع، إنها منظمات أسرع من غيرها في تطوير الأفكار الجديدة وأكثر استجابة إلى التغيرات في شروط المنافسة، والأكثر من غيرها للحصول على الالتزام من خلال المشاركة الواسعة للعاملين في عمليات التحول (Brown & Harvey, 2006:39).

علماء بأن برامج التحول التنظيمي تحتاج لآليات لضبط تموجاتها باعتبار أن تموجات التحول، أكثر حدة وتطرف واضطراب وأن بقائها على هذا المنوال يعنى جماعها وانفلاتها وعدم السيطرة عليها وبالتالي تصبح أداة تعويق لا تطوير للمنظمة، حيث تكون المنظمة لاهثة في مسيرتها سواء كانت بيئتها مستقرة أو مضطربة، وجاهزيتها عالية أو منخفضة والحاحية التطوير منخفضة وعالية، دون أوقات استراحة واستقرار، مما يجعلها منهكة القوة ومبددة للموارد دون فائدة، وعليه تحتاج إلى آليات لضبط تموجات برامج التحول التنظيمي وجعلها منسقة ومتناغمة مع برامج التطوير الأخرى في المنظمة (الغالبى وصالح، 2014: 119).

وقد كشفت بعض الدراسات أن هناك آليات لضبط تموجات التحول التنظيمي وجعلها أكثر اتساقية مع برامج التطوير الأخرى وهذه الآليات هي (Armenakis et al., 2000:334):

أ. الاستقرار البيئي مقابل الاضطراب البيئي.

ب. التكيف المنظمى العالي مقابل الواطئ.

ت. الحاحية التحول العالية مقابل المنخفضة.

ث. الجاهزية العالية للتحول مقابل المنخفضة.

ويتضح للباحث بأن الآليات السابقة تلعب دوراً في ضبط إيقاعات التحول التنظيمي كمنظومة تطوير مقابل أشكال التطوير الأخرى وكيف أن التحول يستخدم في حالات معينة لها ظروف محدودة وبعد انتهائها تعود المنظمة إلى حالة الاستقرار والتكيف المقبول وبهذا يتحقق التوازن التطويري، والذي يعني موازنة المنظمة بين التطوير الجذري والتطوير الاعتيادي لأن بقاء المنظمة على إيقاع واحد يؤدي إلى وقوعها بالتناقض الظاهري أي فقدانها للرؤية الحقيقية وانشغالها بالتخصص وذات توجهات داخلية.

سادساً: علاقة التحول التنظيمي بالتطوير التنظيمي:

تعد علاقة التحول التنظيمي بالتطوير التنظيمي أمر مهم لأن عدم الوضوح بالمفاهيم قد يساهم في أرباك في هذا الحقل (Porras & Silvers, 2005: 80-96).

وتشخيص هذه العلاقة يتمحور حول اتجاهين فكريين هما:

الأول: يرى بأنهما نظامين فرعيين ضمن نظام أكبر هو التغيير المخطط ويدعمه العديد من الحجج وهي (الغالبى وصالح، 2014: 122):

أ. إنهما من مصدر واحد وهو العلوم السلوكية وينطلقان منها في أحداث التحسين والتعديل بشكل تكامل بحيث يكون التطوير هدفه التحديث على المدى الطويل والتحول على المدى القصير.

ب. يرتبطان بعلاقة تداؤمية متلازمة لضمان التكامل والتناسق بينهما بشكل يضمن لهما تحقيق غاية واحدة هي غاية التغيير المخطط المتمثلة بالانتقال من حالة قائمة إلى حالة جديدة.

ت. يحتفظان بخصوصية واستقلالية ملامح كل وجه حيث يسعى التطوير التنظيمي إلى تأهيل العمل المنظم وإيجاد أفضل مطابقة بين قدرات المنظمة والمتطلبات البيئية الحالية والموائمة مع البيئات المستقبلية يسعى التحول التنظيمي إلى إحداث تغيير في الرؤية التنظيمية وإحداث التغيير النموذجي الذي يساعد المنظمة على مطابقة أفضل بيئات مستقبلية مرغوبة وبسرعة.

الثاني: ينطلق هذا الاتجاه من افتراض بأن التطوير التنظيمي هو التغيير المخطط وأن التحول التنظيمي يمثل الجيل الثاني من التطوير التنظيمي وقدم العديد من الحجج الداعمة وهي (Schermerhorn, 2005: 472-473):

- أ. التطوير التنظيمي هو تغير مخطط ومحاولة مقصودة.
- ب. مفهوم الجيل والدرجة حيث يمثل التطور التنظيمي درجة أولى والحق بدرجة ثانية وهي التحول التنظيمي وهو وليد لنمط أكبر وهو التطور التنظيمي حيث أن الفرق بين ظهور التحول والتطوير ثلاثون عام.
- ت. من خلال مراجعة الدراسات المتخصصة يتضح بأن الجيل الأول من التطوير هو التدرج التنظيمي حيث أن التدرج التنظيمي هو طوي وتعديل طرائق حالية لتحسين الأداء المنظمى بطريقة تدريجية وبوقت طويل وخلال الأوقات والظروف الاعتيادية.

سابعاً: أدوات التحول التنظيمي:

يمتاز التحول التنظيمي بأنه عبارة عن نشاط مقاد برؤية، يحتاج طاقة هائلة من الموارد الجديدة أو التي موجودة وبعاد تخصيصها، لإحداث تغييرات جذرية شمولية ذات ممارسات قصيرة الأمد على الاتجاه العام المستقبلي بهدف غلق الفجوة الحاصلة بين الحالة الراهنة والمسار الحرج لتحويل المنظمة وضمان البقاء والاستمرارية والتميز وتكون هذه التغيرات عبر تغير بالاستراتيجية وتغير بالبناء والعملية التنظيمية وتغير بالثقافة التنظيمية (الغالي وصالح، 2014: 111).

1. تغير الاستراتيجية.

عادة ما يبدأ التغير التنظيمي بإعادة النظر في استراتيجية الشركة ورسالتها، وعلى هذا الأساس فإن التغير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغير في التكنولوجيا والهيكل والثقافة التنظيمية وقد يكون تغير الاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الاستراتيجية الوظيفية (مرزوق، 2006: 21).

2. تغير البناء والعملية التنظيمية.

وتشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تسيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وكذلك تغيير علاقات السلطة وقد يتمثل التغير الهيكلي، وقد يمثل التغيرات في طبيعة الوظيفة، وعلى وجه التحديد زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو أثار الوظيفة وهي التقليل من درجة التخصص الدقيق في الوظيفة، زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة ويكون الهدف هنا جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتحت على التحدي ومع ذلك فإن إضافة مهام لا معنى لها قد تحدث الأثر العكسي، وتغيير في العلاقات بين الإداريين والفنيين والاستشاريين ويشمل ذلك خلق مكاتب ومساعدين فنيين استشاريين على أساس مؤقت أو على أساس دائم (عبد الباقي، 2003: 374).

و التغيير في الهيكل التنظيمي من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي: إعادة التنظيم، إعادة تصميم لأقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات (ديسلر، 2003: 229).

3. تغيير الثقافة التنظيمية.

إن إحداث التغيير في استراتيجية منظمة إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام القيم بها، ولتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة، فعلي سبيل المثال يجب خلق مجموعة من الأبطال الجدد الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد الذي يركز على الجودة وفرق العمل والتركيز على العميل، وتلعب إدارة الأفراد دوراً هاماً في إحداث التغيير، تتمثل فيما يلي (ديسلر، 2003 : 298):

- أ. توعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة.
- ب. التصرف بإيجابيه تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية.
- ت. التشجيع على نمذجة الدور وتعلم القيم الجديدة التي تود التأكيد عليها.
- ث. التعامل مع الأولويات بنفس أسلوب التعامل مع المكافآت والأوضاع الوظيفية.
- ج. لتوفيق بين إجراءات ومعايير إدارة الموارد البشرية وبين ما تعتقده من قيم.

ويستنتج الباحث بأن التحول التنظيمي ينصب على عمليات التغيير المتبعة في كلاً من الاستراتيجية والبناء والعملية التنظيمية والثقافة التنظيمية، التي بمحصلتها تعمل على إحداث التحولات اللازمة ولكي يتم إجراء هذه التغييرات الثلاث يجب على قادة المنظمة ممارسة مبادئ الإدارة من (التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والرقابة)، ولزيادة فاعليتها على المدراء بهذه المؤسسات استخدام أفضل وسائل الاتصال مع العاملين الذي يعد الإدارة بالتجوال من أفضل المداخل لهذه العملية طبقاً للدراسات السابقة التي أثبتت أن الإدارة بالتجوال وهي المدخل الحديث في الإدارة التي تقوم على توجيه العاملين ميدانياً وتحقق التغيير في البناء والعملية التنظيمية وتعديل من الثقافة التنظيمية وتستسقي الاستراتيجية اللازمة لإدارة عملية التغيير نحو تحقيق الأهداف.

المبحث الثالث

وزارة الداخلية

المقدمة.

أولاً: رؤية وأهداف وزارة الداخلية.

ثانياً: البناء التنظيمي لوزارة الداخلية.

ثالثاً: مهام الأجهزة الأمنية.

رابعاً: مراحل تطور وزارة الداخلية الفلسطينية.

خامساً: واقع الإدارة بالتجوال بوزارة الداخلية.

سادساً: آليات التحول في وزارة الداخلية

المقدمة :

نشأت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وتقوم بتغييرات هامة وتسعى إلى تطوير قدرات جديدة في سبيل تنفيذ دورها، وتوفير خدمة أمنية أكثر شمولاً للجمهور الفلسطيني بانضمام جميع الأجهزة الأمنية تحت مسؤوليتها، بالإضافة إلى القيام بدورها الأساسي المتمثل بحماية ركائز الدولة الأساسية، وصون حقوق وحريات المواطن، وضمان عيش الجمهور الفلسطيني بأمان وثقة، والتطلع نحو مستقبل واعد (السر، 2008: 1).

حيث نشأت في بدايتها كشق مدني له علاقة بالأحوال المدنية بكافة أقسامها ثم نشأة وزارة للشئون المدنية لتنظيم التعاون مع الاحتلال الاسرائيلي فحول الصلاحيات الشق المدني لها، حيث في عام (1994) وفق اتفاق أوسلو الذي تضمن اعتبار القوات الفلسطينية المسلحة قوات شرطية، إلا أن الراحل ياسر عرفات قسمها إلى قسمين قوات تتبع لوزارة الداخلية ومسؤوليتها وزير الداخلية وقوى أخرى تتبع رئيس السلطة الفلسطينية تحت مسمى قوات الأمن الوطني وجيش التحرير وأضيف إليها جهاز المخابرات العامة [الجريسي، 2015/07/13: مقابلة].

وفي عام (2003) أصدر المجلس التشريعي قانون خاص تحت مسمى قانون الخدمة في قوى الأمن لعام (2003) وتم تعديله في عام (2005) حيث حدد قوى الأمن بقوى أمن داخلي وهي الشرطة والدفاع المدني الأمن الوقائي -الداخلي- يكون تتبعيتها لوزير الداخلية، وفي نفس العام (2005) أتبع قوات الأمن الوطني للوزارة وحينها أصبح يطلق على وزارة الداخلية وزارة الداخلية والأمن الوطني، وفي عام (2006) جرت العديد من المناكفات ومنها محاولة منع تواصل وزير الداخلية مع باقي الأجهزة الأمنية وكذلك محاولة فصل قوات الأمن الوطني من وزارة الداخلية وبقي الحال حتى أحداث 2007/06/14 والتي أدت إلى استتلاف غالبية موظفي وزارة الداخلية المدنيين والعسكريين عن العمل مما دفع بالحكومة المقالة إلى إعادة هيكلة وزارة الداخلية بما فيها قوى الأمن من جديد مع إرفادها بعناصر جديدة لسد الخلل بسبب غياب الموظفين [حبيب، 2015/06/26: مقابلة].

أولاً: رؤية ورسالة وأهداف وزارة الداخلية:

إن وزارة الداخلية الفلسطينية مؤسسة وطنية سيادية، ذات مسؤولية أخلاقية واجتماعية وواجبات مدنية وأمنية، تساهم في تطوير مجتمع حر وديمقراطي في دولة فلسطينية مستقلة ذات سيادة، عن طريق توفير الأمن والأمان وفرض سيادة القانون وإنشاء بنية أمنية مستقرة تحظى بالاحترام والدعم على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي(الخطة الاستراتيجية وزارة الداخلية 2014-2016):

1. رؤية وزارة الداخلية :

التميز في تقديم الخدمات والوصول لأعلى حالات الأمن والاستقرار في المجتمع.

2. رسالة وزارة الداخلية:

تسعى وزارة الداخلية والأمن الوطني إلى خدمة المجتمع الفلسطيني من خلال خطط وبرامج أمنية وخدمائية وإدارية متكاملة بالتنسيق مع الوزارات ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة وفق تعاليم الدين الحنيف والقوانين والقيم الانسانية.

3. غايات وزارة الداخلية :

- أ. الارتقاء بالأداء العام لوزارة الداخلية والأمن .
- ب. تعزيز سيادة القانون.
- ت. تحقيق والأمن والاستقرار والحد من معدلات الجريمة في المجتمع الفلسطيني.
- ث. تحصين المجتمع الفلسطيني من كافة اشكال الاختراق الأمني.
- ج. تعزيز التواصل مع شرائح المجتمع الفلسطيني.
- ح. تعزيز الخدمات المدنية المقدمة للجمهور.
- خ. مواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي.

ثانياً: البناء التنظيمي لوزارة الداخلية:

ولتتمكن وزارة الداخلية من النهوض بمسؤولياتها وتنفيذ خططها وأهدافها بشكل يليى احتياجات المواطنين شرعت الوزارة بإعداد بناء تنظيمي حيث مر بعدة مراحل واختلف حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، حتى وصل إلى النحو المبين بشكل رقم (05) الذي جاء وفق لاحتياجات المرحلة الحالية .

شكل رقم (05)

البناء التنظيمي لوزارة الداخلية



المصدر: (هيئة التنظيم والإدارة بالمحافظات الجنوبية، 2015)

ثالثاً: مهام الأجهزة الأمنية:

تعد الأجهزة الأمنية هي الناظم للحالة الأمنية وضبط الساحة الداخلية الفلسطينية ومهمتها الأساسية الحفاظ على الجبهة الداخلية والنظام العام والأمن والسكينة، وقد نص قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية وهو قانون رقم (8) لسنة 2005 على أن قوى الأمن الفلسطينية تألف من القوى التالية:

1. قوات الأمن الوطني وجيش التحرير الوطني الفلسطيني.

2. قوى الأمن الداخلي.

3. المخابرات العامة.

وأية قوة أو قوات أخرى موجودة أو تستحدث تكون ضمن إحدى القوات الثلاث .

(مادة (3) من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية)

1. قوات الأمن الوطني وجيش التحرير الفلسطيني:

الأمن الوطني هو هيئة عسكرية نظامية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة وزير الأمن الوطني وتحت قيادة القائد العام، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شئونها كافة، وفقاً لأحكام القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه (مادة (7) من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية).

و تضم داخل قوات الأمن الوطني كلاً من التشكيلات التالية (هيئة التنظيم والإدارة، 2015):

أ. المديرية العامة للخدمات الطبية:

ومهمتها الأساسية هي تقديم العلاج المناسب للمرضى والجرحى من منتسبي وزارة الداخلية والمواطنين عند الحاجة والازمات من خلال مستشفياتها المتعددة ومراكز الإسعاف والرعاية الأولية بالإضافة لحالات الفحص الطبي الدوري .

ب. المفوضية العامة للتوجيه السياسي والمعنوي.

تعد هيئة التوجيه السياسي والمعنوي إحدى أهم الإدارات الفاعلة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، والتي تعمل على مدار الساعة من أجل الارتقاء بعناصر الأجهزة الأمنية وتطوير ذواتهم .

ت. قوات الأمن الوطني.

نعمل هذه القوات على حماية الحدود الوطن من أي اعتداءات خارجية، ومساندة قوى الأمن الأخرى في الحالات التي تخرج عن السيطرة، وتأمين الأماكن السيادية الحكومية من أي عبث أو تخريب، وحماية الحدود ممن أي متسللين أو عابثين، والتدخل الفوري في حالات الكوارث وحماية المواطن والمحافظ على الاستقرار .

ث. الإدارة العامة للحاسوب والاتصالات العسكرية.

تسعى الإدارة العامة للحاسوب والاتصالات إلى توفير البرامج للجهات الأمنية وصيانة الأجهزة ودعم الشبكات والدعم الفني وضبط الترددات اللاسلكية وتنظيم خدمة الرسائل القصيرة وتنظيم خدمات الانترنت الخاص بالوزارة وصيانة اللوحات الالكترونية وأنظمة المراقبة والأجهزة الإلكترونية الميكانيكية .

ج. وحدة الانشاءات العسكرية.

ارتكزت مهمة الوحدة على ترميم وإعادة إعمار المقرات التابعة لوزارة الداخلية وتقديم الخدمات الهندسية للمقرات والمرافق التابعة لها .

ح. جهاز الشرطة العسكرية.

ويبرز مهام جهاز الشرطة العسكرية في الحفاظ على الانضباط العسكري والسيطرة على جميع التحركات سلمًا وحربًا، وتحقيق الأمن الجنائي داخل القوى الأمنية والمشاركة في تأمين المجتمع، ومعاونة أجهزة الدولة وتقديم الخدمات المتميزة لأبناء القوى الأمنية وعائلاتهم بأسلوب حضاري، والتأمين والسيطرة على تحركات القوات وتأمين دفعها على جميع المحاور والاشتباك مع الأهداف غير النمطية بالرماية من مختلف أوضاع الرمي من الحركة والثبات والتي تعد إحدى وسائل تنفيذ رجال الشرطة العسكرية لمهامهم.

2. قوى الأمن الداخلي:

قوى الأمن الداخلي هي هيئة أمنية نظامية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة وزير الداخلية وبقيادة مدير عام الأمن الداخلي، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شئونها كافة (مادة 10 من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية).

و تضم داخل قوى الأمن الداخلي كلاً من التشكيلات التالية (هيئة التنظيم والإدارة، 2015):

أ. جهاز الشرطة.

الشرطة هي هيئة مدنية ذات طابع عسكري، مهمتها الأساسية الحفاظ على الأمن والنظام والسكينة العامة بالإضافة إلى مكافحة جرائم السرقة والقتل والنصب والاحتيال والآداب العامة وغيرها من المهام .

ب. المديرية العامة للدفاع المدني.

يعد جهاز الدفاع المدني أحد أهم الأجهزة التي تتبع وزارة الداخلية حيث يعمل على تقديم خدمات إنسانية بكل جدارة واقتدار لمواطني الشعب الفلسطيني، على الرغم من الاحتياجات الملحة من ملاحقة الحوادث المتكررة من إطفاء لحرائق وإنقاذ للمواطنين

والعاملين ونقل للمرضى والمصابين بالحوادث التي يعمل على متابعتها يومياً فضلاً عن الإرشادات والتوجيهات التي يصدرها للمواطنين في الظروف المختلفة.

ت. جهاز الأمن والحماية.

يعد من الأجهزة المركزية التي يترتب عليها الحفاظ على الجبهة الداخلية وتوفير الأمن للشخصيات الرسمية وللضيوف والقوافل القادمة للتضامن مع الشعب الفلسطيني كما تأمين المقرات السيادية الحكومية وبيوت الشخصيات الوزارية والهامة.

ث. جهاز الأمن الداخلي (الأمن الوقائي).

يعد جهاز الأمن الداخلي - الأمن الوقائي - من الأركان الأساسية في وزارة الداخلية في الحفاظ على الجبهة الداخلية حيث يلقي على عاتقه العديد من المهام منها: محاربة العملاء للاحتلال الصهيوني متابعة عمل المؤسسات ذات الدعم الأجنبي من تسهيل مهامها وضبط أي نشاط قد يضر بالمصلحة الوطنية العليا ومتابعة المشكلات الاقتصادية الكبرى التي تترك الأمن الاقتصادي ومتابعة السلاح العبيث والعائلي .

3. جهاز المخابرات العامة :

المخابرات العامة هيئة أمنية نظامية مستقلة تتبع للرئيس تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة رئيسها وتحت قيادته، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شئونها كافة(مادة 13 من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني).

مهام المخابرات العامة:

أ. تعتبر المخابرات الجهة المكلفة رسمياً بممارسة الأنشطة والمهام الأمنية خارج الحدود الجغرافية لفلسطين.

ب. تمارس المخابرات مهام أمنية محددة داخل الحدود الجغرافية لدولة فلسطين لاستكمال الإجراءات والنشاطات التي بدأت بها خارج الحدود.

وهناك العديد من الإدارات الرديفة للأجهزة الأمنية التي تعمل على اسنادها ومنها(هيئة التنظيم والإدارة، 2015):

أ. هيئة التنظيم والإدارة .

تقوم هيئة التنظيم والإدارة على تنظيم العلاقات الإدارية بين مختلف الأجهزة الأمنية والإدارات والهيئات المركزية في الداخلية ومتابعة أمور منتسبي الوزارة من تعيين وترقيات وإنهاء خدمات وإعادة للمعاش والاستيداع كما تقوم على تطوير الهياكل التنظيمية وإعداد الخطط التشغيلية والتسكين حيث تمثل ديوان الموظفين العام داخل وزارة الداخلية.

ب. كلية الرباط الجامعية "كلية الشرطة".

هي كلية أكاديمية شرطية معتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي تعمل على تأهيل كادر شرطي وفق المناهج العلمية الحديثة وتمنح درجتي البكالوريوس في القانونية والعلوم الشرطية والدبلوم العلوم الشرطية، كما تمنح درجة البكالوريوس في الملاحة البحرية.

ت. المديرية العامة للتدريب.

تقوم مديرية التدريب بتدريب وتأهيل التخصصي الخاص بالأجهزة الأمنية كلاً حسب مهماتها في الوزارة عبر مراكزها الرئيسية التي تهدف لسد فجوة الاحتياج للتأهيل كادر وتدريبه بشكل مستمر.

ث. الإدارة العامة للعمليات المركزية .

تقوم الإدارة العامة للعمليات المركزية بدور رئيس في عمل الأجهزة الأمنية عبر مختلف دوائرها الرئيسية وأهمها القيادة المشتركة التي من خلالها تعمل التواصل بين أركان الوزارة وربطها ببعضها البعض عبر الشبكات المختلفة والتحكم بالقوات على أرض الميدان وتقديم الدعم اللازم لها.

ج. الإدارة العامة للمالية العسكرية.

تعتبر الإدارة العامة للمالية العسكرية من الإدارات المركزية فهي حلقة الوصل بين وزارة المالية ووزارة الداخلية ومهامها متابعة العلاوات والترقيات وتدقيق الرواتب والتدقيق في الشكاوي المالية المرفعة على منتسبي الوزارة بالإضافة إلى متابعة الإيرادات وتوفير الاحتياجات التشغيلية والرأسمالية.

ح. المديرية العامة للإمداد والتجهيز.

تعتبر هذه المديرية الشريان الأساسي للوزارة لتعزيز دور الأجهزة وتقديم الدعم اللوجستي عبر توفير مقومات البناء والعمل على ضمان الاستمرارية للأجهزة من صيانة وإصلاح للسيارات والأثاث المكتبي والزي والهندام وتوفير التموين اليومي والشهري للعاملين بالأجهزة كما توفير الأجهزة المكتبية وصيانة المباني وتوفير الوقود وغيرها من المستلزمات.

خ. الإدارة العامة للعلاقات العامة.

مهمتها الأساسية نقل رسالة وزارة الداخلية إلى العالم بأسره وتحسين صورة وزارة الداخلية وإزالة الصورة النمطية عبر المشاركة بالحملات التوعوية منها وإنتاج الأفلام عن دور الوزارة وإصدار المجلات والبروشورات وإعداد الحلقات الإذاعية والمشاركة في البرامج التلفزيونية وغيرها من المهام.

رابعاً: مراحل تطور وزارة الداخلية الفلسطينية:

ويري الباحث أن وزارة الداخلية سارت كبقية الوزارات الفلسطينية بخطتين متوازيين، خط البناء والتطوير وخط مواجهة سياسة إسرائيل العدوانية التي تعمدت في السنوات الأخيرة وقف عملية النهوض التي تنتشدها المؤسسة الفلسطينية عموماً ووزارة الداخلية خصوصاً وذلك بإعاقة عملها من خلال الاجتياحات أو القصف وتدمير مقار الوزارات المدنية والأمنية مخالفين بذلك كل الاتفاقيات الموقعة وضاربين بعرض الحائط كافة القرارات الدولية.

وعاشت وزارة الداخلية مرحلة من التحول الطبيعي في بناء الهيكل التنظيمي وكان من خلال التطورات الميدانية والحاجة التي تفرضها الوقائع مثل مديرية التدريب و العمليات المركزية والمدارس التخصصية وكثر من الإدارات والمديريات التي بالتراكم أصبحت وزارة الداخلية هيكلية متكاملة تلبي الاحتياجات الداخلية وأداء المهام الرئيسية وأهمها استقرار الجبهة الداخلية [خلف، 2015/07/05: مقابلة].

كما أكد أبو زايد بأن وزارة الداخلية دخلت في مراحل تطويرية في البناء التنظيمي الذي أصبح يلبي احتياجات الوزارة، كما أدخلت الوزارة التدريب اللازم لكوادرها ليكونوا مؤهلين، كما أحدثت الوزارة نقلة نوعية في التطور التكنولوجي عبر برامج وشبكات خاصة ونظام خاص بأمن المعلومات الذي يعمل على تقديم المعلومات الأمنية الخاصة بالوزارة بسرية تامة [أبو زايد، 2015/06/25: مقابلة].

خامساً: واقع الإدارة بالتجوال بوزارة الداخلية:

مكونات وزارة الداخلية وعلى رأسها الأجهزة الأمنية مهمتها الأساسية حفظ الأمن العام ويتجسد ذلك من خلال التواجد الميداني خلال خطط متكاملة محكمة كلاً حسب اختصاصه بوزارة الداخلية وحتى يتم تنفيذ كل مستوى من الخطة والتي تعالج المواسم على مدار العام من رمضان والصيف والضبط والسيطرة أو المهام الكبرى الطارئة أو أحداث تمس الرأي العام تستوجب تحرك الداخلية أو حدث يؤثر على الجبهة الداخلية كالمخفضات والاعتداءات الاسرائيلية هذه المهام وكثير غيرها بدون تحرك ميداني لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة و التي تعتبر من صميم أهداف الوزارة وعليه تم إنشاء إدارة العمليات المركزية في وزارة الداخلية لتصبح الناظم الميداني بجانب عمليات الأجهزة الأمنية والتي على كاهل هذا المستوى من العمل الإداري وضع الخطط ومتابعة التنفيذ سواء الخطط المعلومة أو الطارئة أو حسب التكليف [خلف، 2015/07/05: مقابلة].

و تتوافر الإدارة بالتجوال بالشق العسكري من وزارة الداخلية بشكل كبير حيث هنالك إدارة متحركة كثير تتمثل بالدوريات الخارجية التي تستلزم متابعة خارجية والحواجز المتحركة والحالات الطارئة

ومناطق الإخلاء الذي يستوجب على المشرفين التحرك وكذلك حركة السجون تستوجب متابعة ميدانية وكذلك الحال للمكتب المراقب العام وقوات أمن الشرطة [حبيب، 2015/06/26: مقابلة].

و يتم ممارسة هذا الأمر ويقوم به الكثير من مدراء الإدارات، وهو جزء أساسي من الإدارة حيث يتم تفقد المواقع وزيارة الميدان والمتابعة المباشرة لكل المكونات بناء على جدول برامج والتي لا يمكن أن تسير إلا عبر الإدارة بالتجوال [البطش، 2015/07/28: مقابلة].

سادساً: آليات التحول في وزارة الداخلية:

وقعت هناك العديد من التحولات التنظيمية المرتفعة منذ النشأة الأولى للوزارة وحتى الآن وهذا يظهر عبر مقارنة واقع الوزارة منذ إعادة هيكلتها الأولى ولغاية الآن وهذا يبين أن هناك تحول كبير يظهر بعد الضربات و الاستهدافات التي وجهت للوزارة بمؤسساتها وجهاز الشرطة بالأخص نجد تحول تنظيمي كبير طال كل مستويات العمل الشرطي سواء الإداري و العملياتي والتنفيذي والجانب المهني والتدريبي [البطش، 2015/07/28: مقابلة].

وحيث تظهر الحاجة إلى إحداث تحول داخل وزارة الداخلية فيرافق ذلك تشكيل لجان مختصة تخرج بتوصيات ويتم من خلالها إحداث التحولات [خلف، 2015/07/05: مقابلة].

وتظهر التحولات عبر إنشاء مؤسسات تدريبية لتأهيل الكوادر ممثلة في كلية الشرطة و مديرية التدريب وتفعيل إدارات التدريب، كما تم إنشاء لجنة عام(2007) لإعداد هيكلية واضحة لوزارة الداخلية وتم إعادة الهيكلة عام(2011) وعام(2014)، بالإضافة إلى إعادة تفعيل المديرية العامة للتوجيه السياسي والمعنوي للقيام بالتعبوية على جميع المستويات [حبيب، 2015/06/26: مقابلة].

يرى الباحث مما سبق وبناءً على واقع عمله بوزارة الداخلية الفلسطينية بأن الوزارة قد مرت بالعديد من التحولات التنظيمي داخل جميع مكونات الوزارة بعد أحداث الانقسام المريعة، لتغطية الفجوة التي وقعت نتيجة استنكاف الأجهزة الأمنية العاملة، وما تواجد من حالة فوضي عارمة لتعيد للمواطنين الشعور بالأمن والنظام والسكينة حيث تنوعت أساليب قيادة الوزارة في إحداث هذه التحولات وكان من أبرزها استخدام الإدارة بالتجوال للسيطرة والضبط الميداني بالرغم من ظروف الملاحقة والاستهداف من قبل الاحتلال الاسرائيلي، وبالرغم من ذلك فيقع على كاهل قيادة الوزارة الاهتمام بمناحي الثقافة والبناء والاستراتيجية التنظيمية وصولاً لحماية الجبهة الداخلية ومجتمع خالي من الجريمة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المقدمة

- المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بمحور الإدارة بالتجـوال.
- المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بمحور التحول التنظيمي.
- المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة و الفجوة البحثية.

المقدمة:

تشكل الدراسات السابقة أهمية كبرى للباحثين، فهي تزودهم بالنتائج التي توصلت لها، وبالتالي يبنى عليها الباحثون دراساتهم، إلا أنها تزداد أهميتها بالنسبة للباحثين المستجدين، حيث توفر لهم كمّاً من المعلومات النظرية الجاهزة، وليس هذا فحسب، بل إنها تساعد في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها.

تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة حول الموضوع، حيث لوحظ أنه تعتبر الدراسة في علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، من المواضيع الجديدة في علم الإدارة وخصوصاً في الوطن العربي، مما يعكس أهمية الموضوع، مما يعني أنه - وفي حدود علم الباحث - أن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة في قطاع غزة، ونظراً لندرة الدراسات السابقة التي تتعلق بالتحول التنظيمي، وقام الباحث بالعمل على جمع ما استطاع الحصول عليه من هذه الدراسات، كما أنه قام بالاطلاع وجمع العديد من الدراسات المتعلقة بالمتغيرات الفرعية المكونة للتحول التنظيمي وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة.

وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها، وفقاً للتصنيف التالي: الدراسات الفلسطينية والدراسات العربية والدراسات الأجنبية لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث بلغت مجموع الدراسات السابقة التي استطاع الباحث العثور عليها (39) دراسة تنوعت ما بين الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية وكانت على النحو التالي:

الدراسات السابقة الفلسطينية للمتغير المستقل الإدارة بالتجوال دراستين فقط وهذا ما يعطى الدراسة ميزة الندرة في الدراسات وبلغ عدد الدراسات السابقة العربية لمتغير الإدارة بالتجوال (6) دراسات فقط وبلغ عدد الدراسات السابقة الأجنبية لمتغير الإدارة بالتجوال (11) دراسة، وقد واجه الباحث صعوبة بالحصول على دراسات سابقة تتناول التحول التنظيمي لذا لجأ الباحث إلى حصر الدراسات التي تناولت المتغيرات الفرعية للتحول التنظيمي حيث بلغت عدد الدراسات الفلسطينية السابقة للمتغير التابع التحول التنظيمي (9) دراسات وبلغ عدد الدراسات السابقة العربية لمتغير التحول التنظيمي (7) دراسات فقط وبلغ عدد الدراسات السابقة الأجنبية لمتغير التحول التنظيمي (4) دراسات.

المبحث الأول

الدراسات المتعلقة بمحور الإدارة بالتجوال

المقدمة

أولاً: الدراسات الفلسطينية.

ثانياً: الدراسات العربية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

المقدمة:

يتناول الباحث في هذا المبحث الدراسات المتعلقة بمحور المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) حيث تم تصنيفها وفق التالي: (الدراسات الفلسطينية، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية)، ومن خلال قيام الباحث بإجراء المسح المكتبي في المكتبات المحلية وشبكة الانترنت تبين ندرة الدراسات المحلية الفلسطينية وكذلك العربية والأجنبية التي تطرقت لهذا المتغير ويستعرض الباحث هذه الدراسات فيما يلي:

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (صباح، 2012) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين، والتعرف إلى سبل تفعيل الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء نتائج الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على (4) مجالات بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول سبل تفعيل الإدارة بالتجوال، وتم التأكد من صدق الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من (243) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (213) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر مديريهم جاءت بدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات العينة يعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

2. دراسة (قدومي، 2011) بعنوان: "الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس بالمدارس المهنية الحكومية بالضفة الغربية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (335) معلم من مجتمع يتكون من (422) معلم واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بشكل عام كان متوسطاً، وإن مستوى الأداء

الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة مجالات مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعاً لمتغير موقع المدرسة ولصالح مدينة نابلس.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات مديري المدارس في مجالات الإدارة بالتجوال وخبراته وتطويرها وتنميتها، وحث المديرين في المدارس المهنية على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز المعلمين، وتحقيق التطوير والإبداع لاختيار الأنسب من القرارات لمعالجة الأزمات التي تمر بها هذه المدارس، وضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية تفعيل الأداء الوظيفي التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في المدارس المهنية، وضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى موظفيها من إداريين ومديرين ومعلمين، والقيام بدراسات مسحية للتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة (الشهري، 2011) بعنوان: "تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجه نظرهم، وتحديد تأثير متغيرات كل من: (سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، نوع المبنى) في واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال، والتعرف على معوقات تطوير الأداء ومتطلبات التطبيق في ضوء الإدارة بالتجوال، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (107) مديراً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية بجدة، واستخدمت استبانة مكونة من (71) فقرة على (4) مجالات وهي: (الاتصال الفعال، تفويض

السلطة، المشاركة في الفرق والجماعات، النمو المهني للمعلمين) كأداة للدراسة، كما استخدم برنامج الرزم الاحصائية لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع ادائهم الإداري للتجوال تعزى للمتغيرات التالية: (سنوات الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي، نوع المبنى). كما أوصت الدراسة بضرورة تنظيم برامج تدريبية تهدف لتحسين مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية في مجالات انواع الإشراف الحديثة وأساليبه، وضرورة تحديد الصلاحيات التي يمكن لمدير المدرسة تفويضها بدقة.

2. دراسة(عبد الرحمن و جودي،2011) بعنوان: " تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية في مديرية المرور العامة بوزارة الداخلية العراقية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بتأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغيرات (الجنس، الموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين مديرية المرور العامة بوزارة الداخلية العراقية من أصحاب المسميات الوظيفية(مدراء أقسام) والبالغ عددهم (10) موظفا للعام الدراسي 2011م، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال في الإدارة الإلكترونية وهذا ناتج عن عدم إمكانية الاستفادة من فوائد الإدارة وتذليل المشاكل والصعوبات اثناء التنفيذ لكون مدراء الاقسام ليس لهم صلاحية في تنفيذ النظام الالكتروني المستخدم باعتبار النظام مستورد من الخارج وعدم إلمام مدراء الاقسام بكيفية عمله مما يمكنهم من إجراء التغييرات اللازمة لتطوير العمل بالإدارة الإلكترونية، لم يتم استخدام إثارة وتحفيز العاملين من قبل مدراء اقسام المديرية المتجولة، واعتماد أساليب الاتصال الالكتروني بإنجاز العمل بشكل غير كفؤ لضعف قنوات الاتصال، وغالبية مدراء الاقسام في المديرية المبحوثة من غير المختصين، وبالتالي عدم تمكنهم من الاستفادة من أساليب الإدارة بالتجوال في تذليل الصعوبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية، وإن استخدام أسلوب الإدارة بالخوف والرغبة وحاجة العمل وتأثيره في المرؤوسين في الالتزام بالعمل والطبقة العسكرية لمديرية المرور العامة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: إدخال مدراء الأقسام بدورات تطويرية في اختصاص الحاسبات الإلكترونية ليتمكن مدير القسم من استخدام الإدارة بالتجوال في تذليل

الصعوبات والمشاكل التي تواجه الإدارة الإلكترونية، اعتماد أساليب الاتصال الإلكتروني المباشر من قبل مزود الخدمة وبمنظومات ذات فعالية وكفاءة عالية تتناسب مع حجم العمل في المديرية المبحوثة، وفتح محطات إدخال للمعلومات إضافية تتناسب مع عدد المدخلات لنظام الإدارة الإلكترونية وتخفيف الزخم الحاصل وعدم التقيد بالنظام المجهز لأن الإدارة هي من تحدد المحطات الطرفية اللازمة للإدخال وليس جهاز النظام، واستخدام التقنيات الإلكترونية في إدخال التغذية العكسية من قبل مبرمجي النظام لتذليل الصعوبات والمشاكل التي تظهر أثناء التنفيذ لتطوير عمل الإدارة الإلكترونية، ويفضل اعتماد الدوائر التخصصية في العراق لبناء الأنظمة المستخدمة في الإدارة الإلكترونية لضمان إجراء التعديلات عند الحاجة إليها وبسهولة وبدون تحمل نفقات إضافية.

3. دراسة (العبيدي، 2010) بعنوان: "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء وتطوير استبانة تكونت من جزئين وتشمل (35) فقرة لقياس أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال، و(20) فقرة لقياس فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وتكونت عينة الدراسة من (361) مفردة، مثلت نسبة (51.35%) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية.

4. دراسة الجبالي (2005) بعنوان: "أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة".

هدفت الدراسة إلى وضع أسلوب لإدارة مركز الشباب باستخدام الإدارة بالتجوال، من خلال توضيح دور الإدارة بالتجوال في إيجاد علاقات انسانية، وحماية المركز من الانعزال الداخلي، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة القصدية من (42) مديراً لمراكز الشباب بمحافظة القاهرة، واستخدمت استبانة مكونة من (5) مجالات كأداة

للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أهمية تواجد مدير مركز الشباب في موقع الحدث أو المشكلة، لان هذا بدوره يؤدي إلى القضاء على (50%) منها على الأقل، والإدارة بالتجوال تعمل على حماية المراكز من الانعزال الداخلي.

5. دراسة (إسماعيل، 2005) بعنوان: "معالم نموذج لإدارة التعليم الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لإدارة التعليم الجامعي في ضوء كل من الواقع، وبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة مثل (إدارة الازمات، إعادة هندسة الإدارة، الإدارة بالتجوال، الإدارة بالأهداف والنتائج) في التعليم الجامعي، بحيث يتناسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائد في المجتمع المصري، كما هدفت إلى تطوير العمل الإداري في الجامعات المصرية بلغة الإدارة بالتجوال، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (255) فرداً من القيادات الجامعية بجامعة المنصورة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها بناء معالم نموذج مقترح لإدارة التعليم الجامعي في مصر، مبررات بناء النموذج المقترح هي: الخلل في التنظيمات الإدارية الحالية، والأمية الإدارية، ومتطلبات تطبيق النموذج المقترح هو: نشر ثقافة إدارية تتماشى مع تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ودعم الإدارة الجامعية العليا لتطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ومنح القيادات الجامعية صلاحيات تتناسب مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة، والصعوبات التي تواجه تطبيق النموذج المقترح هو: مقاومة الإدارة الجامعية العليا للتطبيق.

6. دراسة (أحمد، 2004) بعنوان: "تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال".

هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية في مصر في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة لتحقيق هدف الدراسة وجمع المعلومات وتكون عينة الدراسة من (206) من مديري ووكلاء المدارس الثانوية في (4) محافظات مصرية، حيث بلغ عدد المدارس (103) مدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال ويبنى على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومروسيه، والإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين بتعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعية مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Brown& Coley, 2011) بعنوان: " تأثير ملاحظات التجوال على المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمين في جنوب أمريكا".

"The Effect of Walkthrough Observations on Teacher Perspectives in Christian Schools".

هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على التجوال من خلال الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة في المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث لمنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (143) معلماً يعملون في عشر مدارس أمريكية، واستخدمت استبانة مكونة من (13) فقرة، والملاحظات غير الرسمية لتحديد ملامح الحياة في الفصول الدراسية كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التجوال ساهم في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين والمشرفين التربويين، وبناء علاقات ايجابية تعتمد على الثقة بينهما بناء على الملاحظات الفعالة والإرشادات التفصيلية التي يقدمها المشرفون أثناء الجولات الإشرافية، ووجود فروق ذات دلالة احصائية لتأثير التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة، ولكنها لم تكن مرتفعة كما كان متوقع لها.

2. دراسة (Sorensen, et al. , 2010) بعنوان:

"استخدام ملاحظات التجوال في الفصول الدراسية كاستراتيجية لتحسين التعليم والتعلم من وجهة نظر الطلبة بولاية ميسوري".

"The Use of Classroom Walk-Through observations as Strategy to Improve Teaching and Learning: A Student Centered Perspective".

وهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر التجوال في تحسين نتائج الطلبة في الرياضيات، وبناء مناخ مدرسي إيجابي خالي من العنف، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على ثلاث مدارس متوسطة - وهي التي تتكون من الصفين السابع والثامن فقط - بولاية ميسوري، حيث نفذ مديرها أسلوب التجوال لمدة ثلاث سنوات متتالية، واستخدمت الملاحظات المتكررة وغير المباشرة، وتحليل نتائج الطلبة في مادة الرياضيات للأعوام السابقة مع الأعوام الثلاث التي تم فيها استخدام التجوال، إضافة إلى تحليل مخالفات الطلبة من خلال سجل تراكمي كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ايجابية بين التجوال وتحصيل الطلبة في الرياضيات، والتجوال

ليست أداة للتقييم وإنما لجمع البيانات عن الممارسات التعليمية والإجراءات الحالية ولتحسين التعليم والتعلم، كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق هذه الدراسة على المدارس الابتدائية والثانوية مع مراعاة تدريب المديرين على استخدام نماذج مختلفة للتجوال.

3. دراسة (Payne, 2010) بعنوان: " تطبيق التجوال: رحلة مدرسية واحدة بولاية فرجينيا (دراسة حالة)".

" Implementing Walkthroughs: One Schools Journey".

هدفت الدراسة إلى استطلاع الآراء حول أثر التجول في تحسين الممارسات التعليمية، من خلال اختيار مديرية المنطقة الغربية في فرجينيا للمدرسة المتوسطة الغربية لتطبيق منهج التجول التعليمي داخل المدرسة لمدة أربع سنوات متتالية، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (83) معلماً و(4) من الموظفين الإداريين داخل المدرسة، واستخدم أسلوب المقابلة الشخصية للموظفين الإداريين، واستبانة تم توزيعها على المعلمين إلكترونياً لتقيس مستويات القلق أثناء تنفيذ التجوال كأدوات للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التجوال له تأثير إيجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافيه تركز على جميع عناصر العملي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: لعب التجوال دوراً هاماً في ممارسة مديري المدارس الابتدائية لدورهم كقادة تعليميين من خلال تنفيذ ستة عشر من الوظائف القيادية التعليمية التي حددها هلنجر، وساعد التجوال المديرين في الكشف عن المعلمين الأكفاء، الذين يمكن تفويضهم للقيام ببعض الصلاحيات، من أجل الوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية، وكما أسمى تجوال المديرين في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين من خلال الحوار والتأمل وتبادل الخبرات، والعمل الجماعي.

4. دراسة (Koerperich, 2008) بعنوان: "أثر ملاحظات التجوال داخل الفصول الدراسية على النمو المهني للمعلمين".

" The effects of classroom walkthrough observations on teachers professional growth".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التجوال داخل الفصول الدراسية كتقنية للإشراف الفعال على زيادة النمو المهني للمعلمين، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على خمسة مدارس، تم فيها أسلوب التجوال من خلال الملاحظة المباشرة داخل الفصول الدراسية لمدة (12) اسبوعاً متتالياً، واستخدمت الملاحظة كأداة للدراسة، كما تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التجوال أحد أساليب الإشراف الحديثة الفعالة، التي تعمل على زيادة النمو

المهني للمعلمين و دور التجوال في زيادة مستويات الثقة لدى المعلمين من خلال الحوار البناء، وإشراكهم في عمليات صنع القرارات المدرسية.

5. دراسة (Skretta, 2008) بعنوان: "التجوال: دراسة وصفية لنبراسكا، لاستخدام مديري الثانوية للتجوال في عمليات ملاحظة المعلمين".

"Walkthroughs: A descriptive study of Nebraska high school principals use of the walkthroughs teacher observation process".

هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء مديري المدارس الثانوية بولاية نبراسكا لأثر التجوال في عملية تقييم المعلمين، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (91) مديراً ومديرة، وتم استخدام الملاحظات الصفية غير الرسمية والتي تراوحت من (3-15) دقيقة كشكل من أشكال تقييم كل معلم على حدا كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التجوال يمارس بدرجة عالية بين مديري المدارس الثانوية بولاية نبراسكا، من أجل تقييم المعلمين، حيث يتم إجراء زيارات تجوالية خاطفة من (5-10) زيارة أسبوعياً و التجوال يساعد على إقامة علاقات إيجابية مع المعلمين ويعزز الرضا الوظيفي لديهم، إضافة إلا أنه يساعد في تحسين انضباط الطلبة داخل المدارس نتيجة لتزويدهم المستمر باللوائح والقوانين المدرسية ومتابعتهم في تطبيقها، كما أوصت الدراسة بتطبيق دراسة مماثلة في المدارس الابتدائية لمعرفة أثر التجوال في عملية تقييم المعلمين.

6. دراسة (Rossi, 2007) بعنوان: "التجوال في الفصول الدراسية: تصورات مديري المدارس الابتدائية وأثره على تحصيل الطلبة بولاية بنسلفانيا".

"The classroom walkthrough: The perceptions of elementary school Principals on its impact on student achievement".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تجول مديري المدارس الابتدائية في الفصول الدراسية في تحسين أسلوب التجوال، ولتحقيق الهدف تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من سبعة مديرين، وخمسة معلمين من مدارس مديري المدارس المعنية، في غرب ولاية بنسلفانيا، وتم الأخذ بعين الاعتبار لعدد سنوات خدمة مديري المدارس والمعلمين، واستخدمت المقابلة، وأسلوب الملاحظة كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تجول المديرين في الصفوف الدراسية لعب دوراً إيجابياً في تحسين تحصيل الطلبة، وذلك من خلال تشجيع المعلمين على القيام بأفضل ممارسات التعليمية، إضافة تعزيز دور تبادل أفضل الممارسات بينهم والتركيز على المعايير الأكاديمية و التجوال ساعد في تطوير آلية الاتصال بين المديرين والمعلمين في المدارس الابتدائية، فهي منحتهم الفرصة

لمعرفة ما الذي يجري في ميدان العمل عن قرب، ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه فرق العمل و كما أوصت الدراسة بتطبيق دراسة مماثلة في المدارس الابتدائية لمعرفة تأثير الإدارة بالتجوال على النمو المهني للمعلمين، واستخدام مقاييس كمية لتحديد أثر الإدارة بالتجوال على تحسين عملية التعلم.

7. دراسة (Kerushin, 2006) بعنوان: "وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في رفع إنجاز الطلبة من خلال الإدارة بالتجوال بولاية فرجينيا."

" The perceptions of high school principals on student achievement by conducting walkthrough."

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تجول مديري المدارس الثانوية في تحسين تعلم الطلبة، وتحديد المؤشرات الرئيسية لنجاح مديري المدارس الثانوية التي تستخدم الإدارة بالتجوال للمتابعة والرقابة، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة البالغة عددها (30) معلماً ومديراً، على (5) من مديري المدارس الثانوية، و(25) معلماً بنصاب (5) معلمين من كل مدرسة ثانوية بولاية نيويورك بولاية فرجينيا، وقد راعى الباحث في الاختيار ان يكون المعلم والمدير من نفس المدرسة، وقد استخدم الباحث المقابلة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تجوال المديرين كان له تأثير إيجابي في تحصيل الطلبة، كما تعطيهم الفرصة للتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة، كما أدت إلى تحسين ممارسات المعلمين، كما أوصت الدراسة بضرورة تكرار مثل هذه الدراسة لمعرفة أثر التجوال في تحسين الممارسات التعليمية.

8. دراسة (Macneill & Boyd, 2006) بعنوان: "إعادة النظر في الإدارة بواسطة التجوال".

"RE-examining Management by Walking Around."

هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية جديدة لعمل المدير الحديث تقوم على المزج بين القيادة والإدارة بالتجوال وذلك من خلال العديد من الأنشطة المتنوعة، حيث إن مفهوم هذه الاستراتيجية هو القيادة و الإدارة بالتجوال، وتتحرك من فلسفة النصيح والارشاد وتترقى إلى أن تتضمن القوة والمعرفة بفاعلية، واشتملت عينة الدراسة على ثلاث مدراس تقع غرب استرالية بحيث يتم تنفيذ استراتيجية القيادة والإدارة بالتجوال داخلهما، واستخدام أسلوب المحادثات والملاحظات غير الرسمية كأدوات للدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن استراتيجية القيادة والإدارة بالتجوال لعبت دوراً هاماً في ممارسة أساليب القيادة المتنوعة، وإيجاد مناخ صحي فعال يقوم على مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات التربوية التي يجري تنفيذها داخل المدرسة، وتعزيز الابتكار والفلسفات الايجابية التي تساهم في إثراء المناهج

وتطوير عملية التعلم، كما أوصت الدراسة بأن المكتب ليس هو المكان الأول الذي يجب أن يتواجد فيه المدير وإنما عليه البقاء متجولاً بين الغرف الصفية وفي مرافق وساحة المدرسة يتحدث مع المعلمين والطلبة لدعم عملية التطوير والتحسين.

9. دراسة (Kasapoglu, 2006) بعنوان: "الآراء الأولية لمعلمي الابتدائية حول إمكانية تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس الابتدائية بمدينة انقره".

"The opinions of first level primary school teachers about the practicability of management by wandering around in primary schools".

هدفت الدراسة إلى تحديد الآراء الأولية لمعلمي المدارس الابتدائية حول إمكانية تطبيق الإدارة بالتجوال في المدرسة الابتدائية، ولتحقيق الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة عشوائية أخذت من مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم (11243) معلماً ومعلمة تعمل في المدارس الابتدائية في مدينة أنقرة، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إمكانية تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس الابتدائية كافة، حيث جاءت واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لميري المدارس الابتدائية في مدينة انقره بدرجة عالية وذلك من خلال التفاعلات غير الرسمية مع المعلمين والطبة لجمع المعلومات عن واقع التعليمي ومعالجتها وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين ومشاركتهم باتخاذ القرار، كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال في جميع المدارس لأنها أداة واقعية وحقيقية لجمع البيانات الأساسية عن المدرسة وما يدور داخل الفصول.

10. دراسة (Hildebrand,2006) بعنوان: "الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية في المستشفيات الألمانية".

"The Implication Of Management By Walking About a case study of a German hospital ,Leadership in Health Services "

هدفت الدراسة إلى بيان الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية في المستشفيات الألمانية، وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة بالاعتماد على دراسة ميدانية لمدة ستة أشهر، حيث استخدمت الإدارة بالتجوال كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية.

11.دراسة (Mckinney,2004) بعنوان "رضا الممرضين الناتج عن الوقت الذي يقضيه المديرون مع الممرضين بممارسة الإدارة بالتجوال " .

" The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Nurse Managers Spend With Them"

هدفت الدراسة إلى قياس رضا الممرضين الناتج عن الوقت الذي يقضيه المديرون مع الممرضين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على مشفيين في امريكا، حيث وزعت استبانة على عينة عشوائية بلغت (150) من الممرضين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مجتمع الممرضين أفاد من خلال الاستبانة ضرورة زيادة التعليمات التي تحت مديري الدوائر على قضاء وقت أطول مع مرؤوسيههم وذلك بممارسة الإدارة بالتجوال، وإن العلاقة بين المديرين ومرؤوسيههم توفر بيئة مليئة بالارتياح المتزايد بين المرؤوسين لقرب مديريهم منهم ويؤدي ذلك إلى الارتياح الوظيفي للمرؤوسين وتلبية مطالبهم.

وقد خلصت الدارسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تطبيق نظام قضاء الوقت بين الممرضين ومرؤوسيههم لخفض معدل دوران الممرضين وذلك نتيجة للنقص في عدد الممرضين في الولايات المتحدة الامريكية.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة التي تتعلق بالمتغير التابع التحول التنظيمي

المقدمة

أولاً: الدراسات الفلسطينية.

ثانياً: الدراسات العربية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

المقدمة:

يتناول الباحث في هذا المبحث الدراسات المتعلقة بمحور المتغير التابع (التحول التنظيمي) حيث تم تصنيفها وفق التالي: (الدراسات الفلسطينية، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية)، ومن خلال قيام الباحث بإجراء المسح المكتبي في المكتبات المحلية وشبكة الانترنت تبين ندرة الدراسات المحلية الفلسطينية وكذلك العربية والأجنبية التي تطرقت لهذا المتغير ويستعرض الباحث الدراسات التي تحتوى على المتغيرات الفرعية للتحول التنظيمي فيما يلي:

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (أبو عمرة، 2012) بعنوان: "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم موظفي الإدارة والقيادة بوكالة الغوث بمكتب غزة الإقليمي لعملية التطوير التنظيمي، وبخاصة جانب الإدارة والقيادة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وقد بلغ مجتمع وعينة الدراسة (99) مديراً، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

هناك تقييم متوسط لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة، وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات تحسين المهارات الإدارية والقيادة ومستوى الحوار والتواصل مع العاملين والمساءلة والشفافية والرقابة والحشد والتشبيك وجلب التمويل ومستوى تطور الإدارة والقيادة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وضع خطة شاملة ومستمرة للتدريب للمحافظة على انجازات مبادرة تحسين الإدارة والقيادة من خلال المحافظة على قوة عمل ذات مهارة عالية، وينصح أن يعطى الأولوية لتطبيق النموذج الجديد لنظام تصنيف الوظائف والتعويضات.

2. دراسة (حلس، 2012) بعنوان: " دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين حالة دراسية على بلدية غزة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام لدى العاملين وصناع القرار في هذه المؤسسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من (253) موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومختصين من أصحاب الكفاءات في اعداد الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية المتبعة لتسهيل عملية إحداث التغيير

المطلوبة، وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية، واهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق ادخال الحوسبة في البلدية على نطاق واسع، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي وعدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملين.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: الاعتماد على الخبراء وأصحاب الكفاءات عند اعداد الهياكل التنظيمية، كما يجب ان يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بناء على مقتضيات العمل، ودعم التوجه الديمقراطي في إدارة المؤسسات وتفويض الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات واعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف، والاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين وانشاء وحدة للتدريب والتطوير داخل البلدية وذلك لتنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم وخبراتهم.

3. دراسة (أبو زنيد، 2011) بعنوان: "تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة و الخدمات الاجتماعية في وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الأونروا في الضفة الغربية، وكذلك التعرف إلى مدى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الأونروا في الضفة الغربية في كل من المحاور الآتية: التدريب والتطوير والحوافز والإجراءات والعمليات ونظم المعلومات الإدارية، وجودة ونوعية بيئة العمل، والوصف الوظيفي، واللامركزية، وتفويض السلطة، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الأونروا في الضفة الغربية تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والوصف الوظيفي، والمسمى الوظيفي، والخبرة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الأونروا بالضفة الغربية والبالغ عددهم (94) موظفاً حيث جرت الدراسة في العام الدراسي 2011م، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

إن مستوى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية في المجالات مجتمعة جاء متوسطاً، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء لدى المبحوثين، تعزى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي، بينما لم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى تأثير التطوير التنظيمي على الاداء لدى المبحوثين تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: أن يتم التركيز على تحفيز الموظفين بشقيه المادي والمعنوي وعلى المستوى بين الجماعي والفردى لتعزيز السلوك الإيجابي والفاعل للموظفين من خلال منحهم رسائل شكر خاصة أو عمل تكريم لأفضل موظفين على مستوى البرامج يتم ترشيحهم من قبل زملاء العمل مع تعميم مبادراتهم الإيجابية، وإشراك بعض الموظفين الأكفاء في البرامج التدريبية المتخصصة والإدارية التي تعقد ضمن خطة تمكين تساعد الإدارة في استثمار كفاءاتهم لضرورات سير العمل.

4. دراسة (الاغا، 2010) بعنوان: "القيادات الإدارية ودورها في أحداث التطور والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادات الإدارية ودورها في أحداث التطور والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة أنماط القيادة في أحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء البحث واستخدم استبانة كأداة دراسة ليقوم بجمع البيانات حيث بلغت عينة البحث (245) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة والبالغ (630) موظف وموظفة من القيادات العليا والوسطى والإدارية في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية هو النمط الديموقراطي يليه النمط القيادي البيروقراطي يليه النمط القيادي الحر، وكما ان هناك دور كبير للقيادات الإدارية في أحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم، وكذلك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية وهي البنوك العاملة في قطاع غزة تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتعبير، وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتعبير التنظيمي، مع إيجابية العلاقة، فإن ذلك لا يعنى توافر هذه القيادة إجراء التغيير المطلوب أي كلما استخدمت القيادة البعد المناسب أجرت التغيير المناسب سواء إيجابياً أو سلبياً، وكما أوضحت نتائج التحليل وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية التغيير التنظيمي، وأن الأثر الأكبر هو المسوغات الخارجية للتغيير، ولا يوجد بعد واضح يستخدم على حساب الأبعاد الأخرى، إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تعزيز التوجه الديموقراطي لدى القادة في البنوك العاملة في قطاع غزة، وزيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في البنوك العاملة في قطاع غزة من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة بما ينسج ويتوافق مع مسؤوليات المكلف بها القائد، وإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع القيادة والتطوير والتغيير التنظيمي.

5. دراسة (مطر، 2008) بعنوان: " التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطور التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة كما تهدف أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى إلى الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (262) منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام (2007) وتم اختيار عينة من (160) منظمة بعد التأكد من استيفاء الشروط وهي أن تضم (10) عاملين دائمين فأكثر و(10) متطوعين فأكثر واستخدم الباحث أداة الدراسة استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية و كانت عينة الدراسة (160) فرد من مدرء المنظمات الأهلية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التطوير التنظيمي والقرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق في استجابات أفراد العينة في بعض مجالات التطوير التنظيمي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على تطوير الهياكل التنظيمية وأنظمة وسياسات المؤسسة في المؤسسات غير الحكومية بشكل مستمر لكي يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل، وتنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام .

6. دراسة (أبو عسائر، 2008) بعنوان: "أنماط إدارع الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة وما هو النمط المتبع في إدارة الصراع وتأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة والاستبانة كأداة للدراسة، وقام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (475) موظف من وزارة الصحة لإجراء الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة (القوة والسيطرة والتسوية والتنازل) في إدارة الصراع إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة، ويعتبر نمط التعاون برغم من كونه غير واضح الاستخدام إلا أنه من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في تأثيره على التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي، واستخدام الأسلوب الأنسب للتعامل مع الصراع، الذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي، كما على الإدارة أن تهتم بحاجات ورغبات العاملين.

7. دراسة (مرزوق، 2006) بعنوان: "فاعلية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية".

هدفت الدراسة إلى بحث وتحليل فاعلية التطوير وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من (682) مؤسسة حسب إحصائيات وزارة الداخلية لعام 2004، وتم اختيار عينة عشوائية من (50) مؤسسة بشرط أن يزيد عدد العاملين عن 30 موظف، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

وجود علاقة طردية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها، وأظهرت الدراسة أن ملائمة الهيكل التنظيمي هي إحدى متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط ورصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية واستغلال الفرص والامكانيات والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والتوسع.

مراعاة التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

8. دراسة (اللوحي، 2006) بعنوان: "تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تشكل مجتمع الدراسة من (3118) موظف وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من (500) موظف، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وكان هذا الخلل المسبب الرئيس في إعاقة التطوير الأداء الإداري لها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها إعادة دراسة الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية بما يتفق مع استراتيجيات هذه الوزارات.

9. دراسة (عبد الإله، 2006) بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطور التنظيمي في الجامعات المذكورة ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالجامعات الثلاثة ومستوى التطور التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة للدراسة وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (340) موظف إداري وأكاديمي، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما أن الثقافة التنظيمية بجامعة الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وإن الإدارة العليا يشكلون ثقافة الجامعة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين وزيادة مستوى التفويض والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

ثانياً الدراسات العربية

1. دراسة (حماد، 2011) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في مشفى الهلال الأحمر بدمشق، ووصف القيادة التحويلية والمسببات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي وتشخيصها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة لعينة الدراسة (50) موظف من العاملين بمستشفى الهلال الأحمر بدمشق، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

التركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي إذا رغبت الإدارة إجراء عمليات تغيير فعلية، والاعتماد على أبعاد القيادة التحويلية أكثر من غيره من أجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي وتكون عملية ناجحة، وتفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين أطر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجاً لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية من مناح العمل، واختيار القادة الإداريين من توافر

لديهم الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المرؤوسين عند قيام إدارة المستشفى بالتغيير التنظيمي.

2. دراسة (الفضلية، 2008) بعنوان: "التطور التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي والتعرف على مدى فاعلية استثمار الوقت وكشف العلاقة بين تفعيل برامج التطوير التنظيمي وبين تفعيل أبعاد إدارة الوقت لدى حالة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة والاستبانة كأداة للدراسة وقد بلغ عينة ومجتمع الدراسة (351) ضابط، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي جيد وأن مستوى فاعلية استثمار الوقت جيد وأن هناك علاقة بين المتغيرين.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: الاهتمام بتكثيف الدورات التدريبية في مجال التطور التنظيمي وفي مجال إدارة الوقت، وتفعيل برنامج التطوير التنظيمي في قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض وتوسع مشاركة العاملين.

3. دراسة (القحطاني، 2007) بعنوان: "معوقات التطور التنظيمي وحلولها دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بالرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، وإضافة إلى ذلك الوقوف على أفضل الحلول لتجاوز تلك المعوقات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث يشكل مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يشغلون المراتب الوظيفية من العاشرة وحتى الخامسة عشر، وتم التطبيق على عشر وزارات وهي: (الداخلية، النقل، الشؤون البلدية والقروية، الثقافة والاعلام، ووزارة المالية، ووزارة المياه والكهرباء، ووزارة الاقتصاد والتخطيط، ووزارة الزراعة، ووزارة العدل، ووزارة العمل)، وقد بلغت عينة الدراسة (337) موظف من العاملين بهذه الوزارات، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

جاءت أهم معوقات التطور التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية حسب الترتيب التنازلي (المعوقات الإدارية، معوقات تنمية الموارد البشرية، المعوقات السلوكية، المعوقات التقنية، المعوقات الاستراتيجية، المعوقات الهيكلية)، وتعتبر كثرة الخطوات الاجرائية للمعاملات، وضعف الاهتمام بالبحوث العملية من أهم معوقات التطوير التنظيمي في الجانب الاداري، ويعتبر ضعف الاهتمام بالحوافز المادية المعنوية، وقلة المشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات التطويرية، ومحدودية الحوافز المادية من أهم المعوقات البشرية، واتضح أن هناك

اختلافاً في درجة وجود معوقات التطوير التنظيمي في جانب الموارد البشرية تبعاً لاختلاف الجهاز الحكومي المركزي، وأظهرت نتائج الدراسة أن قلة دعم وتشجيع الموظفين على تقدير أفكارهم والتعبير عن آرائهم، وكذلك انتشار بعض القيم السلبية في بيئة العمل كالمجاملات وعدم الالتزام تمثل أهم معوقات التطوير التنظيمي السلوكية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها الاهتمام بتطوير الأجهزة الحكومية المركزية وفق منظور علمي وشامل لكافة المكونات الرئيسية لعملية التطوير من خلال إنشاء مراكز الدراسات والمؤتمرات الخاصة والتوعية الشاملة وتطوير الجوانب الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية المركزية من خلال إعداد خطة استراتيجية تطويرية ودراسة التطورات داخل البيئة المحيطة والاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام بتطوير الجوانب الإدارية في الأجهزة الحكومية من خلال آليات محددة وتقنيات متجددة وتطوير الجوانب الهيكلية في الأجهزة الحكومية والاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية المركزية.

4. دراسة (الحربي، 2005) بعنوان: "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية".

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري للمدراء السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية، ومعرفة أكثر أبعاد الإبداع الإداري توفراً لديهم، وتحديد لأثر الصيغ الرسمية والمركزية على مستوى الإبداع الإداري، وأيضاً تحديد المتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات واشتملت عينة الدراسة (384) مديراً ومن في حكمهم من المشرفين ورؤساء الأقسام، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة:-

أن مستوى الإبداع الإداري بأبعاده الخمسة وهي (القدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والقبالية للتغيير وروح المجازفة، وسعة الاتصالات) للمدراء في الوزارات في المملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع، وتبين وجود تأثير لمتغيرات البناء التنظيمي (الصيغة الرسمية والمركزية)، والمتغيرات الشخصية (العمر والمؤهل) على الإبداع الإداري لدى المدراء.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها منح المدير المرونة اللازمة فيما يتعلق بتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بمجال عمله في إطار القواعد العامة المنظمة لعمل الوزارة وتوسيع مجال مشاركة المدير في اتخاذ القرارات خصوصاً تلك التي لها علاقة بعمل إدارته أو تخصص العاملين لديه.

5. دراسة(المربع،2004) بعنوان: "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التطوير التنظيمي بالأداء ومدى إسهامه في مواجهة المشكلات، والمعوقات التي تواجه ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة واستخدام الاستبانة كأداة جمع البيانات للدراسة وقد بلغ مجتمع وعينة الدراسة (267) ضابط، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين كما يسهم بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين وأهم معوقاته عدم وجود نظام اتصال مناسب، وتجاهل شكاوى العاملين.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة إيجاد بيئة مناسبة للتطوير التنظيمي من خلال اللامركزية، كما حث على ضرورة مشاركة العاملين في القرارات ودعم الاتصالات في المنظمة وعقد الدورات التدريبية المتخصصة للعاملين في مجال التطوير .

6. دراسة(المشاري،2003) بعنوان: "معوقات التطوير التنظيمي من منظور القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات الإدارية والسلوكية والتنظيمية والتقنية والاجتماعية والثقافية التي تعيق عملية التطور التنظيمي في الأجهزة الأمنية ومعرفة اختلاف رؤية قيادات الشرطة لأهمية معوقات التطور التنظيمي باختلاف أربع خصائص ديموغرافية وهي(جهة العمل، والمستوى القيادي، والمستوى التعليمي، ومدة الخبرة في المستوى القيادي الحالي)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن عينة الدراسة التي بلغت (63)ضابطاً من مجموع مجتمع الدراسة الذي يبلغ (630)ضابط من القيادات الوسطى والعليا، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

تعد المعوقات الإدارية والسلوكية والتنظيمية والتقنية والاجتماعية والثقافية مهمة في إعاقة عملية التطور التنظيمي في الأجهزة الأمنية، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين رؤية القيادات العليا والوسطى بشرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة لأهمية المعوقات السلوكية التي تعيق التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، وتوجد فروق دالة احصائياً بين رؤية قيادات الشرطة بمنطقتي الرياض ومكة المكرمة لأهمية المعوقات الإدارية تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في المستوى القيادي الحالي، ولأهمية المعوقات السلوكية تعزى إلى اختلاف جهة العمل، ولأهمية المعوقات الثقافية تعزى إلى اختلاف المستوى التعليمي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها تغيير مفاهيم القيادة حول طبيعة السلطة، وذلك من خلال التوسع في تفويض السلطة للمرؤوسين، وإتاحة الفرص للمشاركة في صنع

القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي، واشباع حاجات العاملين نحو الاستقلال والانتماء وتقدير الذات، وإزالة الحواجز النفسية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تنمية الثقة المتبادلة بينهم في إطار جديد من أساليب القيادة والإشراف يؤدي إلى زيادة الاحترام والتألف والمحبة بين القادة والعاملين، وتوفير مناخ تنظيمي مدعم للتغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات الإدارية والأجهزة الأمنية من خلال تفعيل الاتصالات المباشرة وتعزيز العلاقات الانسانية وتشجيع الابداع في العمل واستخدام التقنية في الأداء، ودعم تبادل الآراء والخبرات من أجل تحسين الأداء وزيادة الانتاج، والاهتمام بتدريب القادة في مجالات التطور التنظيمي وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة.

7. دراسة (آل سعود، 2003) بعنوان: "اتجاهات المديرين نحو التطور التنظيمي دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة".

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين نحو التطور التنظيمي وشملت الدراسة قيادات الدفاع المدني من رتبة نقيب وحتى عميد، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (165) موظف من مجتمع يبلغ عدده (1000) ضابط يعملون بهذه المؤسسة، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود عملية التطوير في المؤسسة وهي تعتمد على التحليل المنظم للمشكلات، إلا أنها تفتقر إلى الاستراتيجيات والتخطيط البعيد المدى والحاجة إلى توازن بين الهياكل التنظيمية والإجراءات وتطوير النماذج المستخدمة في إنجاز العمل.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها اختيار القائمين على التغيير بعناية شديدة وتفويض الصلاحيات المناسبة مع المراقبة الجيدة وإيجاد انسجام بين فلسفة التطوير وقيم العاملين في المؤسسة.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Diefenbach, 2007) بعنوان: "فكر المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي"

"The managerialistic ideology of organizational change management".

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية، وقد تم إجراء الدراسة في أحد جامعات أوروبا الشرقية وهي international university ما بين أعوام (2004) و (2005)م، وقد تم الاعتماد على المقابلة المعممة في الحصول على البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة: إن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإدراكي، وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دورة السياسات التنظيمية والايولوجية في أحداث التغيير وكذلك سلطت الضوء على السبلات إلى يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها: أن يقوم الاكاديميون بالتركيز على القيم والايولوجيا والسياسات التنظيمية والاهتمامات التي تقف وراء إجراء التغيير في المنظمات والتميز بينه وبين التغييرات التي تحدثها الأزمات.

2. دراسة (Abdu Rashid, et al., 2004) بعنوان: "تأثر الثقافة التنظيمية على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي".

"The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي في ماليزيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، قد تكونت عينة الدراسة من (358) شركة من شركات التصنيع، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن (46.9%) من الشركات تسودها ثقافة النظم والأدوار، و(33.7%) تسودها ثقافة التعاطف الإنساني وأن (15.5%) تسودها ثقافة الإنجاز، و (3.9%) تسودها ثقافة القوة، وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، وأن الأنواع المختلفة من الثقافة التنظيمية لها مستويات مختلفة لقبول التغيير، وهذا يعني أن نوع محدد من الثقافة سيسهل قبول التغيير وهي ثقافة النظم والأدوار.

3.دراسة (Paglis and Green, 2002) بعنوان: "المدراء وكفاءة القيادة الذاتية، والدافعية نحو قيادة التغيير".

" Leadership Self-efficacy and managers, Motivation for leading Change ".

هدفت الدراسة إلى بيان دافعية المدراء نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المدراء بمقارنة ثلاثة عوامل: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة، التغلب على المشكلات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة مقياس للحصول على النتائج حيث كانت عينة الدراسة (150) مدير من شركة المواد الكيماوية الصناعية وشركة إدارة العقارات، حيث تفترض الدراسة أن أصحاب الكفاءات العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ايجابية بين احداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير.

4.دراسة (Savery and Luks,2000) بعنوان: " التغيير التنظيمي التجربة الاسترالية".

"Organizational change: the Australian experience".

هدفت الدراسة إلى مناقشة أسباب التغيير ومعوقات ب (2000) منظمة في استرالية وبحثت تطبيق هذه المنظمات التغيير التنظيمي وما هي أسباب هذا التغيير وأثر ذلك على العاملين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على النتائج وكانت اداة الدراسة عبارة عن استبانات قدمها الباحثين للحصول على المعلومات، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن أهم أسباب التغيير التنظيمي هي التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تطور في الأرضيات الأساسية لهذه المنظمات، مما يزيد من قدرتها على الحصول على المعلومات بطريقة أكثر يسرا وسهولة، وأن عملية التغيير يجب أن تكون مؤسسة على توقعات حقيقية لقدرة المنظمة على التغيير، وقدرتها على تقديم نظام حوافز يرفد حركة التغيير وأهدافه، كما أظهرت إن عوائق التغيير التنظيمي تتمثل في اتجاهات العاملين.

المبحث الثالث

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

المقدمة

أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

ثانياً: ما تتميز به الدراسة الحالية.

ثالثاً: الفجوة البحثية.

المقدمة:

يستعرض الباحث في هذا المبحث الدراسة الحالية والدراسات السابقة عبر التعقيب على الدراسات السابقة من حيث مقارنة منهجية الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وأوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث (موضوع الدراسة وأهدافها، المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة)، ومن حيث استفادة الباحث منها، ومن حيث النتائج ويستعرض الباحث أيضاً ما تتميز به الدراسة الحالية والفجوة البحثية.

أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة (الفلسطينية- العربية- الأجنبية) يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لموضوع الإدارة بالتجوال أو أحد المتغيرات الفرعية للتحويل التنظيمي، إلا أن الدراسة الحالية تتفرد بمحاولة تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال والتحول التنظيمي والدرجة العلائقية بينهما في وزارة الداخلية الشق العسكري، لذا قام الباحث بتسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، كما أهتم ببيان أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ومن ثم توضيح أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وكذلك إبراز أوجه التميز للدراسة الحالية.

1. مقارنة منهجية الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

وفيما يلي يستعرض الباحث الدراسات السابقة ليتم مقارنتها مع منهجية الدراسة الحالية عبر الجدول التالي:

جدول رقم(01)

مقارنة منهجية الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

اسم كاتب الدراسة	مكان الدراسة	أسلوب الدراسة	أداة الدراسة	مجتمع الدراسة
الدراسة الحالية (أبو سعدة، 2015)	فلسطين - غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة والمقابلة	الفئة الإشرافية في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية
(صباح، 2012)	فلسطين - غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	مدراء مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة

اسم كاتب الدراسة	مكان الدراسة	أسلوب الدراسة	أداة الدراسة	مجتمع الدراسة
(قدومي، 2011)	فلسطين - الضفة الغربية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	معلمي المدارس المهنية بالضفة لغربية
(الشهري، 2011)	السعودية - جدة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	مدراء المدارس الابتدائية بجدة
(عبد الرحمن و جودي، 2011)	العراق	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	مدراء اقسام مديرية العامة للمرور بالعراق
(العبيدي، 2010)	الأردن	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	المدراء في الجامعات الأردنية الرسمية
الجبالي (2005)	مصر - القاهرة	المنهج الوصفي المسحي	الاستبانة	مدراء لمراكز الشباب بالقاهرة
إسماعيل (2005)	مصر - المنصورة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	القيادات الجامعية بجامعة المنصورة
(أحمد، 2004)	مصر	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	مديري ووكلاء المدارس الثانوية بمصر
(Brown&Coley, 2011)	الولايات المتحدة الأمريكية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة و الملاحظة غير المباشرة	معلمي المدارس بجنوب امريكا
Sorensen& Weller&) (Mcentir, 2010	الولايات المتحدة الأمريكية	المنهج الوصفي التحليلي	الملاحظة	الطلبة بولاية ميسوري
(Payne, 2010)	الولايات المتحدة الأمريكية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة و المقابلة	المعلمين والموظفين الإداريين في المدارس المتوسطة بولاية فرجينيا
(Koerperich, 2008)	الولايات المتحدة الأمريكية	المنهج الوصفي التحليلي	الملاحظة	معلمي المدارس ولاية اريزونا

اسم كاتب الدراسة	مكان الدراسة	أسلوب الدراسة	أداة الدراسة	مجتمع الدراسة
(Skretta, 2008)	الولايات المتحدة الأمريكية	المنهج الوصفي التحليلي	الملاحظة	مديري المدارس الثانوية بولاية نبراسكا
(Rossi, 2007)	الولايات المتحدة الأمريكية	المنهج الوصفي التحليلي	الملاحظة و المقابلة	مديري المدارس الابتدائية بولاية بنسلفانيا
(Kerushin, 2006)	الولايات المتحدة الأمريكية	المنهج الوصفي التحليلي	المقابلة	مديري المدارس الثانوية بولاية فرجينيا
Macneill& Boyd,) (2006	استراليا	المنهج الوصفي التحليلي	الملاحظة والمحادثات	مديري المدارس الثانوية بغرب استراليا
(Kasapoglu, 2006)	تركيا- أنقرة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	لمعلمي المدارس الابتدائية بأنقرة
(Hildebrand,2006)	ألمانيا	دراسة الحالة	الملاحظة	موظفي الرعاية الصحية في المستشفيات الألمانية
(Mckinney,2004)	الولايات المتحدة الأمريكية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	المرضى في المستشفيات الأمريكية
(أبو عمرة،2012)	فلسطين - غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	موظفي الإدارة والقيادة بوكالة الغوث بمكتب غزة الإقليمي
(جلس،2012)	فلسطين - غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	العاملين في بلدية غزة
(أبو زنيد،2011)	فلسطين - الضفة الغربية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الأونروا في الضفة الغربية
(الاغا،2010)	فلسطين - غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	القيادات العليا والوسطى والإدارية في البنوك والمصارف في غزة

اسم كاتب الدراسة	مكان الدراسة	أسلوب الدراسة	أداة الدراسة	مجتمع الدراسة
(مطر، 2008)	فلسطين - غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	مدراء المنظمات الاهلية في قطاع غزة
(أبو عساكر، 2008)	فلسطين - غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	موظفي من وزارة الصحة بقطاع غزة
(مرزوق، 2006)	فلسطين - غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	موظفي المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة
(اللوحي، 2006)	فلسطين - غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة
(عبد الإله، 2006)	فلسطين - غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	الموظفين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة
(حماد، 2011)	سوريا - دمشق	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	مشفى الهلال الاحمر دمشق
(الفضلية، 2008)	السعودية - الرياض	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض
(القحطاني، 2007)	السعودية - الرياض	المنهج المسحي الوصفي	الاستبانة	موظفي الأجهزة الحكومية المركزية بالرياض
(الحري، 2005)	السعودية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية
(المربع، 2004)	السعودية - الرياض	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض
(المشاري، 2003)	السعودية - الرياض	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة

اسم كاتب الدراسة	مكان الدراسة	أسلوب الدراسة	أداة الدراسة	مجتمع الدراسة
(آل سعود، 2003)	السعودية- الرياض	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة
(Diefenbach, 2007)	دول أوروبا الشرقية	المنهج الوصفي التحليلي	المقابلة المعممة	الأكاديميين بالجامعات بشرق أوروبا
Abdu Rashid, et al.) (, 2004	ماليزيا	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	العاملين شركات التصنيع في ماليزيا
(Paglis and Green) (2002	لندن	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	مدراء شركة المواد الكيميائية الصناعية وشركة إدارة العقارات بلندن
Savery and (Luks, 2000	أستراليا	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	العاملين بالمنظمات في أستراليا

المصدر: (جرد بواسطة الباحث).

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أ. من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة بالمحور الأول التي تناولت الإدارة بالتجوال، كما اختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة بالمحور الثاني كونها تناولت التحول التنظيمي كوحدة واحدة بعكس الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الفرعية للتحول التنظيمي كالتغيير الاستراتيجي والتغير بالبناء والعملية التنظيمية والتغير بالثقافة التنظيمية.

ب. من حيث المنهج المستخدم:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي ماعدا دراسة (الجبالي، 2005) والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي ودراسة (Hildebrand, 2006) التي استخدمت منهج دراسة الحالة، ودراسة (القحطاني، 2007) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

ت. من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار فئة المدراء لمجتمع الدراسة مثل دراسة (الشهري، 2011) ودراسة (أحمد، 2004) ودراسة (سكريتا، 2008) ودراسة (العدي، 2010) ودراسة (إسماعيل، 2005)، ودراسة (الجبالي، 2005)، وقد أضافت دراسة (باين، 2010) ودراسة (كيرشين،) العاملين، واختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (بارونوكولي، 2011) ودراسة (كاسبوقلو، 2006) والتي طبقت على العاملين فقط، كما اختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة باختيارها وزارة الداخلية الفلسطينية ، وتشابهت دراسة كلاً من (عبد الرحمن وجودي، 2011) ودراسة (الفضلية، 2008) ودراسة (المربع، 2004) ودراسة (المشاري، 2003) مع الدراسة الحالية باختيارها مجتمع أمني.

ث. من حيث الأداة المستخدمة:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة أو المقابلة أو كليهما كأداة للدراسة ما عدا دراسة (Brown&Coley, 2011) ودراسة (Hildebrand, 2006) ودراسة (Rossi, 2007) ودراسة (Sorensen& Weller& Mcentir, 2010) اللواتي استخدمن الملاحظات غير الرسمية، كما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (Skretta, 2008) ودراسة (Sorensen& Weller& Mcentir, 2010) ودراسة (Koerperich, 2008) ودراسة (Macneill& Boyd, 2006) التي استخدمت الملاحظات المتكررة والغير رسمية كأداة للدراسة.

2. من حيث استفادة الباحث منها:

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال:

- أ. صياغة مشكلة وفروض الدراسة.
- ب. جمع مادة الإطار النظري للدراسة.
- ت. اختيار أدوات الدراسة (الاستبانة، المقابلة).
- ث. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

3. من حيث النتائج:

لقد توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

- أ. ضرورة وجود ثقافة إيجابية تدعم التجوال بأنه ليس أداة للرقابة، أو تصيد الأخطاء، وإنما لجمع البيانات والمعلومات عن واقع العمل، والاجراءات الحالية لتحسينه.
- ب. تساهم الإدارة بالتجوال في نجاح العمل الجماعي الذي يعد عاملاً مهماً في بناء مستقبل المؤسسات التربوية والمدارس التعليمية وتعزيزها.
- ت. دور الإدارة بالتجوال في تكوين العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم.
- ث. التجوال له تأثير إيجابي فعال في توفير البيئة المناسبة.
- ج. التجوال أحد الأساليب الإشرافية الحديثة الفعالة، والتي تعمل على زيادة النمو المهني للعاملين من خلال تبادل الخبرات والعمل الجماعي.
- ح. دور التجوال في زيادة مستويات الثقة لدى العاملين، من خلال الحوار الهادف والبناء، و إشراكهم في عملية صنع القرارات.
- خ. أهمية التجوال في متابعة العاملين، وإعطائهم الفرصة للتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة.
- د. يساهم التجوال في تطوير آلية الاتصال بين المديرين والمعلمين، وحماية المؤسسة التعليمية من الانعزال الداخلي.
- ذ. يلعب التجوال دوراً هاماً في ممارسة مديري المدارس الابتدائية لدورهم كقادة تعليميين من خلال تنفيذهم للوظائف القيادية التي حددها هلنجر وأبرزها: مراقبة البرنامج التعليمي، ورصد تقدم الطلبة، وتعزيز مجتمعات التعلم المهنية.

ثانياً: ما تتميز به الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. تعتبر هذه الدراسة بناء معرفي وتراكمي للدراسات السابقة، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة، فهي تبني على ما توصلوا إليه من نتائج وما قدموه من توصيات واقتراحات.
2. كانت هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تتناول موضوعي الإدارة بالتجوال والتحول التنظيمي بالمحافظات الجنوبية من الوطن على حد علم الباحث.
3. ركزت الدراسة الحالية على موضوع الإدارة بالتجوال وعلاقتها في إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية منها.
4. وضعت الدراسة الحالية حلول عملية للتغلب على تلك التحديات.
5. استخدم الباحث أدوات للدراسة، وهي الاستبانة والمقابلة، من أجل التوصل إلى نتائج أدق وأفضل.
6. تناولت هذه الدراسة وجهات النظر المختلفة للتحديات التي تواجه التحول التنظيمي والإدارة بالتجوال بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، مثل وجهة نظر أصحاب الرتب الإشرافية وهي (النقيب، الرائد، المقدم، العقيد، العميد، اللواء).

ثالثاً: الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات هذه الدراسة والتي تناولت الدراسة لوحظ ما يلي:

جدول رقم (02)

م	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
1	بعضها تضمن محور الإدارة بالتجوال مثل دراسة: قدومي (2011) و عبد الرحمن وجودي (2011) و العيدي (2010) و أحمد (2004) و Mckinney (2004) و Hildebrand (2006)	لم تتضمن التحول التنظيمي	تتضمن المحورين
2	بعضها تضمن محور التحول والتطوير والتغيير التنظيمي مثل دراسة: - حلس (2012) - ابو زنيد (2011) - القحطاني (2007) - المشاري (2003) - Savery and Luks (2000)	لم تتضمن محور الإدارة بالتجوال	تتضمن المحورين
3	أ. دراسة الاغا (2010) تناولت القيادات الإدارية و التطور والتغيير التنظيمي . ب. دراسة حماد (2011) تناولت "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي . ت. دراسة Paglis and Green (2002) تناولت "المدراء وكفاءة القيادة الذاتية، والدافعية نحو قيادة التغيير"	تضمنت الدراسات الإدارة بالتجوال كجزء من القيادة وربطتها بالتغيير و التطوير التنظيمي	تتضمن المحورين

المصدر : صمم بواسطة الباحث

الفصل الرابع

منهجية وإجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات الدراسة.

خامساً: صدق أداة الدراسة.

سادساً: ثبات أداة الدراسة.

سابعاً: خطوات بناء أداة الدراسة.

ثامناً: التوزيع الطبيعي.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية.

منهجية الدراسة

المقدمة:

يعرض هذا الفصل الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى نتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.

أولاً : منهج الدراسة:

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث لجأ الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى المصادر الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث حيث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية والمقابلة كأداة مساندة للبحث، وصممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الفئة الإشرافية في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، ويبلغ المجتمع الأصلي للدراسة (4183) موظفاً حسب تقرير هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية للعام (2015) موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (03)

يوضح الرتب الفئة الإشرافية

م.م	المسمى الوظيفي	عدد المجتمع
1.	لواء	6
2.	عميد	33
3.	عقيد	140
4.	مقدم	344
5.	رائد	908
6.	نقيب	2752
	مجموع مدرء الفئة الإشرافية	4183

المصدر: (هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية - 2015م)

ثالثاً: عينة الدراسة:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

تم اختيار عينة الدراسة بتطبيق معادلة روبرت مارسون وهي:

حيث إن:

M: حجم المجتمع

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96

P: نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)

q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50).

وبتطبيق معادلة روبرت مارسون لتحديد حجم العينة إذا كان حجم المجتمع (4183) تكون عينة الدراسة (354) أي ما نسبته (8.5%) من مجتمع الدراسة وهي حجم العينة المسحوبة من

مجتمع معين وهو مجتمع الدراسة، و حسب المعادلة ولذلك يتم أخذ عينة طبقية عشوائية يبلغ حجمها (354) موظفاً حيث مثلت ما نسبته (8.5%) من الوظائف الإشرافية بمجتمع الدراسة ولكن تم استرداد (346) استبانة صالحة للتحليل ما نسبته (97.7%) من عينة الدراسة، وعينة الدراسة موزعة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (04)

عينة الدراسة وعدد الاسترداد

البيانات الشخصية	عدد المجتمع	النسبة المئوية	عدد العينة	عدد الاسترداد
لواء	6	0.289	1	1
عميد	33	0.867	3	3
عقيد	140	3.468	12	12
مقدم	344	8.671	30	30
رائد	908	22.254	77	77
نقيب	2752	64.451	231	223
العدد الكلي	4183	%100	354	346

رابعاً: أدوات الدراسة:

انقسمت أدوات الدراسة إلى قسمين وهما المقابلة والاستبانة كمصدر لجمع المعلومات:

1. المقابلة :

اعتمد الباحث على المقابلة كأحد أساليب جمع البيانات، وقام الباحث بوضع أهداف محددة لمن يتم مقابلتهم لجمع المعلومات من خلالها وذلك في ضوء تساؤلات الدراسة حيث تم صياغة أسئلة المقابلة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة وتم إعداد بطاقة مقابلة، وتم مقابلة عدد (5) من قيادة وزارة الداخلية لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، واستفاد الباحث من خلال هذه التجربة وأثرى معلوماته بخصوص مجالات الدراسة وحصل على المعلومات والإجابات التي استند إليها في تحليل النتائج الخاصة بهذه الدراسة.

واشتملت المقابلة على الأسئلة التالية:

1. معوقات عملية التحول في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
2. ما سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق عملية التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الشق العسكري.
3. ما المقترحات التي من شأنها أن تعزز الاتجاهات الإيجابية للمدراء و الرؤساء نحو إحداث التحول التنظيمي؟

2. الاستبانة:

تم استخدام استبانة تتكون من مجموعة من الفقرات، تبين درجة الموافقة (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتم تحديد القيم (5، 4، 3، 2، 1) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس ليكرت خماسي التدرج واعتماداً على قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (05)

مقياس خماسي التدرج

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1.00	1.79	20.00	35.99
قليلة	1.80	2.59	36.00	51.99
متوسطة	2.60	3.39	52.00	67.99
مرتفعة	3.40	4.19	68.00	83.99
مرتفعة جداً	4.20	5.00	84.00	100.00

وتشتمل الاستبانة على:

أ. المتغيرات الديمغرافية: وهي: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

ب. محور الإدارة بالتجوال: ويتكون من المحاور الفرعية التالية:

جدول رقم (06):

محاور الإدارة بالتجوال وعدد فقراتها

م	المحور	عدد الفقرات
1	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	8
2	الإصغاء الذكي المستوعب	9
3	استخدام ذكي للأسئلة والحوار	5
4	إزالة الخوف والرغبة والخلج	4
5	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	7
6	الدراسة عن المبدعين والعباقرة	6
7	الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة	5

ت. محور التحول التنظيمي: ويتكون من (29) فقرة.

خامسا: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين (الصدق الظاهري):

تم عرض الاستبانة على عدد (13) من المحكمين - ملحق رقم (3) - من ذوى الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من الصدق من وجهة نظر المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة تجريبية عددها (30) استبانة، وذلك من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (07)

معامل الارتباط لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
1	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	0.895	0.000	دالة عند 0.01
2	الإصغاء الذكي المستوعب	0.896	0.000	دالة عند 0.01
3	استخدام ذكي للأسئلة والحوار	0.878	0.000	دالة عند 0.01
4	إزالة الخوف والرغبة والخجل	0.776	0.000	دالة عند 0.01
5	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	0.795	0.000	دالة عند 0.01
6	الدراسة عن المبدعين والعباقرة	0.798	0.000	دالة عند 0.01
7	الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة	0.902	0.000	دالة عند 0.01
8	التحول التنظيمي	0.958	0.000	دالة عند 0.01

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (08)

معاملات الارتباط لفقرات محور إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
1	0.877	0.000	دالة عند 0.01
2	0.629	0.000	دالة عند 0.01
3	0.794	0.000	دالة عند 0.01
4	0.737	0.000	دالة عند 0.01

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
5	0.597	0.000	دالة عند 0.01
6	0.730	0.000	دالة عند 0.01
7	0.812	0.000	دالة عند 0.01
8	0.729	0.000	دالة عند 0.01

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (09)

معاملات الارتباط لفقرات محور الإصغاء الذكي المستوعب

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
1	0.794	0.000	دالة عند 0.01
2	0.835	0.000	دالة عند 0.01
3	0.831	0.000	دالة عند 0.01
4	0.780	0.000	دالة عند 0.01
5	0.809	0.000	دالة عند 0.01
6	0.840	0.000	دالة عند 0.01
7	0.772	0.000	دالة عند 0.01
8	0.784	0.000	دالة عند 0.01
9	0.774	0.000	دالة عند 0.01

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور الإصغاء الذكي المستوعب تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط لفقرات محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدلالة
1	0.797	0.000	دالة عند 0.01
2	0.799	0.000	دالة عند 0.01
3	0.743	0.000	دالة عند 0.01
4	0.762	0.000	دالة عند 0.01
5	0.857	0.000	دالة عند 0.01

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط لفقرات محور إزالة الخوف والرغبة والخجل

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدلالة
1	0.560	0.001	دالة عند 0.01
2	0.819	0.000	دالة عند 0.01
3	0.832	0.000	دالة عند 0.01
4	0.741	0.000	دالة عند 0.01

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور إزالة الخوف والرغبة والخجل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط لفقرات محور مشاركة الآخرين في مشاكل العمل

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
1	0.679	0.000	دالة عند 0.01
2	0.729	0.000	دالة عند 0.01
3	0.700	0.000	دالة عند 0.01
4	0.862	0.000	دالة عند 0.01
5	0.662	0.000	دالة عند 0.01
6	0.777	0.000	دالة عند 0.01
7	0.660	0.000	دالة عند 0.01

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور مشاركة الآخرين في مشاكل العمل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط لفقرات محور الدراسة عن المبدعين والعباقرة

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
1	0.852	0.000	دالة عند 0.01
2	0.893	0.000	دالة عند 0.01
3	0.847	0.000	دالة عند 0.01
4	0.856	0.000	دالة عند 0.01
5	0.817	0.000	دالة عند 0.01
6	0.799	0.000	دالة عند 0.01

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور الدراسة عن المبدعين والعباقرة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (14)

معاملات الارتباط لفقرات محور الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
1	0.879	0.000	دالة عند 0.01
2	0.950	0.000	دالة عند 0.01
3	0.848	0.000	دالة عند 0.01
4	0.934	0.000	دالة عند 0.01
5	0.935	0.000	دالة عند 0.01

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (15)

معاملات الارتباط لفقرات محور التحول التنظيمي

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
1	0.589	0.001	دالة عند 0.01
2	0.723	0.000	دالة عند 0.01
3	0.813	0.000	دالة عند 0.01
4	0.795	0.000	دالة عند 0.01
5	0.849	0.000	دالة عند 0.01
6	0.718	0.000	دالة عند 0.01
7	0.735	0.000	دالة عند 0.01
8	0.850	0.000	دالة عند 0.01
9	0.760	0.000	دالة عند 0.01
10	0.832	0.000	دالة عند 0.01
11	0.717	0.000	دالة عند 0.01
12	0.786	0.000	دالة عند 0.01
13	0.819	0.000	دالة عند 0.01
14	0.859	0.000	دالة عند 0.01
15	0.779	0.000	دالة عند 0.01
16	0.859	0.000	دالة عند 0.01
17	0.682	0.000	دالة عند 0.01
18	0.813	0.000	دالة عند 0.01
19	0.782	0.000	دالة عند 0.01
20	0.676	0.000	دالة عند 0.01

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
21	0.726	0.000	دالة عند 0.01
22	0.586	0.001	دالة عند 0.01
23	0.775	0.000	دالة عند 0.01
24	0.793	0.000	دالة عند 0.01
25	0.727	0.000	دالة عند 0.01
26	0.825	0.000	دالة عند 0.01
27	0.719	0.000	دالة عند 0.01
28	0.669	0.000	دالة عند 0.01
29	0.734	0.000	دالة عند 0.01

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور **التحول التنظيمي** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

3.الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

ويبين جدول رقم(16) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول رقم (16)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
1	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	0.895	0.000	دالة عند 0.01
2	الإصغاء الذكي المستوعب	0.896	0.000	دالة عند 0.01
3	استخدام ذكي للأسئلة والحوار	0.878	0.000	دالة عند 0.01
4	إزالة الخوف والرغبة والخجل	0.776	0.000	دالة عند 0.01
5	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	0.795	0.000	دالة عند 0.01
6	الدراسة عن المبدعين والعباقرة	0.798	0.000	دالة عند 0.01
7	الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة	0.902	0.000	دالة عند 0.01
8	التحول التنظيمي	0.958	0.000	دالة عند 0.01

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)

قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

سادسا: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

1. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب قيمة "معاملات ألفا كرونباخ"، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (17)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	معاملات ألفا كرونباخ
1	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	0.908
2	الإصغاء الذكي المستوعب	0.944
3	استخدام ذكي للأسئلة والحوار	0.899
4	إزالة الخوف والرغبة والخجل	0.833
5	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	0.887
6	الدراسة عن المبدعين والعباقرة	0.941
7	الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة	0.965
8	التحول التنظيمي	0.975

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (18)

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية

المحور	معامل الارتباط	
	قبل التعديل	بعد التعديل
1	0.790	0.883
2	0.826	0.905
3	0.797	0.887
4	0.486	0.654
5	0.648	0.787
6	0.830	0.907
7	0.862	0.926
8	0.799	0.888

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتقى بأغراض الدراسة.

سابعاً: خطوات بناء أدوات الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول لعلاقة الإدارة بالتجوال بإحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري، كما هدفت إلى دراسة أهمية تطبيق الإدارة بالتجوال ومدى توافر المتطلبات اللازمة للتطبيق، بالإضافة إلى دراسة أهم المعوقات التي قد تواجه عملية التحول التنظيمي بوزارة الداخلية، ولتحقيق هذه الأهداف، قام الباحث بالخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها حيث تجول الباحث في مختلف المكتبات العلمية في الجامعات الفلسطينية والعربية، ومراكز تكنولوجيا المعلومات في فلسطين.

2. الاستفادة من الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وتلخيصه والتعليق عليه.

3. بناء أدوات الدراسة (الاستبانة-المقابلة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة وفق التعريف الإجرائي السابق الذكر .
4. قام الباحث بتحكيم استبانة الدراسة، وذلك بتوزيع عدد من النسخ على أساتذة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة في جامعات قطاع غزة، بالإضافة إلى بعض المتخصصين في وزارة الداخلية، وقد تفضل جميع الاساتذة بتحكيم الاستبانة وتدوين ملاحظاتهم وإضافة أو حذف وتعديل ما وجدوه مناسباً.
5. بعد الانتهاء من التحكيم، قام الباحث بتعديل الاستبانة ثم إجراء التطبيق على كلاً من الاستبانة والمقابلة.
6. حدد الباحث العينة للاعتبارات سابقة الذكر والواردة في وصف مجتمع الدراسة.
7. حصل الباحث على الإحصائيات اللازمة للدراسة من قبل هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية.
8. طبق الباحث الأدوات على أفراد العينة من خلال لقائه بها خلال أوقات العمل الرسمي والمقابلات الشخصية.
9. حدد الباحث العينة الاستطلاعية و التي بلغ قوامها (30) فراداً من عينة الدراسة.
10. وبعد التطبيق الأول للأدوات على العينة الاستطلاعية تم حساب صدق الاتساق الداخلي للعبارات، وذلك من خلال المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم تجميعها، وبذلك تبين صدق الاستبانة حيث لم يتم اجراء أي تعديلات عليها.
11. حيث أنه قد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس خماسي التدرج، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (19)

مقياس خماسي التدرج يبين نسب الموافقة لفقرات الاستبانة

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1.00	1.79	20.00	35.99
قليلة	1.80	2.59	36.00	51.99
متوسطة	2.60	3.39	52.00	67.99
مرتفعة	3.40	4.19	68.00	83.99
مرتفعة جداً	4.20	5.00	84.00	100.00

12. كما تم حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية واستخدام طريقة ألفا كرونباخ ووجد الباحث أن نسبة الثبات عالية ودالة إحصائياً.

13. بعد جمع البيانات وتفريغها وتحليلها إحصائياً، تمت المعالجة الإحصائية وحصل الباحث على نتائج الدراسة.

14. فسر الباحث النتائج المترتبة عن الدراسة، وخرج بتوصيات ومقترحات في ضوء نتائج الدراسة.

ثامناً: التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (20)

اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

المحور	قيمة "Sig."
إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	0.200
الإصغاء الذكي المستوعب	0.080
استخدام ذكي للأسئلة والحوار	0.100
إزالة الخوف والرغبة والخجل	0.200
مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	0.062
الدراسة عن المبدعين والعباقرة	0.090
الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة	0.068
التحول التنظيمي	0.200

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "Sig." لجميع المحاور أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وبناءً عليه تم استخدام الاختبارات المعلمية في الدراسة نظراً لاتباع المحاور للتوزيع الطبيعي.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي.
2. المتوسط الحسابي (الوزن النسبي): ويفيد في معرفة مقدار النسبة المئوية لكل مجال من المجالات.
3. معامل ألفا كرونباخ (Coronbachs Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. الانحراف المعياري.
5. معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split half methods): ويستعمل للتأكد من أن الاستبانة لديها درجات ثبات مرتفعة.
6. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ولقياس درجة الارتباط.
7. اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.
8. اختبار الإشارة (Wilcoxon Signed Ranks Test Sign Test).
9. وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.
10. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المقدمة

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة.

ثالثاً: تحليل فقرات المقابلة.

رابعاً: فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، من حيث الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، وتحليل بيانات ومحاور الإدارة بالتجوال، وتحليل بيانات ومحاور التحول التنظيمي، واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة، وأيضاً مناقشة وتفسير نتائج الدراسة، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

يمكن وصف خصائص عينة الدراسة من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (21)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر

النسبة	العدد	البيانات الشخصية
32.081	111	أقل من 30
46.532	161	من 30-أقل من 40
21.387	74	من 40 فأكثر
%100	346	العدد الكلي

من خلال الجدول السابق تبين أن الفئة العمرية العظمى لأفراد العينة تقع ما بين 30-40 عام حيث بلغ ما نسبته 46.53% من مجموع أفراد العينة ويلي ما هو دون 30 عام بنسبة 32.08% ثم يليه ما يزيد عن 40 عام بنسبة 21.3% وهذا يبين تنوع في الفئات العمرية ويرجع ذلك كون الفئة المستهدفة هي الفئة الإشرافية من رتبة نقيب فما فوق وارتباط ذلك بالعمر المنوط لتقلد الدرجة الوظيفية المستحقة حسب قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني لعام 2005م.

جدول رقم (22)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	البيانات الشخصية
6.936	24	ثانوية عامة فأقل
7.803	27	دبلوم متوسط
72.832	252	بكالوريوس
12.428	43	دراسات عليا
%100	346	العدد الكلي

ويظهر من الجدول السابق بأن المستوى التعليمي لأفراد العينة يحملون على الأقل درجة البكالوريوس ما نسبته 72.83% من أفراد العينة مع وجود ما نسبته 12.42% من حملة الدراسات العليا ويرجع ذلك لسياسة الوزارة التحفيزية لتوفير الخبرات العلمية وفتح الجامعات ورغد الوزارة

بالمختصين والبعثات التعليمية الداخلية والخارجية، وأن النظام المعمول به داخل المؤسسة الأمنية نظام مصنف بالضباط على الأغلب يجب أن يحملوا درجة البكالوريوس على الأقل كون التعيين لفئة الضباط يتم عبر نظامين وهما خرجي الكليات العسكرية وخرجي الجامعات أما التعيين في فئة الجنود يكون لحملة الثانوية العامة على الأكثر، ويرجع وجود بعض الضباط حاصلين على درجة الدبلوم المتوسط والثانوية العامة فأقل إلى أن من تم تعيينهم في فئة الجنود قد ترقوا عبر أقدمية السنوات لفئة الضباط حسب قانون الخدمة بقوى الأمن الفلسطيني لعام(2005)م.

جدول رقم (23)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

النسبة	العدد	البيانات الشخصية	
7.225	25	أقل من 5	سنوات الخدمة
61.850	214	من 5-أقل من 10	
18.497	64	من 10-أقل من 15	
12.428	43	15 فأكثر	
100%	346	العدد الكلي	

أما سنوات الخبرة فتجد الغالبية العظمى من العينة يتمتعون بسنوات خبرة تفوق الخمس سنوات حيث بلغت ما يزيد عن(92.77%) من العينة ويفسر ذلك بأن عدد كبير من الموظفين الذين تم تعيينهم بعد الانقسام الفلسطيني عام (2007) م وان الفئة المستهدفة هي الفئة الإشرافية التي تدرجت في المستويات التنظيمية المختلفة، وأن من يزيد نسبة سنوات خدمتهم عن (15) عام هم العاملين الذين لم يستتكفوا بعد أحداث عام (2007) ويعزو انخفاض عدد العاملين الذين يتمتعون بسنوات خدمة أقل من 5 سنوات لتوقف وزارة الداخلية عن تعيين عاملين جدد بسبب عدة عوامل منها الأزمة المالية وتشكيل حكومة توافق .

جدول رقم (24)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية

النسبة	العدد	البيانات الشخصية	
0.289	1	لواء	الدرجة الوظيفية
0.867	3	عميد	
3.468	12	عقيد	
8.671	30	مقدم	
22.254	77	رائد	
64.451	223	نقيب	
100%	346	العدد الكلي	

اتفقت عينة الدراسة مع التناسب الهرمي في الدرجة الوظيفية، حيث أن الفئة الإشرافية مقسمة إلى فئة دنيا ووسطى وعليا، وكانت درجة اللواء (0.28%) ودرجة العميد (0.86%) ودرجة العقيد (3.46%) وهم الفئة العليا، ودرجة المقدم (8.67%) ودرجة الرائد (22.25%) وهم الفئة الوسطى، ودرجة النقيب (64.45%) وهي الفئة الدنيا.

ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعملية وهي (اختبارات T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجات الاستجابة حيث اعتمدت النسبة (60%) هي المحدد على مقياس الدراسة.

1. إجابة السؤال الفرعي الأول:

ينص السؤال الفرعي الأول على:

ما مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية؟ ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

محور إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث :

جدول رقم (25)

فقرات محور إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يمتلك المشرف رؤية شاملة تعمل على تحفيز العاملين	3.798	0.706	100.094	0.000	75.954	2	مرتفعة
2	يتصل المشرف مع العاملين عن طريق المحادثة المباشرة	3.928	0.696	104.950	0.000	78.555	1	مرتفعة
3	يهيئ المشرف الظروف للعاملين ليقدّموا جل اهتمامهم بالعمل	3.656	0.907	74.946	0.000	73.121	4	مرتفعة
4	يستعرض المشرف حيثيات ما يتعلق بالعمل بطريقة واضحة وسليمة	3.798	0.795	88.900	0.000	75.954	2	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
5	يعطي المشرف للعاملين مساحة لعرض أفكارهم	3.645	0.890	76.171	0.000	72.890	5	مرتفعة
6	يحدد المشرف اتجاهات المستمعين وميولهم تجاه الفكرة ويبدأ بنقاط الاتفاق	3.633	0.773	87.371	0.000	72.659	6	مرتفعة
7	يقوم المشرف بمعالجة الأفكار المستترة - الأفكار التي تختزل داخل العاملين	3.512	0.911	71.684	0.000	70.231	8	مرتفعة
8	يشجع المشرف المستلزمات المتعلقة بلغة البناء المنطقي - توارد الأفكار وتنظيمها وتبويبها - للحديث	3.601	0.808	82.954	0.000	72.023	7	مرتفعة
	المحور ككل	3.696	0.592	116.072	0.000	73.923		مرتفعة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (73.923)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (2) وهي (يتصل المشرف مع العاملين عن طريق المحادثة المباشرة)، وقد جاءت بوزن نسبي (78.555)، وهي بدرجة (مرتفعة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (7) وهي (يقوم المشرف بمعالجة الأفكار المستترة - الأفكار التي تختزل داخل العاملين) وقد جاءت بوزن نسبي (70.231)، وهي بدرجة (مرتفعة).

ويتضح للباحث بأن الاتصال المباشر مع العاملين عبر المحادثة المباشرة كان مرتفعاً وذلك لكونه من ضروريات العمل بالشق العسكري لعرض وتفسير المهام لتطبيق التجول السليم للمشرف مع العاملين حيث من ضروريات الإشراف التواصل المباشر مع العاملين لتذليل العقبات وكما يتضح ضرورة معالجة الأفكار والتواصل مع العاملين لإخراج الأفكار المستترة التي حلت في أدنى ترتيب وضرورة تحسين هذا التواصل.

وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة أحمد (2004) والقُدومي (2011) التي بين حصول محور الاتصال المباشر على وزن نسبي على محاور الإدارة بالتجول ويرجع الباحث ذلك كون إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث عنصر أساس في الإدارة بالتجول.

محور الإصغاء الذكي المستوعب:

جدول رقم (26)

فقرات محور الإصغاء الذكي المستوعب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يصغى المشرف باهتمام لجميع ما يقدمه العاملين من معلومات وبيانات	3.844	0.790	90.454	0.000	76.879	1	مرتفعة
2	يحلل المشرف جميع المعلومات الواردة من العاملين	3.662	0.833	81.762	0.000	73.237	4	مرتفعة
3	يقيم المشرف جميع المعطيات والمهام الخاصة بالعمل	3.679	0.775	88.269	0.000	73.584	3	مرتفعة
4	يتميز المشرف بالصبر على استقبال البيانات	3.714	0.846	81.698	0.000	74.277	2	مرتفعة
5	يعمل المشرف على استبعاد المؤثرات المشوشة على البيانات المقدمة	3.529	0.813	80.708	0.000	70.578	8	مرتفعة
6	يحد المشرف من تأثير العوامل التي تؤثر على الانتباه مثل العوامل النفسية والطبيعية والفسولوجية والبيئية أثناء اجراء الحوار	3.500	0.898	72.461	0.000	70.000	9	مرتفعة
7	يعمل المشرف على مراعاة اللغة اللفظية السليمة أثناء الحوار مع العاملين	3.662	0.874	77.949	0.000	73.237	4	مرتفعة
8	يتجنب المشرف السرعة في الاستنتاج أو التفسير	3.575	0.859	77.421	0.000	71.503	6	مرتفعة
9	يبتعد المشرف عن تصيد الأخطاء في طريقة إلقاء المتحدث	3.572	1.011	65.719	0.000	71.445	7	مرتفعة
	المحور ككل	3.637	0.602	112.405	0.000	72.749		مرتفعة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق الإصغاء الذكي المستوعب في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (72.749)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (يصغى المشرف باهتمام لجميع ما يقدمه العاملين من معلومات وبيانات)، وقد جاءت بوزن نسبي (76.879)، وهي بدرجة (مرتفعة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (6) وهي (يحد المشرف من تأثير العوامل التي تؤثر على الانتباه مثل العوامل النفسية والطبيعية والفسولوجية والبيئية أثناء إجراء الحوار) وقد جاءت بوزن نسبي (70.000)، وهي بدرجة (مرتفعة).

ويعزى الباحث حصول الفقرة رقم (1) وهي (يصغى المشرف باهتمام لجميع ما يقدمه العاملين من معلومات وبيانات)، على أعلى ترتيب وذلك بأن طبيعة العمل بالمؤسسات الأمنية قائمة على تبادل المعلومات وأن السياسات العامة المتبعة من قبل المشرفين إعطاء الأوامر وتلقي الردود بالمعلومات حول كيفية التنفيذ لتقييم والوصول لنجاح الأهداف، ويعزى الباحث تدني قدرة المشرف من الحد من تأثير العوامل التي تؤثر على الانتباه مثل العوامل النفسية والطبيعية والفسولوجية والبيئية أثناء إجراء الحوار ذلك لكيفية الطبيعة العسكرية بالأجهزة الأمنية ذات الطبيعة الخاصة.

وقد انفتحت الدراسة مع دراسة القدومي (2011) وجوزيف (2004) التي اشارة نتائجها إلى وجود علاقة بين الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي المتبع وطبيعة العلاقات والاصغاء ويرجع هذا الاتفاق لطبيعة العمل البيروقراطي الحكومي .

محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار:

جدول رقم (27)

فقرات محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يستخدم المشرف الأسئلة والحوار في إقناع العاملين	3.882	0.799	90.385	0.000	77.630	1	مرتفعة
2	يعمل المشرف على الحصول على المعلومات أو تلقيها عبر الحوار	3.743	0.758	91.874	0.000	74.855	3	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
3	ينمي المشرف روح الود وعلاقة التعاون	3.861	0.893	80.397	0.000	77.225	2	مرتفعة
4	يطرح المشرف الأسئلة السابرة – الأسئلة التي تعمل على توليد أسئلة جديدة	3.584	0.868	76.780	0.000	71.676	4	مرتفعة
5	ينوع المشرف من أدواته الجسدية واللفظية في إدارة الحوار	3.538	0.901	73.041	0.000	70.751	5	مرتفعة
	المحور ككل	3.721	0.637	108.625	0.000	74.428		مرتفعة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق استخدام ذكي للأسئلة والحوار في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (74.428)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (يستخدم المشرف الأسئلة والحوار في إقناع العاملين)، وقد جاءت بوزن نسبي (77.630)، وهي بدرجة (مرتفعة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (5) وهي (ينوع المشرف من أدواته الجسدية واللفظية في إدارة الحوار) وقد جاءت بوزن نسبي (70.751)، وهي بدرجة (مرتفعة).

احتل محور استخدام الذكي للأسئلة والحوار لممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين في وزارة الداخلية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية على مكان رئيساً ضمن مجالاتها المتعددة حيث أصبح البناء المؤسسي و العملياتي داخله لا يمكن أن تتحسن إلا بالتعاون البناء والمثمر والمشاركة الايجابية بين جميع عناصره عبر استخدام الحوار البناء والاسئلة والحوار ذات البيئة في عملية الاقناع.

ويتوجب على المشرفين استخدام أدواته الجسدية واللفظية في إدارة الحوار لتوصيل الفكرة اللازمة للعاملين ليسهل تنفيذها مبتعدين عن الطابع العسكري في إصدار الأوامر الجافة.

وقد جاءت هذه التوافق في النتائج مع نتائج دراسة القدومي (2011) والعايدي (2010) ويرجع ذلك إلى تشابه البيئة العملية في القطاعات الحكومية والاهلية موضع الدراسات كما اتفقت مع مقابلات [ابو زايد، 2015/06/25: مقابلة] و [خلف، 2015/07/05: مقابلة] و[الجريسي، 2015/07/13: مقابلة] .

محور إزالة الخوف والرغبة والخجل:

جدول رقم (28)

فقرات محور إزالة الخوف والرغبة والخجل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يعمل المشرف على بث روح الأمل والأمان في نفوس العاملين	3.879	0.873	82.647	0.000	77.572	1	مرتفعة
2	يشجع المشرف العاملين على طرح الأسئلة والتحدث للآخرين	3.786	0.799	88.158	0.000	75.723	2	مرتفعة
3	يزيل المشرف خوف العاملين من أفكارهم ومقترحاتهم	3.711	0.822	83.978	0.000	74.220	3	مرتفعة
4	يعالج المشرف الميل للانعزال والبعد عن الآخرين عند العاملين	3.656	0.885	76.864	0.000	73.121	4	مرتفعة
	المحور ككل	3.758	0.686	101.840	0.000	75.159		مرتفعة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق إزالة الخوف والرغبة والخجل في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (75.159)، وهو بدرجة (مرتفعة).

- أعلى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (يعمل المشرف على بث روح الأمل والأمان في نفوس العاملين)، وقد جاءت بوزن نسبي (77.572)، وهي بدرجة (مرتفعة).

- أدنى ترتيب فقرة رقم (4) وهي (يعالج المشرف الميل للانعزال والبعد عن الآخرين عند العاملين) وقد جاءت بوزن نسبي (73.121)، وهي بدرجة (مرتفعة).

مما يدل على أن الثقافة التنظيمية والعقيدة الأمنية لدى العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية تؤثر بشكل كبير على السلوك لدى المشرفين والعاملين لذلك ظهر تطبيق إزالة الخوف والرغبة والخجل بدرجة مرتفعة كما يعزو انخفاض مستوى معالجة المشرف الميل للانعزال والبعد عن الآخرين عند العاملين وذلك لطبيعة العمل العسكري والثقافة العسكرية المبني عليه الأجهزة الأمنية، وقد جاءت نتيجة بعد إزالة الخوف والرغبة والخجل متفقة مع دراسة القدومي (2011) التي تناولت المدارس المهنية وذلك لتشابه طبيعة مهام الفئة الإشرافية .

محور مشاركة الآخرين في مشاكل العمل:

جدول رقم (29)

فقرات محور مشاركة الآخرين في مشاكل العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يشارك المشرف العاملين بتخطيط العمل	3.850	0.852	84.090	0.000	76.994	2	مرتفعة
2	يستعين المشرف بالعاملين عند تنفيذ خطة العمل	3.893	0.811	89.266	0.000	77.861	1	مرتفعة
3	يستقبل المشرف مقترحات العاملين في حالة حدوث المشاكل	3.835	0.753	94.743	0.000	76.705	3	مرتفعة
4	يعمل المشرف بشكل جماعي مع العاملين للوصول للأهداف المرجوة	3.789	0.830	84.928	0.000	75.780	5	مرتفعة
5	تستحوذ عملية التغذية الراجعة على اهتمام المشرف	3.702	0.882	78.087	0.000	74.046	6	مرتفعة
6	يطبق المشرف الحلول المقترحة من قبل العاملين	3.624	0.877	76.899	0.000	72.486	7	مرتفعة
7	يسعى المشرف لحل مشاكل العاملين أثناء العمل	3.806	0.865	81.870	0.000	76.127	4	مرتفعة
	المحور ككل	3.786	0.624	112.935	0.000	75.714		مرتفعة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق مشاركة الآخرين في مشاكل العمل في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (75.714)، وهو بدرجة (مرتفعة).
 - أعلى ترتيب فقرة رقم (2) وهي (يستعين المشرف بالعاملين عند تنفيذ خطة العمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (77.861)، وهي بدرجة (مرتفعة).
 - أدنى ترتيب فقرة رقم (6) وهي (يطبق المشرف الحلول المقترحة من قبل العاملين) وقد جاءت بوزن نسبي (72.486)، وهي بدرجة (مرتفعة).
- ويتضح ارتفاع درجة تطبيق مشاركة الآخرين في مشاكل العمل في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية بشكل كبير وذلك لطبيعة العمل التعاوني الجماعي القائم في المؤسسات الأمنية المبنية على الجماعة حيث يفسر ذلك استعانة المشرف بالعاملين عند تنفيذ خطة العمل للوصول للأهداف المرجوة، ويعزى انخفاض مستوى تطبيق المشرف للحلول المقترحة من قبل العاملين للعقيلة العسكرية، وقد انفتحت هذه النتائج مع دراستي القدومي (2011) والعايدي (2010) وذلك لتشابه فئة العينة المبحوثة من حيث الوظائف الملقاة على عاتقهم.

محور الدراسة عن المبدعين والعباقرة:

جدول رقم (30)

فقرات محور الدراسة عن المبدعين والعباقرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يوفر المشرف بيئة خاصة للمبدعين والمتفوقين والمبتكرين	3.630	0.892	75.679	0.000	72.601	1	مرتفعة
2	يعمل المشرف على تبني المبدعين من العاملين	3.624	0.931	72.397	0.000	72.486	2	مرتفعة
3	يتيح المشرف للعاملين المبدعين والمتفوقين والمبتكرين بالعمل بحرية وبدون قيود	3.491	0.911	71.268	0.000	69.827	5	مرتفعة
4	يعمل المشرف على استخراج المواهب للمبدعين والمبتكرين وتنمية قدراتهم	3.540	0.858	76.762	0.000	70.809	4	مرتفعة
5	يسعى المشرف لرشد المؤسسة بالمبدعين والمبتكرين	3.578	0.885	75.179	0.000	71.561	3	مرتفعة
6	يقوم المشرف بإعداد برامج تثقيفية وتدريبية للمبدعين والمبتكرين	3.460	1.001	64.264	0.000	69.191	6	مرتفعة
	المحور ككل	3.554	0.739	89.502	0.000	71.079		مرتفعة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق الدراسة عن المبدعين والعباقرة في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (71.079)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (يوفر المشرف بيئة خاصة للمبدعين والمتفوقين والمبتكرين)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.601)، وهي بدرجة (مرتفعة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (6) وهي (يقوم المشرف بإعداد برامج تثقيفية وتدريبية للمبدعين والمبتكرين) وقد جاءت بوزن نسبي (69.191)، وهي بدرجة (مرتفعة).

وقد اتضح ارتفاع درجة تطبيق الدراسة عن المبدعين والعباقرة إلى واقع أحداث الانقسام بعد عام (2007) م والذي دفع القيادة إلى البحث عن الحلول الابداعية لشغل الوظائف الشاغرة للعاملين حيث حصلت فقرة توفير المشرف بيئة خاصة للمبدعين والمتفوقين والمبتكرين على أعلى استجابة من بين فقرات المحور، وذلك للحاجة الماسة التي وقعت على كاهل القيادة للخروج بأفكار ابداعية لتقديم الخدمات للعاملين.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراستي القدومي (2011) والعايدي (2010) وذلك لتشابه الفئة العينة المبحوثة من حيث الوظائف الملقاة على عاتقهم .

محور الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة:

جدول رقم (31)

فقرات محور الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يقوم المشرف بتقديم كمأ كافيأ من الأفكار الابداعية في الوقت المناسب	3.575	0.862	77.118	0.000	71.503	4	مرتفعة
2	يبادر المشرف إلى تقديم أفكار تتصف بالجدية والأصالة	3.665	0.797	85.538	0.000	73.295	2	مرتفعة
3	يعمل المشرف على تقييم الافكار بشكل جيد حتى لو كانت بسيطة	3.737	0.790	88.041	0.000	74.740	1	مرتفعة
4	يستند المشرف على التفكير الترابطي - التفكير المتسلسل المرتبط بالفكرة	3.581	0.784	84.925	0.000	71.618	3	مرتفعة
5	يصمم المشرف حلقات للتفكير	3.410	0.941	67.389	0.000	68.208	5	مرتفعة
	المحور ككل	3.594	0.673	99.348	0.000	71.873		مرتفعة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (71.873)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (3) وهي (يعمل المشرف على تقييم الأفكار بشكل جيد حتى لو كانت بسيطة)، وقد جاءت بوزن نسبي (74.740)، وهي بدرجة (مرتفعة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (5) وهي (يصمم المشرف حلقات للتفكير) وقد جاءت بوزن نسبي (68.208)، وهي بدرجة (مرتفعة).

يتضح أن محور الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة قد حل في المرتبة الأخيرة في ترتيب محاور الإدارة بالتجوال وذلك لطبيعة الظروف الأمنية التي تمر بها المؤسسة الأمنية وما حدث بها من انقسام وحصار وقصف واستهداف بالرغم من ذلك حصل على وزن نسبي (71.873)، وهو بدرجة (مرتفعة)، ويوجب ذلك على قيادة المؤسسة الأمنية توفير أفكار جديدة ورائعة للتغلب على الصعوبات الواقعة والظروف البيئية المحيطة بها، وأن (فقرة يعمل المشرف على تقييم الأفكار بشكل جيد حتى لو كانت بسيطة) حصلت على أعلى استجابة بهذا المحور وذلك لأن عملية التقييم

في وزارة الداخلية عملية هامة وأن تقديم المقترحات من قبل العاملين وتقييمها من قبل المشرفين واجب للخروج من أزمات وزارة الداخلية المتلاحقة، وأن فقرة رقم (5) وهي (يصمم المشرف حلقات للتفكير) حصلت على أدنى استجابة من قبل المبحوثين ويعزى ذلك كون طبيعة العمل الأمني والظروف الأمنية المحيطة التي تصعب من عقد الحلقات .

وقد اتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة القدومي (2011) و العايدي (2010) و جوزيف (2004) و أحمد (2004) ويرجع ذلك الباحث إلى أن الإدارة بالتجوال قائمة على دراسة الافكار الجديدة والرائعة ليتم تغير الواقع الحالي وتغير الفجوة الحاصلة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

والجدول التالي رقم (32) يعرض ملخصاً لمحاور الإدارة بالتجوال.

جدول رقم (32)

محاور إدارة التجوال

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	3.696	0.592	116.072	0.000	73.923	4	مرتفعة
2	الإصغاء الذكي المستوعب	3.637	0.602	112.405	0.000	72.749	5	مرتفعة
3	استخدام ذكي للأسئلة والحوار	3.721	0.637	108.625	0.000	74.428	3	مرتفعة
4	إزالة الخوف والرغبة والخجل	3.758	0.686	101.840	0.000	75.159	2	مرتفعة
5	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	3.786	0.624	112.935	0.000	75.714	1	مرتفعة
6	الدراسة عن المبدعين والعباقرة	3.554	0.739	89.502	0.000	71.079	7	مرتفعة
7	الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة	3.594	0.673	99.348	0.000	71.873	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.678	0.541	126.509	0.000	73.561		مرتفعة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (73.561)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- الترتيب الأول هو محور (مشاركة الآخرين في مشاكل العمل) جاء بوزن نسبي (75.714)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- الترتيب الثاني هو محور (إزالة الخوف والرغبة والخجل) جاء بوزن نسبي (75.159)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- الترتيب الثالث هو محور (استخدام ذكي للأسئلة والحوار) جاء بوزن نسبي (74.428)، وهو بدرجة (مرتفعة).

- الترتيب الرابع هو محور (إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث) جاء بوزن نسبي (73.923)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- الترتيب الخامس هو محور (الإصغاء الذكي المستوعب) جاء بوزن نسبي (72.749)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- الترتيب السادس هو محور (الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة) جاء بوزن نسبي (71.873)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- الترتيب السابع هو محور (الدراسة عن المبدعين والعباقرة) جاء بوزن نسبي (71.079)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- ويتضح أن محور (مشاركة الآخرين في مشاكل العمل) جاء بوزن نسبي (75.714)، وهو بدرجة مرتفعة، وحصل على أعلى محاور الإدارة بالتجوال وجاء محور (الدراسة عن المبدعين والعباقرة) جاء بوزن نسبي (71.079)، وهو بدرجة (مرتفعة) أدنى محاور الإدارة بالتجوال.

و جاءت هذه النتيجة المرتفعة اعتقاداً من أفراد العينة بأن المشرفين يدركون أهمية التجوال في العمل الإداري الحكومي الذي ينعكس على ممارستهم الإدارية، مما يعطى انطباعاً إيجابياً عن أداء هؤلاء المشرفين، ويعود ذلك لأسباب عديدة منها أن الإدارة بالتجوال مفهوم إداري حديث ذلك الاصل أن يكون مرتفعاً لأننا ندرس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية التي هي بحاجة إلى أن تدار بالتجوال، لما فيه من تلبية لاحتياجات هذه المؤسسة سواء إدارياً أم فنياً أم إنسانياً .

وتتفق هذه النتيجة مع كلاً من دراسة عماد الدين (2004) و Mckinney (2004) و العيدي (2010) والقدومي (2011) و صباح (2012) والتي اشارة إلا أن الإدارة بالتجوال بالمؤسسات التربوية والصحية تعد أنموذجاً إدارياً متطوراً، تعكس نتائجها على المديرين و العاملين إذا ما أحسن تطبيقه، ويعزو الباحث هذا الاتفاق لتشابه في عينة الدراسة حيث استهدفت الفئة الإشرافية كما تم اتفقت مع مقابلات [ابو زايد، 2015/06/25: مقابلة] و [خلف، 2015/07/05: مقابلة] و [الجريسي، 2015/07/13: مقابلة] .

ومن النتائج السابقة يتضح للباحث أن استجابات العينة لمحاور الإدارة بالتجوال على اختلاف تقديراتهم كانت مرتفعة وهذا يدل على أهمية التجوال في العمل الأمني نحو تحقيق الأهداف وإجماعهم على ذلك يوضح أهمية زيادة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بوزارة الداخلية واعتماده كمدخل إداري جديد يحسن من عملية إدارة الأجهزة الأمنية نحو تحسين تقديم الخدمات الأمنية للمواطن الفلسطيني.

2. إجابة السؤال الفرعي الثاني:

ينص السؤال الفرعي الثاني على:

ما واقع تطبيق التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية؟

ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (33)

فقرات التحول التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	توجد رؤية استراتيجية واضحة للوزارة	3.575	0.979	67.940	0.000	71.503	14	مرتفعة
2	تتوافر لدى الوزارة رسالة واضحة مستنبطة من الاحتياجات	3.578	0.862	77.204	0.000	71.561	13	مرتفعة
3	يحدد المشرف الغايات العليا كجزء من الاستراتيجية الخاصة بالوزارة	3.604	0.886	75.675	0.000	72.081	9	مرتفعة
4	يحرص المشرف على تعميم استراتيجية الوزارة للعاملين	3.581	0.936	71.166	0.000	71.618	12	مرتفعة
5	يعمل المشرف على تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف عند بناء الاستراتيجية	3.592	0.884	75.602	0.000	71.850	11	مرتفعة
6	يشرك المشرف العاملين في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالوزارة	3.396	0.976	64.710	0.000	67.919	27	متوسطة
7	يطبق المشرف الاستراتيجية بشكل عملي مدروس ومنهجي	3.494	0.914	71.078	0.000	69.884	23	مرتفعة
8	يحرص المشرف على تقييم الاستراتيجية بشكل مستمر	3.439	0.912	70.114	0.000	68.786	25	مرتفعة
9	تسهم آليات التخطيط المتبعة على تسهيل حدوث عملية التغيير	3.540	0.885	74.452	0.000	70.809	19	مرتفعة
10	يحرص المشرف على تطبيق منهجية إدارة التغيير	3.529	0.845	77.702	0.000	70.578	21	مرتفعة
11	يتلاءم البناء التنظيمي مع احتياجات الوزارة	3.324	0.969	63.822	0.000	66.474	28	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
12	يعمل البناء التنظيمي على المساعدة في تحقيق الاهداف المرجوة للوزارة	3.512	0.908	71.935	0.000	70.231	22	مرتفعة
13	تقوم الوزارة بمراجعة البناء التنظيمي بشكل مستمر وفق حاجات الوزارة	3.462	0.929	69.297	0.000	69.249	24	مرتفعة
14	يساعد البناء التنظيمي على تطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية للوزارة	3.601	0.866	77.317	0.000	72.023	10	مرتفعة
15	يساعد البناء التنظيمي الحالي على سرعة عملية الاتصال داخل الأطر التنظيمية بالوزارة	3.546	0.910	72.480	0.000	70.925	18	مرتفعة
16	يحدد البناء التنظيمي صلاحيات العاملين بجميع المستويات الإدارية بشكل محدد وواضح	3.538	0.907	72.525	0.000	70.751	20	مرتفعة
17	يلتزم العاملين باتباع آليات الاتصال المحددة داخل الهياكل التنظيمية	3.549	0.894	73.855	0.000	70.983	17	مرتفعة
18	يساعد البناء والعملية التنظيمية على إدارة التغيرات بالوزارة	3.633	0.806	83.794	0.000	72.659	6	مرتفعة
19	يعمل المشرف على تعزيز التعاون بين زملاء العمل لعلاج المشكلات	3.699	0.811	84.882	0.000	73.988	3	مرتفعة
20	يعد من أولويات العاملين انجاز المهام التي يكلفوا بها بأفضل الطرق	3.775	0.835	84.107	0.000	75.491	1	مرتفعة
21	يعتبر الموظفين الذين يحصلون على ترقية هم الموظفين الذين ينجزون المهام التي يكلفون بها بفاعلية وكفاءة	3.159	1.101	53.367	0.000	63.179	29	متوسطة
22	ينظر المشرف بان زملاء العمل هم زملاء ملتزمون بإنجاز أهداف مشتركة	3.633	0.842	80.292	0.000	72.659	6	مرتفعة
23	يتم قيادة وتوجيه العاملين من خلال النظم واللوائح التي تشرح للموظفين ما يجب ان يفعلوه	3.656	0.881	77.150	0.000	73.121	5	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
24	تتم عملية اتخاذ القرار في الوزارة حسب اللوائح والنظم مبتعدة عن العلاقات الشخصية	3.399	1.014	62.329	0.000	67.977	26	متوسطة
25	يعزى التزام العاملين بأعمالهم وإنجازها لرغبتهم في الإنجاز والمساهمة في نجاح الوزارة	3.627	0.883	76.422	0.000	72.543	8	مرتفعة
26	تتصف العلاقة بين العاملين بأنها علاقة تعاونية تسودها روح الفريق لإنجاز المهام	3.699	0.863	79.769	0.000	73.988	3	مرتفعة
27	يتم حل النزاعات والصراعات داخل الوزارة بالرجوع للوائح والقوانين والأنظمة	3.572	0.902	73.667	0.000	71.445	15	مرتفعة
28	ينظر إلى الوزارة إلى أنها بيئة خدمتية تعمل على تقديم الخدمات الأمنية	3.731	0.824	84.273	0.000	74.624	2	مرتفعة
29	يلتزم العاملين بالنظم والقواعد أثناء تأديتهم واجباتهم ومهامهم حتى لو تعارضت مع مصالحهم	3.566	0.880	75.414	0.000	71.329	16	مرتفعة
	المحور ككل	3.552	0.612	107.943	0.000	71.042		مرتفعة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع تطبيق التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (71.042)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (20) وهي (يعد من أولويات العاملين إنجاز المهام التي يكلفوا بها بأفضل الطرق)، وقد جاءت بوزن نسبي (75.491)، وهي بدرجة (مرتفعة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (21) وهي (يعتبر الموظفون الذين يحصلون على ترقية هم الموظفون الذين ينجزون المهام التي يكلفون بها بفاعلية وكفاءة) وقد جاءت بوزن نسبي (63.179)، وهي بدرجة (متوسطة).

يتضح من النتائج السابقة حصول التحول التنظيمي على درجة استجابة مرتفعة من المبحوثين بوزن نسبي (71.04)، ويرى الباحث ان تطبيق التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الشق

العسكري جاء مقبول لدى العاملين المبحوثين وذلك نظراً للأحداث الواقعة التي مرت بها الوزارة من بداية نشأتها من استهداف من قبل الاحتلال الصهيوني و ثم أحداث الانقسام التي جعلت من الضروري غلق الفجوة في الوضع الراهن بالوزارة والنهوض لتقديم الخدمات الأمنية.

وقد تناولت الفقرات من (1-10) من محور التحول التنظيمي المجال الأول من مجالات التحول التنظيمي وهو التغير في الاستراتيجية وقد حصلت على درجة استجابة عالية حيث كان أعلى ترتيب للفقرة رقم (3) وهي "يحدد المشرف الغايات العليا كجزء من الاستراتيجية الخاصة بالوزارة" بوزن نسبي (72.081) ويعزى ذلك إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المشرفين العاملين بالوزارة للعمل على تحقيق الاهداف، وقد كانت أدنى ترتيب للفقرة رقم (6) وهي "يشرك المشرف العاملين في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالوزارة" وقد حصلت على درجة استجابة متوسطة بوزن نسبي (67.919) ويرجع ذلك لطبيعة الفئة الإشرافية المستهدفة والنظام العسكري المعمول به في وزارة الداخلية .

و اتفقت مع دراسة المربع (2004) و مرزوق (2006) و أبو عساكر (2008) و القحطاني (2007) و أبو زنيد (2011) ويعزى الباحث ذلك بكون التخطيط والفكر الاستراتيجي عنصر اساس في عملية إدارة التغيير الشاملة في جميع مناحي وقطاعات المؤسسة الحكومية والأهلية.

وقد تناولت الفقرات من (11-18) من محور التحول التنظيمي المجال الثاني من مجالات التحول التنظيمي وهو التغير في البناء والعملية التنظيمية وقد حصلت على درجة استجابة عالية حيث كان أعلى ترتيب للفقرة رقم (14) وهي "يساعد البناء والعملية التنظيمية على إدارة التغيرات بالوزارة" بوزن نسبي (72.659) ويعزى ذلك إلى أن البناء التنظيمي هو الأساس في أي عملية تحول فهو ما يحدد كيف يتم إدارة المؤسسة وكيفية تحقيق الأهداف واهتمام الإدارة العليا بهذا الجانب، وقد كانت أدنى ترتيب للفقرة رقم (11) وهي " يتلاءم البناء التنظيمي مع احتياجات الوزارة" وحصلت على درجة استجابة متوسطة بوزن نسبي (66.474)، ويرى الباحث أن سبب ذلك كون البناء التنظيمي الحالي لا يلبي الرغبات في تحقيق الاهداف نظرا لظروف المعيشية والحالة الثورية التي تحكم بها المؤسسة.

واتفقت النتائج مع دراسة اللوح (2006) وذلك لتشابه الحالة المطبقة عليها العينة كون دراسة اللوح تناولت الهياكل التنظيمية بالوزارات الفلسطينية التي تعد وزارة الداخلية أهمها .

وقد تناولت الفقرات من (19-29) من محور التحول التنظيمي المجال الثالث من مجالات التحول التنظيمي وهو التغير في الثقافة التنظيمية وقد حصلت على درجة استجابة عالية حيث كان أعلى

ترتيب للفقرة رقم (20) وهي "يعد من أولويات العاملين انجاز المهام التي يكلفوا بها بأفضل الطرق وحصلت على درجة استجابة متوسطة بوزن نسبي (75.491) ويعزى ذلك إلى روح الانتماء العالية لدى العاملين بوزارة الداخلية، وقد كانت ادنى ترتيب للفقرة رقم (21) وهي "يعتبر الموظفين الذين يحصلون على ترقية هم الموظفين الذين ينجزون المهام التي يكلفون بها بفاعلية وكفاءة" وحصلت على درجة استجابة متوسطة بوزن نسبي (67.977) ويتضح ذلك بان هناك خلل في تفسير قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني وغياب اللائحة التنفيذية للقانون.

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة Abdu Rashid, et al. (2004) في أن واقع الثقافة التنظيمية ينعكس على عملية انجاز المهام الممنوعة بالعاملين كما اتفقت مع نتائج مقابلات كلاً من [أبو زايد، 2015/06/25: مقابلة] و [خلف، 2015/07/05: مقابلة] و [الجريسي، 2015/07/13: مقابلة] الذين اوضحوا ان الثقافة الخاصة بالأجهزة الأمنية والتي تم بنائها بعد احداث الانقسام افرزت انتماء العاملين للمؤسسة الأمنية وما يثبت صدق ذلك استمرارهم بالعمل بالرغم من عدم تلقيهم لرواتبهم منذ فترة طويلة.

ومما سبق يعتقد الباحث بأن تفاوت استجابات العينة حول التحول التنظيمي يدل على الواقع الحالي بوزارة الداخلية وأثر الحصار والعدوان والاحتلال الاسرائيلي المتواصل على وزارة الداخلية بشكل خاص قطاع غزة وفلسطين بشكل عام، بأن الوزارة بحاجة إلى غلق الفجوات الواقع التي يعتمد جميع الأطراف انشائها داخل فلسطين وقطاع غزة للمحافظة وتحسين الخدمات والحفاظ على الجبهة الداخلية ولا يتحقق ذلك إلا عبر العمل المؤسسي السليم واستخدام الطرق الإدارية السليمة في عملية إحداث التحولات اللازمة على جميع مناحي المنظمات لخلق واقع أفضل للشعب الفلسطيني باستخدام الاستراتيجيات السليمة وتصميم البناء التنظيمي وغرس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات وبالأخص وزارة الداخلية.

ثالثاً: تحليل أسئلة المقابلة والاجابة عليها:

1. السؤال الأول ماهي معيقات عمليات التحول التنظيمي:

ويرى خلف معيقات التحول التنظيمي بوزارة الداخلية عبر التالي [خلف، 2015/07/05:

مقابلة]:

- الحصار المفروض على قطاع غزة ينتج عنه عدم القدرة على جلب الأدوات اللازمة التي تساعد في إنجاز المهام.
- موارد مادية لتلبية احتياجات المؤسسة الأمنية من خلال تغطية احتياجاتها و الآليات وأدوات العمل.

- عدم وجود تعاون دولي بما يخص الجانب الأمني لذلك أصبح إمكانية تطوير المؤسسة الأمنية من الصعب.

أما حبيب فقد عبر عن معيقات عمليات التحول عبر التالي [حبيب، 2015/06/26: مقابلة] :

- ضعف التمويل الخاص بوزارة الداخلية.
- البيروقراطية المتبعة بالعمل داخل الوزارة.
- عدم وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب.
- تداخل العمل الحكومي والتنظيمي.
- الاحتلال والتهديدات اليومية.

ويرى البطش بأن معوقات عملية التحول تتمثل بالتالي [البطش، 2015/07/28: مقابلة] :

- عدم توافر الإمكانيات والأدوات والموازنات اللازمة.
- عدم وجود جهة مسؤولة عن وزارة الداخلية وخاصة بعد تشكيل حكومة الوفاق.
- الظروف الذاتية المتعلقة بوزارة من حيث العدد والمقرات التي استهدفت والأخطار الأمنية المحدقة بوزارة الداخلية بشكل عام.
- الحصار المفروض على القطاع والذي يلقي بتأثيراته السلبية على مكونات الوزارة .

2. إجابة السؤال الثاني وهو سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق التحول التنظيمي:

وقد أجمع كلاً من قيادة وأركان وزارة الداخلية الذين تم مقابلتهم بأن سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تتمثل في: [خلف، 2015/07/05: مقابلة] و[حبيب، 2015/06/26: مقابلة] و[البطش، 2015/07/28: مقابلة] :

- تطوير الكادر البشري بمستوى يغطي الفراغ في الأدوات.
- محاولة إيجاد البدائل المحلية الملائمة لعدم توافر الأدوات اللازمة للتطوير.
- العمل على التغيير في آليات العمل للتغلب على المعوقات التي تواجهها الوزارة.
- وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب.
- وقف تداخل العمل التنظيمي بالعمل الحكومي.
- بناء خطة استراتيجية بعيدة المدى.
- توفير التمويل اللازم للتطوير.
- الإدراك والرغبة في تجاوز والتغلب على هذه المعوقات والتحديات و أخذها بالاعتبار في خطط الوزارة التي كانت تتسم بالمرونة وتراعي وجود هذه المعوقات.

- صدق الانتماء لدى منتسبي الداخلية كان له النتيجة المرتفعة في تحقيق نتائج جيدة وتجاوز العقبات والإشكاليات.
- توفير البدائل لكثير من المتطلبات والإمكانيات الغير متوفرة من خلال الإمكانيات المحلية.
- مواكبة التكنولوجيا و الحديثة وإقحامها بمجال العمل.
- الاعتماد على نظم المعلومات المحوسبة وقواعد للبيانات للعمل على إنجاز التحولات المطلوبة.

ويتضح للباحث من واقع عمله بوزارة الداخلية بأن من أهم سبل التغلب على معوقات التحول التنظيمي هو كادر الوزارة المميز الذي يرفد الوزارة بكل طاقاته وإمكانياته نحو النهوض وتخطي المعوقات.

3. إجابات السؤال الثالث وهو المقترحات التي من شأنها أن تعزز الاتجاهات الإيجابية للمدراء والرؤساء نحو التحول التنظيمي:

ويرى **خلف** أن أهم المقترحات التي تعزز من دور المدراء و الرؤساء نحو التحول التنظيمي هي [خلف، 2015/07/05: مقابلة]:

- اعتماد سياسة الفريق.
- المعالجة التخصصية في جوانب المؤسسة الأمنية والتي بمجموعها تصبح متكاملة في المخرجات.
- الاهتمام بالبعد الاجتماعي لكل الأجهزة الأمنية.

أما **حبيب** فقد أجمل المقترحات التي تعزز من دور المدراء و الرؤساء نحو التحول التنظيمي هي [حبيب، 2015/06/26: مقابلة]:

- التحفيز للمدراء العاملين عبر الحوافز المادية والمعنوية.
 - التأهيل وتدريب المدراء وإكسابهم المهارات القيادية اللازمة.
 - التفويض في الصلاحيات واعطاء الثقة اللازمة للمدراء نحو القيام بالمهام المكلفة بها.
- وقد أكد **البطش** أن أهم المقترحات التي تعزز من دور المدراء في التحول التنظيمي هي: [البطش، 2015/07/28: مقابلة]:

- تعزيز روح الانتماء لدى المدراء لهذه المؤسسة .
- العمل على تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين.
- ضرورة المبادرة الذاتية من طرفهم للارتقاء وتطوير القدرات الشخصية في جميع المجالات.
- ممارسة جميع مجالات الإدارة الحديثة وبالأخص التجوال .

- تعزيز العلاقة مع المرؤوسين طرفهم والاطلاع المباشر على تفاصيل العمل الخاصة والميداني منها.

- توظيف كل ما يتوفر من إمكانيات ووسائل وطاقت للنهوض بالعمل الشرطي.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها :

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة بالتجوال وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية".

ويتفرع من هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية ، تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين "إحداث التحول التنظيمي" وأبعاد "الإدارة بالتجوال"، حيث يتم إحصائياً اختيار الفرضية العدمية (H_0)، التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة (H_1)، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على نتيجة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig)، حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتواصل إلى صحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى (0.05)، ويقال عندها: إن الاختبار معنوي ويعني وجود علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حالة كانت قيمة (Sig) أعلى من 0.05، ونستنتج عندئذ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

وفيما يلي جدول رقم (34) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ذات العلاقة بها.

جدول رقم (34)

يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ذات العلاقة بها

المتغير التابع "إحداث التحول التنظيمي"			المتغيرات المستقلة
الدلالة	قيمة "Sig."	معامل الارتباط	
دالة عند 0.01	0.000	0.556	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث
دالة عند 0.01	0.000	0.604	الإصغاء الذكي المستوعب
دالة عند 0.01	0.000	0.533	استخدام ذكي للأسئلة والحوار
دالة عند 0.01	0.000	0.492	إزالة الخوف والرغبة والخجل
دالة عند 0.01	0.000	0.566	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل

المتغير التابع "إحداث التحول التنظيمي"			المتغيرات المستقلة
معامل الارتباط	قيمة "Sig."	معامل الارتباط	
0.01 دالة عند	0.000	0.651	الدراسة عن المبدعين والعباقرة
0.01 دالة عند	0.000	0.636	الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة
0.01 دالة عند	0.000	0.695	المجال ككل "الإدارة بالتحوّل"

يتضح الجدول السابق رقم (34) ما يلي:

أ. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

"وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية".

حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث"، والمتغير التابع "إحداث التحول التنظيمي"، ($\gamma=0.556$).

وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{Sig}=0.000$)، ويشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، وعليه يستنتج الباحث صحة الفرضية الفرعية الأولى التابعة لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

ب. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

"وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإصغاء الذكي المستوعب وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية".

حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "الإصغاء الذكي المستوعب"، والمتغير التابع "إحداث التحول التنظيمي"، ($\gamma=0.604$).

وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{Sig}=0.000$)، ويشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإصغاء الذكي المستوعب وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، وعليه يستنتج الباحث صحة الفرضية الفرعية الثانية التابعة لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

ت. بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

" وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام ذكي للأسئلة والحوار وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية".

حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "استخدام ذكي للأسئلة والحوار"، والمتغير التابع "إحداث التحول التنظيمي"، ($\gamma = 0.533$).

وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{Sig} = 0.000$)، ويشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام ذكي للأسئلة والحوار وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، وعليه يستنتج الباحث صحة الفرضية الفرعية الثالثة التابعة لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

ث. بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة:

" وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إزالة الخوف والرغبة والخل وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية".

حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "إزالة الخوف والرغبة والخل"، والمتغير التابع "إحداث التحول التنظيمي"، ($\gamma = 0.492$).

وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{Sig} = 0.000$)، ويشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إزالة الخوف والرغبة والخل وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، وعليه يستنتج الباحث صحة الفرضية الفرعية الرابعة التابعة لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

ج. بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة:

" وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة الآخرين في مشاكل العمل وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية".

حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "مشاركة الآخرين في مشاكل العمل"، والمتغير التابع "إحداث التحول التنظيمي"، ($\gamma = 0.566$).

وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{Sig}=0.000$)، ويشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الآخرين في مشاكل العمل وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، وعليه يستنتج الباحث صحة الفرضية الفرعية الخامسة التابعة لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

ح. بالنسبة للفرضية الفرعية السادسة:

" وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدراسة عن المبدعين والعباقرة وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية".

حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل " الدراسة عن المبدعين والعباقرة "، والمتغير التابع "إحداث التحول التنظيمي"، ($\gamma=0.651$).

وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{Sig}=0.000$)، ويشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدراسة عن المبدعين والعباقرة وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، وعليه يستنتج الباحث صحة الفرضية الفرعية الدراسة عن المبدعين والعباقرة التابعة لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

خ. بالنسبة للفرضية الفرعية السابعة:

" وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية".

حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة"، والمتغير التابع "إحداث التحول التنظيمي"، ($\gamma=0.636$).

وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{Sig}=0.000$)، ويشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، وعليه يستنتج الباحث صحة الفرضية الفرعية التابعة لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة والتي تفترض "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الإدارة بالتجوال وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية".

وعليه استنتج الباحث صحة الفرضية الرئيسية الأولى، ويرى الباحث أن هذه النتائج تشير إلى وجود ارتباط إيجابي يجمع بين أبعاد الإدارة بالتجوال التي تناولتها الدراسة، حيث تدرجت قوة العلاقة بحيث حصد بعد "الدراسة عن المبدعين والعباقرة" على أعلى قوة ارتباط، وهذه النتيجة تدفع باهتمام أكثر بالإدارة بالتجوال لما لها من أهمية في تسهيل العمل الإداري في وزارة الداخلية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، وهذا سوف ينعكس إيجابياً على إحداث التحول التنظيمي.

وعزى الباحث عدم مناقشته للدراسات السابقة التي تتناول العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتحول التنظيمي وذلك لانعدام وجود هذه الدراسات - على حد علم الباحث - مما يعطى الدراسة الميزة كونها الدراسة الأولى التي تناولت العلاقة بين الإدارة بالتجوال كمدخل جديد والتحول التنظيمي، حيث أكدت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة بالتجوال والتحول التنظيمي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية المذكورة في الفرضية الرئيسية الثانية، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفقاً للمتغيرات الشخصية كلاً على حده.

أ. بالنسبة لمتغير العمر:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغير العمر.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (35)
الفروقات تعزى لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	أقل من 30	111	3.764	0.529	1.152	0.317	ليست دالة
	من 30-أقل من 40	161	3.653	0.601			
	من 40 فأكثر	74	3.689	0.660			
	المجموع	346	3.696	0.592			
الإصغاء الذكي المستوعب	أقل من 30	111	3.728	0.516	3.009	0.051	ليست دالة
	من 30-أقل من 40	161	3.635	0.606			
	من 40 فأكثر	74	3.508	0.690			
	المجموع	346	3.637	0.602			
استخدام ذكي للأسئلة والحوار	أقل من 30	111	3.838	0.530	3.312	0.038	دالة
	من 30-أقل من 40	161	3.696	0.690			
	من 40 فأكثر	74	3.603	0.646			
	المجموع	346	3.721	0.637			
إزالة الخوف والرغبة والخجل	أقل من 30	111	3.833	0.558	1.735	0.178	ليست دالة
	من 30-أقل من 40	161	3.759	0.757			
	من 40 فأكثر	74	3.642	0.691			
	المجموع	346	3.758	0.686			
مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	أقل من 30	111	3.803	0.518	0.551	0.577	ليست دالة
	من 30-أقل من 40	161	3.805	0.650			
	من 40 فأكثر	74	3.718	0.709			
	المجموع	346	3.786	0.624			

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الدراسة عن المبدعين والعباقرة	أقل من 30	111	3.680	0.594	2.666	0.071	ليست دالة
	من 30-أقل من 40	161	3.518	0.797			
	من 40 فأكثر	74	3.444	0.783			
	المجموع	346	3.554	0.739			
الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة	أقل من 30	111	3.721	0.577	2.958	0.053	ليست دالة
	من 30-أقل من 40	161	3.538	0.708			
	من 40 فأكثر	74	3.524	0.709			
	المجموع	346	3.594	0.673			
الإدارة بالتجوال	أقل من 30	111	3.767	0.432	2.617	0.074	ليست دالة
	من 30-أقل من 40	161	3.658	0.576			
	من 40 فأكثر	74	3.590	0.594			
	المجموع	346	3.678	0.541			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 343) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في جميع المحاور باستثناء محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير العمر.

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير العمر.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (36)

الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير العمر في محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار

العمر	أقل من 30	من 30-أقل من 40	من 40 فأكثر
أقل من 30	1		
من 30-أقل من 40	-0.142	1	
من 40 فأكثر	*-0.235	-0.093	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروق بين مجموعة (من 40 فأكثر) ومجموعة (أقل من 30)، ولصالح مجموعة (أقل من 30).

ويعزو الباحث ذلك إلى الفئة العمرية تلعب دور في النضوج والتراكم المعرفي للعاملين والمشرفين وترسخ الخبرات التي تؤدي إلى زيادة الاستجابة وظهر ذلك في محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار، و يتم قبول الفرضية الصفرية بجميع محاور استبانة الإدارة بالتجوال عدا محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة جودي (2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير العمر.

واختلف مع دراسة قدومي (2011) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير (العمر).

ب. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (37)

الفروقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	ثانوية عامة فأقل	24	3.490	0.616	2.602	0.052	ليست دالة
	دبلوم متوسط	27	3.773	0.483			
	بكالوريوس	252	3.677	0.578			
	دراسات عليا	43	3.878	0.687			
	المجموع	346	3.696	0.592			
الإصغاء الذكي المستوعب	ثانوية عامة فأقل	24	3.398	0.539	2.206	0.087	ليست دالة
	دبلوم متوسط	27	3.778	0.499			
	بكالوريوس	252	3.628	0.598			
	دراسات عليا	43	3.739	0.687			
	المجموع	346	3.637	0.602			
استخدام ذكي للأسئلة والحوار	ثانوية عامة فأقل	24	3.550	0.655	1.712	0.164	ليست دالة
	دبلوم متوسط	27	3.778	0.608			
	بكالوريوس	252	3.703	0.640			
	دراسات عليا	43	3.888	0.615			
	المجموع	346	3.721	0.637			
إزالة الخوف والرغبة والخجل	ثانوية عامة فأقل	24	3.448	0.885	3.292	0.021	دالة
	دبلوم متوسط	27	3.963	0.682			
	بكالوريوس	252	3.739	0.641			
	دراسات عليا	43	3.913	0.765			
	المجموع	346	3.758	0.686			
مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	ثانوية عامة فأقل	24	3.649	0.683	0.650	0.583	ليست دالة
	دبلوم متوسط	27	3.873	0.508			
	بكالوريوس	252	3.781	0.611			
	دراسات عليا	43	3.834	0.728			
	المجموع	346	3.786	0.624			
الدراسة عن المبدعين والعباقرة	ثانوية عامة فأقل	24	3.278	0.861	1.283	0.280	ليست دالة
	دبلوم متوسط	27	3.630	0.830			
	بكالوريوس	252	3.565	0.709			
	دراسات عليا	43	3.597	0.771			

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
	المجموع	346	3.554	0.739			
الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة	ثانوية عامة فأقل	24	3.392	0.684	0.971	0.406	ليست دالة
	دبلوم متوسط	27	3.652	0.639			
	بكالوريوس	252	3.594	0.655			
	دراسات عليا	43	3.670	0.782			
	المجموع	346	3.594	0.673			
الإدارة بالتجوال	ثانوية عامة فأقل	24	3.458	0.576	2.278	0.079	ليست دالة
	دبلوم متوسط	27	3.778	0.517			
	بكالوريوس	252	3.669	0.520			
	دراسات عليا	43	3.788	0.625			
	المجموع	346	3.678	0.541			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 342) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680)
وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في جميع المحاور باستثناء محور إزالة الخوف والرغبة والخجل، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في محور إزالة الخوف والرغبة والخجل، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (38)

الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محور إزالة الخوف والرغبة والخجل

المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فأقل	1			
دبلوم متوسط	*0.515	1		
بكالوريوس	*0.291	-0.224	1	
دراسات عليا	*0.465	-0.050	0.174	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروق بين مجموعة (دبلوم متوسط) ومجموعة (ثانوية عامة فأقل)، ولصالح مجموعة (دبلوم متوسط).
- يوجد فروق بين مجموعة (بكالوريوس) ومجموعة (ثانوية عامة فأقل)، ولصالح مجموعة (بكالوريوس).
- يوجد فروق بين مجموعة (دراسات عليا) ومجموعة (ثانوية عامة فأقل)، ولصالح مجموعة (دراسات عليا).

ويفسر الباحث ذلك إلى أن المؤهل العلمي يلعب دوراً في النضوج والتراكم المعرفي للعاملين والمشرفين وترسخ الخبرات التي تؤدي إلى زيادة الاستجابة وظهر ذلك في محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار.

يتم قبول الفرضية الصفرية بجميع محاور الإدارة بالتجوال عدا محور إزالة الخوف والرغبة والخبيل.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج كلا من دراسة Hildebrand (2006) و أحمد (2004) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع كلاً من دراسة قديمي (2011) و جودي (2011) و العايدى (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ت. بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغير سنوات الخدمة.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (39)

الفروقات تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	أقل من 5	25	3.545	0.691	0.935	0.424	ليست دالة
	من 5-أقل من 10	214	3.732	0.524			
	من 10-أقل من 15	64	3.658	0.688			
	15 فأكثر	43	3.663	0.697			
	المجموع	346	3.696	0.592			
الإصغاء الذكي المستوعب	أقل من 5	25	3.444	0.609	1.552	0.201	ليست دالة
	من 5-أقل من 10	214	3.685	0.535			
	من 10-أقل من 15	64	3.583	0.676			
	15 فأكثر	43	3.594	0.765			
	المجموع	346	3.637	0.602			
استخدام ذكي للأسئلة والحوار	أقل من 5	25	3.616	0.624	1.127	0.338	ليست دالة
	من 5-أقل من 10	214	3.770	0.592			
	من 10-أقل من 15	64	3.638	0.719			
	15 فأكثر	43	3.665	0.725			
	المجموع	346	3.721	0.637			
إزالة الخوف والرغبة والخجل	أقل من 5	25	3.570	0.593	2.036	0.109	ليست دالة
	من 5-أقل من 10	214	3.826	0.662			
	من 10-أقل من 15	64	3.645	0.722			
	15 فأكثر	43	3.698	0.771			
	المجموع	346	3.758	0.686			
مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	أقل من 5	25	3.669	0.606	0.893	0.445	ليست دالة
	من 5-أقل من 10	214	3.826	0.577			
	من 10-أقل من 15	64	3.752	0.670			
	15 فأكثر	43	3.704	0.771			
	المجموع	346	3.786	0.624			
الدراسة عن المبدعين والعباقرة	أقل من 5	25	3.633	0.551	0.775	0.508	ليست دالة
	من 5-أقل من 10	214	3.585	0.746			
	من 10-أقل من 15	64	3.510	0.773			

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
	15 فأكثر	43	3.419	0.747			
	المجموع	346	3.554	0.739			
الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة	أقل من 5	25	3.680	0.603	0.792	0.499	ليست دالة
	من 5-أقل من 10	214	3.612	0.652			
	من 10-أقل من 15	64	3.591	0.738			
	15 فأكثر	43	3.456	0.716			
	المجموع	346	3.594	0.673			
الإدارة بالتجوال	أقل من 5	25	3.594	0.498	1.123	0.340	ليست دالة
	من 5-أقل من 10	214	3.719	0.501			
	من 10-أقل من 15	64	3.625	0.601			
	15 فأكثر	43	3.600	0.649			
	المجموع	346	3.678	0.541			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 342) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- يتم قبول الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث ذلك إلى السياسات المتبعة داخل الوزارة والتوجيهات التي يتلقاها العاملين من قبل الإدارة العليا التي تتعلق بتنفيذ الإدارة بالتجوال لمواكبة المهام اليومية للتأكد من تنفيذ الاهداف.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج كلا من دراسة العايدي (2010) و قدومي (2011) و عبدالرحمن و جودي (2011) و Mckinney (2004) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ث. الفروقات بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغير الدرجة الوظيفية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (40)

الفروقات تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

المحور	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	لواء	1	4.375	0.000	0.932	0.460	ليست دالة
	عميد	3	4.292	0.144			
	عقيد	12	3.635	0.313			
	مقدم	30	3.721	0.682			
	رائد	77	3.705	0.673			
	نقيب	223	3.682	0.563			
	المجموع	346	3.696	0.592			
الإصغاء الذكي المستوعب	لواء	1	4.556	0.000	1.580	0.165	ليست دالة
	عميد	3	4.259	0.064			
	عقيد	12	3.417	0.440			
	مقدم	30	3.581	0.667			
	رائد	77	3.605	0.686			
	نقيب	223	3.656	0.567			
	المجموع	346	3.637	0.602			
استخدام ذكي للأسئلة والحوار	لواء	1	4.400	0.000	0.900	0.481	ليست دالة
	عميد	3	4.333	0.462			
	عقيد	12	3.583	0.549			
	مقدم	30	3.740	0.635			
	رائد	77	3.714	0.686			
	نقيب	223	3.717	0.626			
	المجموع	346	3.721	0.637			
إزالة الخوف والرهبة والخجل	لواء	1	4.000	0.000	0.953	0.447	ليست دالة
	عميد	3	4.333	0.289			
	عقيد	12	3.688	0.604			
	مقدم	30	3.708	0.633			
	رائد	77	3.860	0.727			

المحور	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
	نقيب	223	3.724	0.685			
	المجموع	346	3.758	0.686			
مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	لواء	1	4.714	0.000	1.442	0.208	ليست دالة
	عميد	3	3.905	0.082			
	عقيد	12	3.488	0.515			
	مقدم	30	3.786	0.771			
	رائد	77	3.881	0.647			
	نقيب	223	3.763	0.598			
	المجموع	346	3.786	0.624			
الدراسة عن المبدعين والعباقرة	لواء	1	4.333	0.000	1.269	0.277	ليست دالة
	عميد	3	4.333	0.289			
	عقيد	12	3.403	0.661			
	مقدم	30	3.411	0.802			
	رائد	77	3.595	0.753			
	نقيب	223	3.553	0.729			
	المجموع	346	3.554	0.739			
الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة	لواء	1	4.600	0.000	0.610	0.692	ليست دالة
	عميد	3	3.733	0.115			
	عقيد	12	3.533	0.355			
الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة	مقدم	30	3.507	0.855			
	رائد	77	3.582	0.692			
	نقيب	223	3.606	0.657			
	المجموع	346	3.594	0.673			
الإدارة بالتجوال	لواء	1	4.425	0.000	1.131	0.344	ليست دالة
	عميد	3	4.170	0.165			
	عقيد	12	3.535	0.325			
	مقدم	30	3.636	0.620			
	رائد	77	3.706	0.586			
	نقيب	223	3.672	0.523			
	المجموع	346	3.678	0.541			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (5، 340) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.200)
وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

و يتم قبول الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث ذلك إلى المهام المكلف بها الفئة الإشرافية من افراد العينة متقاربة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج كلا من دراسة جودي (2011) و العايدى (2010) و قدومي (2011) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الرئيسية الثالثة تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين تجاه إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية المذكورة في الفرضية الرئيسية الثالثة، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للمتغيرات الشخصية كلاً على حده.

أ. بالنسبة لمتغير العمر:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير العمر.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (41)

الفروقات تعزى لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
إحداث التحول التنظيمي	أقل من 30	111	3.652	0.539	2.354	0.097	ليست دالة
	من 30-أقل من 40	161	3.521	0.609			
	من 40 فأكثر	74	3.471	0.705			
	المجموع	346	3.552	0.612			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 343) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)
وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور إحداث التحول التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير العمر.

يتم قبول الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع عينة الدراسة من الفئة الإشرافية وتشابه المهام المكلف بها الفئة الإشرافية وعليه كنت استجابات المبحوثين لجميع فقرات استبانة محور التحول التنظيمي متشابهة .

واختلف النتائج مع دراسة قدومي (2011) الذي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي تعزى للعوامل الديمغرافية والوظيفية (العمر) ويعزى ذلك لاختلاف طبيعة العينة المبحوثة. واتفقت النتائج مع نتائج مقابلات كلاً من [ابو زايد، 2015/06/25: مقابلة] و[الجريسي، 2015/07/13: مقابلة] و[خلف، 2015/07/05: مقابلة] ويعزى ذلك بأن عملية التحول التنظيمي غير مرتبطة بالفئة العمرية لأفراد العينة أكثر من ارتباطها بالسياسات العامة.

ب. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (42)

الفروقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
إحداث التحول التنظيمي	ثانوية عامة فأقل	24	3.333	0.652	1.193	0.312	ليست دالة
	دبلوم متوسط	27	3.543	0.621			
	بكالوريوس	252	3.564	0.609			
	دراسات عليا	43	3.612	0.600			
	المجموع	346	3.552	0.612			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 342) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680) وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور إحداث التحول التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتم قبول الفرضية الصفرية، حيث اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج مقابلات كلاً من [أبو زايد، 2015/06/25: مقابلة] و[الجريسي، 2015/07/13: مقابلة] و[خلف، 2015/07/05: مقابلة] ويعزو الباحث ذلك إلى السياسة العامة لوزارة الداخلية والتوجيهات التي يتلقاها العاملين لإحداث التحول التنظيمي، حيث كانت استجابات العينة متقاربة.

ت. بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (43)

الفروقات تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
إحداث التحول التنظيمي	أقل من 5	25	3.559	0.605	1.019	0.384	ليست دالة
	من 5-أقل من 10	214	3.573	0.588			
	من 10-أقل من 15	64	3.583	0.571			
	15 فأكثر	43	3.400	0.775			
	المجموع	346	3.552	0.612			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 342) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680) وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور إحداث التحول التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث تجانس استجابات جميع عينة الدراسة بغض النظر عن الاختلاف في سنوات خدمتهم إلا أنهم يقيمون واقع التحول التنظيمي بشكل متقارب ولا يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم.

ث. بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (44)

الفروقات تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

المحور	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
إحداث التحول التنظيمي	لواء	1	3.759	0.000	1.896	0.094	ليست دالة
	عميد	3	4.184	0.111			
	عقيد	12	3.448	0.468			
	مقدم	30	3.314	0.582			
	رائد	77	3.627	0.671			
	نقيب	223	3.555	0.598			
	المجموع	346	3.552	0.612			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (5، 340) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.200)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور إحداث التحول التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

يتم قبول الفرضية الصفرية، حيث اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج مقابلات كلاً من [ابو زايد، 2015/06/25: مقابلة] و[الجريسي، 2015/07/13: مقابلة] و[خلف، 2015/07/05: مقابلة] ويعزو الباحث ذلك إلى كون المهام المكلف بها الفئة الإشرافية من افراد العينة متقاربة وعليه كنت استجابات المبحوثين لجميع فقرات استبانة محور التحول التنظيمي متشابهة .

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

المقدمة.

أولاً: نتائج الدراسة.

1. النتائج المتعلقة بالإطار النظري.

2. النتائج المتعلقة بالإطار العملي.

أ. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال).

ب. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التحول التنظيمي).

ت. النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

3. النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة.

4. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

ثانياً: توصيات الدراسة.

ثالثاً: خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة.

رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة.

المقدمة:

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية ومن خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع إدارة التجوال والتحول التنظيمي والعلاقة فيما بينهما، يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة لتحقيق الأهداف المرجوة ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة .

ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين، القسم الأول يتحدث عن نتائج الدراسة، والقسم الثاني يتحدث عن توصيات الدراسة.

أولاً : نتائج الدراسة

تعد النتائج هي انعكاس للواقع الحالي من وجهة نظر المبحوثين، وفيما يلي يستعرض الباحث ما توصل إليه من نتائج عبر أدوات الدراسة بالإضافة إلى ما استسقاها من الإطار النظري.

1. النتائج المتعلقة بالإطار النظري:

أ. تعمل الإدارة بالتجوال كمدخل إداري حديث لإعطاء الفرصة للمنظمات بإعادة هندسة أعمالها وعملياتها، كما يمنحها هذا المدخل المرونة في التكيف والتوافق مع البيئة.

ب. إن مدخل الإدارة بالتجوال هو نموذج إداري بعملية الاتصال والتواصل يعمل على زيادة فاعلية التواصل مع العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة عبر اتخاذ العديد من الوسائل أثناء التجول من قبل المشرفين مما يؤدي إلى تلافى الأخطاء ومعالجتها لتقديم خدمات مثلى من قبل المنظمة للجمهور .

ت. رفع مستوى واقع ممارسة الإدارة بالتجوال يتم عبر سلوك عدة محاور وهي مشاركة الآخرين في مشاكل العمل و إزالة الخوف والرغبة و استخدام ذكي للأسئلة والحوار و إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث و الإصغاء الذكي المستوعب و الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة و الدراسة عن المبدعين والعباقرة يتم من خلالها وتطويع البيئة الداخلية من قبل الإدارة العليا من أجل خلق مناخ إبداعي ومواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة المحيطة بالمنظمة.

ث. يمكن للمنظمة احداث تحول تنظيمي وتلافى الفجوة الزاھنة الواقعة بها عبر احداث عمليات تغيير شاملة تشمل كلاً من الاستراتيجية والبناء والعملية التنظيمية والثقافة التنظيمية التي من خلالها يتم صقل شخصية المنظمة وصولاً للأهداف المرجوة.

2. النتائج المتعلقة بالإطار العملي:

أ. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) :

- يتوفر واقع مشاركة الآخرين في مشاكل العمل في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية بوزن نسبي (75.714)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- يتوفر واقع إزالة الخوف والرغبة والخجل في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية بوزن نسبي (75.159)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- يتوفر واقع استخدام ذكي للأسئلة والحوار في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية بوزن نسبي (74.428)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- يتوفر واقع إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية بوزن نسبي (73.923)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- يتوفر واقع الإصغاء الذكي المستوعب في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية بوزن نسبي (72.749)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- يتوفر واقع الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية بوزن نسبي (71.873)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- يتوفر واقع الدراسة عن المبدعين والعباقرة في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية بوزن نسبي (71.079)، وهو بدرجة (مرتفعة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات الباحثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر والمؤهل العلمي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات الباحثين حول الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات الباحثين حول الإدارة بالتجوال بمجالاتها وهي (مشاركة الآخرين في مشاكل العمل و إزالة الخوف والرغبة و إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث و الإصغاء الذكي المستوعب و الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة و الدراسة عن المبدعين والعباقرة) في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الدراسة (العمر).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال بمجال (محور استخدام ذكي للأسئلة والحوار) في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى متغير الدراسة (العمر).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال بمجالاتها وهي (مشاركة الآخرين في مشاكل العمل و استخدام ذكي للأسئلة والحوار وإثارة وتحفيز الاهتمام والحديث والإصغاء الذكي المستوعب والدراسة عن أفكار جديدة ورائعة والدراسة عن المبدعين والعابرة) في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى متغير الدراسة (المؤهل العلمي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال بمجال (إزالة الخوف والرهبنة والخجل) في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى متغير الدراسة (المؤهل العلمي).

ب. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التحول التنظيمي) :

- واقع تطبيق التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (71.042)، وهو بدرجة (مرتفعة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول إحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية : (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

ت. النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغير التابع (التحول التنظيمي) و المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كل بعد من أبعاد الإدارة بالتجوال وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية وهذا يبين صحة مشكلة الدراسة ويؤكد دور الإدارة بالتجوال كاتجاه حديث في عمليات التغيير الشاملة للمنظمات، حيث بلغت قيم معامل ارتباط بيرسون (0.695)، ويعنى ذلك انه كما تم تطبيق الإدارة بالتجوال بقدر (0.1) يتحسن تطبيق التحول التنظيمي بمقدار (0.695).

3. النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

جدول رقم (45)

يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

رقم الهدف	الهدف	مكان ومدى تحققه
1.	التعرف إلى واقع الإدارة بالتجوال بوزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري.	تحقق من خلال نتائج تحليل استبانة الإدارة بالتجوال في جدول رقم (32) حيث جاء الإدارة بالتجوال بوزن نسبي 73.561 %.
2.	التعرف إلى واقع التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري	تحقق من خلال نتائج تحليل استبانة التحول التنظيمي في جدول رقم (33) حيث جاء التحول التنظيمي بوزن نسبي 71.042 %.
3.	إبراز العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية	تحقق من صحتها من خلال نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين "إحداث التحول التنظيمي" وأبعاد "الإدارة بالتجوال" في جدول رقم (34) حيث جات العلاقة بين المتغيرين ($\gamma=0.695$).
4.	الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول الإدارة بالتجوال بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).	تحقق من خلال اختبارات صحة فرضيات الفرق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع الإدارة بالتجوال وتبين وجود فروق تعزى للعمر بمجال استخدام ذكي للأسئلة والحوار وفروق تعزى للمؤهل العلمي بمجال إزالة الخوف والرغبة والخجل .
5.	الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول إحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).	تحقق من خلال اختبارات صحة فرضيات الفرق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أحداث التحول التنظيمي وتبين عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

رقم الهدف	الهدف	مكان ومدى تحققه
6.	التعرف إلى التحديات التي تواجه تطبيق عملية التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الشق العسكري.	تحقق من خلال الاجابة على اسئلة المقابلات التي اجريت مع قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني بالشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، حيث تبين ان التحدي الاساسي لعملية التحول هو الحصار المفروض على قطاع غزة والوزارة بشكل خاص.
7.	تحديد سبل التغلب علي التحديات التي تواجه تطبيق عملية التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الشق العسكري.	تحقق من خلال الاجابة على اسئلة المقابلات التي اجريت مع قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني بالشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، حيث تبين ان السبيل الاساسي لعملية التحول هو كلاً من التغيير الاستراتيجي والبناء التنظيمي والثقافة التنظيمية.
8.	تقديم بعض المقترحات ذات الفائدة والتي من شأنها أن تعزز الاتجاهات الإيجابية للمدراء و الرؤساء نحو إحداث التحول التنظيمي	تحقق من خلال الاجابة على اسئلة المقابلات التي اجريت مع قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني بالشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

4. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

جدول رقم (46)

يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

رقم الفرض	نص الفرض	معامل ارتباط بيرسون	النتيجة
الأول	الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة بالتجوال وإحداثيات التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.	0.695	تم قبول الفرض البديل، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين الإدارة بالتجوال وإحداثيات التحول التنظيمي.
ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية:			
1.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث وإحداثيات التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.	0.556	تم قبول الفرض البديل، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث وإحداثيات التحول التنظيمي.
2.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإصغاء الذكي المستوعب وإحداثيات التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.	0.604	تم قبول الفرض البديل، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين الإصغاء الذكي المستوعب وإحداثيات التحول التنظيمي.
3.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام ذكي للأسئلة والحوار وإحداثيات التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.	0.533	تم قبول الفرض البديل، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين استخدام ذكي للأسئلة والحوار وإحداثيات التحول التنظيمي.
4.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إزالة الخوف والرغبة والخل وإحداثيات التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.	0.492	تم قبول الفرض البديل، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين إزالة الخوف والرغبة والخل وإحداثيات التحول التنظيمي.

رقم الفرض	نص الفرض	معامل ارتباط بيرسون	النتيجة
5.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة الآخرين في مشاكل العمل وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية	0.566	تم قبول الفرض البديل، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين مشاركة الآخرين في مشاكل العمل وإحداث التحول التنظيمي.
6.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدراسة عن المبدعين والعباقرة وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية	0.651	تم قبول الفرض البديل، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين الدراسة عن المبدعين والعباقرة وإحداث التحول التنظيمي.
7.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية	0.636	تم قبول الفرض البديل، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة وإحداث التحول التنظيمي.

جدول رقم (47)

يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية و الثالثة:

الرقم	نص الفرض	المتغير	النتيجة
الثاني	الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول الإدارة بالتجول بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).	العمر	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في محاور الإدارة بالتجول عدا محور استخدام ذكى للأسئلة والحوار وكانت لصالح فئة الأقل من 30 عام .
		المؤهل العلمي	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بمحاور الإدارة بالتجول عدا محور إزالة الخوف والرعبة والخجل وكانت لصالح فئة دبلوم متوسط فأعلى.
		سنوات الخدمة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
		الدرجة الوظيفية	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.
		العمر	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.
الثالث	الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول إحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)	المؤهل العلمي	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
		سنوات الخدمة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
		الدرجة الوظيفية	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.
		العمر	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

ثانياً : توصيات الدراسة:-

ومن خلال ما سبق عرضه من النتائج يسرد الباحث مجموعة من التوصيات المقترحة التي يأمل الباحث أن يتم تطبيقها لتمكن القادة من تحقيق النتائج المرجوة
أولاً: التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال):

1. التوصيات العامة المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال):

- أ. حث المشرفين على رفع ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق وتحديد المشكلات وتحسين الاتصال وتحفيز العاملين وتحفيز التطوير والإبداع لاختيار انسب القرارات لمعالجة الأزمات التي تمر بها المؤسسة.
- ب. تبني سياسات عامة واضحة بضرورة ربط المنهجية النظرية لمدخل الإدارة بالتجوال في الواقع العملي وآليات تطبيقه.
- ت. ترسيخ مبدأ الإدارة بالتجوال في اللوائح الداخلية المعمول بها بقوى الأمن الفلسطيني.

2. التوصيات الخاصة المتعلقة بمجالات المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال):

- أ. المتعلقة بمجال مشاركة الآخرين في مشاكل العمل:
 - رفع درجة تطبيق المشرف للحلول المقترحة من قبل العاملين.
 - حث المشرفين على زيادة الاهتمام بالتغذية الراجعة للوصول لحل الأمثل ومترايط للمشكلات .
- ب. التوصيات المتعلقة بمجال استخدام ذكي للأسئلة والحوار:
 - تدريب المشرف على استخدام أدواته الجسدية واللفظية في إدارة الحوار .
 - تبني المشرف طرح الأسئلة السابرة - الأسئلة التي تعمل على توليد أسئلة جديدة.
- ت. التوصيات المتعلقة بمجال إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث:
 - تبني المشرفين سياسات فعالة تهدف لاستخراج الافكار المختزلة والمستترة لدى العاملين ومعالجتها .
 - تدريب المشرف على المستلزمات المتعلقة بلغة البناء المنطقي- توارد الافكار وتنظيمها وتبويبها- للحديث اثناء تجواله.
- ث. التوصيات المتعلقة بمجال الإصغاء الذكي المستوعب:
 - العمل على الحد من العوامل التي تؤثر على تشتيت الانتباه مثل العوامل النفسية والطبيعية والفسولوجية والبيئية اثناء اجراء الحوار مع العاملين.

- تدريب المشرف على استبعاد المؤثرات المشوشة على البيانات المقدمة من قبل العاملين.

ج. التوصيات المتعلقة بمجال الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة:

- غرس ثقافة تصميم حلقات للتفكير المشرف واشراك كافة العاملين بها.
- العمل على تأهيل وتدريب المشرف لتقديم كمأ كافياً من الأفكار الابداعية في الوقت المناسب

ح. التوصيات المتعلقة بمجال الدراسة عن المبدعين والعباقرة :

- إتاحة الفرص للمبدعين والمتفوقين والمبتكرين بالعمل بحرية وبدون قيود .
- إعداد برامج تنقيفية وتدريبية للمبدعين والمبتكرين .

خ. التوصيات المتعلقة بمجال ازالة الخوف والرهبه والخجل:

- معالجة الميل للانعزال والبعد عن الآخرين عند العاملين.
- العمل على ازالة خوف العاملين من تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (التحول التنظيمي):

1. التوصيات العامة المتعلقة بالمتغير التابع التحول التنظيمي:

- أ. توحيد القواعد والقوانين النازمة عبر سياسات واضحة يتم من خلالها اشراك العاملين في إدارة التغيير .
- ب. تعزيز الجانب التكنولوجي بشكل فعال وتفعيل قواعد البيانات لتكون أدوات للتحول التنظيمي.
- ت. بناء ثقافة وعقيدة أمنية خاصة بالمؤسسات الأمنية تقوم على تقديم الخدمات الأمنية للمواطنين بدون كلل او ملل لا تخضع للتغيرات وتجاوزات البيئة الداخلية والخارجية.

2. التوصيات الخاصة المتعلقة بمجالات المتغير التابع (التحول التنظيمي):

أ. التوصيات المتعلقة بمجال التغيير بالاستراتيجية :

- اشراك العاملين في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالوزارة.
- العمل على تقييم الاستراتيجية بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة المحيطة.
- تطبيق منهجية إدارة التغيير بالمؤسسات الأمنية وفق الواقع والمأمول.

ب. التوصيات المتعلقة بمجال التغير بالبناء والعملية التنظيمية:

- ملائمة البناء التنظيمي مع احتياجات الوزارة لتقديم خدمات أمنية مثلى.
- العمل من قبل قيادة الوزارة على مراجعة البناء التنظيمي بشكل مستمر وفق حاجات الوزارة.

- تحديد صلاحيات العاملين بجميع المستويات الإدارية بشكل محدد وواضح.

ت. التوصيات المتعلقة بمجال التغير بالثقافة التنظيمية:

- اعتماد نظام خاص بالتقييم والترقيات والحوافز للعاملين ينبع من درجة انجاز المهام التي يكلفون بها بفاعلية وكفاءة.
- تعزيز سياسة اتخاذ القرار في الوزارة حسب اللوائح والنظم مبتعدة عن العلاقات الشخصية.
- غرس قيم وثقافة التزم العاملين بالنظم والقواعد أثناء تأديتهم واجباتهم ومهامهم حتى لو تعارضت مع مصالحهم.

ثالثا: خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة:

جدول رقم (48)

(خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة)

م.	الهدف "التوصية"	البرامج والانشطة	الجهة المخولة	مؤشرات القياس
1.	اشراك العاملين في طرح حلول مناسبة لمشاكل العمل	- اعداد دراسة حول إشكاليات العمل وآليات حلها. - عقد ندوات للاستماع لشكاوي الموطن. - ورش عمل للعاملين بعنوان الأساليب الحديثة لحل المشكلات - ورش عمل استراتيجية إدارة المشكلات.	- التنظيم الإدارة - إدارة التخطيط - التوجيه السياسي والمعنوي	- انخفاض مستوى إشكاليات العمل بنسبة 70% - زيادة مشاركة العاملين بطرح حلول للإشكاليات بنسبة 80%
2.	رفع مستوى استخدام ذكي للأسئلة والحوار.	- نشرات توعوية عدد (2) - دورات تدريبية للمشرفين على كيفية اثاره الاسئلة والحوار. - لقاءات دورية من قبل المشرفين	- المشرفين - قيادة إدارات والدوائر	- زيادة نسبة الحوار واستخدام الاسئلة بنسبة 65%
3.	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث للعاملين.	- يوم علمي حول آلية اثاره الاهتمام والحديث - دراسة علمية - برنامج تدريبي لتأهيل العاملين.	- التنظيم الإدارة - إدارة التخطيط - التوجيه السياسي والمعنوي	-زيادة درجة مشاركة العاملين وتحقيق الاهداف بنسبة 80%
4.	تعزيز الإصغاء الذكي المستوعب لدى المشرف.	- دورة تدريبية عن آلية الاصغاء الذكي. - نشرة توعوية.	- التنظيم الإدارة - إدارة التدريب - إدارة الاعلام	- زيادة نسبة الاصغاء الذكي وما ينتج عنها من حل للمشكلات بنسبة 70%
5.	مواكبة دراسة طرح أفكار جديدة ورائعة.	- ورشة عمل حول التفكير الاستراتيجي لتقييم الوضع الراهن والقدرات. - دورة في التفكير الاستراتيجي والعصف الذهني وحل المشكلات.	- إدارة التخطيط - التوجيه السياسي	زيادة نسبة الافكار الرائعة والجديدة بنسبة 70%

م.	الهدف "التوصية"	البرامج والانشطة	الجهة المخولة	مؤشرات القياس
6.	استخدام الأساليب العلمية الحديثة في الدراسة عن المبدعين والعباقرة.	- ورشة عمل بعنوان كيف نرعى الموظف المبدع - تدريب الإدارة العليا على التفكير الإبداعي - حملة كيف نفكر . - ندوة للعاملين حول الابداع	- التنظيم الإدارة - إدارة التخطيط - التوجيه السياسي والمعنوي	-زيادة نسبة استخدام الأساليب العلمية الحديثة والاهتمام بالمبدعين بنسبة 80%
7.	ازالة الخوف والرهبه والخجل لدى العاملين.	- لقاءات توجيهية. - كتيبة ايمانية. - يوم تفريغ انفعالي للعاملين. - دورات توعوية وتنقيفية	- المشرفين - قيادة إدارات والدوائر	-زيادة نسبة مشاركة العاملين وانخفاض نسبة الخوف والرهبه والخجل بنسبة 70%
8.	بناء استراتيجيه فعاله تعمل على تحقيق الاهداف و احداث التحولات الاستراتيجيه.	- تشكيل لجان متخصصة. - دورات تدريبية. - ورشة عمل. - مراجعة قوانين اللائحة التنفيذية. - مؤتمر علمي حول الاستراتيجيه. - دراسة علمية.	- التنظيم الإدارة - إدارة التخطيط - التوجيه السياسي والمعنوي	-توفر رؤية واضحة واستراتيجية بنائه بنسبة 80%
9.	إعادة تصميم البناء التنظيمي بما يتوافق مع احتياجات البيئة الداخلية والخارجية وموائمه للتطور العالمي لتقديم خدمات مثلى.	- اعداد ابحاث ودراسات حول البناء التنظيمي. - تشكيل لجان خاصة بالدعم والاسناد الفني وتدريبهم . - ورشة عمل.	- التنظيم الإدارة - إدارة التدريب - إدارة الاعلام	توافر بناء تنظيمي مرن يوافق الاحتياجات والتطورات بنسبة 90%
10.	بناء وتعزيز العقيدة والثقافة الأمنية القائمة على تقديم الخدمات الأمنية المثلى.	- ورش عمل . - دورات تدريبية. - مؤتمرات ولقاءات وندوات.	- إدارة التخطيط - التوجيه السياسي	توافر عقيد وثقافة امنية لدى العاملين بنسبة 90%

رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة.

1. دور الإدارة بالتجوال في أحداث التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي.
2. علاقة التنظيمي بتحسين جودة الخدمات المقدمة بالقطاع الاهلي.
3. دور القيادة العليا في إحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية.
4. دور البناء التنظيمي في احداث التغيير التنظيمي بوزارة الداخلية.
5. واقع الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للشرطة .
6. آليات الترقية الوظيفية وأثرها بالإنجاز في المديرية العامة بالشرطة.
7. دور المؤسسات الأهلية في اسناد مقدمي الخدمات الأمنية.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

المراجع

❖ القرآن الكريم.

أولاً: المراجع العربية:

1. الكتب:

- ابن منظور، جمال الدين. (2003): "لسان العرب"، ج 11، دار الكتب بيروت، لبنان.
- الأزوي، علي. (1984): "المنجد في اللغة والإعلام"، دار المشرق، بيروت، لبنان.
- الخضيرى، محسن. (2005): "الإدارة بالتجوال"، ط2، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الخضيرى، محسن. (2000): "الإدارة بالتجوال"، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- السالمي، علاء. (2005): "نظم دعم القرارات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- السلمي، على. (2001): "تطوير الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- العامري، صالح والغالبي، طاهر. (2008): "الإدارة والأعمال"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد. (2010): "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر وصالح، أحمد. (2014): "التطوير التنظيمي"، ط3، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الغالبي، طاهر وصالح، أحمد. (2011): "التطوير التنظيمي"، ط2، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الغالبي، طاهر وصالح، أحمد. (2009): "التطوير التنظيمي"، ط1، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الهواري، سيد. (2000): "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

- تشارلي، سي. (2001): "المدير الفوري"، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت. (2004): "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد واسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- ديليسير، جاري. (2003): "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، السعودية.
- زكري، عبد اللطيف شهاب (2005): "إدارة سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع".
- سليمان، عرفات. (2001): "استراتيجية الإدارة في التعليم - ملامح من الواقع المعاصر"، مكتبة الأنجلو، القاهرة، مصر.
- سيكاران، أوما. (2006): "طرق البحث في الإدارة"، تعريب اسماعيل البسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2003): "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- عبيد، مصطفى. (2003): "مهارات البحث العلمي"، ط1، ميدان للأبحاث والدراسات، غزة، فلسطين.
- عقيلي، عمر وصفي. (2001): "مدخل إلى المنهجية لإدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- غنيم، محمد. (2005): "الإدارة بالتجوال"، القاهرة، مصر.
- فولر، جورج. (1999): "المدير المتجول"، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- كنعان، نواف. (1995): "القيادة الإدارية"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ماهر، أحمد. (2007): "تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتفكير الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مصطفى، أحمد سيد. (2002): "إدارة البشر: الأصول والمهارات"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر.
- ملحم، يحيى. (2006): "التمكين: مفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر.

- هال، ريتشارد هـ.. (2001): "المنظمات: هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها"، ترجمة سيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
 - هلال، محمد عبد الغني. (2007): "مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
2. الرسائل العلمية:

- آل سعود، نايف. (2003): "اتجاهات المديرين نحو التطور التنظيمي دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية: السعودية).
- أبو زنيد، سمير. (2011): "تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة و الخدمات الاجتماعية في وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت: فلسطين).
- أبو عساكر، فوزي. (2008): "أنماط إدراع الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين).
- أبو عمرة، عبد ربه. (2012): "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين).
- أحمد، سيد. (2004): "تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي: مصر).
- اسماعيل، حسين. (2005): "معالم نموذج لإدارة التعليم الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة"، (رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة: مصر).
- الأغا، وفيق حلمي. (2010): "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطور والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة: فلسطين).

- الحربي، عزييب. (2006): "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود الرياض: السعودية).
- الجبالي، عبد المجيد. (2005): "أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان: مصر).
- السر، أيمن. (2008): "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين).
- الشهري، محمد. (2011): "تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز جدة: السعودية).
- العيدي، أمل. (2010): "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الكرك: الأردن).
- الفرجاني، محمد. (2008): "واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني دراسة على قيادة الشرطة في غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية: فلسطين).
- الفضلية، محمد. (2008): "التطور التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية: السعودية).
- القحطاني، محمد بن باني. (2007): "معوقات التطور التنظيمي وحلولها دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بالرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: السعودية).
- اللوح، نبيل. (2006): "تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية"، (رسالة ماجستير غير منشور الجامعة الإسلامية: فلسطين).

- المربع، صالح. (2004): "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات"، (رسالة ماجستير غير منشور جامعة نايف للعلوم الأمنية: السعودية).
- المشاري، عبد الله سعد. (2003): "معوقات التطوير التنظيمي من منظور القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المملكة العربية السعودية).
- حلس، صقر محمد. (2012): "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين دالة دراسية على بلدية غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين).
- صباح، إيمان. (2012): "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها"، (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: فلسطين).
- صيام، محمد. (2007): "فاعلية متطلبات وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشور الجامعة الإسلامية: فلسطين).
- عبد الإله، سمير. (2006): "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة"، (رسالة ماجستير غير منشور الجامعة الإسلامية: فلسطين).
- قدومي، منال. (2011): "الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس"، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان: الأردن).
- مرزوق، ابتسام. (2006): "فاعلية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين).

- مطر، حمدان. (2008): "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين).

3. الدوريات والمجلات العلمية:

- العديلي، ناصر محمد. (2000): "مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه"، ورقة مقدمة إلى ندوة مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- العرمان، عبد الرحمن. (2008) "الإدارة بالتجوال"، مجلة الأمن والحياة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، عدد 309، السعودية، (ص ص 40-41).
- جودي، حيد حمزة. (2011): "تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة بوزارة الداخلية العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 43، عدد 90، (ص ص 321-338).
- حماد، إياد. (2011): "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 4.
- عباينة، صالح وأحمد، الطويل وهاني، عبد الرحمن. (2009): "درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي أنموذج مقترح". مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 36 ، (ص ص 95 - 76).
- عبد السمیع، محمد مصطفى. (2003): "تحو نموذج تطویری للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي"، دراسة مقدمة في المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- عماد الدين، منى (2004): "الإدارة بالتجوال"، مجلة المعرفة، العدد 95، (ص ص 114-112).

4. الوثائق والتقارير الرسمية:

- أبو ديه، أحمد. (2004): "دوافع ومتطلبات الإصلاح وآلياته ومنجزاته"، المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، غزة، فلسطين.
- المجلس التشريعي الفلسطيني. (2005): "قانون رقم (8) لسنة 2005 الخدمة بقوى الأمن الفلسطينية"، غزة، فلسطين.
- ديوان الرقابة الإدارية والمالية. (2014): " تقرير ديوان الرقابة المالية والإدارية لعام 2014م"، غزة، فلسطين.
- وزارة الداخلية الفلسطينية. (2014): "الخطة الاستراتيجية وزارة الداخلية (2014-2016م"، غزة، فلسطين.

5. مقابلات:

- ابراهيم حبيب (2015): "مقابلة أجراها الباحث"، غزة، 2015/07/26.
- تيسير البطش (2015): "مقابلة أجراها الباحث"، غزة، 2015/07/28.
- محمد ابو زايد (2015): "مقابلة أجراها الباحث"، غزة، 2015/06/25.
- محمد خلف (2015): "مقابلة أجراها الباحث"، غزة، 2015/07/05.
- محمد الجريسي (2015): "مقابلة أجراها الباحث"، غزة، 2015/07/13.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Abdul Rashid, M. Z. , Sambasivan, M. and Abdul Rahman, A. (2004): "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change". The Leadership and Organization Development Journal, Vol. 25 Iss: 2, pp. 161-179.
- Armenakis, A. A. , Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (2000): "Creating Readiness. For organizational change, Reading(29) in the organization Development and Transformation", French, W., et al. McGraw-Hill, N.Y.
- Brown, G & Coley, K. (2011): "The Effect of Walkthrough Observations on Teacher Perspectives in Christian schools", Christian perspective in education, Vol.4, Issue.2,pp 1-24.
- Brown, W. , & Harvey, D. (2006): "An Experimental Apparent is Organization Development", 7th end., Prentice-Hall-New Jersey.
- Diefenbach, T. (2007): "The managerialistic ideology of organizational change management", Journal of Organizational Change Management, Vol., 20, No. 1.
- Ekuri, P. , Angba, A. O. , and Akpabio, I. A. (2008): "Performance of non governmental organizations' workers in rural development in Cross River State, Nigeria". The Journal of International Social Research, Volume 1/2; p. 1-12.
- French, W. L. , Bell, C. H. and Zawacki, R. A. (2000): "Organization Development and Transformation :Managing", Effective ,change , McGraw -Hill ,New York.

- Hacker, S. , & Roberts, T. (2004): "Transformational Leadership creating Organizations of meaning", American Society for Quality Press, Wisconsin, U.S.A.
- Hage, J. (1980): "Theories of organizations", John Wiley, N.Y.
- Hildebrand, M. (2006): "The Implication Of Management By Walking About a case study of a German hospital", Leadership in Health Services " vol.19,No4,pp.3-17.
- Jonse, G. (2004): "organizations Theory", Design, and change-text and cases-4th ed., Prentice Hall, N.Y.
- Kasapoglu, R. (2006): "The opinions of the first level primary school teachers about the practicability of management by wandering around in primary schools", Master dissertation, Ankara, Turkey.
- Kemball, C. (2001): "The Organizational Gap, Wiley, Austraiasia?".
- Keruskin, T. E. (2006): "The perceptions of high school principals student achievement by conducting walkthroughs", Doctoral dissertation, University of Pittsburg.
- Kimberly, J. & Quinne, E. (1984): "The challenge of Transion Management", Richard, D. Irwin.
- Koerperich, R. (2008): "The effects of classroom walk-through observations on teachers' professional growth, Doctoral Dissertations", Arizona State University.
- Lawson, K. , Savery, J. and Alan, L. (2000): "Organizational change: the Australian experience", Journal of Management Development, Vol. 19 Iss: 4, pp.309 – 317.

- Macneill, N. & Boyd, R. (2006): "Re-examining management by walking around". An electronic journal for leaders in education, vol(4), Issue (22). <http://www.curriculum.edu.au/leader> (1/8/2015)"
- McClain, L. S. (2009): "Elementary principals' utilization of walkthroughs in the role of instructional leaders", Doctoral dissertation, Georgia Southern University.
- Mckinney, T. (2004): " The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Nurse Managers Spend With Them" ,Master Thesis, Texas Teach University.
- Miles, R. (1997), leading corporate transformation, a blueprint for business renewal, Jossey-Bass Publishers.
- Miller, S. (1982): "Evolution and Revolution", Warner Book, N.Y.
- Paglis , L. , and Green, S. (2002): "Leadership Self-efficacy and managers", Motivation for leading Change, John Wiley and sons , journal of organizational Behavior,Vol.23,pp215-235.
- Payne, E. (2010): "Implementing Walkthroughs: One School's Journey", Doctoral Dissertations, Polytechnic Institute and State University.
- Porras, J. & Silvers, R. (2005): "Organization Development and Transformation", Reading (5) in the organization Development and Transformation, French, W., et al. McGraw-Hill ,N.Y
- Rossi, G. A. (2007): "The classroom walkthrough: The perceptions Of elementary school Principals on its impact on student achievement", Doctoral dissertation, University of Pittsburgh
- Savery, L. K. , and Luks, J. A. (2000): "Organizational change: the Australian experience".

- Schermerhorn, J. (2005): "Management", 8th ed., wiley & sons, N.Y.
- Skretta, J. A. (2008): "Walkthroughs: A descriptive study of Nebraska high school principals' use of the observation process", Doctoral dissertation, University of Nebraska–Lincoln.
- Sorensen, T. , Weller, M. & Mcentire, L. (2010): "The Use of Classroom Walk–Through Observations as a Strategy to Improve Teaching and learning: A Student Centered Perspective", Doctoral dissertation, Lindenwood University.
- Zawacki, R. & Norman, C. (2005): "Successful self – Directed Teams and planned change: A lot in Common", Reading (21) in the organization Development and Transformation French, W. et al., McGraw–Hill, N.Y.

الملاحق

ملحق رقم (1) كتاب تسهيل المهمة

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة



الاثنين: 06 يناير، 2015
الرقم: MPA,EX-R,106

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: حسين محمد حسين ابو سعدة، برقم جامعي: 120130028، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (دور الادارة بالتجوال في احداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية) ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل

أ. محمد مروان أبو جاسر



+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421

ملحق رقم (2) مخاطبة تحكيم الاستبانة



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة
تخصص القيادة والإدارة



تحكيم استبانة

حضرة السيد/ة: المحترم/ المحترمة، ،
الدرجة العلمية:
التخصص:
مكان العمل:
تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي "دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة - تخصص القيادة والإدارة .

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في موضوع البحث العلمي، ومنفعة العلم والمتعلمين، فإنني أستمحكم عذراً بأن تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم الثمين، وتقدموا لنا التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل، أو حذف، أو إضافة ما ترونه مناسباً، وتوضيح مدى انتماء الفقرة لمحورها (أو لمجالها)، وتحكيمها من حيث سلامة الصياغة اللغوية، لتكون أداة جيدة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

شاكرين لسيادتكم تفضلكم بتقديم المساعدة، وتحسين وتطوير البحث العلمي، وتزويد الطلبة بالعلم، والكفايات اللازمة لإعداد الكوادر البشرية بكفاءات وشهادات عالية، لخدمة المجتمع وتنميته.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير، ،

الباحث/ حسين محمد أبو سعدة

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1.	د. محمد المدهون	أستاذ مشارك	أكاديمية الإدارة والسياسة
2.	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
3.	د. يوسف بحر	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
4.	د. اكرم سمور	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
5.	د. وفيق الاغا	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر
6.	د. وسيم الهابيل	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
7.	د. نبيل اللوح	أستاذ مساعد	ديوان الموظفين العام
8.	د. مروان الأغا	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
9.	د. محمود الشنطي	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
10.	د. ياسر ابو مصطفى	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين
11.	د. خليل ماضي	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
12.	د. رامز بدير	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
13.	د. خالد الدهليز	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (4) صورة الاستبانة بعد التحكيم



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة
تخصص القيادة والإدارة



الأخ الكريم/ الأخت الكريمة.....المحترم/ة،،،
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع : تعبئة استبانة بحث علمي

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي "دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة - تخصص القيادة والإدارة .

ولإيماننا العميق بأنكم الأكثر معرفة بالوضع القائم، وأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة، كونكم أهل خبرة واختصاص، ونعهد بكم الانتماء والاستعداد الدائمين لمواصلة الأبحاث العلمية التي تخدم المجتمع و تطوره، لذا توجهنا إليكم بهذه الاستبانة وكلنا أمل أن نجد التعاون من قبلكم .علما بأن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وتتوقف صحة النتائج على دقة إجاباتكم، شاكرين لسيادتكم تفضلكم بتقديم المساعدة، وتحسين وتطوير البحث العلمي، وتزويد الطلبة بالعلم، والكفايات اللازمة لإعداد الكوادر البشرية بكفاءات وشهادات عليا، لخدمة المجتمع وتنميته.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ، ،

الباحث/ حسين محمد أبو سعدة

مصطلحات الدراسة

1. الإدارة بالتجوال:

وهي عبارة عن قيام العاملين بالوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الشق العسكري بالتواجد الفعال في مواقع الاحداث ومعايشة العاملين للتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها لزيادة فاعليتهم للوصول للأهداف والنتائج المرجوة .

2. التحول التنظيمي:

التحول التنظيمي هو عبارة عن الأنشطة التي ستقوم بها وزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري لإحداث تغير مهم وكبير عبر رؤية استراتيجية لإحداث تغيرات جذرية شمولية بهدف غلق الفجوة الحاصلة بين الوضع الحالي بالوزارة والوضع المتأمل الوصول إليه.

3. المشرف:

هو المسئول المباشر المشرف على العمل .

أولاً :- المحور الديمغرافي

العمر	() أقل من 30 عام	() من 30 عام إلى أقل من 40 عام
	() من 40 عام إلى أقل من 50 عام	() من 50 عام فأكثر
المؤهل العلمي	() ثانوية عامة فأقل	() دبلوم متوسط
	() بكالوريوس	() دبلوم عام
	() ماجستير	() دكتوراه
سنوات الخدمة	() أقل من 5 أعوام	() من 5 أعوام إلى أقل من 10 أعوام
	() من 10 أعوام إلى أقل من 15 عام	() من 15 عام فأكثر
الدرجة الوظيفية	() لواء	() عميد
	() عقيد	() مقدم
	() رائد	() نقيب

ثانياً: محور الإدارة بالتجوال:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: إثارة و تحفيز الاهتمام والحديث						
1.	يمتلك المشرف رؤية شاملة تعمل على تحفيز العاملين.					
2.	يتصل المشرف مع العاملين عن طريق المحادثة المباشرة .					
3.	يهيئ المشرف الظروف للعاملين ليقدموا جل اهتمامهم بالعمل.					
4.	يستعرض المشرف حيثيات ما يتعلق بالعمل بطريق واضحة وسليمة.					
5.	يعطي المشرف للعاملين مساحة لعرض أفكارهم.					
6.	يحدد المشرف اتجاهات المستمعين وميولهم تجاه الفكرة ويبدأ بنقاط الاتفاق.					
7.	يقوم المشرف بمعالجة الأفكار المستترة - الأفكار التي تختزل داخل العاملين - .					
8.	يشجع المشرف المستلزمات المتعلقة بلغة البناء المنطقي- توارد الافكار وتنظيمها وتبويبها- للحديث .					
البعد الثاني: الإصغاء الذكي المستوعب						
1.	يصغى المشرف باهتمام لجميع ما يقدمه العاملين من معلومات وبيانات.					
2.	يحلل المشرف جميع المعلومات الواردة من العاملين .					
3.	يقيم المشرف جميع المعطيات والمهام الخاصة بالعمل.					
4.	يتميز المشرف بالصبر على استقبال البيانات.					
5.	يعمل المشرف على استبعاد المؤثرات المشوشة على البيانات المقدمة.					
6.	يحد المشرف من تأثير العوامل التي تؤثر على الانتباه مثل العوامل النفسية والطبيعية والفسولوجية و البيئية اثناء اجراء الحوار .					
7.	يعمل المشرف على مراعاة اللغة اللفظية السليمة أثناء الحوار مع العاملين.					
8.	يتجنب المشرف السرعة في الاستنتاج أو التفسير .					
9.	يبتعد المشرف عن تصيد الأخطاء في طريقة إلقاء المتحدث.					
البعد الثالث: استخدام ذكي للأسئلة والحوار						
1.	يستخدم المشرف الأسئلة والحوار في إقناع العاملين.					
2.	يعمل المشرف على الحصول على المعلومات أو تلقيها عبر الحوار .					
3.	ينمي المشرف روح الود وعلاقة التعاون.					
4.	يطرح المشرف الأسئلة السابرة - الأسئلة التي تعمل على توليد أسئلة جديدة-.					
5.	ينوع المشرف من أدواته الجسدية واللفظية في إدارة الحوار .					
البعد الرابع: إزالة الخوف و الرهبة والخجل						
1.	يعمل المشرف على بث روح الأمل والأمان في نفوس العاملين.					
2.	يشجع المشرف العاملين على طرح الأسئلة والتحدث للآخرين.					
3.	يزيل المشرف خوف العاملين من أفكارهم ومقترحاتهم .					
4.	يعالج المشرف الميل للانعزال والبعد عن الآخرين عند العاملين.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الخامس: مشاركة الآخرين في مشاكل العمل						
1.	يشارك المشرف العاملين بتخطيط العمل.					
2.	يستعين المشرف بالعاملين عند تنفيذ خطة العمل.					
3.	يستقبل المشرف مقترحات العاملين في حالة حدوث المشاكل.					
4.	يعمل المشرف بشكل جماعي مع العاملين للوصول للأهداف المرجوة.					
5.	تستحوذ عملية التغذية الراجعة على اهتمام المشرف .					
6.	يطبق المشرف الحلول المقترحة من قبل العاملين.					
7.	يسعى المشرف لحل مشاكل العاملين أثناء العمل.					
البعد السادس: الدراسة عن المبدعين والعباقرة						
1.	يوفر المشرف بيئة خاصة للمبدعين والمتفوقين والمبتكرين.					
2.	يعمل المشرف على تبني المبدعين من العاملين					
3.	يتيح المشرف للعاملين المبدعين والمتفوقين والمبتكرين بالعمل بحرية وبدون قيود .					
4.	يعمل المشرف على استخراج المواهب للمبدعين والمبتكرين وتنمية قدراتهم .					
5.	يسعى المشرف لرفد المؤسسة بالمبدعين والمبتكرين.					
6.	يقوم المشرف بإعداد برامج تثقيفية وتدريبية للمبدعين والمبتكرين.					
البعد السابع: الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة						
1.	يقوم المشرف بتقديم كمأ كافيأ من الأفكار الابداعية في الوقت المناسب.					
2.	يبادر المشرف إلى تقديم أفكار تتصف بالجدية والأصالة.					
3.	يعمل المشرف على تقييم الافكار بشكل جيد حتى لو كانت بسيطة.					
4.	يستند المشرف على التفكير الترابطي – التفكير المتسلسل المرتبط بالفكرة -.					
5.	يصمم المشرف حلقات للتفكير .					

ثالثاً: محور التحول التنظيمي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	توجد رؤية استراتيجية واضحة للوزارة.					
2.	تتوافر لدى الوزارة رسالة واضحة مستتبطة من الاحتياجات.					
3.	يحدد المشرف الغايات العليا كجزء من الاستراتيجية الخاصة بالوزارة.					
4.	يحرص المشرف على تعميم استراتيجية الوزارة للعاملين.					
5.	يعمل المشرف على تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف عند بناء الاستراتيجية.					
6.	يشرك المشرف العاملين في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالوزارة.					
7.	يطبق المشرف الاستراتيجية بشكل عملي مدروس ومنهجي.					
8.	يحرص المشرف على تقييم الاستراتيجية بشكل مستمر.					
9.	تسهل آليات التخطيط المتبعة على تسهيل حدوث عملية التغير.					
10.	يحرص المشرف على تطبيق منهجية إدارة التغيير.					
11.	يتلاءم البناء التنظيمي مع احتياجات الوزارة.					
12.	يعمل البناء التنظيمي على المساعدة في تحقيق الاهداف المرجوة للوزارة.					
13.	تقوم الوزارة بمراجعة البناء التنظيمي بشكل مستمر وفق حاجات الوزارة.					
14.	يساعد البناء التنظيمي على تطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية للوزارة.					
15.	يساعد البناء التنظيمي الحالي على سرعة عملية الاتصال داخل الأطر التنظيمية بالوزارة.					
16.	يحدد البناء التنظيمي صلاحيات العاملين بجميع المستويات الإدارية بشكل محدد وواضح.					
17.	يلتزم العاملين باتباع آليات الاتصال المحددة داخل الهياكل التنظيمية.					
18.	يساعد البناء والعملية التنظيمية على إدارة التغيرات بالوزارة.					
19.	يعمل المشرف على تعزيز التعاون بين زملاء العمل لعلاج المشكلات.					
20.	يعد من أولويات العاملين انجاز المهام التي يكلفوا بها بأفضل الطرق.					
21.	يعتبر الموظفين الذين يحصلون على ترقية هم الموظفين الذين ينجزون المهام التي يكلفون بها بفاعلية وكفاءة.					
22.	ينظر المشرف بان زملاء العمل هم زملاء ملتزمون بإنجاز أهداف مشتركة.					
23.	يتم قيادة وتوجيه العاملين من خلال النظم واللوائح التي تشرح للموظفين ما يجب ان يفعلوه.					
24.	تتم عملية اتخاذ القرار في الوزارة حسب اللوائح والنظم مبنية عن العلاقات الشخصية.					
25.	يعزى التزام العاملين بأعمالهم وإنجازها لرغبتهم في الإنجاز والمساهمة في نجاح الوزارة.					
26.	تتصف العلاقة بين العاملين بأنها علاقة تعاونية تسودها روح الفريق لإنجاز المهام.					
27.	يتم حل النزاعات والصراعات داخل الوزارة بالرجوع للقوانين والأنظمة.					
28.	ينظر إلى الوزارة إلى أنها بيئة خدمية تعمل على تقديم الخدمات الأمنية.					
29.	يلتزم العاملين بالنظم والقواعد أثناء تأديتهم واجباتهم ومهامهم حتى لو تعارضت مع مصالحهم.					

ملحق رقم (5)

بطاقة المقابلة



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة
تخصص القيادة والإدارة



بطاقة مقابلة

حضرة السيد/ ة: المحترم/ المحترمة،،،

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: **علاقة الإدارة بالتجول في إحداث التحول التنظيمي** "دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة - تخصص القيادة والإدارة ، ويستخدم الباحث هذه المقابلة لتحقيق أهداف الدراسة التالية:

1. التعرف إلى واقع النظام الإداري بوزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري.
 2. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول دور الإدارة بالتجول في إحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
 3. التعرف إلى التحديات التي تواجه تطبيق عملية التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الشق العسكري.
 4. تحديد سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق عملية التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الشق العسكري.
 5. تقديم بعض المقترحات ذات الفائدة والتي من شأنها أن تعزز الاتجاهات الإيجابية للمدراء و الرؤساء نحو إحداث التحول التنظيمي.
- شاكرين لسيادتكم تفضلكم بتقديم المساعدة، وتحسين وتطوير البحث العلمي، وتزويد الطلبة بالعلم، والكفايات اللازمة لإعداد الكوادر البشرية بكفاءات وشهادات عالية، لخدمة المجتمع وتنميته.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير، ،

الباحث/ حسين محمد أبو سعدة

مصطلحات الدراسة

2. الإدارة بالتجوال:

وهو عبارة عن قيام العاملين بالوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الشق العسكري بالتواجد الفعال في مواقع الأحداث ومعايشة العاملين للتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على تلبيةها لزيادة فاعليتهم للوصول للأهداف والنتائج المرجوة .

4. التحول التنظيمي:

التحول التنظيمي هو عبارة عن الأنشطة التي ستقوم بها وزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق العسكري لإحداث تغير مهم وكبير عبر رؤية استراتيجية لإحداث تغييرات جذرية شمولية بهدف غلق الفجوة الحاصلة بين الوضع الحالي بالوزارة والوضع المتأمل الوصول إليه.

أولاً :- المحور الديمغرافي

يوم وتاريخ المقابلة	
الاسم	
العمر	
سنوات الخدمة	
المؤهل العلمي	
المسمى الوظيفي	
عدد الدورات التدريبية	

ثانيا: أسئلة المقابلة:

1. معوقات عملية التحول في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
2. ما سبل التغلب علي التحديات التي تواجه تطبيق علمية التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الشق العسكري.
3. ما المقترحات التي من شأنها أن تعزز الاتجاهات الإيجابية للمدراء و الرؤساء نحو إحداث التحول التنظيمي؟