إقـــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية"

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.

Student's name:	**Shareef M. Ferwana**	**شريف محمد فروانة**	**اسم الطالب:**
Date:	2016-03-08	29 جماد الاول، 1437 هـ	**التاريخ:**
Signature:			**التوقيع:**

برنامج الدراسات العليا المشترك

بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى

برنامج القيادة والإدارة

رسالة ماجستير بعنوان:

"تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية"

Impact of management by walking around on incentivizing Al-Noor Charity Organization's employees.

إعداد الباحث

شريف محمد فروانة

إشراف الدكتور

محمد ابراهيم المدهون

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

1437هـ - 2016م

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

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـار النخـــبة

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **شريف محمد صالح فروانة**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**، وموضوعها:

"تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 28 جمادي الأول 1437 هـ، الموافق 2016/03/08 م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. محمـــد إبـــراهيم المـــدهون	مشرفاً ورئيســاً	.....
د. خليـــل إســـماعيل ماضـــي	مناقشاً خارجيــاً	.....
د. نبيـــــل عبـــــد اللـــــوح	مناقشاً داخليــاً	.....

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

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245
فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر(الثلاثيني)
دوار الصناعـــة - بنايـــة رقـم 2070/84 ✉ 1421

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ
عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا
كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ التوبة،اية105

إهداء

إلى من علمني النجاح والصبر

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب

ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه ولا يقف

إلى جانبي الان ليشهد عملي هذا ...أبي

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها

إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه

وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من آلامي ... أمي

إلى من كان بمثابة الأب الحاني الحبيب والذي كنت أتمنى أن يكون بيننا ولكن قدر الله النافذ

أخي الشهيد أيمن

إلى من سهرت الليالي وساندتني ووقفت إلى جانبي ... زوجتي الحبيبة هبة

إلى من يحن لهم الفؤاد في كل وقت وحين إلى ...أولادي

نور ورغد ومحمد وجنى وميس

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني لأقف ها هنا... إخواني وأخواتي جميعا

أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وعرفان

أحمد الله عز وجل على أن يسر لي الانتهاء من هذا العمل المتواضع، والذي أرجو أن ينفع الإسلام والمسلمين وأهلي ووطني وان يرضي ربي

لا يسعني الا أن أتقدم بخالص شكري وتقديري واحترامي إلى الدكتور الحبيب المشرف/

د. محمد ابراهيم المدهون

لإشرافه على رسالتي والذي كان لتوجيهاته الأثر الكبير في إخراج هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بالشكر والامتنان للدكتور احمد الوادية ولأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا التي اتاحت لنا امكانية الدراسات العليا فيها.

كما أتوجه بالاحترام والتقدير لأعضاء وموظفي جمعية النور الخيرية واخص بالذكر الأخ مهدي جعرور والاخ عبد الله أبو سعدة الذين ساعدوني لإتمام هذا البحث الذي أغنته مساعدتهم وساهمت بإخراجه إلى النور

واتقدم بالشكر للأخ أحمد هاشم الذي ساعدني بالحصول على المراجع العلمية من جمهورية مصر العربية

وأخيراً وليس بآخر إن كان علينا حق الشكر والتقدير للأصدقاء والاقارب والاحباب وزملائي كلُ باسمه ولقبة وللزملاء الكرام اللذين وقفوا إلى جانبي ومساعدتي لإتمام هذا العمل ارجو من الله ان يكون في ميزان حسناتنا جميعا.

أخوكم الباحث /

شريف محمد فروانة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الإدارة بالتجوال لتحفيز الموظفين لدي جمعية النور الخيرية والمساهمة في رفع كفاءتهم من خلال تحفيزهم وذلك من خلال مفهوم الإدارة بالتجوال والكشف عما اذا كان يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال بين متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات، وقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ (100 موظف) ، وحيث تم توزيع 100 استبانة على جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية وتم استرداد 95 استبانة .

وقد توصلت الدراسة إلى جمله من النتائج كان من أهمها:

مدى تطبيق الإدارة بالتجوال فـي جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (75.026) وهو بدرجة (كبيرة)، كما وجاء مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (76.061) وهو بدرجة (كبيرة)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق الإدارة بالتجوال بين مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، وهذا يبين صحة مشكلة الدراسة ويؤكد دور الإدارة بالتجوال كاتجاه حديث في عمليات التغيير الشاملة للمنظمات، حيث بلغت قيم معامل ارتباط بيرسون(**0.873**) ويعنى ذلك انه كما تم تطبيق الإدارة بالتجوال بقدار (0.1) يتحسن تحفيز الموظفين بمقدار(**0.873**).

يوجد تأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية ما نسبته (75.5%).

وقد خلصت الدراسة لمجموعة توصيات أهمها:

حث الإدارة العليا لزيادة مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالمفهوم العلمي المدروس لما في ذلك من رفع للكفاءة وتوفيرا للوقت والجهد وتحسين الاتصال وحل المشكلات الانية التي قد تعترض الموظفين، وتعمل على تحفيز الموظفين ودفعهم للارتقاء والتطوير وطرح الأفكار الجديدة، والعمل على تبني مبدأ الإدارة بالتجوال وترسيخ هذا المفهوم في اذهان المشرفين والمسؤولين وربطه في خطط ولوائح الجمعية المعمول بها، وأيضا العمل على إيضاح نظام الحوافز في الجمعية للموظفين وإصدار نموذج بنظام الحوافز في جمعية النور الخيرية.

Abstract

This study aimed at investigating management by walking around and its impact on incentivizing Al-Noor Charity Organization's employees. It also aimed at contributing to upgrading their competencies through applying the concept of management by walking around and revealing whether there was a statistically significant correlation between the mean scores of the extent of management by walking around implementation and those of incentivizing the Organization's employees. To achieve the study purpose, the researcher used the descriptive analytical approach. A questionnaire was designed for data collection. The researcher surveyed all the study population i.e. (100) employees at all administrative levels, each of whom was sent a questionnaire. Of the (100) distributed questionnaires, only (95) were returned.

The most important of the study findings were as follows: the extent of the application of mobile management had a percentage weight of (75.26), which is relatively large. There was a statistically significant correlation at ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the application of management by walking and those of the level of incentivizing Al-Noor Charity Organization's employees. Such findings confirm the validity of the study problem and stress the role of management by walking as a modern trend in the comprehensive change of organizations as the score of Pearson correlation coefficient was (0.873), which means that whenever management by walking is applied by (0.1), the employees' incentives will increase by (0.873). The study also found that there was a statistically significant effect at ($\alpha \leq 0.05$) of the application of management by walking on the level of incentivizing Al-Noor Charity Organization employees' with a percentage weight of (%75.5).

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which are as follows: urging the senior management to increase the level of the calculated application of management by walking concept as a means of raising competencies and saving time and effort and improving communication and immediate solution of problems encountered by employees. Management by walking also incentivizes employees and stimulates them to develop and progress, suggest new ideas and contribute to the adoption of the principle of management by walking and solidify this concept among supervisors and administrators and connect it with the applied regulations of the organization. Finally, it is important to clarify the incentive system to the Al-Noor Charity Organization's employees by issuing a form of the incentive system.

فهرس المحتويات

المحتوى **رقم الصفحة**

الأية..... أ

إهداء ..... ب

شكر وعرفان..... ت

ملخص الدراسة ..... ث

Abstract..... ج

فهرس المحتويات ..... ح

قائمة الجداول..... ز

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1

1.1 المقدمة..... 2

2.1 مشكلة الدراسة 4

3.1 فرضيات الدراسة..... 8

4.1 أهداف الدارسة:..... 9

6.1 حدود الدراسة: 10

7.1 متغيرات الدراسة 11

8.1 مصطلحات الدراسة..... 12

9.1 الصعوبات التي واجهها الباحث. 13

2 الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة..... 15

توطئة 16
1.2 المبحث الأول: الإدارة بالتجوال 17
توطئة 18
1.1.2 مفهوم الإدارة بالتجوال ومبادئها 19
2.1.2 نشأة الإدارة بالتجوال وتطورها 22
3.1.2 الإدارة بالتجوال في الإسلام: 23
4.1.2 أهداف الإدارة بالتجوال وعملياتها 25
5.1.2 مبادئ الإدارة بالتجوال 29
6.1.2 أدوات الإدارة بالتجوال أساليبها. 29
7.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال 32
8.1.2 أنواع التجوال الإداري. 34
9.1.2 أساليب الإدارة بالتجوال 37
10.1.2 صفات وخصائص القائد المتجول. 38
11.1.2 مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال. 40
12.1.2 مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة بالتجوال. 42
13.1.2 تجارب في الإدارة بالتجوال. 45
1.13.1.2 التجربة الإسلامية (من التاريخ الإسلامي). 45
2.13.1.2 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية. 45
2.2 المبحث الثاني: تحفيز الموظفين 47

توطئة 48
1.2.2 مفهوم التحفيز 49
2.2.2 أهمية التحفيز 49
3.2.2 أنواع التحفيز 51
4.2.2 نظريات التحفيز 54
5.2.2 شروط التحفيز الفعال..... 62
6.2.2 مقومات التحفيز الفعال 63
7.2.2 أسس ومعايير منح التحفيز 64
3.2 المبحث الثالث: جمعية النور الخيرية 66
توطئة 67
1.3.2 تعريف بجمعية النور الخيرية بغزة..... 68
2.3.2 الرؤية والرسالة 69
3.3.2 أهداف جمعية النور الخيرية 70
4.3.2 مجالات عمل جمعية النور الخيرية 73
5.3.2 أشكال ونظام الحوافز بجمعية النور الخيرية. 76
3 الفصل الثالث: الدراسات السابقة 77
1.3 المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بمحور الإدارة بالتجـوال 80
1.1.3 الدراسات الفلسطينية..... 81
2.1.3 الدراسات العربيــة..... 88

3.1.3 الدراسات الأجنبيــة 96
2.3 المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بمحور تحفيز الموظفين.....105
توطئة 106
1.2.3 الدراسات الفلسطينية.....106
2.2.3 الدراسات العربيــة.....112
3.2.3 الدراسات الأجنبيــة 117
3.3 المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.....121
1.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة.....122
2.3.3 مقارنة منهجية الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.....123
3.3.3 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....126
4.3.3 مجالات استفادة الباحث من الدراسات السابقة: 128
5.3.3 أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسة السابقة: 128
6.3.3 الفجوة البحثية.....129
4 الفصل الرابع: منهجية الدراسة 130
1.4 منهج الدراسة 131
2.4 مجتمع الدراسة:.....131
3.4 عينة الدراسة:.....131
4.4 أداة الدراسة:.....134
5.4 صدق أداة الدراسة (الاستبانة): 135

6.4 ثبات أداة الدراسة 140
7.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة. 141
8.4 خطوات بناء أداة الدراسة 142
9.4 مصادر البيانات: 143
10.4 اختبار توزيع البيانات:.....143
5 الفصل الخامس: تحليل فقرات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها 144
6 الفصل السادس النتائج والتوصيات 174
1.5.6 التوصيات الخاصة بالإدارة بالتجوال.....179
2.5.6 التوصيات الخاصة بتحفيز الموظفين.....180
6.6 خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة.....181
7.6 المصادر و المراجع.....183
8.6 المـــلاحق.....194

قائمة الجداول

الجدول	رقم الصفحة

جدول 1 مقارنة منهجية الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.....123

جدول 2 الفجوة البحثية.....129

جدول 3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....132

جدول 4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....132

جدول 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....132

جدول 6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.....133

جدول 7 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية.....133

جدول 8 مقياس خماسي التدريج.....135

جدول 9 صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.....136

جدول 10 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث.....136

جدول 11 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإصغاء الذكي المستوعب.....137

جدول 12 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاستخدام الذي للأسئلة والحوار.....137

جدول 13 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور إزالة الخوف والرهبة.....138

جدول 14 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مشاركة الآخرين في مشاكل العمل.....138

جدول 15 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التطور والإبداع.....138

جدول 16 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أفكار جديدة ورائعة.....139

جدول 17 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تحفيز الموظفين.....139

جدول 18 معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة.....140
جدول 19 معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة 141
جدول 20 اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة.....143
جدول 21 محاور الإدارة بالتجوال 145
جدول 22 فقرات محور إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث 148
جدول 23 فقرات محور الإصغاء الذكي المستوعب.....150
جدول 24 فقرات محور الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار 151
جدول 25 فقرات محور إزالة الخوف والرهبة 153
جدول 26 فقرات محور مشاركة الآخرين في مشاكل العمل 154
جدول 27 فقرات محور التطور والإبداع 156
جدول 28 فقرات محور أفكار جديدة ورائعة 157
جدول 29 فقرات تحفيز الموظفين.....158
جدول 30 الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير الجنس.....161
جدول 31 الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير العمر.....162
جدول 32 الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي 163
جدول 33 الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة 164
جدول 34 الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية.....165
جدول 35 الفروقات في تحفيز الموظفين بالنسبة لمتغير الجنس.....166
جدول 36 الفروقات في تحفيز الموظفين بالنسبة لمتغير العمر.....167

جدول 37 الفروقات في تحفيز الموظفين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي 168
جدول 38 الفروقات في تحفيز الموظفين بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة.....169
جدول 39 الفروقات في تحفيز الموظفين بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية 170
جدول 39 معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الإدارة بالتجوال وبين تحفيز الموظفين 171
جدول 41 يوضح ملخصا للنتائج المتعلقة بأهداف الدراسة 178
جدول 42 خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة 181

الأشكال

شكل رقم (1) العلاقة بين عناصر الإدارة بالتجوال وتحفيز الموظفين 7

شكل رقم (2) العناصر السبعة للإدارة بالتجوال 11

شكل رقم (3) أهداف الإدارة بالتجوال 28

شكل رقم (4) أدوات الإدارة بالتجوال وأساليبها 31

شكل رقم (5) متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال 33

شكل رقم (6) أنواع التجوال الاداري 36

شكل رقم (7) مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال 41

شكل رقم (8) يوضح معوقات الإدارة بالتجوال 44

شكل رقم (9) أنواع الحوفز 54

شكل رقم (10) نظرية الاحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو 56

شكل رقم (11) نظرية أى آر جي ERG Theory 57

شكل رقم (12) نظرية الموظفين لهيرزبرج 59

شكل رقم (13) مقومات التحفيز الفعال 64

شكل رقم (14) الرسالة والرسالة 69

شكل رقم (15) الهيكل التنظيمي لجمعية النور 71

شكل رقم (16) اعداد الدراسات السابقة 79

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدارسة

5.1 أهمية الدارسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 متغيرات الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

9.1 الصعوبات التي واجهها الباحث

1.1 المقدمة

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان اجتماعي بطبيعته يندمج مع بني جنسه في مجموعات بشرية ذات اهتمامات مختلفة ومتنوعة ذات أبعاد اجتماعية ونفسية وأمنية وإدارية لكنها متغير بشكل عام، وأيضا متطورة ويشهد العالم تغيرا بين الحين والاخر، وقد تكون الإدارة بحاجة إلى ذلك التغير لأنها الجزء الاهم في اهتمامات الانسان فإنها تعمل على تطوير ذاتها للتوائم والتوافق مع هذا التطور وان تكون أداة للتطور بدلا من ان تكون اسيرة البنى التقليدية "فوجود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها" فالإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية مستمرة وقد ظهرت خلال السنوات الاخيرة موجات متتالية من التغيرات والأفكار والاتجاهات الإدارية والتي تهدف جميعها إلى التطور بالأداء والتي كانت أبرزها في السنوات الاخير هو مفهوم الإدارة بالتجوال والذي يجعل من المدير ان يعايش موظفيه وأن يتعرف على سماتهم الشخصية واحتياجاتهم المادية وكيفية التعامل معهم وتحفيزهم على أداء مهامهم بكفاءة وموضوعية وشفافية عالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

لقد دعانا الإسلام إلى استخدام هذا الأسلوب من القيادة والإدارة قبل ألف وأربعمائة عام حيث قال رسول ﷺ " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته " وكان عمر بن الخطاب حريص كل الحرص لتطبيق هذا المفهوم حيث كان يحرص على تفقد أحوال الرعية من خلال التجوال بين الجند وبين المنازل والبيوت ويتفقد حاجات الناس.

يرجع الفضل في نشر اتجاه الإدارة بالتجوال إلى كل من بيترز ووترمان في كتابهما In Search of Excellence عام 1982م، وتقوم عملية الإدارة بالتجوال على وضع الانسان في المقام الأول ودعم التكامل الوظيفي والمشاركة الكاملة والإدارة المرنة من أجل خلق بيئة عمل مناسبة حتى تتكامل الادوار وتتفاعل المشاركة وتتم الاستجابة السريعة والملائمة لمتطلبات ومتغيرات العمل وتزول الحواجز العازلة بين القيادات والموظفين وتعمق الاحساس بالمسؤولية (العجمي، 2008: 357).

ونحن إذ نعيش في عصر الحركة الواعية والإدارة الفاعلة المتحركة، عصر يرفض السكون، عصر يرفض الجمود والتحجر، عصر يرفض التأقزم والتوقع، عصر قائم على الحركة السريعة، عصر قائم على الوثبات الضخمة، وعلى القفزات الواسعة ... عصر كل شيء فيه 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 تُبنى عليها الخطط، وتوضع من خلالها الأهداف، وتُترجم وتصمم إلى برامج ليتم تنفيذها على أرض الواقع، وتتحقق بها المهام، وتعد الإدارة بالتجوال مصدرا هاما للبيانات والمعلومات والمعرفة، وأداة ووسيلة ناجحة للتحقق من جودة هذه البيانات (الخضيري، 2000: 11).

ان الإدارة بالتجوال سمة من سمات الاداري الناجح والذي يتطلع لمستقبل يكون فيه الانجاز الذي تتمناه أية مؤسسة تطمح إلى الارتقاء والتميز، وحتى يكون ذلك ويتكامل فلابد ان يقترن بأشياء عدة ومن ضمن هذه الأشياء بل وأهمها هو التحفيز لذلك على الاداري الناجح ان يولى المرؤوسين طرفه الاهتمام، وان يحفزهم على اتمام اعمالهم بصورة جلية وواضحة، فإذا شعر الموظف بأهميته بالنسبة للمؤسسة سيكون ذلك دافعًا كبيرًا لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصرارًا على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل، ولذا على المدير الناجح أن يُشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المؤسسة وأن عمله هو من أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من الموظفين ككل في المؤسسة فذلك يؤدي انك لن تعرف من هو المدير من الموظف لان الجميع يؤدي ما علية ويزيد .

إن عملية التحفيز هي إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه إلى الأفضل (الهيتي، 2005: 255) .

ويجب تحفيز الموظفين دون سبب أو هدف واضح حتى تتحقق أهداف التحفيز، وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقاً لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا، ويجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعة والمسؤولة أو النتائج الواجبة تحقيقها، ويجب أن تكون النتائج معقولة ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف، ومقابل لذلك تُدرج للحافز أو المكافأة وفي كل الظروف يجب على الرئيس أن يساعد المرؤوسين على تأدية هذه الأعمال ويوفر لهم الإمكانيات والمساعدات المطلوبة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة (الدروبي، 2007: 198).

فإذا كان العنصر البشري هو العامل الأساسي في زيادة الإنتاج كماً وكيفاً فإن رفع مستوى كفاءة هذا العنصر يصبح ضرورة هامة للوصول إلى الكفاية في الوظيفة، وبذلك يمكن القول بأن الحوافز تعتبر مدخلاً إنسانياً إذ يمكن للإدارة عن طريق زيادة الكفاءة وإثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل.

إن الإدارة بالتجوال تحقق فوائد كثيرة للمدير والموظفين على حد سواء، فالمدير يتمكن من معرفة ما يجري ويبقى على اتصال مباشر مع الموظفين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المتعددة، مما يدعم العمل ويحقق أهدافه، كذلك فإن المدير يقدم من خلال الإدارة بالتجوال دليلاً واقعياً وملموساً على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي والتزامها الفعلي إزاء الموظفين وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي قد تواجههم أثناء عملهم.

2.1 مشكلة الدراسة

تعد جمعية النور الخيرية من المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وتأسست الجمعية عام 2001م، ويبلغ عدد موظفيها 100 موظف وموظفة، حيث تتسم الجمعية بهيكلها التنظيمي المبني على اسس علمية حيث الدرجات والمستويات الإدارية والمرتبطة بهيكلها التنظيمي، وتشرف عليها وزارة الداخلية ووزارة الشؤون الاجتماعية وذلك من خلال التراخيص اللازمة والتي حصلت عليها في العام 2001.

ان جمعية النور الخيرية تتميز بنوعية النشاطات المقدمة للمستفيدين حيث انها تعني بأسر الشهداء والأسرى وعائلاتهم والجرحى وأسرهم، وتقدم من الخدمات ما يستر ويخدم هذه العائلات ويسد بعض احتياجاتهم المادية والمعنوية، كما وتقدم لذويهم جملة من الانشطة والخدمات والدورات التوعوية والتربوية، والمخيمات الصيفة.

لقد انتقلت جمعية النور الخيرية من العمل الروتيني والمعمول به في قطاع غزة الذي يفتقر إلى أولويات العمل الاداري الصحيح إلى وضع الاسس الإدارية والمؤسساتية مع بدايات العام 2013 الذي نظم العمل من كونه روتيني إلى عمل مضبوط يتميز بمفهوم الإدارة ذات الاسس العلمية بجميع مكوناتها، ومن خلال تلك الاسس يجب ان يكون هناك نظام للحوافز والاجور ومدى انعكاس هذا النظام على فاعلية أداء الموظفين وانتمائهم للمؤسسة.

ولقد أظهرت مجموعة من الدراسات ومنها دراسة (معاني، 2015)، ودراسة (السقا، 2013)، ودراسة (عوض الله، 2012)، ودراسة (عمار،2015)، ودراسة (حميد، 2014)) أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المجتمعات كما أظهرت مجموعة أخرى من الدراسات دراسة (معاني، 2015)، ودراسة (عوض الله، 2012)، دراسة (Skretta، 2008) أهمية الحوافز المادية والمعنوية والاقتصادية على فاعلية التحفيز لدى الموظفين في المجتمعات النامية، لذلك فان نهج الإدارة بالتجوال يمنح للمؤسسة التميز في الأداء الاداري الذي يشعر الموظفين بالرضى من خلال تتبع الموظفين وتوفير احتياجاتهم وتحفيزهم.

ومن خلال عمل الباحث ومعايشته للموظفين في جمعية النور الخيرية ومتابعته للموظفين والاشراف عليهم يمكن القول بوجود عدد من المؤشرات والتي منها قصور التواجد الدائم بين الموظفين قد يستنتج وجود بعض أوجه القصور في معرفة الموظفين بمفهوم الإدارة بالتجوال والاثر الذي قد ينتج عنها في نظام الحوافز المقدمة للموظفين، وأيضا هناك بعض القصور بمعرفة الموظفين بنظام الحوافز المتبع في الجمعية لونه انه لا يوجد دليلاً مكتوباً لنظام الحوافز وكان هذا من خلال استطلاع للرأي وزع على للموظفين.

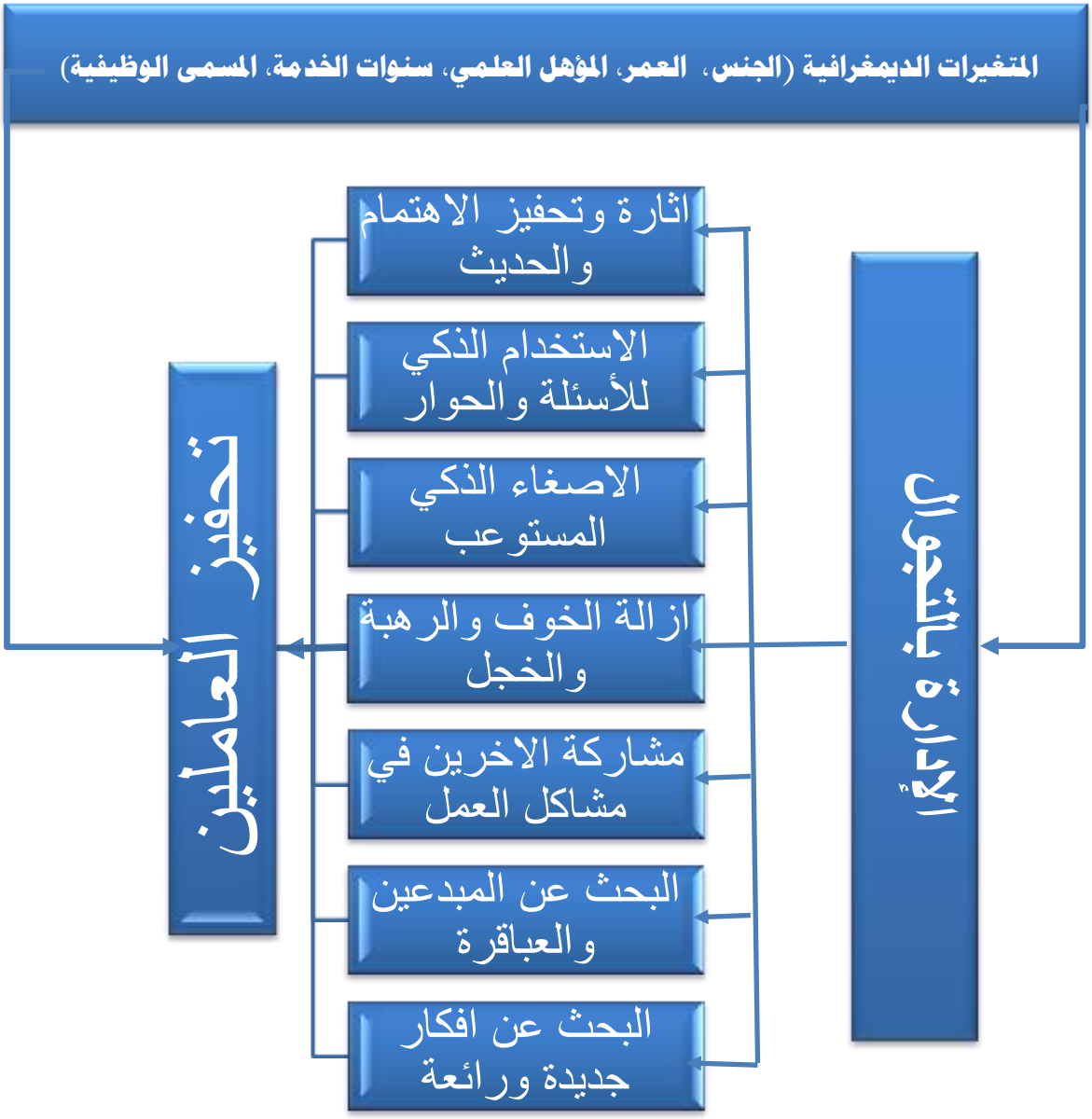
وفي ضوء ذلك فان هذا البحث يسعى للوقوف على نظام الإدارة بالتجوال للموظفين في جمعية النور الخيرية، ومدى تأثيرها إيجابا أو سلبا على تحفيز الموظفين في المؤسسة وكيفية تعزيزها، ومن هنا تولد لدى الباحث الإحساس بمشكلة الدراسة من حيث ربط الإدارة بالتجوال بالحوافز ومدى انعكاسها على الموظفين في جمعية النور بقطاع غزة، **لذلك برز السؤال الرئيس للدراسة:**

ما أثر الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين لدى جمعية النور الخيرية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. مـا مدى تطبيق الإدارة بالتجوال فـي جمعية النور الخيرية؟
2. ما مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية؟
3. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين حول مدى تطبيق الإدارة بالتجوال فـي جمعية النور الخيرية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين حول مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟
5. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات المبحوثين حول مدى تطبيق الإدارة بالتجوال وبين متوسط تقديرات مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية؟

وفيما يلي الشكل رقم (01) يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفية) والمتغير المستقل(الإدارة بالتجوال) .



شكل رقم (1) العلاقة بين عناصر الإدارة بالتجوال وتحفيز الموظفين

جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على المصدر الخضيري(2005)

3.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

1. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال وبين متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\boldsymbol{\alpha \leq 0.05}$) بين الإدارة بالتجوال بأبعادها وتحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\boldsymbol{\alpha \leq 0.05}$) بين اثارة وتحفيز الاهتمام وتحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار وتحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإصغاء الذكي المستوعب وتحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ازالة الخوف والرهبة والخجل وتحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة الاخرين في مشاكل العمل وتحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
6. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البحث عن المبدعين والعباقرة وتحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
7. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البحث عن أفكار جديدة ورائعة وتحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابة المبحوثين حول الإدارة بالتجوال وتأثيره على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، والتي تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفي، سنوات الخدمة).

4.1 أهداف الدارسة:

1. التعرف على مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية.
2. التعرف على مستوى عملية التحفيز على أداء الموظفين في جمعية النور الخيرية.
3. التعرف على العلاقة بين الإدارة بالتجوال ونظام تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
4. بيان أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية.
5. تحديد الاختلاف في وجهات نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة.
6. التوصل الى النتائج والتوصيات المتعلقة بتأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين لدي جمعية النور الخيرية.

5.1 أهمية الدارسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

الأهمية النظرية:

1. إثراء المكتبة العلمية والبحث العلمي في مفهوم الإدارة بالتجوال وأثرها على التحفيز على الصعيد المحلي.
2. تبرز أهمية هذه الدارسة في موضوعها الحديث الذي أصبح مرتكز اهتمامات المنظمات الحديثة.
3. نظراً لقلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة فإن هذه الدراسة يمكن أن تضيف رؤية جديدة عن أهمية الإدارة بالتجوال، ويمكن أن تكون نقطة انطلاق للمزيد من الدراسات والأبحاث عن الإدارة بالتجوال

4. يأمل الباحث أن تضيف هذه الدراسة زيادة في معرفته وإثراءٌ معلوماته في هذا المجال وإن تصنف هذه الدراسة كإضافة عملية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية.

الأهمية العملية:

أ- تساعد هذه الدراسة في رفع دافعية المدراء والقادة على الإبداع والتجديد ومواكبة التطور، وتبني استراتيجيات خاصة في مجال استراتيجية التخطيط، والأساليب التكنولوجية المتبعة، والمهام والأنشطة، واتجاهات ومهارات الأفراد.

ب- من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعا يسترشد به المدراء والرؤساء والموظفون في المؤسسات الأهلية، ومساعدتهم في تطوير معارفهم، مهاراتهم، وقدراتهم، من أجل اتباع الإدارة بالتجوال لتحفيز عامليهم وتحقيق الأهداف المنوطة بهم.

ت- تسلط هذه الدراسة النظر على أسلوب اتصال جديد من أساليب علوم الإدارة الحديثة هو الإدارة بالتجوال لزيادة العلاقة مع الموظفين لتحقيق الرقي اللازم للمؤسسة.

ث- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة، ومقدار العائد الذي يمكن أن تحققه جمعية النور الخيرية، ومدى انعكاس ذلك على المؤسسات المشابه إذا ما تم الأخذ بنتائجها وتوصياتها.

ج- تسليط الضوء على مؤشرات الضعف في تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.

6.1 حدود الدراسة:

1. **الحد الموضوعي:** نظرا لاتساع الدراسات المتخصصة بمجال الإدارة، اقتصرت الدراسة الحالية علي واقع الإدارة بالتجوال ودورها في تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
2. **الحد المكاني:** جمعية النور الخيرية في قطاع غزة.
3. **الحد الزماني:** خلال عام 2015م – 2016م.
4. **الحد البشري:** تم تطبق الدراسة على موظفي جمعية النور الخيرية في قطاع غزة وعددهم 100 موظف وموظفة.

7.1 متغيرات الدراسة

1. **المتغير التابع:** تحفيز الموظفين.
2. **المتغير المستقل:** الإدارة بالتجوال.

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

أ. إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث.

ب. الإصغاء الذكي المستوعب.

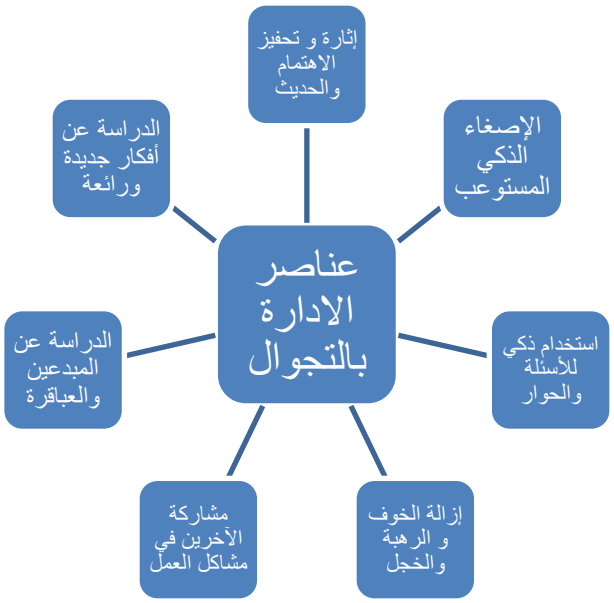
ت. استخدام ذكي للأسئلة والحوار.

ث. إزالة الخوف والرهبة والخجل.

ج. مشاركة الآخرين في مشاكل العمل.

ح. الدراسة عن المبدعين والعباقرة.

خ. الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة.



شكل رقم (2) العناصر السبعة للإدارة بالتجوال

جرد: بواسطة الباحث من المصدر الخضيري (الخضيري، 2005: 156)

8.1 مصطلحات الدراسة

الأثر:

الأثر هو مدى القدرة على تحقيق نتائج مستهدفة وتتأثر هذه القدرة بمدى النجاح في اختيار واستخدام مزيج مناسب ومتناسب للمدخلات الموارد دون إهدار أو اسراف (سليمان، 1995: 50).

إجرائيا

هو مدى تأثر الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف المرجوة التي تم التخطيط لها.

التحفيز

التحفيز بأنه إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد (الهيتي، 2003).

إجرائيا

هو استثارة ودفع سلوك الافراد وتحريكهم نحو سلوك معين لبذل جهد أعلى لتحقيق هدف، ويكون مصاحب لإشباع حاجاتهم ورغباتهم حيث ان التحفيز ينمي الدافعية.

الإدارة بالتجوال:

هي علم اختصار المسافات الجغرافية واختصار المسافات الجغرافية، واختصار المسافات الزمنية، وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث، وتحقيق المعايشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى والتعاونية مع قوى العمل(الخضيري، 31:2000) .

إجرائيا

الإدارة بالتجوال هي الخروج من المكاتب واختصار المسافات المكانية والزمانية والمعايشة الحرة والأنية والتواجد الفعلي والحقيقي والبعد عن المكاتب العليا والبقاء في المناطق الوسطى لمشاركة الموظفين وتوجههم ومساعدتهم والاجتماع بهم وجها لوجه لإدراك وتلمس ادائهم وتحفيزهم وحل مشاكلهم والبقاء على تواصل دائم معهم فيكون التفاعل الفاعل وتحقيق الهدف المنشود.

جمعية النور

هي جمعية خيرية مرخصة لدي وزارة الداخلية "قسم الجمعيات" تحت ترخيص (رقم7031) وتعمل الجمعية على مساعدة اهالي الشهداء والجرحى والأسرى وتقدم لهم المساعدات المالية والاجتماعية، وتقوم بعمل الانشطة التربوية والاجتماعية والمخيمات الصيفية الترفيهية لأبناء هذه الأسر وزوجاتهم.

9.1 الصعوبات التي واجهها الباحث.

يحتل البحث العلمي في الوقت الراهن مكانة بارزة في تقدم النهضة العلمية، وللبحث العلمي أهمية كبرى لكافة المجتمعات الإنسانية على السواء فلا يمكن أن تتقدم وتتطور وتحل مشاكلها إلا من خلال البحث العلمي، ويواجه البحث العلمي في الدول العربية العديد من الصعوبات حيث ان الحكومات لم تولي البحث العلمي الاهتمام المطلوب، والذي يمكن أن يولى الاهتمام المناسب مع توفير الامكانيات والاحتياجات، والتي يمكن أن تلبي متطلبات البحث العلمي.

وهذا كله ينطبق على واقع البحث العلمي في فلسطين وخاصة غزة لما يقع عليها من اعتداءات صهيونية وفرض للحصار، وعدم توفر الموازنات لتطوير البحث العلمي ولقد واجه الباحث من الصعوبات العديدة خلال اعداده لهذه الدراسة وهي على النحو التالي:

1. عدم تخصيص الموازنات المالية للبحث العلمي والازمة الاقتصادية التي تعد من اساسيات معوقات البحث العلمي.
2. معوقات تعود لعدم توفر المراجع العلمية والدراسات البحثية المطلوبة والضرورية للقيام بالبحوث العلمية عامة وهذه الدراسة على وجه الخصوص حيث واجه البحث قلة المراجع المتعلقة بالدراسة وعدم وجود شبكة معلومات حديثة لدى المكتبات في القطاع.
3. أزمة التيار الكهربائي وانقطاعها المستمر حيث أثرت على أداء الباحث.
4. معوقات راجعة إلى عدم تفرغ الباحث بشكل كامل للبحث العلمي كونه مرتبط بالعمل بجمعية النور الخيرية.

2 الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

توطئة

1.2 المبحث الأول: الإدارة بالتجوال.

2.2 المبحث الثاني: تحفيز الموظفين.

3.2 المبحث الثالث: جمعية النور الخيرية.

توطئة

أصبحت الإدارة من المتطلبات الاساسية للحياة، والتي ترتبط ارتباط وثيق في كل مناحي الحياة، فهي المسئولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه المؤسسة والمجتمع، ولمواكبة التطور الذي تسير به الإدارة على مدار العقود كانت الإدارة بالتجوال والتي هي أحد أوجه التطور في الإدارة، والتي فيها يترك المديرين مكاتبهم والنزول إلى ميادين العمل إلى الدراجات الدنيا وبين موظفيهم وحيث يواجه المديرين الكثير من المشاكل الكبيرة في التعامل مع مرؤوسيهم.

وحيث أن الإدارة بالتجوال هي منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتمادا كاملاً، بل استخدامه مهارته ومواهبه الشخصية وملكاته في: تصميم، وتخطيط، وتنظيم، وتنظيم اللقاءات التجوالية، وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم اثناء التجوال الإداري (الخضيري، 2000: 25).

وتعتبر الإدارة بالتجوال مدخلا حديثا لعلم الإدارة ودرجة من درجات الرقي والتقدم والتي فيها الحداثة والتميز ومدخلا جديدا لتحفيز الموظفين.

يشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث رئيسة، حيث سيتناول المبحث الأول الإدارة بالتجوال من حيث مفهوم الإدارة بالتجوال، ونشأة الإدارة بالتجوال، وتطورها، والإدارة بالتجوال في الإسلام وأهداف الإدارة بالتجوال وعملياتها، ومبادئ الإدارة بالتجوال وأدوات الإدارة بالتجوال وأساليبها ومتطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال وأنواع التجوال الإداري و صفات و خصائص القائد المتجول ومراحل تطبيق الإدارة بالتجوال ومزايا تطبيق الإدارة بالتجوال ومعوقات تطبيق الإدارة بالتجوال ومتطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال و تجارب في الإدارة بالتجوال في كل من التاريخ الإسلامي والولايات المتحدة الأمريكية.

أما المبحث الثاني سيتحدث عن التحفيز: تعريف ومفهوم التحفيز، واهميها وأنواعه والنظريات الكلاسيكية للتحفيز التنظيمي وشروط التحفيز الفعال ومقومات التحفيز الفعال وأسس منح التحفيز، أما المبحث الثالث فسيتناول جمعية النور من حيث التعريف والنشأة والرؤية والرسالة والأهداف والخدمات ومجالات العمل المقدمة من قبل جمعية النور الخيرية.

1.2 المبحث الأول: الإدارة بالتجوال

توطئة

1.1.2 مفهوم الإدارة بالتجوال.

2.1.2 نشأة الإدارة بالتجوال وتطورها.

3.1.2 الإدارة بالتجوال في الإسلام.

4.1.2 أهداف الإدارة بالتجوال وعملياتها.

5.1.2 مبادئ الإدارة بالتجوال.

6.1.2 أدوات الإدارة بالتجوال وأساليبها.

7.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال.

8.1.2 أنواع التجوال الإداري.

9.1.2 أساليب الإدارة بالتجوال.

10.1.2 صفات و خصائص القائد المتجول.

11.1.2 مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال.

12.1.2 مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة بالتجوال.

13.1.2 تجارب في الإدارة بالتجوال.

1.13.1.2 التجربة الإسلامية (من التاريخ الإسلامي).

2.13.1.2 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

توطئة

ان للإدارة بالتجوال فوائد عدة لكل من المدير والموظفين على السواء، فالمدير يتمكن من معرفة ما يجري حيث يظل على اتصال مباشر مع الموظفين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية ، والاستماع لوجهات النظر المتعددة مما يدعم العمل ويحقق أهدافه، كما أن مثل هذه الزيارات تكسر الحواجز التي قد تعوق اتصال الموظفين مع المدير من خلال تواصله معهم والاجتماع الدائم بهم وتبادل الحديث معهم الأمر الذي يوحي للموظفين باهتمام المدير والتزامه مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته، وأيضا تكون الزيارات فرصة مناسبة لكي يعبر المدير عن شكره وتحفيزه بصورة شخصية ومباشرة للموظفين على جهودهم وإنجازاتهم.

كذلك فإن المدير يقدم من خلال الإدارة بالتجوال دليلاً واقعياً وملموساً على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي والتزامها الفعلي إزاء الموظفين وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.

يعتبر ميدان التجوال من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارس هذا الفن القادة العظام، الذين كانوا دائماً يتفقدون الجيوش ويتواجدون في صفوف القتال الأولى، ثم انتقل بالتدريج إلى المؤسسات والمنظمات والشركات الكبرى العالمية، والتي تحتاج إلى متابعة مستمرة ودقيقة، ولا تكفي وسائل الاتصال الحديثة لتحقيق الفاعلية التي يحققها تواجد القائد الإداري في موقع الأحداث (الخضيري، 2000: 14).

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 والموظفين وتعمق الإحساس بالمسئولية ولهذا فإن الإدارة بحاجة إلى التحول لنمط الإدارة بالتجوال وذلك لتعميق مفهوم المشاركة بين جميع القائمين على العمل وقيام القيادات بتوجيه النشاط والعمل ومتابعته والتحقيق من أنه يسير وفقاً لما هو مطلوب ومخطط له واقامة المناقشات

والحوار مع جميع الموظفين بما يجعل بيئة العمل قادرة على التجدد والانطلاق وإضافة الجديد والمثمر لإشباع احتياجات ورغبات الموظفين (العجمي، 2008: 357) .

ان الإدارة بالتجوال لهي أحد أحدث أساليب الاتصال والتواصل مع العاملين في المؤسسات ان كانت خاصة أو عامة، وهي التي تعتمد سياسة الباب المفتوح والاتصال والتواصل المفتوح، والتي تؤدي إلى تحفيز الموظفين وتحثهم على الابتكار والتطوير، ولتقديم ما يمكن من المقترحات والتي تكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسة.

1.1.2 مفهوم الإدارة بالتجوال ومبادئها

لقد تناولت اللغة والعلم الحديث مفاهيم عدة للإدارة بالتجوال اجتمعت جميعًا على عدة مفاهيم ومبادئ، وسيستعرض الباحث هذه التعريفات والمفاهيم كالتالي:

تعريف التجوال لغةً:

ورد في لسان العرب لابن منظور أن التجْوال بمعنى الطْواف، ومنه الجَوَلان في الحرب، والجائل :الزائل عن مكانه، ويقال جَولْتُ البلادَ تجويلا: أي جُلْت فيها كثيرا، وجَول في البلاد أي طَوف، وجال القومُ جَوْلة إذا انكشفوا ثم كروا .(ابن منظور، 2003: 157)

الإدارة بالتجوال اصطلاح:

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

أيضا تعرف الإدارة بالتجوال بأنها علم التعرف على حاجات ورغبات العاملين في المشروع بشكل كامل، والعاملين في المستويات التنفيذية الدنيا بشكل خاص، ومن ثم تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم، بما ينعكس إيجاباً على رضاهم عن أنفسهم وعما يقومون به، ومن ثم تزداد فاعليتهم في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة (الخضيري، 2000: 31).

الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير رسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجوال بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم، وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على معلومة مباشرة من ميدان، دون تغيير أو تبديل. (الوادي، 2012: 83)

أما مكيني فعرفها بأنها سياسة تتيح للعاملين حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين عليهم، مما يزيد الرضا عندهم، وترتفع الروح المعنوية لديهم، وتزيد كفاءتهم وإنتاجيتهم (Mckinney, 2004: 15).

وتعد الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتمادا كاملا، بل استخدام مهاراته، ومواهبه الشخصية، وملكاته في تصميم اللقاءات التجوالية، وتخطيطها، وتنظيمها، وإدارة الملفات الشخصية والفدية والجماعية التي تتم اثناء التجوال الإداري (تشارلي، 2001: 41).

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

بينما رأى أمونز الاستراتيجية التي تحافظ على التواصل الفعال بين المدير والموظفين وذلك عن طريق التجوال المستمر والمنتظم أثناء العمل، والتحدث إليهم، ومشاركتهم العمل ومراقبتهم ولكن دون أن يكون الرئيس ناقد، لتحديد مواطن القوة والنجاح للعاملين، ومواطن الضعف لعلاجها (Emmons, 2006 ,http://www.lifeaftercoffee.com).

واتفق غنيم في تعريف الإدارة بالتجوال مع ما سبق موضحا 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 وفقا لما حددت له أم لا، ومحاولة اكتشاف أوجه الانحراف للقضاء عليها وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة " (غنيم، 2005: 97).

إن الإدارة بالتجوال والولاء التي يمارسها القادة في المنظمات الإدارية وهي استراتيجية ترتكز على التواصل الشخصي والمباشر بين القائد وكافة الموظفين في المنظمة من خلال نزول القادة إلى الميدان بهدف إيجاد الانسجام والتعاون بين الإدارة والموظفين.

وفي ضوء التعريفات السابقة، فإن الباحث يرى أن فلسفة الإدارة بالتجوال ترتكز على النواحي التالية:

1. التواجد والحضور الفعال في موقع الاحداث.
2. جمع البيانات والمعلومات بعيدا عن تصيد الأخطاء.
3. التعرف على حاجيات ورغبات الموظفين في جميع المستويات.
4. التواصل الآني والمباشر مع الموظفين.
5. حرية الاتصال والتواصل الفعال مع المشرفين تزيد من رضا وكفاءة وانتاجية الموظفين.
6. التعرف على الأداء الفعلي للموظفين .ومساعدتهم على حل الإشكاليات التي قد تعترضهم اثناء العمل.
7. تقيم نقاط القوة والضعف والعمل على تحسن نقاط الضعف وزيادة نقاط القوة.

ويعرف الباحث الإدارة بالتجوال من خلال ما سبق: بأنها الخروج من المكاتب واختصار المسافات المكانية والزمانية والمعايشة الحرة والأنية والتواجد الفعلي والحقيقي والبعد عن المكاتب العليا والبقاء في المناطق الوسطى لمشاركة الموظفين توجههم مساعدتهم والاجتماع معهم وجها لوجه لادرك وتلمس ادائهم وتحفيزهم وحل مشاكلهم والبقاء على تواصل دائم معهم فيكون التفاعل الفاعل ونحقق الهدف المنشود.

2.1.2 نشأة الإدارة بالتجوال وتطورها

لقد توالى التطور في الإدارة بالتجوال من الأزل البعيد حيث انه وليد في عصور قديمة إلى ما قبل الميلاد لكن بدأ وتجلى هذا المفهوم العملي من خلال تطبيق الشريعة الإسلامية له في زمن النبي محمد ﷺ حيث مارسه وأكد علية من خلال قوله صلى الله علية وسلم " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته "، ومن ثم أكد علية الخلفاء الراشدون وتوالت بعده العلوم الإدارية والتي طورت المفهوم إلى نظريات وتطبيق يسهل التعامل معه.

يعتبر ميدان التجوال من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارس هذا الفن القادة العظام، الذين كانوا دائماً يتفقدون الجيوش ويتواجدون في صفوف القتال الأولى، ثم انتقل بالتدريج إلى المؤسسات والمنظمات والشركات الكبرى العالمية، والتي تحتاج إلى متابعة مستمرة ودقيقة، ولا تكفي وسائل الاتصال الحديثة لتحقيق الفاعلية التي يحققها تواجد القائد الإداري في موقع الأحداث(الخضيري،2000: 14) ، ولكن هذه التقنية الحديثة بالفعل بدأت تقتحم عالم رجال الأعمال والشركات في عام 1970م من قِبل المسئولين التنفيذيين في شركة هيوليت باكارد حينما نادوا بأصوات عالية مديرهم للخروج إلى أماكن العمل، ليكون قريباً من الموظفين ويشاركهم في اتخاذ القرارات (McClain, 2009: 29).

إلا أن مفهوم الإدارة بالتجوال (MBWA) أصبح أكثر شعبية في الكتاب الذي ألفه الكاتبان النجمان بيترز وواترمان (Peters& Waterman) وذلك في أوائل الثمانينيات وبالتحديد في عام 1980م عندما كشفوا عن مفهوم الإدارة بالتجوال كأساس للقيادة والتميز في كتابهما بعنوان البحث عن التميز"A Passion for Excellence" (Serrat ,2009: 1).

وحيث أفاد الاثنان أن الشركات التي سبق أن كبار مديريها يقيمون على مقربة من الموظفين والعملاء كانت أكثر نجاحاً من تلك الشركات التي كانت ادارتهما معزولة عن الموظفين، وبينا أن ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع على مواجهة المشاكل في العمل، وكذلك إبقاء التواصل الفعال بين المدير والموظفين، ولقد ذكرا أن فحوى الإدارة بالتجوال تتضمن أن يُخَلِص

المدير المتجول نفسه من الأعمال الكتابية والانطلاق خارج المكتب لمتابعة العمل ميدانياً. (العبيدي، 2010: 9)

3.1.2 الإدارة بالتجوال في الإسلام:

لقد تبادر إلى الاذهان ان علم الادرة بالتجوال علم حديث النشأة وانه مرتبط بعصر النهضة الحالي والانفجار المعرفي والتطور العلمي والتكنولوجي، أو نتيجة الحاجة إلى زيادة الانتاج وتخفيض التكاليف، وقد يعتقد البعض أن علم الإدارة بالتجوال قد نشأ على يد الكاتبان بيترز وواترمان وذلك عندما كشفا عن مفهوم الإدارة بالتجوال كأساس للقيادة والتميز كما سبق وأن أشار الباحث إلى ذلك سابقاً في كتابهما البحث عن التميز فإن صنف الأدب الإداري الحديث عملية الإدارة بالتجوال كموضوع إداري معاصر يقود المؤسسة إلى النجاح والتميز، فقد كان الإسلام سباقاً في تطبيقه فكراً وعملا.

فقد أسس للإدارة بالتجوال رسول الله صلى الله عليه وسلم بقوله :" مَنْ وَلاّهُ اللَّه شَيْئًا مِنْ أمر الْمُسْلِمِينَ، فَاحْتَجَبَ دُونَ حَاجَتِهِمْ وَخَلَّتِهِمْ وَفَقْرِهِمُ، احْتَجَبَ اللَّه عَنْه دُونَ حَاجَتِهِ وَخَلَّتِهِ وَفَقْره (أبودأوود،2007: ح2948 : 525)، وكما قال صلى الله علية وسلم " كُلُّكُمْ راعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ " (البخاري، 2008: ح2554 :303) حيث لم يكتف عليه السلام بالجلوس في المسجد والاستماع إلى الشكأوى بل كان يخرج بنفسه ويتفقد أحوال رعيته ويتجول في الأسواق فجاء صلى الله عليه وسلم إلى صبرة طعام فأدخل يده فيها فوجد بللا فقال: ما هذا يا صاحب الطعام فقال أصابته السماء يا رسول الله، فقال صلى الله عليه وسلم: أَفَلَا جَعَلْتَه فَوْقَ الطَّعَامِ؛ كَيْ يراهُ النَّاسُ؟ مَنْ غَشَّ فَلَيْسَ مِنِّي) (مسلم، 2003: 71،ح186).

هذا وقد سار من بعده على نهجه– الخلفاء الراشدون–وأولوا أسلوب الإدارة بالتجوال فائق عنايتهم، لما له من فاعلية في تصحيح مسار النظام الإداري، حيث كان صفة مميزة لإدارة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، حين كان ينطلق كل ليلة يتحسس أحوال الناس ويتفقدهم ويجول بينهم، ويرى كيف يعيشون، حتى جاء في إحدى الليالي بيتا من الشعر مضروباً،

لم يكن قد رآه بالأمس فدنا منه؛ فسمع فيه أنين امرأة، ورأى رجلا جالساً، فدنا منه وقال له :من الرجل؟ فقال :رجل من البادية، قدمت إلى أمير المؤمنين، لأُصيب من فضله، قال :فما هذا الأنين ؟ قال :أمرأه مخضت –أي أتاها المخاض –فقال :فهل عندها أحد؟ قال: لا، فانطلق عمر فجاء إلى منزله، فقال لزوجته –أم كلثوم بنت على بن أبي طالب هل لك في أجر قد ساقَه الله إليك ؟ قالت :وما هو !قال :امرأة مخضت ليس عندها أحد !قالت إن شئت !قال: فخذي معك ما يصلح للمرأة من الخرق والدهن، واتتي بقدر وشحم وحبوب، فجاءته به، فحمل القدر، ومشت خلفه، حتى أتى البيت، فقال لها :ادخلي إلى المرأة، ثم قال للرجل: أوقد لي ناراً ، ففعل فوضع القدر بما فِيها، وجعل عمر ينفخ النار ويضرمها، والدخان يخرج من خلال لحيته حتى أنضجها، وولدت المرأة، فقالت أم كلثوم: بشر صاحبك يا أمير المؤمنين بغلام: لما سمعها الرجل تقول :يا أمير المؤمنين ارتاع وخجل، وقال: يا خجلتاه منك يا أمير المؤمنين !أهكذا تفعل بنفسك !فقال قولته السديدة: يا أخا العرب، من ولي شيئاً من أمور المسلمين ينبغي له أن يطلع على صغير أمورها وكبيرها، فإنه عنها مسئول، ومتى غفل عنها خسر الدنيا والآخرة، هكذا سار الخليفة عمر بن الخطاب في إدارته، مجسداً مفهوم" كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته "ولم يكن قد وصل الناس في الإدارة حينذاك إلى مفهوم ولكنه الفهم الصحيح للرسالة الإسلامية السامية التي تهدف إلى تحقيق الخير في حياة الناس وتفعيل البر في النفوس (القضاة، 2012: http://www.ajlounnews.net).

كل هذا يؤكد على أن الإدارة الإسلامية متمثلةً بالرسول الأعظم، والخلفاء الراشدين، والحكام المسلمين من بعدهم، لم يقبلوا العمل من المكاتب المغلقة بل دعوا لمعايشة الواقع ميدانياً، ومواجهة المشاكل، حيث بادروا بالاتصال بشعوبهم للتعرف على أمورهم وقضاياهم عن كثب، حتى لو تطلب الأمر السفر لمسافات طويلة، ومما يروى عن عمر بن الخطاب قوله: "لئن عشت إن شاء الله لأسيرن في الرعية حولاً، فإني أعلم أن للناس حوائج تقطع دوني، أما عمالهم فلا يدفعونها إليّ، وأما هم فلا يصلون إليّ، فأسير إلى الشام فأقيم بها شهرين، ثم أسير إلى الجزيرة

فأقيم بها شهرين، ثم أسير إلى الكوفة فأقيم بها شهرين، ثم أسير إلى البصرة فأقيم بها شهرين، ثم والله لنعم الحول هذا" (الصلابي، 2002: 379).

بذلك كان الإسلام سباقاً في وضع مفهوم الإدارة بالتجوال مبدأ للتطبيق وفق منهج النبوة والخلافة الراشدة التي اسست لكل علوم الدنيا التي نص عليها القران الكريم وفسرتها سنة النبي صلى الله علية وسلم وطبقها رسول الله ﷺ وسار على نفس الدرب من بعده من الخلفاء والتابعين إلى ان ظهرت العلوم الحديثة والنظريات في هذا العلم.

4.1.2 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 والموظفين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسة، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الادارات المختلفة (ملحم، 71:2006).

يهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين وتعزيز العلاقة الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات المباشرة من مصادرها الرئيسية دون تصفية أو تحريف أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة (الوادي، 2012: 83).

لقد تحدث الخضيري عن جملة من أهداف الإدارة بالتجوال واتفقت هذه الأهداف مع أهداف العجمي وأهداف الوادي. (الخضيري، 2000: 43)، (العجمي، 2008: 359)، (الوادي،2012: 83) وكانت كالتالي: -

الهدف الأول: تهدف الإدارة بالتجوال إلى تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير ويعمل على الجمود الفكري الناجم عن الإدارة التقليدية ويستخدم المدير لذلك ثلاثة عوامل متشابكة وهي عامل المعرفة وعوامل المهارة والرغبة الشخصية والتي تتعلق بالفعل وردة الفعل.

الهدف الثاني: ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية وغير المعلنة التي قد تكون غيبت أو جهلت أو لم تذكر للإدارة العليا للمشروع لسبب أو لأخر، وتشجيع الجميع في المشروع على قول الحقيقة كاملة وبشكل واضح وصريح وعدم اخفاء أى شيء على الحقائق أو تغيرها.

الهدف الثالث: ممارسة التأمل لآفاق ما بعد الواقع إلى آفاق التطوير وتنمية ذكية وفاعلة لقدرات المشروع وامكانياته وتوظيفها بفاعلية لتحقيق جملة الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالإنتاج والتسوق والتمويل والافراد فالتأمل هو تفعيل للذات العبقرية ومن أجل التطوير والتحسين الدائم والمستمر.

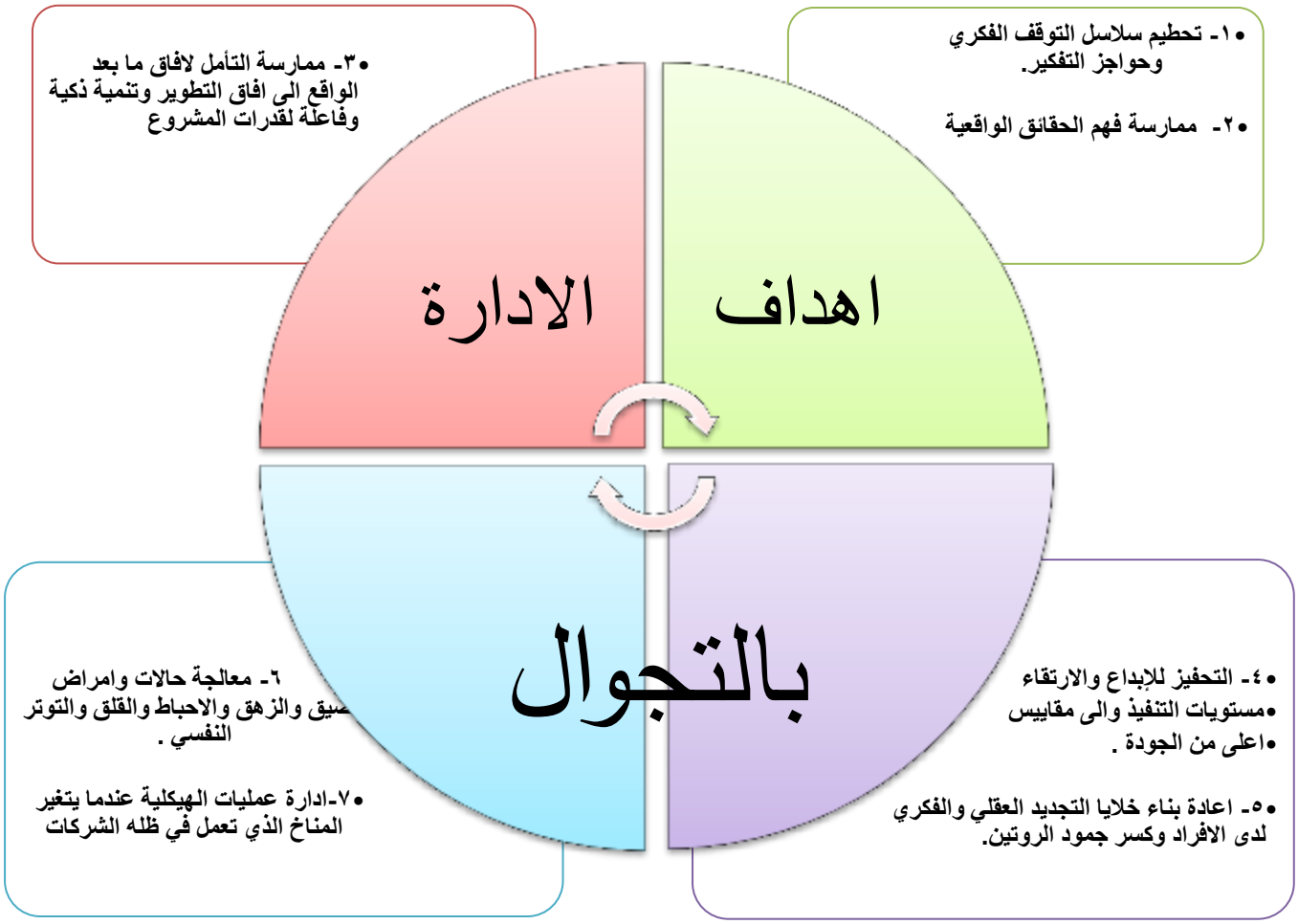
الهدف الرابع: التحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ وإلى مقاييس أعلى من الجودة ولتصبح الجودة الشاملة والمتكاملة هي عنوان المؤسسة وهي عملية محفوفة المخاطر إذا لم تحاط بإطار من التوازن فالفاعلية الكبرى تكمن في التوازن الحركي الفعال ويستخدم المدير المتجول ثلاث أوتار رئيسية للعزف عليها لتحقيق هذا الهدف وهي القابلية للعمل مع الآخرين أياً كان هؤلاء الاخرين فلا يكون لديه أي تحفظات مسبقة أو قناعات راسخة ضد بعض البشر، والانسجام مع مطالب الاخرين وتفهمهما وعدم معاضتها بل محاولة تحقيقها وتنفيذها وعمل ما يتناسب معها وتأييدها، والقفزة النوعية في العلاقة مع الموظفين في المشروع أى التحول بها من علاقة رسمية جامدة إلى علاقة شخصية قائمة على الصداقة والحب والتقدير.

الهدف الخامس: اعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الافراد وكسر جمود الروتين والقضاء على التحجر الفكري والجمود البيروقراطي الذي يحول كل شيء إلى لا شيء ويستخدم المدير ثلاث عوامل رئيسية ، ادراك الموظفين لذاتهم ومعرفتهم بما تحتويه هذه الذات من قدرات خلاقة مبدعة وتفحص أنماط الموظفين السلوكية ومعرفة جوانب سلوكياتهم الإيجابية لتعميقها والسلبية لمعالجتها بالشكل الذي يطور ويصحح من الأداء واستخدام عومل التكييف والقدرة غير المحدودة للرغبة في التكيف المنطلقة من قناعة الموظفين بقائدهم وحبهم له واخلاصهم وتأييدهم .

الهدف السادس: معالجة حالات وأمراض الضيق والزهق والاحباط والقلق والتوتر النفسي والياس الاداري المصاحب للإدارة الرسمية والشللية والمحسوبية ويستخدم المدير مجموعة من الأدوات لمعالجتها واشاعة جو من السعادة ومناخ من البهجة والسرور والانشراح يزيل ويمحو التوتر.

الهدف السابع: ادارة عمليات الهيكلية عندما يتغير المناخ الذي تعمل في ظله الشركات وتقبل الشركات على اعادة تشكيل هياكلها الإدارية وبالشكل الذي يعيد تخصيص مجالات وانشطة اعمالها ويستخدم المدير المتجول ثلاث أدوات في عملية اعادة الهيكلية وهي اخذ زمام المبادرة والتسامي على الاجهاد والالهام الشخصي والهام الموظفين بالحلول.

ويرى الباحث ويستنتج من اتفاق أهداف الخضيري مع العجمي في ادارة عمليات اعادة الهيكلة حتى يتغير المناخ الذي تعمل في ظله، ومعالجة حالات وأمراض الضيق والاحباط والقلق والتوتر واليأس الاداري المصاحب للإدارة المكتبية، واعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد وكسر جمود الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي، والتحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ حيث تستطيع القيادات من خلال تفاعلها في جولاتها في مواقع العلم المختلفة تذكية عوامل الرغبة والتفوق والتميز لدى الموظفين وتحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي ، ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير وتنمية القدرات والامكانات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية ، وممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية التي لم تذكر للإدارة العليا لسبب أو لآخر وتشجيع جميع الموظفين في على قول الحقيقة كاملة .



شكل رقم (3) أهداف الإدارة بالتجوال

جرد بواسطة الباحث أهداف الإدارة بالتجوال

المصدر (الخضيري، 2000) و(العجمي، 2008)

5.1.2 مبادئ الإدارة بالتجوال

تقوم الإدارة بالتجوال على عدة مبادئ وأسس ينبغي أن يطبقها المشرف أثناء تجوله على الموظفين وذلك لكي يتم تحقيق الأهداف المرجوة، وتبدو أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال كما ذكرها العجمي إحدى عشر مبادئً للإدارة بالتجوال وكانت على النحو التالي (العجمي، 2008: 358):

1. إدارة العمل الجامعي بالتجول في أرجائه المختلفة.
2. ملاحظة أداء الموظفين في مواقع العمل الفعلية.
3. التفاعل غير الرسمي اساس التعامل مع الموظفين.
4. التحدث مع الموظفين واستماع إلى كل واحد منهم.
5. عقد مقابلات وعمل مرجعيات دورية في مجال العمل مع الموظفين.
6. الحرص على عمل مقابلات مع الآخرين في مكاتبهم أو أماكن عملهم.
7. **تقييم المديرون على أساس تقييم الموظفين لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار وبشكل جيد.**
8. توزيع الجهد في التجول داخل العمل بين المديرين أو بين القيادات.
9. اعطاء التغذية الراجعة البناءة للعاملين فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل.
10. مشاركة الموظفين في المناقشات محل المشكلات التي تواجههم في العمل.
11. البدء بعشوائية في الدخول فجأة إلى مواقع العمل المختلفة وسؤال الموظفين.

6.1.2 أدوات الإدارة بالتجوال أساليبها.

لإنجاح التجوال الإداري لابد من استخدام أدوات اتصالية معينة لتحقيق الفاعلية الكاملة للجولة التفقدية التي يقوم بها المدير المتجول، بحيث يتم اختيارها وفقا لخبرته ومهارته وكفاءته وقدرته على استخدام الأمثل منها وفقاً لاحتياجات ومتطلبات الموقف الإداري، وفيما يلي عرض لأدوات الإدارة بالتجوال (الخضيري، 2005: 157) وهي:

1. **اثارة وتحفيز الاهتمام والحديث:** فالإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الابتكار والخلق والابداع والتطوير والتحسين وامتلاك مزايا تنافسية وفارقة ما بين المشروع والمشاريع الاخرى.
2. **أداة الاصغاء الذكي المستوعب لما يقال ويحدث: ان** سلوك الموظفين في المشروع هو نتاج تفاعل تم في الماضي أي ما يحدث الآن ويتم في المشروع ما هو الا محصلة لتاريخ طويل يمتد إلى عمر المشروع بصرف النظر عن المدة التي قضاها العامل فيه، حيث تم توريثه كافة المبادئ والقيم وقناعات العاملين، وباعتبارهم مستمدين خبراتهم المكتسبة أى من ماضيهم، ومن ثم هناك علاقة قوية ما بين تطور المشروع في الحاضر وما بين مكتسبات الماضي لدى العاملين في المشروع، وهنا يجب على المدير ان يصغى ويستمع جيدا وينصت لما يقال.
3. **الاستخدام الذكي للأسئلة وادارة الحوار والنقاش: أى** موقف يمثل فرصة ذكية يجب على المدير انتهازها ليس فقط للحصول على معلومة ولكن لإعطاء معلومة وتكوين رأى وقناعة وعقيدة لدى العاملين في المشروع، ويتوقف هذا على مدى مهارة المدير وقدرته على استخدام أدوات الحوار المختلفة لتحقيق هذه الغاية.
4. **ازالة كافة أشكال الرهبة والخوف والخجل التي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول اليها اثناء الجولة الإدارية:** من المهم جدا أن يعمل المدير على بعث روح الأمن والأمان وازالة كل أشكال الخوف والرهبة من نفوس الموظفين فكثيراً ما تنجح التنظيمات غير الرسمية والقيادات الفاسدة في اشاعة جو من الارهاب والخوف باستخدام أساليب القهر والعسف الاداري والإيذاء النفسي والجسماني.
5. **أداة تحقيق مشاركة ذكية معنوية للعاملين في مشاكل العمل:** يحرص المدير الذكي على الاستماع بتعاطف إلى مشاكل الموظفين ومشاكل العمل ويعمل ما في وسعه لحلها واظهار رغبته الاكيدة في ذلك وهو أمر يؤدي إلى تعاطف وتجاوب الموظفين معه واظهارهم مزيد من الولاء والانتماء للمشروع من خلال زيادة انتاجهم ورفع انتاجيتهم.
6. **البحث عن المبدعين والعباقرة واصحاب الأفكار الجريئة والجدية وعن قادة رأى وأصحاب المواهب التي يمكن الاستفادة منها:** كثيرا ما تضم الشركات والمشروعات بين عمالها وإدارياتها

بعض العباقرة والمخترعين المبدعين ولكنهم مغمورين ومحاربون من جانب رؤساء جهلاء عديمي الضمير أو تمارس ضدهم أساليب الاجهال والافشال والتحقير ومهمة المدير أن يكتشف هؤلاء أثناء الجولة من خلال طرح المشاكل للحوار حولها وأخذ الآراء المختلفة.

7. **البحث عن أفكار جديدة رائعة:** تعمل الجولة التي يقوم بها المدير على الحصول على هذه الأفكار الجزئية التي من خلالها يمكن تطوير الاعمال في المشروع واشاعة روح جديدة وثابة داخلية، وروح تحرك الثوابت الجوامد، روح تدفع جميع العاملين الى مزيد من التفكير الإيجابي الخلاق.

شكل رقم (4) أدوات الإدارة بالتجوال وأساليبها

جرد بواسطة الباحث أدوات الإدارة بالتجوال وأساليبها بناءاً على (الخضيري، 2005: 157)

7.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال

يعتمد التطبيق الفعال لاتجاه الإدارة بالتجوال على وجود القيادات المؤهلة والمدربة على عملية التجوال، والقيادات على القيادة بالقدوة للعاملين، والتي تستخدم خبراتها في عمليات التخطيط الذكي والتقييم البناء والمكافأة الملائمة للعاملين على ادائهم، والتي يمكنها تحويل الرؤى إلى اشياء محسوبة وارساء الالتزام داخل الجامعة، والاهتمام بالموظفين، في ضوء ذلك فان هناك مجموعة من المتطلبات التي قد تسهم في نجاح تطبيق الإدارة بالتجوال، ومن أبرز تلك المتطلبات ما يلي: -(العجمي، 2008: 372).

1- الاهتمام الصادق بالموظفين: ينبغي على القيادات إظهار اهتماماً صادقاً بأداء الموظفين لأعمالهم والتعرف على طموحاتهم.

2- تسهيل الأمور وليس إصدار الأوامر: تتطلب الإدارة بالتجوال أن تدرك القيادات أن عليهم استثارة وتوجيه أقصى مساهمة ممكنة لكل عضو.

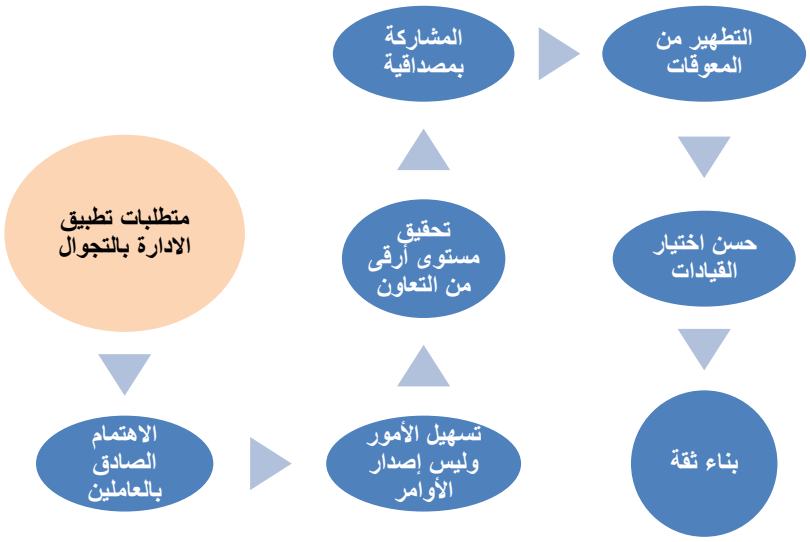
3- تحقيق مستوى أرقى من التعاون: أن التزام القيادات بتحقيق التعاون الداخلي بينهم وبين الموظفين في الجامعة يمكن أن يغير من المواقف السلبي للعاملين هو إجراء المناقشات وتبادلها فيما بينهم.

4- المشاركة بمصداقية: تعمل القيادات على مشاركة الموظفين في مناقشة ما سوف ينجزونه من العمل والوقت اللازم لإنجازه حتى تتيح لهم الفرصة في اختيار العمل الذي يتناسب مع مهاراتهم واحتياجاتهم وتطلب من الموظفين إبداء رأيهم إزاء ما قد يعتقدون أنه طريقة أفضل لأداء العمل.

5- التطهير من المعوقات: وهي استراتيجية تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشاكل واسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب.

6- حسن اختيار القيادات: تتطلب الإدارة بالتجوال أن يتم اختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءة والإنجاز، والتمكن من مهارات الاتصال الجيد، وطرق التعامل الذكي مع الموظفين، وتطوير وتنمية كفاياتهم الإدارية بما يتناسب واحتياجات عملية التجوال، واستمرار برامج التدريب على مهارات الإدارة بالتجوال، والعمل على تنمية معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم التي تتعلق باتجاه الإدارة بالتجوال.

7- بناء ثقة في الجامعة: ينبغي على القيادات أن تساعد الموظفين ليشعروا بمزيد من الثقة في أنفسهم وفي قدراتهم على تحقيق النجاح.



شكل رقم (5) متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال

جرد بواسطة الباحث من المصدر (العجمي، 2008: 372)

8.1.2 أنواع التجوال الإداري.

لقد تعددت أنواع التجوال الاداري من حيث الأخطار ومن حيث التوقيت ومن حيث الشمول ومن حيث التأثير وتختلف ممارستها باختلاف الأهداف المرجوة منها، وقد اتفق كل من الخضيري والعجمي حول مضمون أنواع التجوال الاداري وقد أوردها (الخضيري، 2000: 117-137): -

أولاً: أنواع الجوالات الإدارية من حيث الدوافع:

تتنوع الجولات الإدارية من حيث الدوافع بين تقصي الحقائق حول مشكلة معينة، والجولات من اجل تفويض السلطة وتحديد الصلاحات، ومن حيث التأثير على الموظفين وكسب ولائهم، واثبات الوجود وأخيرا من اجل التحفيز والدفع للابداع بالتجوال

ثانياً: أنواع الجوالات الإدارية من حيث المجال أو النشاط المطلوب تفقده:

جوالات متصلة بنظام الانتاج الذي يتم انتاجه في المشروع، او نظام التسويق والقدرة على الترويج، وجولات متصلة بنظام التمويل ومدى فاعليته، وجولات متصلة بالأفراد والكوادر البشرية، ونقل الخبرات.

ثالثاً: أنواع الجوالات الإدارية من حيث المستوى الاداري الذي تغطيه الجولة الإدارية التفقدية:

جوالات إدارية للإدارة العليا في المشروع ويتحتم ان يقوم بها أعلى سلطة إدارية في المشروع، وجولات إدارية للإدارة الوسطى وهي ترتبط اساسا بمناقشة السياسات العامة للمشروع، وجوالات إدارية للإدارة التنفيذية وما يتصل بها من تكتيكات تنفيذية توافقية مع المتغيرات والمستجدات.

رابعاً: أنواع التجوال الاداري من حيث الهدف من الجولة:

تجوال اداري بهدف الارتقاء بالجودة، أيضا بهدف تحقيق النجاح، ولتخفيض التكلفة، وجولات من أجل تحقيق الانضباط والالتزام بالقواعد والقرارات، وجولات من أجل حل الخلافات

والنزاعات والصراع الوظيفي، تجوال من أجل إيضاح وشرح القرارات والسياسات الإدارية، وأخيرا جولات من أجل التطوير والتحسين والارتقاء وتحقيق النوعية المتميزة.

خامساً: أنواع التجوال الاداري من حيث التأثير المطلوب:

- خلق انطباع إيجابي، وجولات لتحسين الصورة الذهنية وترك أثر طيب إيجابي.

سادساً: أنواع التجوال الاداري من حيث الإخطار المسبق:

- جولة بإخطار مسبق حيث يكون الهدف منها هو مجرد زيارة للمشروع للتعرف على الاشخاص والاعمال التي يقومون بها.
- جولة بدون اخطار مسبق وهي جولة فجائية الهدف الرئيسي منها هو التفتيش والتحقق والتحقيق في حادث معين.

سابعاً: أنواع التجوال الاداري من حيث الأساليب:

تجوال اداري يستخدم الاجتماعات المفتوحة، او الاجتماعات المغلقة، او استخدام الندوات والمحاضرات، تجوال اداري يستخدم البرامج التدريبية، او استخدام الزيارات العابرة السريعة.

ثامنا: أنواع التجوال الاداري من حيث الشمول:

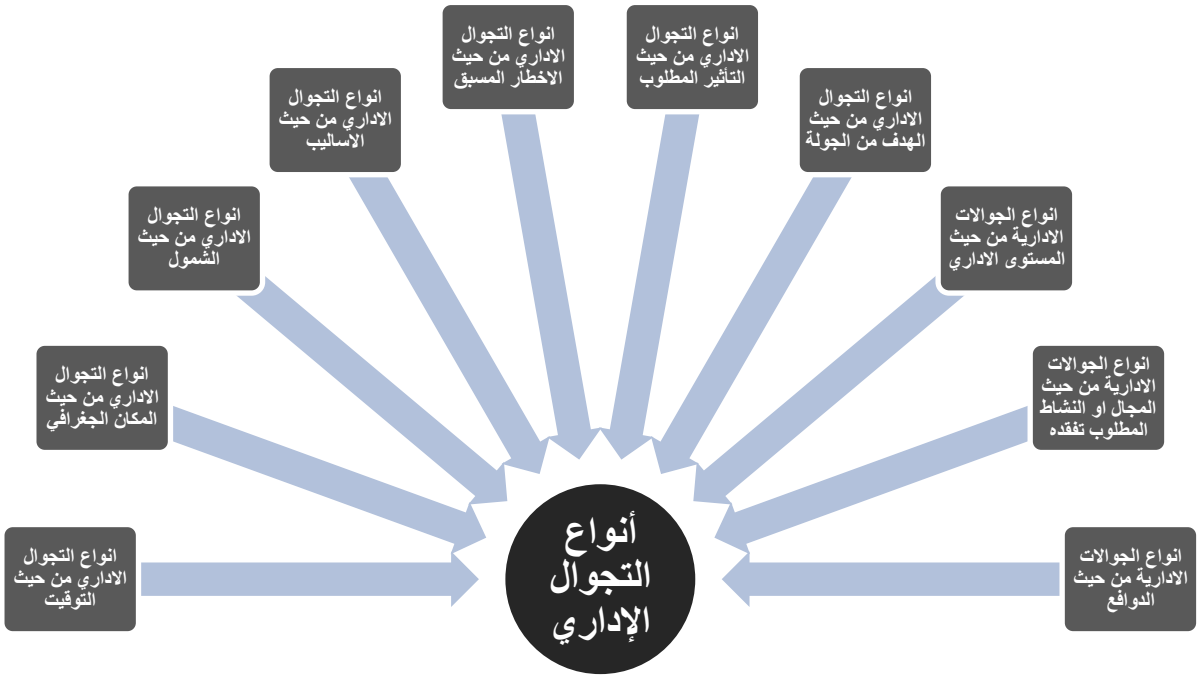
تجوال اداري شاملي كلي يشمل كل اجزاء المشروع، او تجوال اداري جزئي محدود وهذا النوع هو المعتاد والاغلب في الممارسة التجوالية.

تاسعاً: أنواع التجوال الاداري من حيث المكان الجغرافي:

- ✓ تجوال اداري في مناطق حضرية مفتوحة على الخارج تحكمها قيم وعادات اهل المدن الكبيرة المفتوحة، او مناطق ريفية زراعية أو شبه مغلقة على ذاتها.

عاشراً: أنواع التجوال الاداري من حيث التوقيت:

- تجوال اداري يتم بالتتابع الدوري المنتظم وعلى فترات زمنية وفق جدول معد مسبق ومعلوم للجميع وعادة ما يكون هذا التجوال روتيني.
- تجوال غير دوري قد يتم بشكل فجائي عشوائي ودون اخطار وبدون ارتباط بحادث معين وقد يتم بالارتباط بحادث معين وهذا النوع من التجوال يطلق عليه التجوال التفتيشي الفجائي.



شكل رقم (6) أنواع التجوال الإداري

جرد بواسطة الباحث أنواع التجوال الاداري المصدر (الخضيري، 2000: 117-137)

9.1.2 أساليب الإدارة بالتجوال

ان لكل عمل ادارى طرق وأساليب، وتتعدد أساليب الإدارة بالتجوال في طرقها وأساليبها حيث تشمل الزيارات الميدانية لمواقع العمل والاجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات العامة والتخصصية، والبرامج التدريبية والمناقشات غير الرسمية والانية.

لا تخلو كل إدارة مهما اختلفت سياستها من أدوات تساهم في بلورة الفكر الإداري نحو بناء تصوا رتها في المنظمات التي تطمح للوجود والانتقال العمودي باتجاه قمة الهرم التنافسي الذي يعكس حقيقة تواجدها في ساحة الأعمال (جودي وآخرون، 2011: 325) هذا وقد ذكر (العجمي،2008: 362) أهم الأساليب التي من الممكن استخدامها في الإدارة بالتجوال نذكر منها:

1. الاجتماعات المفتوحة والمغلقة: فالاجتماع هو لقاء فكري بين القائد المتجول والعاملين في نشاط معين لبحث مشكلة ما والمناقشة وتبادل الآراء وهناك ثلاث خصائص يجب أن تتوافر في الاجتماعات لتؤدي أهدافها هي:

   - التخطيط السليم.
   - القيادة السليمة لهذه الاجتماعات.
   - المتابعة لأى اقرارات تتخذ في هذه الاجتماعات.

2. الاجتماعات التخصصية والعامة: والهدف من هذه الندوات هو التركيز على الموضوعات التي تتعلق بالعمل وما تعنيه من مشكلات إدارية ودورهم في المشاركة في حلها أو التغلب عليها والقائد الجماعي هو الذي يدير هذه الندوات.
3. الندوات: القائد هو الذي يقوم بإلقاء محاضرة للعاملين للرد على أسئلتهم واستفساراتهم تناول فيها سياسة المؤسسة وأهدافها وخططها المؤسسية، وهذه الندوات هي أقل

الأساليب كلفة إمكانية اشراك عدد كبير من الموظفين ولكنها تحتاج إلى مستوى عالي من المهارة لدى القائم بها.

4. البرامج التدريبية: التدريب هو أهم الأساليب لتحقيق التجوال الإداري وتتعدد الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها حسب طبيعة ونوعية الموظفين وما يعدون له من أعمال واختيار الأسلوب المناسب يساعد الموظفين على استخدام قدراتهم الكامنة ومواهبهم ويصقل مهاراتهم لصالح العمل الجماعي.
5. المناقشات غير الرسمية: ويتم ذلك مع الموظفين عن أي أنواع الموضوعات التي يمكن أن يساعدهم فيها وأسلوب المناقشة غير الرسمي يسمح للعاملين بحرية التعبير عن آرائهم في العمل الجماعي وكيفية تطويره.

10.1.2 صفات وخصائص القائد المتجول.

لقد تعددت الصفات القيادية وصفات المدراء عبر تطور مفهوم الإدارة إلى أن وصل الأمر حول صفات القائد المتجول، وتتوقف الصفات الإدارية على صفات القائد المتجول.

تعتمد الإدارة بالتجوال على تأثير القائد الجامعي المتجول وبراعته من حيث الأسلوب والواقعية والقدرة على استخدام طرق تتناسب مع الحاجات الفعلية، من أجل ذلك ينبغي ان يتحلى القائد الجامعي المتجول بعدة صفات، وخصائص يمكن توضيحها فيها يلي (العجمي، 2008: 364): -

- أن يكون نزيها، وهي صفة تعني التوازن في الشخصية والبعد عن الهوى.
- أن يكون مخلصاً، وهي صفة تعني الصدق مع الموظفين.
- ان يكون مستقيماً، وهي صفة تعني عدم إذلال الموظفين، وألا ينتهز الفرص على حسابهم.

- ان يكون منصفاً، يؤكد قيم ومبادئ العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستجابة الفورية لمطالب الموظفين والاستماع الجيد لشكواهم.
- أن يحافظ على كرامة الموظفين، وحقهم الكامل في الحياة الكريمة، وفي الحرية المستقلة، وفي تأمين مستقبلهم، وضمان استقرارهم الوظيفي، وعدم تعرضهم لأي موقف يؤذي مشاعرهم أو يجرح كرامتهم.
- أن يكون صبوراً حليماً واسع الصدر لديه القدرة على التحمل ومواجهة المواقف الصعبة.
- أن يملك مهارة تشجيع الموظفين وتحفيزهم معه على مواجهة الفساد، كما يشجعهم أيضا على إبداء آرائهم بصراحة تامة ووضوحٍ دون خوف.
- أن يكون قادرا على ضبط نفسه متحكما في ذاته وانفعالاته.
- أن يكون لديه القدرة على الحوار والمناقشة أثناء تجواله في الجامعة، وأن يهتم بالأفراد ويفجر طاقات الابداع والابتكار الكامنة بداخلهم ليستفيد بآرائهم ومقترحاتهم بهدف زيادة كفاءة العمل الجامعي.
- ان تكون لديه القدرة على التحليل والاستنباط واستدلال للمواقف المختلفة، والقدرة على صنع واتخاذ القرار في الوقت المناسب والقدرة على إيجاد بدائل لحل المشكلات.
- أن يملك المبادرة والاخذ بزمام الامور والطموح والرؤية المستقبلية وبعد النظر.
- ان يتمتع بقوة الإرادة وحب البحث والاطلاع على الجديد في مجال عمله، صاحب رؤية وحكمة.

يتبين أن أهم المهارات والخصائص التي بتطلبها القائد المتجول ان يكون متفاعلا متفهما لاحتياجات الموظفين السلوكية والنفسية قادرا على حل مشاكلهم سهل الوصول اليه يكون لديه نظاما فعالا للاتصال بالموظفين، ويجب ان لا يتصف القائد بالاستعجال وعدم الصبر وإهمال.

11.1.2 مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال.

وقد ذكر (الخضيري، 2000: 35) مراحل الإدارة بالتجوال على النحو التالي:

المرحلة الأولى: مرحلة المدخلات الرئيسية للمنظومة هي بداية المنظومة والتي توفر لها مدخلاتها واحتياجاتها ومستلزمات تشغيلها والتي هي بطبيعتها مجموعة البيانات والمعلومات والمعارف الكافية واللازمة والكاملة التي تحقق لمتخذ القرار الاحاطة الشاملة بالمشروع وبالمواقف التي سيواجهها أثناء تجواله داخل المشروع.

المرحلة الثانية: مرحلة تشغيل البيانات للمنظومة:

هي العملية التي يتم استخدام فيها كافة الخبرات المكتسبة والمهارات والقدرات الإدارية المتوافرة لدى المدير المتجول، وهي مرحلة الاستفادة فيها من البيانات التي تم التوصل اليها من خلال الجولة التفقدية لتحقيق الاتي:

- ❖ احاطة كاملة وواعية بكافة الجوانب والأبعاد الخاصة بعمليات التنفيذ.
- ❖ معرفة فورية وشاملة بكافة العوامل والفواعل التي تقوم فعلا بالتنفيذ.
- ❖ فهم واستيعاب وتوقع شامل للنتائج التي ستحدث وفقا للمعطيات التي تم الاحاطة بها.

المرحلة الثالثة: مرحلة المخرجات الخاصة بالمنظومة:

وهي مرحلة استخلاص النتائج وجني المكاسب وقطف الثمار من التجوال الاداري وهي تلك المرحلة التي يتم الاستفادة فيها من تطبيقات المعرفة والاحاطة التي تمت لدى المدير القائد فالمعرفة وحدها لا تؤدي إلى أفضل النتائج بل دائما ما تحتاج إلى مهارة التطبيق وخبرة الممارسة الإدارية، وتأخذ المخرجات شكل قرارات إدارية مرشدة وصائبة أو شكل سلوك اداري ومنضبط أو تصرف اداري سليم.

ويرى العجمي ان تطبيق الإدارة يحتاج لدراسة شاملة ومتعمقة ويجب اتباع خمس خطوات اساسية للتطبيق يمكن تلخيصها (العجمي، 2008: 367):

1. النزول إلى موقع الاحداث 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 الاجراءات الوقائية والفورية لمنع المشكلة ومتابعتها واحتوائها.
4. البحث عن الأسباب الحقيقية وراء ظهور المشكلة وتشخيصها وعلاجها.
5. وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الاجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها في المستقبل.

ويضيف بأن هناك مجموعة من العوامل والوسائل التي تساعد على تقوية هذا التطبيق الإدارة بالتجوال وهي:

- تغيير أو تحويل منصب رئيس الجامعة إلى رئيس تنفيذي.
- تركيز السلطة في رؤساء الاقسام الاساسية.
- انسيابية اتخاذ القرار بواسطة الإدارة العليا.
- تأسيس إجراءات المحاسبية لكل مستوى في الهيكل الجامعي.
- تقديم التدريب المناسب لقيادات الإدارة الجماعية والموظفين.

شكل رقم (7) مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال

جرد بواسطة الباحث المصدر (الخضيري، 2000: 35)

12.1.2مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة بالتجوال.

أولا: 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، وتتعدد مزايا الإدارة بالتجول من تحقيق السرعة والكفاءة والتقييم الجيد ويحقق اتجاه، الإدارة بالتجوال العديد من المزايا الأخرى التي ذكرها العجمي وفق التالي (العجمى، 2010: 368):

1. التفويض الفعال للسلطة من أجل تحقيق السرعة والكفاءة.
2. تقييم أداء الموظفين بشكل أفضل والتعرف الكامل على قدرات ومكونات وظروف كل فرد.
3. إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقا 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 الموظفين.
5. تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ ولذلك تسمى الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة حيث تجعل الإدارة العليا تعود إلى مراقبة عملائها وموظفيها وانتاجها.
6. إعادة الهيكلة بشكل أفضل والتحرك منه نحو المستقبل.
7. زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين.
8. ربط مكافأة الموظفين بالإنجاز الفعلي وتشجيعهم على العمل الحقيقي.
9. القضاء على الهدر في الوقت والجهد المبذول وادخال عنصر السرعة والكفاءة.
10. تقوية الاتصالات بين القيادات والموظفين.

في حين يرى الخضيري أن هناك ثمانية مزايا أيضا لا تختلف كثيرا عن المزايا السابقة الذكر إلا في بعض الشكليات فبدلا من تعميق الإحساس بالمسئولة تحدث عن زيادة حجم

المسئولية وكذلك إعادة توزيع الموارد وتفويض أكبر للسلطة بشكل فاعل (الخضيري، 2000: 71).

ثانيا: 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):

1. عدم الالتزام بالتطبيق الفاعل للاتجاه نتيجة لقلة 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 الموظفين 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 الموظفين والقيادات في المؤسسة مما يؤدي إلى فشل تطبيق الاتجاه.
5. اتساع الفجوة بين القيادة والموظفين وضعف إشراكهم في اتخاذ القرارات.
6. البيروقراطية والروتين المكتبي والهروب من تحمل المسؤولية.
7. كبر الحجم والمساحة الجغرافية للمكان واتساع وحداته.

شكل رقم (8) يوضح معوقات الإدارة بالتجوال

جرد بواسطة الباحث (العجمي، 2010: 370):

13.1.2 تجارب في الإدارة بالتجوال.

1.13.1.2 التجربة الإسلامية (من التاريخ الإسلامي).

1- النبي محمد صلى الله عليه وسلم:

لقد ورد عن النبي ﷺ أنه كان يعمل في الميدان ويتابع صحابته وعامة الناس في كل ميدان فلقد وقد شارك الرسولُ الصحابةَ جوعَهم، قال أبو طلحة: «شكونا إلى رسول الله ﷺالجوعَ فرفعنا عن بطوننا عن حجر حجر، فرفع رسول الله ﷺعن حجرين» (الطيبي،1997: 52).

كما شارك الرسولُ ﷺ الصحابةَ في حفر الخندق، وقال صلى الله عليه وسلم " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" ولنا في قصة الفرس التي ضاعت من أحد الصحابة حين تبعه النبي فقال له اضعت خيلي وبقي يتابع فيه في الميدان حتى اعترف أنه لم تضع الخيل وكان يلاحق أمراً آخر.

2- **عمر بن الخطاب:**

حينما قال لو عثرت بغلة في العراق لخشيت أن يسألني ربي لماذا لم تمهد لها الطريق يا عمر، وكذلك متابعته لقصة المرأة التي كانت تطبخ الحصا.

3- **صلاح الدين الأيوبي:**

كان يتابع الجيش وينتقل من خيمة إلى خيمة في جنح الليل حتى يتقصى الجيش ويتابع جنوده ميدانيا.

2.13.1.2 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

لقد أوضح العجمي التجربة الأمريكية في الإدارة بالتجوال على النحو التالي (العجمي، 2008: 375):

استطاع قادة التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية أن يطوروا شكل الأداء الجامعي من خلال التجوال الإداري، فكل مؤسسة جامعية بها معلومات واحصائيات عن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمدة الزمنية لها وغير ذلك من المعلومات، التي تمثل الخلفية المعلوماتية المطلوبة كأساس للتقويم البناء للعمل الجامعي، ولذلك يحتاج القادة الجامعيين أن يكونوا على اتصال دائم بالموظفين على كل المستويات، وأن يتفاعلوا معهم سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، ومحاولة معرفة اتجاهات الموظفين وادراكاتهم ولا يتم ذلك إلا من خلال الإدارة بالتجوال.

حيث يساعد التجول داخل المؤسسة على معرفة الظروف الحقيقية لها والتأكيد على الاتصال بجميع الموظفين بها، ومهما يكن الموقع الإداري للقائد الجامعي سواء رئيس قسم أو عميد كلية أو نائب رئيس قسم أو عميد كلية أو نائب رئيس الجامعة أو رئيس الجامعة عليه مقابلة الموظفين في اماكن عملهم والإحساس بظروفهم الخاصة وزيادة وعي القادة بمن حولهم من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين الآخرين يجعل الرؤية واضحة أمامهم.

2.2 المبحث الثاني: تحفيز الموظفين

1.2.2 مفهوم التحفيز

2.2.2 أهمية التحفيز

3.2.2 أنواع التحفيز

4.2.2 نظريات التحفيز

5.2.2 شروط التحفيز الفعال

6.2.2 مقومات التحفيز الفعال

7.2.2 أسس منح التحفيز

توطئة

تعتبر القوى العاملة هي مصدر قوة أية مؤسسة كانت، حيث أن المورد البشري يمثل المورد الاهم لتلك المؤسسة، والتي بها تعلو وترتقي وتواكب التطور والحضارة، لذلك على ادارة المؤسسة ان تعتني بهذا المورد وتجعله هدفا، ان المؤسسة التي تجعل من موظفيها اهم ما تملك وتقوم بتحفيزهم وتطويرهم وتدريبهم تستطيع بهم ان تحقق أهدافها وتواجه المشكلات بكل ثقة وصمود.

إن الحوافز وأساليب اثارة الحماس تنبع من داخل عقول وقلوب الاخرين، وحيث انه لن يكون باستطاعتنا ابدا الدخول إلى عقول وقلوب الاخرين، فإننا سنظل دائما ندور حولهم في مدار خارجي ولن يكون بإمكاننا ابداً ان نحفز أي شخص على أداء أي عمل، وحيث ان هذا الاحساس يجب ان ينبع من الداخل، ولكنه بإمكاننا ان نقوم بإيجاد بيئة معينة يمكن ان يقوم الاخرون من خلالها بتحفيز أنفسهم (الفقى، 2011: 6).

عندما تنظر إلى النمو الشخصي على أساس أنه حافز فإنك تقوم بتغيير طريقة تفكير الموظفين في عملهم تساعدهم على أن يصبحوا أكثر قدرة، بل تمنحهم سببا ذا معنى يدفعهم للمجيء إلى العمل (برس، 2009).

تنبع أهمية الدور الحيوي للموارد البشرية في إنجاز أهداف المؤسسة، ولذلك اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد، ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجَه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، واكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج، من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحفيز الموظفين وإشباع حاجاتهم، لان نجاح أو فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري (برنوطي، 2004: 82).

1.2.2 مفهوم التحفيز

لقد عرف الهيبى بأنه" مجموعة العوامل الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (الهيبي، 2003: 255).

أيضا عرفها عامر هي " مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إشباعها عن طريق العمل" (عامر، 2011: 299).

تتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة، أى أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم ينهضون بأعمالهم (عباس، 2011: 180)

وقد قال الفقي ان التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير، سواء كان يتعلق بالأمور المادية ام المعنوية (الفقى، 2011: 5).

قال كامل راضي مستشار التدريب والتطوير لو نظرنا إلى عملية التحفيز من وجهة نظر إدارية فمن المهم جدا ان ندرك الحقيقة التالية: وهي إنك لا تستطيع ان تحفز الاخرين، ولكنك تستطيع فقط ان تؤثر على ما يحفزهم، ويشير مفهوم التحفيز إلى علاقة وثيقة بين ثلاثة مفاهيم اساسية كالاتي: الحاجة، والدافع، والحافز (كلوب، 2013: 239).

يرى الباحث ان التحفيز مفهوم يقوم على استثارة ودفع سلوك الافراد وتحريكهم نحو سلوك معين لبذل جهد أعلى لتحقيق هدف، ويكون مصاحب لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية حيث ان التحفيز ينمي الدافعية.

2.2.2 أهمية التحفيز

إن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر الإنتاج باعتباره أهم الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ورفع كفاءة العنصر البشري إنما يتم من خلال مداخل

عديدة منها التدريب والتنمية السليمة والتنظيم الفعال. ومنها أيضا–وبدرجة أكبر–تحفيز الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمنظمة وتجنب مظاهر الصراع في علاقات الموظفين بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع الإدارة. فضلا عن التقليل من الظواهر المعوقة لزيادة الإنتاج مثل ارتفاع دوران العمل ومعدل الغياب والتباطؤ في أداء العمل.

بما ان التحفيز عملية مهمة تقوم على استثارة ودفع سلوك الافراد إذا النتيجة هي تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يكون لها من الأهمية بقدر ما للأهداف أهمية وذلك لان التحفيز سلوك يسير بالتوازي مع اشباع الرغبات والحاجيات للموظف للوصول لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى(الخراز) أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء فبدونها يموت الطموح، وتتضاءل الآمال بالعيش الكريم والشباب معطاء أينما وجد التوجيه والحوافز المشجعة للأداء، فالذين قدموا لهم الحوافز المشجعة في كرة القدم، خلقوا منهم أبطالاً تعلوا مناصب التتويج الإقليمية والعالمية لعدة سنوات، ولو وجدوا من يمنحهم الحوافز المادية في العمل، لأعادوا سيرة آبائهم وأجدادهم بالكفاح والعمل في أصعب الظروف (الخراز، 1987: 125).

يشكل التحفيز دورًا رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات الموظفين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي (الحلايبة، 2013: 8).

إن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز، وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم، وابراز هوية المنظمة في الأداء المتميز، واستمرار التميز من خلال وظيفة تحفيز فعالة (ديري،2011).

ويحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة في عملية تحفيز الأداء لدى الموظفين أهمها: –

(http://www.uobabylon.edu.iq ،جامعة بابل الالكترونية)

1–الوصول لتحقيق الأهداف بسرعة من خلال زيادة الانتاجية.

2-تخفيض الفاقد في العمل، منه تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأى مواد أخرى.

3-إشباع حاجات الموظفين، بشتى أنواعها.

4-إشعار الموظفين بروح العدالة داخل المنظمة.

5-جذب الموظفين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

6-تنمية روح التعاون بين الموظفين، وتنمية روح الفريق والتضامن.

7-تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

وقد ذكر(Ramondo، Chile، 2001: 54) أشكالاً من التحفيز يمكن استخدامها مع الأفراد منها:

1. النجوم الذهبية.
2. المداليات والنياشين والأوسمة.
3. خطابات التوصية والاستحسان.
4. شهادات على تميز الأداء.
5. مقالات في الصحف كإشادة.
6. الإشادة بمستوى أداء موظف وما حققه من إنجاز أمام باقي زملائه.
7. الرحلات التكليف بعمل مشروعات خاصة.

3.2.2 أنواع التحفيز

يجب على المنظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز الموظفين على التميز في الأداء.

تختلف أنواع الحوافز حسب المعيار التي قسمت بناءً عليه فيمكن تقسيمها حسب ما هى هذه الحوافز، وهل تعطى لفرد أو جماعة، والهدف الذي تعسى من أجله، وقام العتيبي وآخرون بتصنيف أنواع الحوافز إلى (العتيبي وآخرون، 2007: 191): -

الحوافز المادية :تتمثل الحوافز المادية

- بالحوافز النقدية مثل الزيادة في الأجر أو التحسن في الظروف المالية للعمل.
- ويمكن أن تتخذ الحوافز صورة تخصيص نسبة معينة من الأرباح للعاملين.
- وهناك شكل آخر للحوافز المادية وهي الترقية والترفيع في الوظيفة ذلك لأن الترقية ما هي إلا ارتقاء بالمنصب وذلك يشمل على زيادة في الأجر.

الحوافز المعنوية: وتتخذ من هذا النوع صورًا غير مادية مثل:-

- تقديم الشكر والامتنان.
- رسائل شكر أو شهادات تقدير.
- اعتراف بالكفاءة .
- تسلم وسام أو الميداليات .
- فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.
- حتى المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل وتحسين اللقب.

الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز والتي تهدف إلى تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ أو إعطاء هدية أفضل طالب في القسم كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية.

الحوافز الجماعية: هي الحوافز التي تقدم لكافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في قسم معين وتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتنسيق والتعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على ألا يتعارض عمله مع عمل زملاءه مما قد يلحق أضرار بالأهداف الرئيسية للعمل.

الحوافز السلبية: هي تلك الحوافز متمثلة بالتهديد والعقاب أو الخصم من الراتب، والإنذار أو التوبيخ والحرمان من الترفيع أو العلاوة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك البعض من انتقد هذه التسمية بأن الحافز هو مشجع خارجي للعمل وحسن الأداء والصورة العكسية للحوافز هي العقاب والإحباط ولا يجوز القول بأنها حوافز سلبية.

الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز متمثلة بالحوافز المادية والمعنوية بأشكالها المختلفة كما إن هناك طرق عديدة لتصنيف الحوافز منها: -

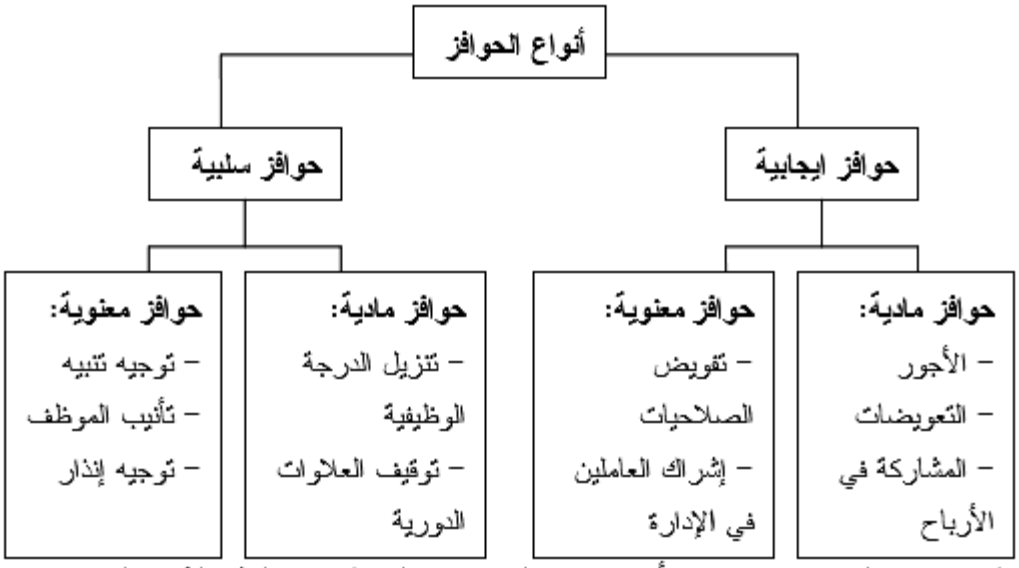
- حوافز على مستوى الفرد.
- حوافز على مستوى جماعة العمل.
- حوافز على مستوى المنظمة ككل.

كما يمكن تقسيم الحوافز على الأساس التالي: -

- حوافز على مستوى العمال.
- حوافز على مستوى التخصصين والإداريين.

كما اتفق الفقي مع اخرين لأنواع الحوافز من حيث الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأيضا من حيث الحوافز السلبية والإيجابية. (الفقى، 2011: 9)

أيضا هناك أنواع كثيرة من الحوافز ولا حدود للابتكار في أنواع الحوافز، وذلك حسب احتياج الموظفين وطريقة العمل ومشاكل الأداء وهدف المنظمة، وحوافز استثنائية عن عمل طارئ متميز.



المصدر: زويلف، مهدي، إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، عمان: دار مجدلاوي 1994. (بتصرف من الباحث).

شكل رقم (9) أنواع الحوافز

4.2.2 نظريات التحفيز

ان جميع نظريات التحفيز تتضمن شروط قد تتحقق في مجموعة عاملين في منظمة معينة، وقد لا تتحقق لمجموعة اخرى تعمل في منظمة اخرى وتواجه مواقف مختلفة، كما ان النظريات تباينت في اعطائها أهمية للحوافز المالية والمعنوية (الهيتي، 2003: 261).

هناك العديد من النظريات في التحفيز والتي جميعاً تصبو أخيرا إلى ارضاء واشباع حاجيات الموظفين. (محمد، 2008:https://samehar.wordpress.com) وأيضا اتفقت مع (الهيتي، 2003: 261) وهي كالتالي:

1- نظرية الاحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو Maslow's Need Hierarchy Theory

لقد حدد ماسلو Maslow خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور. فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبيا يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات. هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي:

احتياجات فسيولوجيةPhysiological needs: وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبي هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

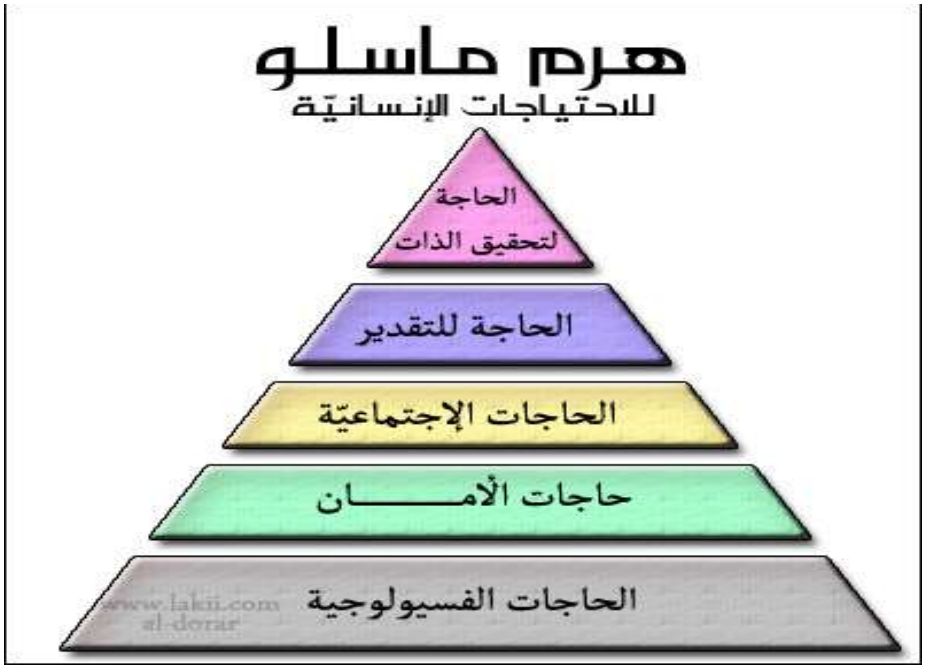
احتياجات الأمان Safety needs: يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

احتياجات اجتماعية Social needs: وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز الموظفين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب فهذه احتياجات لابد من تلبيتها من خلال وجود إجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

احتياجات الاحترام (التقدير Esteem needs): بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله فهو يبحث عن النجاح وعن

تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز لذلك فإن مكافأة الموظفين وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة. الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل. فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا. وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.

تحقيق الذات Self-Actualization needs: بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.



شكل رقم (10) نظرية الاحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو

.Maslow's Need Hierarchy Theory (Weiss, J. (1996))

2- نظرية أى آر جيERG Theory

هذه النظرية تشابه نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع وهي:

احتياجات البقاءExistence needs : وهي مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان في النظرية السابقة

احتياجات الارتباط Relatedness needs: وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية في النظرية السابقة

احتياجات النمو Growth needs: وهي مرادفة لاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة، أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير

شكل رقم (11) نظرية أى آر جي ERG Theory

نظرية الموظفين لهيرزبرج Herzberg's 2-factor theory

قال البرنوطي لقد قدم هذه نظرية العالم" فريديريك **هيرزبرج** " كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، ترتكز النظرية على

تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على الموظفين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية (البرنوطي ، 2004، 415).

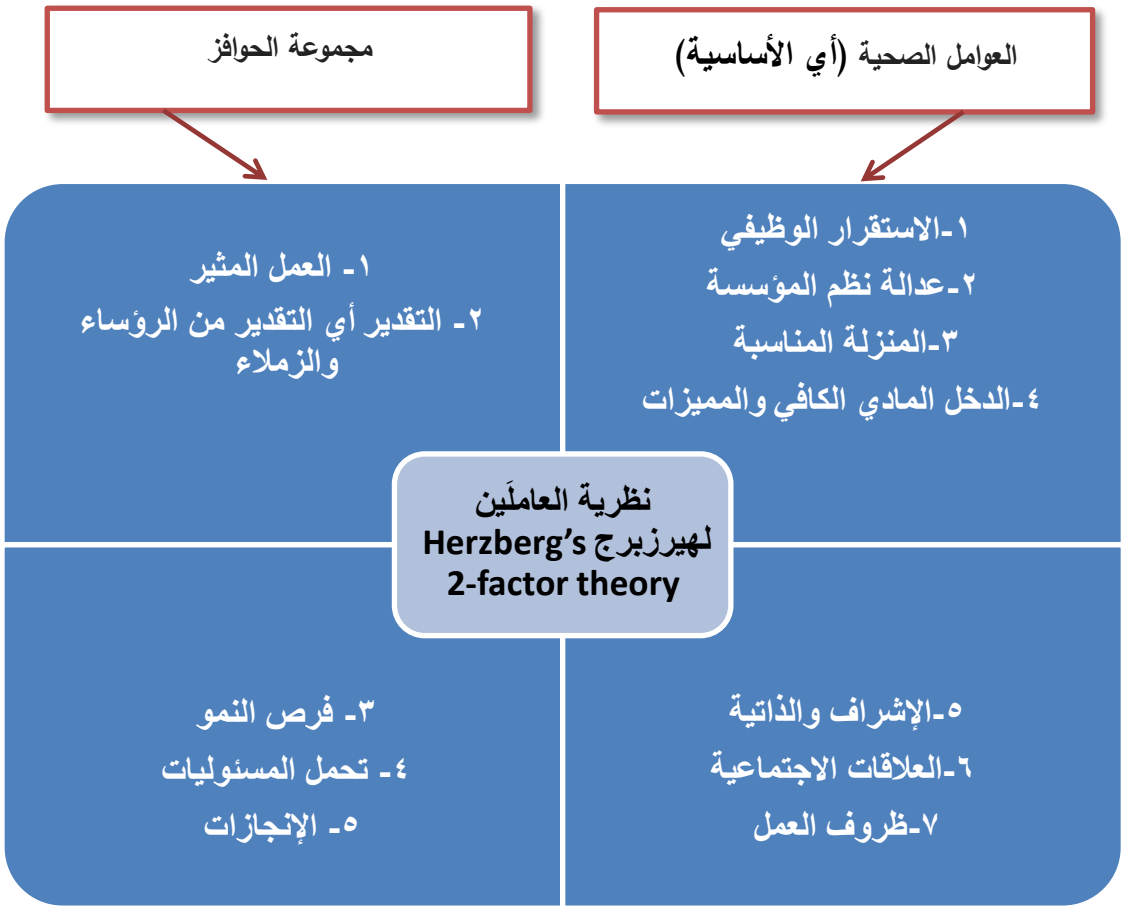
وتقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل: (محمد،2008: https://samehar.wordpress.com)

- ☒ الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل
- ☒ عدالة نظم المؤسسة.
- ☒ المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
- ☒ الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
- ☒ الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- ☒ العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- ☒ ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

المجموعة الثانية هي التي يسميها هيزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:

- ☒ العمل المثير أى العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
- ☒ التقدير أى التقدير من الرؤساء والزملاء.
- ☒ فرص النمو أى الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل.
- ☒ تحمل المسئوليات أى وجود فرص لتحمل مسئوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.
- ☒ الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجأوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.



جرد بواسة الباحث / نظرية الموظفين لهيرزبرج Herzberg's 2-factor theory (محمد،2008)

3- نظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory

هذه النظرية تقول بأن الشخص يقارن بين ما يعطيه لعمله وما يتلاقاه في المقابل من العمل وبين ما يعطيه غيره وما يتلقاه ومن ثم يحدد مدى عدالة المؤسسة. فالموظف عادة ما يقول: إن فلانا قد حصل على تقييم عالٍ أو مكافأة أعلى مني على الرغم من أنه لا يؤدي مثلي ولكنه صديق للمدير أو ... وقد يحدث العكس أحيانا فيشعر الشخص بأنه قد حصل على أكثر مما يستحق مقارنة بغيره، هذا قد يؤدي بالشخص الذي يشعر بالظلم أن يقلل من مجهوده في العمل ليقلل من إحساسه بالظلم أي لكي يتساوى المجهود مع المقابل مقارنة بزميله

بالطبع قد لا يفعل الموظف ذلك لكونه يحاول أن يؤدي العمل بأمانة ولكنه يظل غير محفز بل محبطًا (Weiss,1996) .

4- نظرية التوقعExpectancy Theory

هذه النظرية تضع ما يشبه المعادلة الحسابية لحساب قوة الحافز هذه النظرية تقول إن الشخص يختار ما يعمله بناء على قوة الحافز والتي يقدرها الشخص بناء على صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته بالنسبة للشخص نفسه. لذلك فإن الحافز يتوقف على حاصل ضرب ثلاثة عوامل: (الهواسي، البرزنجي ،2014: 129)

التوقع Expectancy: اعتقاد الشخص بمدى قدرته على تحسين أدائه وتحقيق الأداء المطلوب.

ارتباط الأداء بالعائد Instrumentality: وهي الثقة في أن الشخص سيحصل على العائد بناء على أدائه فعلا أي الثقة في التزام المؤسسة بالتقييم والمكافأة بناء على أداء كل شخص.

تقييم العائد :Valence وهي تقدير الشخص لقيمة العائد بالنسبة له ولأهدافه.

قوة الحافز = التوقع X ارتباط الأداء بالعائد X قيمة العائد

5- نظرية وضع الأهدافGoal setting theory

هذه النظرية تقول إن الموظفين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد لابد أن يكون الهدف فيه قدرٌ من التحدي بمعنى ألا يكون سهلا جدا وألا يكون

صعبا جداً بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون له (الهواسي، البرزنجي، 2014: 129).

6- **نظرية التعزيز التقويةReinforcement Theory**

عندما تقوم بعمل فيشكرك الناس عليه فإنك تحاول تكرار نفس العمل بعد ذلك توقعا لرد الفعل الإيجابي، أما عندما يلقى عملك استياء من الآخرين أو عدم اهتمام فإنك لا تحاول بذل مجهود لتكرار نفس العمل مرة أخرى لأن رد الفعل المتوقع سلبي. هذا الأمر يحدث في العمل فإن العامل قد يسلك سلوكا أو يفعل فعلا فيجد استحسانا من رؤسائه فهذا يحفزه على تكرار نفس السلوك أو المجهود في المستقبل. وقد تجد نفس هذا العامل قد عمل مع مدير آخر فلاقى منه لا مبالاة أو استياء من هذا العمل –الذي كان يلقى استحسان المدير السابق–فتجده بعد ذلك لا يريد القيام بهذا العمل. (الهواسي، البرزنجي، 2014: 129)

عملية التعزيز لا يمكن أن تتم بشكل متواصل بحيث كلما فعل الموظف (العامل) شيئا نعطيه مكافأة مادية أو معنوية فهذا أمر غير عملي. ولكن التعزيز يتم بشكل متقطع وهذا التقطع أو جدول التعزيز له أشكال مختلفة:

التعزيز على فترات ثابتة :وهذا يعني تعزيز العمل الجيد كل فترة ثابتة فقد تكون هناك مكافأة شهرية للمجهود المتميز أو الأداء الجيد وقد يكون مرور المدير على الموظفين كل يوم أو أسبوع وشكره للمجتهدين بكلمات مثل "مجهود طيب" "رائع" وما إلى ذلك.

التعزيز على فترات متغيرة :مثل أن يقوم المدير بتقييم العمل على فترات غير محددة وبالتالي يقدر العمل الجيد أو يكافئ عليه.

التعزيز حسب نسب ثابتة :وهذا يعني ان تكافئ عمال الإنتاج كلما أنتجوا ألف قطعة مثلا أو تكافئ العامل كلما قدم فكرة تم تنفيذها لتطوير العمل أو تكافئ خدمة العملاء على حسب عدد المشاكل التي قاموا بحلها وهكذا.

التعزيز حسب نسب متغيرة :وهو أن يتم التعزيز حسب تحقيق مستويات من الأداء ولكنها غير محددة على وجه الدقة مثل التعزيز حسب نسب ثابتة ولكنها تدور حول رقم متوسط ما. فمثلا قد تكافئ عمال الإنتاج عندما ينتجون مائة قطعة ومرة أخرى عندما ينتجون مائة وعشرون ومرة أخرى عندما ينتجون ثمانون.

ومما تقدم فان نظريات التحفيز مع اختلافها واختلاف مدارسها فإنها أوضحت لنا أمور مهمة تساعدنا على تحفيز الموظفين وترسم لنا المسار لذلك التحفيز، ويرى الباحث انه حين مزج تلك النظريات مع بعضها فيمكنها ان تلبي أكثر من مطلب للموظفين حيث انها ستلبي لهم احتياجاتهم الاساسية والمطلوبة للذات أيضا في نفس الوقت ستلبي لهم حاجاتهم الاضافية المرتبطة بتقدير الذات ويكون الاثنين في مسار واحد بحيث تشعر الموظفين بالعدالة في التقييم ويكون الكل على مستوى واحد من التحفيز.

5.2.2 شروط التحفيز الفعال

يرى كل من الدوربي والفقي (الدروبي، 2006: 12)، (الفقي، 2011: 14) أن مهارة التحفيز والتشجيع تعتمد على وجود نظم متقنة واضحة للجميع، بحيث يقتنع الجميع بموضوعتيها وبعدها عن التحفيز الشخصي، وتتمثل شروط التطبيق لمهارة التحفيز والتشجيع فيما يلي:-

1- متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الأداء المتميز أو الأداء الضعيف.
2- سرعة تقدير التحفيز بحيث عند الإجادة يكون الحافز إيجابياً وعند الخطأ يكون سلبياً.

3- وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز، ليس فقط بالنسبة لمن يحصل عليه، ولكن لجميع الموظفين.

4- تأكيد الصفة الجماعية للحوافز كلما أمكن ذلك، من أجل حفز الأفراد على العمل الجماعي والتعاون.

5- أهمية إشراك الموظفين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل، وتقدير الحوافز المناسبة من خلال لجنة خاصة تسمى لجنة الحوافز، يشارك فيه المرؤوسين مع الرؤساء جنبا إلى جنب.

6- ضرورة تناسب الحافز ونوعيته مع الأداء المقدم، فلا بخل للأداء المميز ولا بذخ للأداء العادي.

7- ضرورة تناسب الحوافز مع رغبات الموظفين حتى تحقق تأثيرها المستهدف.

6.2.2 مقومات التحفيز الفعال

وقد ذكر الشبلي والنسور (الشبلي والنسور، 2009: 217) المتطلبات الأساسية لبناء نظام تحفيز فعال وتتضمن:

1- عدالة الحافز وكفايته.

2- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.

3- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.

4- أن يكون الحافز له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.

5- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.

6- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع.

7- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية.

شكل رقم (13) مقومات التحفيز الفعال

جرد بواسطة الباحث / (الشبلي والنسور، 2009: 217)

7.2.2 أسس ومعايير منح التحفيز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي:

معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل، ... الخ.

معيارا لمجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى انجاز العمل بفعالية.

الأقدمية: وهي معيار شائع الاستخدام ويأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء – تحقيق الأهداف: وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف والمحددة مسبقا.

(المنتدى العربي:**http://www.hrdiscussion.com**).

3.2 المبحث الثالث: جمعية النور الخيرية

1.3.2 تعريف بجمعية النور الخيرية بغزة.

2.3.2 الرؤية والرسالة.

3.3.2 أهداف جمعية النور الخيرية.

4.3.2 مجالات عمل جمعية النور الخيرية.

5.3.2 أشكال ونظام الحوافز بجمعية النور الخيرية.

توطئة

يخلق الله تعالي الكون وبه الاتزان الكوني حتى يسير وفق ما أمر به الله عز وجل، فيخلق الله أناسا لهم قلوبا قاسية لكن هنا اناس قلوبهم حية ويهتمون ويشعرون بمعاناة الاخرين، وتسير الحياة بحلوها ومرها وسريعة حتى اننا نعيشها وفيها جزء كبير من الكماليات التي نستخدمها واسلوب الحياة المترف أحيانا الذي يدور حول البشرية التي تعيش بتلك القلوب، ولكن هذا لا يقض من مشاركة الاخرين همومهم واحزانهم فيمسون ويصبحون يفكرون في مساعدة الفئة التي تعاني مر الحياة حيث ان الله عز وجل اكد على مساعدة الاخرين وتقديم الخدمة لهم حيث قال تعالى (وَيُطعِمُونَ الطَّعَامَ عَلَى حُبِّهِ مِسْكِيناً وَيَتِيماً وَأَسِيراً) (الانسان، 8) وقال أيضا (وَتَعَاونُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى وَلا تَعَاونُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُواْ الله إنِّ الله شَدِيدُ الْعِقَابِ) (المائدة، 2) فيكون العمل التطوعي والخيري الانساني ملاذهم لذلك يعد العمل التطوعي والخدمة الانسانية من اهم واعظم السمات الانسانية ، والتي تتضمن كافة معني العطاء والتعاون والتكافل عبر تاريخ الانسانية الطويل، وحيث إن العمل الانساني والتطوعي عمل يسوده روح البذل والعطاء دون مقابل أو نظير، وانما نابع من اعماق المتطوعين والذين يخدمون في العمل الانساني.

الحوائج ما يحتاج الإنسان ليكمل به أموره، وأما الضروريات منها ما يضطر إليه الإنسان إذا رأى أخاه في ضرورة أن يدفع ضرورته، فإنه يجب على الإنسان إذا رأى أخاه في ضرورة أن يدفع ضرورته، فإذا رآه في ضرورة إلى الطعام أو إلى الشراب أو إلى التدفئة أو إلى التبردة وجب عليه أن يقضي حاجته، أما إذا كان الأمر حاجياً وأن تيسرها له ما لم تكن الحاجة فيها مضرته، فإذا كانت الحاجة فيها مضرته فلا تعنه (عثيمين، ج3، 23).

لقد عرف العمل التطوعي من عهود وازمان قديمة، وتتبع بشكل عفوي ومن مكنونات الافراد لمساعدة بعضهم البعض والرغبة بمساعدة الاخرين، وقد حثت الديانات السماوية جميعا على ذلك، واكد الدين الحنيف على تقديم تلك المساعدات والعمل التطوعي حيث قال الله عز وجل في كتابه العزيز" وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ الأيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلاَ يَجِدُونَ فِي

صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ" (الحشر، 9).

1.3.2 تعريف بجمعية النور الخيرية بغزة

تعد جمعية النور الخيرية من المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، والتي تأسست عام 2001م تحت ترخيص رقم 7031 الصادر من وزارة الداخلية بموجب قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الخيرية رقم (1) لسنة 2000م، وأيضا ترخيص الوزارة المختصة بالعمل وهي وزارة الشؤون الاجتماعية.

تتمتع جمعية النور الخيرية بالشخصية الاعتبارية لها ذمة مالية مستقلة، ولها حق تملك الاموال المنقولة وغير المنقولة والتصرف فيها في حدود تحقيق أهدافها، وكان من المؤسسين جملة من قيادات الشعب الفلسطيني منهم من قضى نحبه شهيداً الشيخ صلاح شحادة ومنهم من ينتظر، ويتكون مجلس الإدارة للجمعية من سبعة اعضاء رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة وامين السر وامين الصندوق وثلاثة أعضاء آخرين.

اعتمدت جمعية النور الخيرية مقرها الرئيسي بمدينة غزة السامر عمارة كحيل، وليس لها فروع اخرى ويبلغ عدد موظفيها 100 موظف وموظفة، حيث تتسم وتتميز الجمعية بنوعية النشاطات المقدمة للمستفيدين حيث أنها تعني بأسر الشهداء والأسرى وعائلاتهم والجرحى وأسرهم، وتقدم من الخدمات ما يستر ويخدم هذه العائلات ويسد بعض احتياجاتهم المادية والمعنوية، كما وتقدم لذويهم جملة من الانشطة والخدمات والدورات التوعوية والتربوية، والمخيمات الصيفة (جمعية النور الخيرية، 2001).

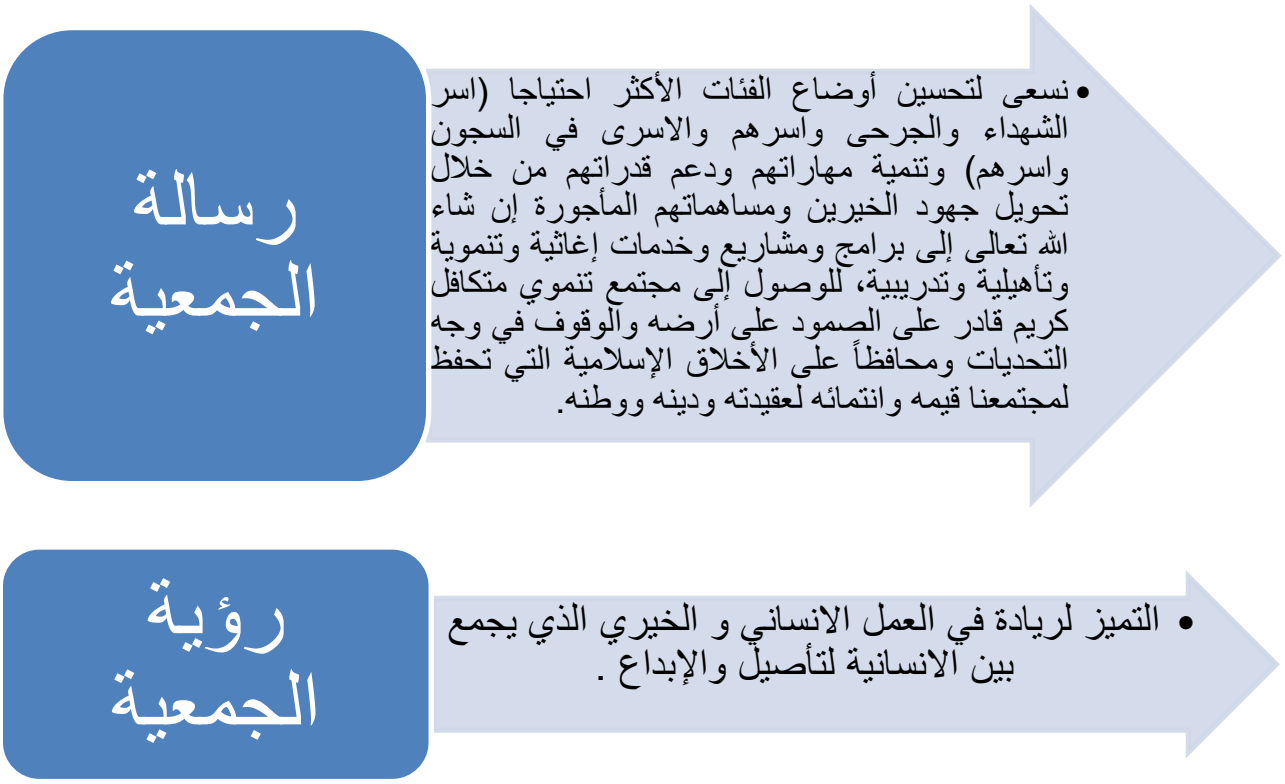
2.3.2 الرؤية والرسالة

الرسالة

نسعى لتحسين أوضاع الفئات الأكثر احتياجا (أسر الشهداء والجرحى وأسرهم والأسرى في السجون وأسرهم) وتنمية مهاراتهم ودعم قدراتهم من خلال تحويل جهود الخيرين ومساهماتهم المأجورة إن شاء الله تعالى إلى برامج ومشاريع وخدمات إغاثية وتنموية وتأهيلية وتدريبية، لوصول إلى مجتمع تنموي متكافل كريم قادر على الصمود على أرضه والوقوف في وجه التحديات ومحافظاً على الأخلاق الإسلامية التي تحفظ لمجتمعنا قيمه وانتمائه لعقيدته ودينه ووطنه.

رؤية الجمعية

التميز لريادة في العمل الانساني والخيري الذي يجمع بين الانسانية لتأصيل والإبداع.



شكل رقم (14) الرسالة والرسالة

جرد بواسطة الباحث / المصدر (النظام الاساسي لجمعية النور الخيرية، 2001)

3.3.2 أهداف جمعية النور الخيرية

تهدف الجمعية لتحقيق الأهداف التالية:

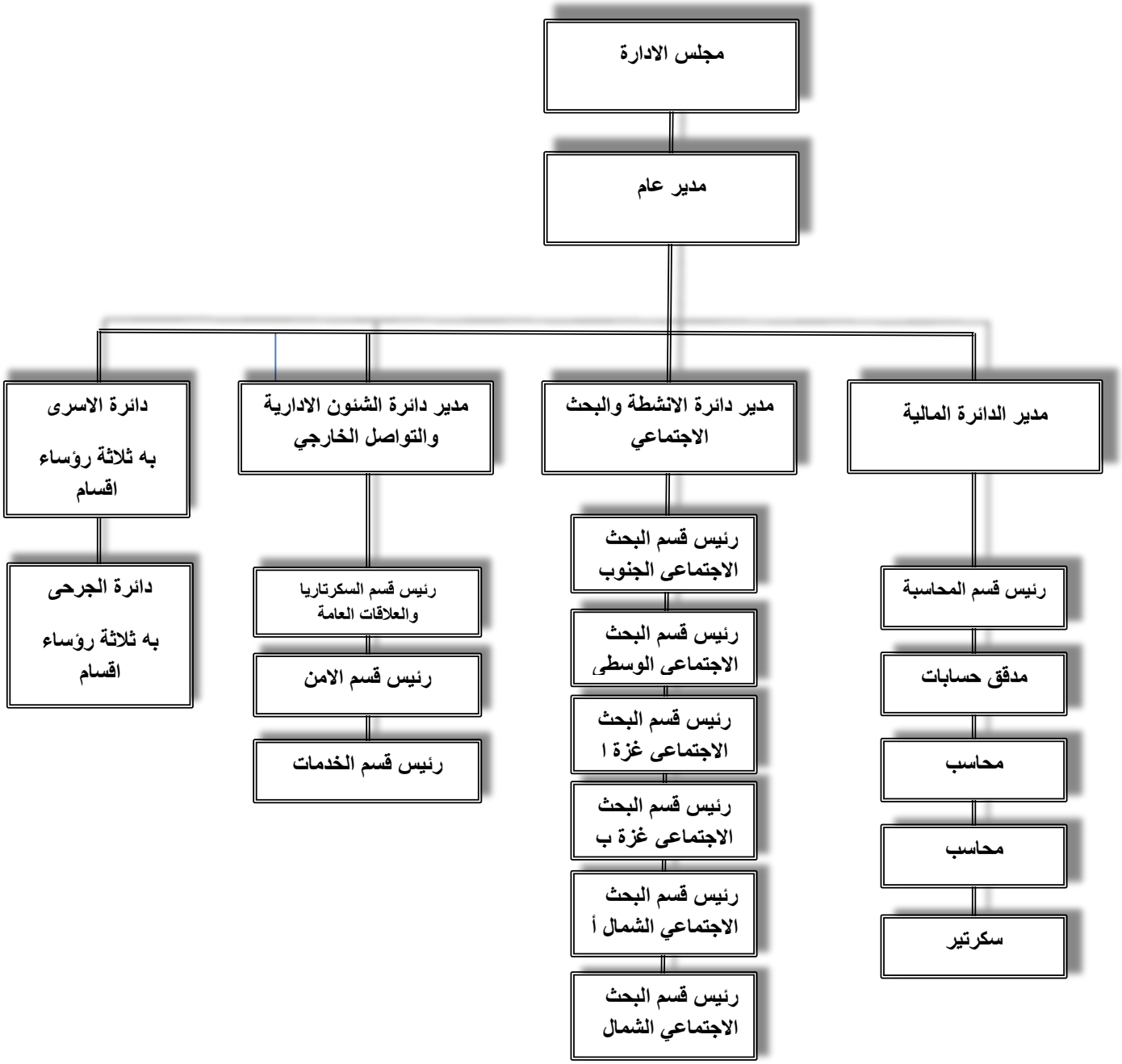
1- متابعة النواحي الاجتماعية والنفسية والصحية والمادية والثقافية للمعتقل.
2- العمل على التخفيف عن ذوي المعتقلين من خلال زياراتهم الميدانية وتقديم المساعدة اللازمة.
3- التنسيق مع الجهات المختصة الرسمية وغير الرسمية التي تعالج شؤون الأسرى والمعتقلين.
4- العمل على اعادة تكيف المعتقل مع المجتمع بعد تحرره.
5- متابعة الجرحى وذوي الاعاقات الدائمة والحالات الاجتماعية.
6- متابعة أسر الشهداء وتقديم المعونة اللازمة لهم.
7- تقديم المساعدات المادية والعينية والانسانية للأسر المحتاجة.

الهيكل التنظيمي لجمعية النور الخيرية

يتكون الهيكل التنظيمي لجمعية النور الخيرية من ستة مستويات تنظيمية:

- مجلس الإدارة
- المدير العام
- مديري الدوائر
- رؤساء الاقسام
- رؤساء الشعب
- الموظفين

حيث انه هناك اختصاص لكل مكون من مكونات الهيكل التنظيمي (النظام الأساسي، 2001):-



شكل رقم (15) الهيكل التنظيمي لجمعية النور

المصدر (الشؤون الإدارية والمالية لجمعية النور الخيرية 2013)

مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من سبعة أعضاء، حيث يوجد الرئيس ونائب الرئيس وأمين السر وأمين الصندوق وثلاثة أعضاء اخرون.

يختص مجلس الإدارة بما يلي:

1. إدارة شؤون الجمعية وإعداد اللوائح والأنظمة والتعليمات اللازمة.
2. تعيين الموظفين اللازمين للجمعية وتحديد اختصاصاتهم وإنهاء خدماتهم وفقا لأحكام القانون.
3. تكوين اللجان التي يراها لازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاص كل منها.
4. إعداد الحاسب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.
5. تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطوط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.
6. دعوة الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع وتنفيذ قراراتها طبقا لأحكام القانون.
7. متابعة أية ملاحظات واردة من الدائرة أو الوزارة أو الجهات الرسمية المختصة فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة والرد عليها.

المدير العام

حيث انه يوجد مدير عام واحد محدد الصلاحيات التي تتمثل بالإشراف العام على جميع اعمال الجمعية وعلى مجموع مدراء الدوائر الأقسام والجموع الموظفين، وتكون له المرجعية العامة في الجمعية.

مدراء الدوائر: يوجد في الجمعية ثلاثة مدراء دوائر يشرف ويشرف مدراء الدوائر على 10 اقسام ويشرف رؤساء الاقسام على 86 موظف (النظام الداخلي، 2013).

4.3.2 مجالات عمل جمعية النور الخيرية

تعمل جمعية النور الخيرية في قطاع غزة في عدة مجالات انسانية واجتماعية وتربوية لجميع الفئات المكفولة والمستفيدة لديها وهم (النظام الأساسي،2001):-

1. فئة أسر الشهداء
2. فئة الجرحى وأسرهم
3. فئة الأسرى داخل السجون وأسرهم

وتعمل جمعية النور الخيرية لتوفير ولو أبسط الأمور التي يحتاجها الفرد من الفئات المكفولة لديها ولو بالحد الادنى لكي تعيش حياة كريمة.

ومن جملة مجالات أعمال جمعية النور والتي تقدمها للفئات المكفولة لديها هي:

1. الكفالات المالية البسيطة.
2. الزيارات الميدانية.
3. متابعة الأيتام من أبناء الشهداء وأبناء الأسرى وزوجاتهم.
4. تقديم العلاج للجرحى المرحلي والدائم.
5. تركيب بعض الأطراف الصناعية حسب المشاريع المقدمة لها.
6. المخيمات الترفيهية والتربوية لكل الفئات صيفية وشتوية.
7. الندوات والدورات التربوية.
8. تقديم الطرود الغذائية والتمويلية.
9. تحفيظ القران الكريم.
10. مشاريع اغاثية متنوعة.
11. متابعة الأسرى واحتياجاتهم داخل السجون.

دائرة الأنشطة البحث الاجتماعي: ان مهمة دائرة الأنشطة والبحث الاجتماعي وهي من اهم الدوائر في الجمعية والتي لديها طواقم مؤهلة ومدربة ذات خبرة وكفاءة لدي الجمعية وتقدر بحوالي 60 موظف وموظفة مهمتهم متابعة الأسر والأيتام وأسر الأسرى من جميع النواحي الانسانية والتربوية والاحتياجات المادة، وتنفيذ الأنشطة الخاصة والعامة التي تحتاجها الأسر المكفولة لدي الجمعية، وتكون ضمن سلسة من العمليات المنظمة وفق اصول المهنة.

1. الكفالات المالية البسيطة

يتم تقديم عدد من الكفالات المالية البسيطة حسب السياسة المالية المعتمدة لدي الجمعية ضمن برنامجها الاغاثي ويقدم على دفعات منتظمة كل ثلاثة أشهر دفعة مالية يستلمها المستفيد عبر البنك.

2. الزيارات الميدانية

يعمل لدي الجمعية طاقم مؤهل ومدرب من الباحثين والباحثات الاجتماعيات التي يستطيع التعامل مع كافة الحالات الانسانية التي يتعامل بها هذا الطاقم ويقم بتعبئة الاستمارات النماذج الخاصة بذلك حسب الاسس العلمية والموضوعة في الجمعية، وتقوم تلك الطواقم بتسجيل كافة العمليات والتغيرات التي تطرأ على الأسر المكفولة من (زواج، ميلاد، مناسبات مفرحة أو محزنة إلى غير ذلك) ومشاركتهم تلك الاحداث (النظام الأساسي،2001).

3. متابعة الأيتام من أبناء الشهداء وأبناء الأسرى

يتابع قسم البحث الاجتماعي أيضا من النواحي التربوية والتعليمية أبناء الشهداء وأيضا أبناء الأسرى الذين آباؤهم معتقلين داخل سجون الاحتلال، ويتم تقديم كافة العون في كافة المجالات التربوية والتعليمية.

4. تقديم العلاج للجرحى المرحلي والدائم.

تقوم الجمعية بتقديم العلاج للجرحى الذين اصيبوا من الاحتلال أو خلال العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة، وأيضا يتم تقديم العلاج لهم من خلال تحويلهم للعلاج في خارج فلسطين من خلال المشاريع الممولة من الغير (النظام الأساسي،2001).

5. تركيب بعض الاطراف الصناعية حسب المشاريع المقدمة لها.

تقوم الجمعية بعمل مشاريع علاجية تقوم من خلالها بتركيب أطراف صناعية لمن فقدوا أرجلهم أو أيديهم أو الاثنين معا، بالإضافة إلى توفير الأدوات المساعدة لهم.

6. المخيمات الترفيهية والتربوية لكل الفئات صيفية وشتوية

تقوم الجمعية خلال فصل الصيف بإقامة عدة مخيمات صيفية منها التربوية والترفيهية والتعليمية وغيرها.

أيضا يقوم قسم الجرحى بعمل مخيم صيفي سنوي حيث يتم من خلال هذا المخيم بدمج الجرحى الذين اصيبوا وفقدوا أيديهم أو ارجلهم في المجتمع والمحاولة بمساعدتهم للتخفيف عما يعانوه جراء الاصابة.

7. الندوات والدورات التربوية

تقوم الجمعية من خلال برامج التدريب والتثقيف لديها بعقد دورات تربوية حتى تحافظ على السلوك الاخلاقي والتربوي السليم الذي يتوافق مع ديننا الحنيف، حيث يشرف على تلك الدورات الباحثين والمشرفين الاكفاء القادرين على التعامل مع تلك البرامج التدريبية (النظام الأساسي،2001).

8. تقديم الطرود الغذائية والمشاريع الاغاثية.

هناك احيانا مشاريع يتم من خلالها تقديم الطرود الغذائية ومشاريع اغاثية عاجلة والتي من خلالها يمكن ان تستر الأسرة من السؤال وغالبا ما تكون موسمية.

9. تحفيظ القران الكريم

تقوم الجمعية بعمل برامج من أجل تحفيظ القرآن والتي تكون لبعض الفئات المكفولة ضمن برامج ممنهجة.

10. متابعة الأسرى واحتياجاتهم داخل السجون

تقوم الجمعية بالتواصل مع ذوي الأسرى المكفولين لدي الجمعية وتقوم ومتابعة شؤون ابنائهم داخل الأسر من خلال تقديم الكانتينا التي تصرف للأسير وما يمكن تقديمة من محامين للترافع عنهم.

5.3.2 أشكال ونظام الحوافز بجمعية النور الخيرية.

ان نظام الحوافز المتبع في جمعية النور الخيرية يأخذ أشكالا متعددة والتي من خلالها يستطيع المدير التنويع في إعطاء تلك الحوافز للموظفين والتي يشعر من خلالها الموظف بانه أشبع حاجاته المادية والمعنوية.

ان أشكال الحوافز التي تتبع في جمعية النور غير مكتوبة ولن يتم ممارستها من خلال ما تم التعارف علية، ومن هذه الأشكال: –

- تحفيز الموظفين عبر المكافأة المالية.
- مشاركة الموظفين أفراحهم وأحزانهم.
- تقديم العون والمشورة بالعمل.
- تشجيع الموظفين وحثهم على إكمال دراستهم العلمية.
- إجراء اللقاءات التشجيعية ورفع المعنويات من أجل العمل.
- إشراك الموظفين في وضع الخطط السنوية.

3 الفصل الثالث: الدراسات السابقة

توطئة

1.3 المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بمحور الإدارة بالتجـــــــــوال.

2.3 المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بمحور تحفيز الموظفين.

3.3 المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

توطئة

لم تتحدث كثير من الدراسات بموضوع الإدارة بالتجوال، وحيث أن الدراسات السابقة تشكل أهمية كبرى للباحثين، لأنها تزودهم بالنتائج والتوصيات التي توصلت لها تلك الدراسات، وبالتالي يبدأ الباحثون الجدد من حيث انتهى من سبقهم ويبنى عليها في دراساتهم، إلا أنها تزداد أهميتها بالنسبة للباحثين الجدد حيث توفر لهم كماً من المعلومات، وليس هذا فحسب، بل إنها تساعدهم في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها.

بعد إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة حول موضوع الإدارة بالتجوال، حيث لوحظ أن دراسة تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز أداء الموظفين في جمعية النور الخيرية من المواضيع الجديدة في علم الإدارة وخصوصا على المستوى المحلي وعلى مستوى الوطن العربي، ما يعكس أهمية الموضوع، وفي حدود علم الباحث إن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال في قطاع غزة، ونظراً لندرة الدراسات السابقة قام الباحث بالعمل على جمع ما استطاع الحصول عليه من هذه الدراسات وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة.

وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي استطاع الباحث الوصول إليها وفقا للتصنيف التالي: الدراسات الفلسطينية والدراسات العربية والدراسات الأجنبية لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث بلغت مجموع الدراسات السابقة التي استطاع الباحث العثور عليها محليا والعربية والأجنبية وكانت على النحو التالي: الدراسات السابقة الفلسطينية للمتغير المستقل الإدارة بالتجوال (5) دراسات وهذا ما يعطى الدراسة ميزة الندرة في الدراسات وبلغ عدد الدراسات السابقة العربية لمتغير الإدارة بالتجوال (10 دراسات) وبلغ عدد الدراسات السابقة الأجنبية لمتغير الإدارة بالتجوال(12) دراسة، وقد واجه الباحث كثيرا من الصعوبات في الحصول على مراجع تتحدث عن الإدارة بالتجوال .

أما الدراسات المتعلقة بمحور تحفيز الموظفين فد توصل الباحث من خلال البحث وفق التصنيف التالي للدراسات الفلسطينية والدراسات العربية والدراسات الاجنبية فقد وجد الباحث ان الدراسات الفلسطينية السابقة والمتعلقة بمحور تحفيز الموظفين عدد (5 دراسات) أو

الدراسات العربية فكان عدد الدراسات (7 دراسات) واما الدراسات الاجنبية التي تتعلق بتحفيز الموظفين فكان عدها (5).

شكل رقم (16) اعداد الدراسات السابقة

تصنيف وإعداد الدراسات جرد بواسطة الباحث

1.3 المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بمحور الإدارة بالتجـــوال

توطئة

1.1.3 الدراسات الفلسطينية.

2.1.3 الدراسات العربيـــة.

3.1.3 الدراسات الأجنبيـــة

توطئة :

اهتمت الدراسات التي اجريت بموضوع الإدارة بالتجوال وتناولته من زوايا وجوانب مختلفة وهي عناصر وأدوات الإدارة بالتجوال السبعة، وما توصلت إليه من نتائج للتعرف على الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات، وسوف نعرض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة مرتبة وفق التسلسل:

1.1.3 الدراسات الفلسطينية.

1- دراسة (صالح، 2015) درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة محافظات غزة للإدارة بالتجوال، وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم.

وقد تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين، هما: مديرو المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغربه، والمعلمين في المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغربه، وتكونت عينة الدراسة من عينتين: العينة الأولى تكونت من جميع مديري المدارس الخاصة في شرق وغرب محافظات غزة والبالغ عددهم (34) مديراً، وذلك نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتكونت العينة الثانية من (268) معلم من معلمي المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغربه، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1- لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات (التخطيط، التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز) والتي تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (الرقابة والمتابعة، اتخاذ القرار) .

2- لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات (التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز، الرقابة والمتابعة) والتي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (التخطيط، اتخاذ القرار) .

4- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلميهم.

وبناءًا على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بالآتي:

1- تحفيز المعلمين على تطوير أنفسهم ِ واثارة روح المنافسة بينهم، والحرص على المكافآت المادية والمعنوية.

2- عقد ورشات تدريبية للمعلمين قبل تعيينهم من وزارة التربية والتعليم، خاصة بالإدارة الصفية.

3- حفظ حقوق الموظفين حتى يشعروا بالأمن الوظيفي، وذلك من خلال تطبيق قوانين وزارة العمل.

2- (صالحة، 2015) درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدفت هذه الدراسة لحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة ويقدر عددهم 7719وتم اختار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة وتكونت من 420 معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وتمثلت أداة الدراسة باستبانة تكونت من 58 فقرة، حيث شملت 39 فقرة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، موزعة على خمسة مجالات (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفز، التطور والإبداع، التغذية الرجعة).

كما شملت (19) فقرة لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1-درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت وبوزن نسبي.81.47%

2-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدراء مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة والأداء الوظيفي للمعلمين.

3-من خلال استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع الأداء الوظيفي هي التغذية الرجعة والتحفيز وتحسين الاتصال والتطوير والإبداع ،وأن متغير اكتشاف الحقائق له تأثر ضعيف على الأداء الوظيفي

وبناءاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بالآتي:

1. شرح مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال في المنظمات والمؤسسات.
2. تبادل مدراء المدارس لخبراتهم في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهم ومحاكاة نجحت نماذج عربية وأجنبية في تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال.

3- دراسة (ابو سعدة،2015):" علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي "دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية"

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 الموظفين 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 الإشراقية في وزارة الداخلية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية من رتبة (نقيب، رائد، مقدم، عقيد، عميد، لواء)، حيث تم توزيع 354استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد 346استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى جمله من النتائج كان من أهمها:

1. واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (73.561%) وهو بدرجة(مرتفعة).
2. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الإدارة بالتجوال واحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية
3. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(دلالة$\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع الإدارة بالتجوال بمجال (محور استخدام ذكى للأسئلة والحوار و محور إزالة الخوف والرهبة والخجل) تعزى لكل من للمتغيرات الآتية: (العمر والمؤهل العلمي) على التوالي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (دلالة$\alpha \geq 0.05$)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:

1. حث المشرفين على رفع ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق وتحديد المشكلات.

2. تحسين الاتصال وتحفيز الموظفين وتحفيز التطوير والإبداع لاختيار أنسب القرارات لمعالجة الأزمات التي تمر بها المؤسسة.
3. عبر تبنى سياسات عامة واضحة بضرورة ربط المنهجية النظرية لمدخل الإدارة بالتجوال في الواقع العملي وآليات تطبيقه.

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

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدراس وكالة الغوث لدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين، والتعرف إلى سبيل تفعيل الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء نتائج الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من243 مدير ومديرة، وحيث كانت عينة الدراسة مكونة من 213 مدير ومديرة واستخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية (spss) لتحليل النتائج .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر مديريهم جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي الكلي (75.95%).
2. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولة تعزى لمتغير النوع (ذكر، انثى) وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فما فوق)، وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة- مدينة غزة- الوسطى- خان يونس- رفح)، وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة لصالح منطقة خان يونس.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :

1. العمل على إيجاد بيئة ثقافية إيجابية تدعم التجوال بأنه ليس أداة للرقابة، أو تصيد الأخطاء، والجمع البيانات والمعلومات عن الممارسات التعليمية، والإجراءات الحالية لتحسين عمليتي ٍنما التعليم والتعلم.
2. ضرورة إشراك مديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بنقل المعلمين، والأخذ بآرائهم وملاحظاتهم، مما يعود بمردود إيجابي لشعوره بعدالة الإجراءات .
3. تبني مبدأ العدالة أثناء التجوال في توزيع المهام والأعباء الوظيفية والحوافز المبني على الكفاءة المهنية، فشعور المدير بمبدأ العدالة يزيد من انتماءه لعمله ومؤسسته التعليمية، وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر .
4. تطبيق مبدأ تفويض السلطة والصلاحيات لمديري المدارس، وذلك من خلال تقليل مركزية العمل، والبعد عن الإجراءات الروتينية، وعدم وضعها في قوانين جامدة تفرضها قوانين وكالة الغوث الدولية.

5- **دراسة (قدومي والخوالدة، 2013) 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 المدراس بالمدارس المهنية الحكومية بالضفة الغربية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان مجتمع يتكون من (422) معلم ومعلمة وتمثلت عينة الدراسة القصدية من (335) من معلمي المدارس المهنية في

فلسطين خلال العام الدراسي، وشكلت ما نسبته (79%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بشكل عام كان متوسطا، وان مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم كان مرتفعا.
2. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة مجالات مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك لجنس المدارس تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية).
5. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعا لمتغير موقع المدرسة ولصالح مدينة نابلس.

وقد خلصت الدارسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

1. ضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات مديري المدارس وخبراتهم وتطويرها وتنميتها في مجالات الإدارة بالتجوال.
2. حث المديرين في المدارس المهنية على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق وتحديد المشكلات وتحسين الاتصال.
3. ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية تفعيل الأداء الوظيفي التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في المدارس المهنية.

2.1.3 الدراسات العربيـــــة.

1. دراسة (الضلاعين، 2014) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة –الاستبانة –وتم توزيعها على عينة بلغ تعدادها الصافي (327)مبحوثاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
2. أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (68.7%) من التباين في فاعلية القرارات الإستراتيجية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها:

1. أن تعمل الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين.
2. عقد الدورات التدريبية والتثقيفية لتحسين مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية.

2. دراسة (المواضيه ،2014) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات الأطفال مهنياً في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال واثرها على تنمية مهارات وكفاءات معلمات رياض الأطفال مهنيا، وتكون مجتمع الدراسة من (103) معلمة رياض اطفال ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى:

1. إن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيا، كان بدرجة متوسطة.
2. وجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات الأطفال مهنياً، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في تنمية كفاءة معلمات مهنيا.

وقد خلصت الدراسة إلى:

1. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات الأطفال مهنياً بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الان.
2. زيادة الوعي عند معلمات الأطفال، وزيادة مشاركتهن في اتخاذ القرارات.
3. عقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهن نحو ولاء وأداء أفضل، وبالتالي تحسين العملية التعليمة.

3. دراسة (الشراح وآخرون، 2013) ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الأردنية.

Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospital

هدفت الدراسة أي بيان دور الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية، حيث تناولت المتغير المستقل الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) ، و تمثل المتغير التابع (الالتزام التنظيمي بأبعاده الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأطباء والممرضين الموظفين في المستشفيات الحكومية والخاصة في عمان بالأردن، وتكونت عينة الدراسة من (106) طبيب وطبيبة و (440)

ممرض وممرضة الذين يعملون في المستشفيات العامة والخاصة في الأردن وتمثل 10 %من مجتمع الدراسة وقد صمم الباحثون الاستبانة لقياس متغيرات.

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل الاطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية متوسطة ودرجة الالتزام التنظيمي للأطباء والممرضين متوسطة.
2. كان هناك دلالة إحصائية تشير لأثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية.

وكان أهم توصيات الدراسة:

1. تشجيع الأطباء والممرضين لممارسة الإدارة بالتجوال والتعاون مع المدراء لإنجاح العمل.
2. تقديم برامج تدريبية للموظفين لتحسين مهارات الإدارة بالتجوال وذلك لتعزيز العلاقات المبنية على الثقة والاحترام بين المدير والموظفين.

4. **دراسة (السحيمي، 2012) أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري: دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، وشملت عينة الدراسة 555 مبحوثاً، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة وزعت على أفرد العينة م استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) و**كانت أبرز النتائج :**

1. درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال في التمكين الإداري، وأن أبعاد الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (54%) من التبأنن في التمكين الإداري.
3. وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة والنوع الاجتماعي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات:

1. أن تعمل الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين.
2. عقد الدورات التدريبية والتثقيفية لتحسين مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية.

5. دراسة (الرويشدة، 2012) اثر الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي بين العاملين في شركة البوتاس العربية.

The Impact of Management by Walking Around (MBWA) On Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash Company

هدفت الدراسة لتقصي أثر الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين بشركة البوتاس العربية، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانه طبقها على عينة عشوائية قوامها (183) فرداً من العاملين في شركة البوتاس العربية والتي مثلت ما نسبته (9.5%) من مجتمع الدراسة، و لقد اشتملت الاستبانه على ثلاثة أجزاء حيث اشتمل الجزء الأول على معلومات ديموغرافية عن المستجيب مثل العمر، المؤهل العلمي، والخبرة، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على فقرات تقيس المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال)، و اشتمل الجزء الثالث على فقرات تقيس المتغير التابع (التميز المؤسسي). و لتحليل النتائج استخدم الباحث الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

ولقد أظهرت نتائج الدراسة :

1. أن هناك أثراً لأبعاد الإدارة بالتجوال في التميز المؤسسي والذي يفسر (56.9%) من الاختلاف في المتغير التابع (التميز المؤسسي).

اهم التوصيات للدراسة:

1. تبني سياسة خلق المناخ والبيئة المنظمة التي تفضي إلى وتدعم التميز المؤسسي في الشركة.
2. العمل على زيادة وعي العاملين بأهداف الشركة وأهمية التميز المؤسسي وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل المتعلقة بالتميز المؤسسي.

6. **دراسة (جودي وعبد الرحمن، 2011) بعنوان: " تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة."**

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية في مديرية المرور العامة بوزارة الداخلية العراقية، وجرى تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 10 من المدراء في اقسام مديرية المرور العامة العراقية من مجتمع الدراسة وهو جميع الموظفين في مديرية المرور العامة بوزارة الداخلية العراقية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات وتحليلها، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. لم يتم استخدام اثارة وتحفيز العاملين في العمل من قبل مدراء اقسام المديرية المبحوثة.
2. ان غالبية مدراء الاقسام في المديرية المبحوثة من غير المختصين في مجال انظمة المعلومات وتقنيات الحاسب الالكتروني وبالتالي عدم تمكنهم من الاستفادة من أساليب الادارة بالتجوال في تذليل الصعوبات التي تواجه الادارة الالكترونية.
3. اعتماد اساليب الاتصال الالكتروني بإنجاز العمل بشكل غير كفوء لضعف قنوات الاتصال
4. ان استخدام اسلوب الادارة بالخوف والرهبة في التعامل مع المرؤوسين ناتج عن الوضع الامني وحاجة العمل وتأثيره في المرؤوسين في الالتزام بالعمل والطبيعة العسكرية لمديرية المرور العامة.

وقد خلصت الدارسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

1. إدخال مدراء الأقسام بدورات تطويرية في اختصاص الحاسبات الإلكترونية ليتمكن مدير القسم من استخدام الإدارة بالتجوال في تذليل الصعوبات والمشاكل التي تواجه الإدارة الالكترونية.
2. اعتماد أساليب الاتصال الالكتروني المباشر من قبل مزود الخدمة وبمنظومات ذات فعالية وكفاءة عالية تتناسب مع حجم العمل في المديرية المبحوثة.

3. وفتح محطات إدخال للمعلومات إضافية تتناسب مع عدد المدخلات لنظام لإدارة الإلكترونية وتخفيف الزخم الحاصل وعدم التقيد بالنظام المجهز لأن الإدارة هي من تحدد المحطات الطرفية اللازمة للإدخال وليس مجهز النظام.
4. استخدام التقنيات الإلكترونية في إدخال التغذية العكسية من قبل مبرمجي النظام لتذليل الصعوبات والمشاكل التي تظهر أثناء التنفيذ لتطوير عمل الإدارة الالكترونية.
5. يفضل اعتماد الدوائر التخصصية في العراق لبناء الأنظمة المستخدمة في الإدارة الالكترونية لضمان إجراء التعديلات عند الحاجة إليها وبسهولة وبدون تحمل نفقات إضافية.

7. **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 بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال ، والتعرف على معوقات تطوير الأداء ومتطلبات التطبيق في ضوء الإدارة بالتجوال، ولتحقيق الهدف فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (107) مديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكان مجتمع الدراسة مكون من (246) من مديري المدارس الابتدائية بجدة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة عالية.
2. وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع ادائهم الإداري للتجوال وفقا لعدد سنوات الخبرة.

3.وجود فرق جوهري في استجابات عينة الدراسة والأداء لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة بدرجة عالية.

كما أوصت الدراسة:

1. تنظيم برامج تدريبية تهدف لتحسين مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية في مجال أنواع الإشراف الحديثة وأساليبه.
2. وضرورة تحديد الصلاحيات التي يمكن لمدير المدرسة تفويضها بدقة.
3. التوسع في انشاء مدارس حكومية طبقا لمواصفات الجودة والاستغناء عن المباني المستأجرة.

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

تهدف الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء وتطوير استبانة تكونت من جزئيين 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 استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات بدرجة مرتفعة.

قد خلصت الدارسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

1. ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية.

9. **دراسة (سيد، 2004) بعنوان: "تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم لإدارة بالتجوال."**

هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في مصر في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة لتحقيق هدف الدراسة وجمع المعلومات وبلغت عينة الدراسة من (206) من مديري ووكلاء المدارس الثانوية في (4) محافظات مصرية، حيث بلغ عدد المدارس (103) مدرسة، وقد واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. الحاجة للإدارة بالتجوال من خلال إجراءاتها ومميزاتها لمواجهة العديد من المشكلات.
2. التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال ويبني على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومرؤوسيه.
3. ان الإدارة بالتجوال تسهم في تطوير العمل التربوي.
4. والإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين بتعميق إحساسهم بالمسئولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعة مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ.

3.1.3 الدراسات الأجنبيـــة

1. **دراسة (تيوكر وسنقر Tucker& Singer، 2013) دراسة تأثيرات الإدارة بالتجوال دراسة ميدانية عشوائية.**

The Effectiveness of Management -By -Walking- Around: Randomized Field Study

هدفت هذه الدراسة لاختبار برنامج تحسين بناء ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدراء الإدارة العليا لملاحظة الموظفين في خطوط العمل الأمامية (العمال) والتماس أفكارهم والعمل على حل مشاكلهم وممارسة الإدارة بالتجوال لحل مشاكل الموظفين من قبل مدراء الإدارة العليا يمثل المتغير المستقل، والأداء الوظيفي يمثل المتغير التابع، وقد تم اختيار عينة عشوائية من (19) مستشفى لتنفيذ البرنامج المبني على أساس الإدارة بالتجوال لمدة (18) شهر.

وتوصلت الدراسة إلى:

1. إن المنظمات التي يتكفل مديروها بحل المشاكل الموظفين يبدي الموظفون فيها أداء أفضل
2. ان وجود الإدارة العليا ليس تأثير إجابي على أداء الموظفين إذا لم تشارك الإدارة العليا بحل مشاكل الموظفين بفاعلية.

وأوصت الدراسة

1. أن وجود الإدارة العليا في الخطوط الأمامية للعمل غير مفيد إلا إذا شاركوا بفاعلية في حل المشاكل وإجراء تعديلات على البرنامج المقترح لتطبيق الإدارة بالتجوال من قبل الإدارة العليا وذلك لتحسين أداء الموظفين.

2. 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، وهدفت للكشف عن تأثر التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة، وتكونت عينة الدراسة من (143) معلما يعملون في عشر مدارس أمريكية، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث لمنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كاداة للدراسة ولجمع البيانات والمعلومات، وأيضا استخدم الملاحظات غير المباشرة لتحديد ملامح الحياة في الفصول الدراسية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أن التجوال ساهم في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين والمشرفين التربويين.
2. بناء علاقات إيجابية اثناء الجولات الاشرافية والتي تعتمد على الثقة بينهما بناء على الملاحظات الفعالة والإرشادات التفصيلية التي يقدمها المشرفون.
3. وجود فروق ذات دلالة احصائية لتأثير التجوال على الممارسات التربية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة، وجاءت بنسبة لم تكن مرتفعة.

3. **دراسة (Payne, 2010) بعنوان: " تطبيق التجوال: رحلة مدرسية واحدة بولية فرجينيا دراسة حالة."Implementing Walkthroughs: One Schools Journey "**

هدفت الدراسة إلى استطلاع الآراء حول أثر التجول في تحسين الممارسات التعليمية، و ذلك من خلال اختيار مديرية المنطقة الغربية في فرجينيا للمدرسة المتوسطة الغربية لتطبيق منهج التجول التعليمي داخل المدرسة لمدة أربع سنوات متتالية، استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي لتحقيق الاهداف، وتكونت عينة الدراسة من (83) معلما و(4) من الموظفين الإداريين داخل المدرسة، وتم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية للموظفين الإداريين، وكانت الاستبانة كأداة لدراسة تم توزيعها على المعلمين الكترونيا لتقيس مستويات القلق أثناء تنفيذ التجوال **وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

1. أن التجوال له تأثير إيجابي في توفير بيئة تعليمية تركز على جميع عناصر العملي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. ان التجوال يلعب دوار مهماً في ممارسة مديري المدارس الابتدائية لدورهم كقادة تعليميين من خلال تنفيذ ستة عشر من الوظائف القيادية التعليمية التي حددها هلنجر.
2. وساعد التجوال المديرين في الكشف عن المعلمين الأكفاء، الذين يمكن تفويضهم للقيام ببعض الصلاحيات، من أجل الوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية.
3. ان تجوال المديرين في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين من خلال الحوار والتأمل وتبادل الخبرات، والعمل الجماعي.

4. دراسة (Sorensen, et al, 2010) بعنوان: "استخدام ملاحظات التجوال في الفصول الدراسية كاستراتيجية لتحسين التعليم والتعلم من وجهة نظر الطلبة بولية ميسوري."

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

وهدفت 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 – وهى التي تتكون من الصفين السابع والثامن فقط- بولاية ميسوري، حيث نفذ مديريها أسلوب التجوال لمدة ثلاث سنوات متتالية، واستخدمت الملاحظات المتكررة وغير المباشرة، وتحليل نتائج الطلبة في مادة الرياضيات للأعوام السابقة مع الاعوام 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:

1. وجود علاقة إيجابية بين التجوال وتحصيل الطلبة في الرياضيات.
2. التجوال ليست أداة للتقييم وانما لجمع البيانات عن الممارسات التعليمية والإجراءات الحالية ولتحسين التعليم والتعلم.

كما أوصت الدراسة:

1. بضرورة تطبيق هذه الدراسة على المدارس الابتدائية والثانوية مع مراعاة تدريب المديرين على استخدام نماذج مختلفة للتجوال.

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، وتكونت عينة الدراسة من (91) مدير ومديرة، وتم استخدام الملاحظات الصفية غير الرسمية والتي تراوحت من (15-3) دقيقة كشكل من أشكال تقييم كل معلم على حدا كأداة للدراسة ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أن التجوال يمارس بدرجة عالية بين مديري المدارس الثانوية بولاية نبراسكا، من أجل تقييم المعلمين.
2. التجوال يساعد على إقامة علاقات إيجابية مع المعلمين ويعزز الرضا الوظيفي لديهم.
3. يساعد التجوال في تحسين انضباط الطلبة داخل المدارس نتيجة لتزويدهم المستمر باللوائح والقوانين المدرسية ومتابعتهم في تطبيقها.

أوصت الدراسة:

1. بتطبيق دراسة مماثلة في المدارس الابتدائية لمعرفة أثر التجوال في عملية تقييم المعلمين

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

"**The effects of classroom walkthrough observations on teacher's professional growth**".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التجوال داخل الفصول الدراسية كتقنية للإشراف الفعال على زيادة النمو المهني للمعلمين، تم استخدام أسلوب التجوال من خلال الملاحظة المباشرة داخل الفصول الدراسية لمدة (12) اسبوعا متتاليا، واستخدمت الملاحظة كأداة للدراسة، كما تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية لتحليل البيانات، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على خمسة مدارس.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. التجوال أحد أساليب الإشراف الحديثة الفعالة، التي تعمل على زيادة النمو المهني للمعلمين ودور التجوال في زيادة مستويات الثقة لدى المعلمين من خلال الحوار البناء، واشراكهم في عمليات صنع القرارات المدرسية..

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

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

تهدف الدراسة إلى كشف أثر تجول مديري المدارس الابتدائية في الفصول الدراسية في تحسين أسلوب التجوال، ولتحقيق الهدف تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة، وأسلوب الملاحظة كأدوات للدراسة 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.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن تجول المديرين في الصفوف الدراسة لعب دوا ر إيجاباً في تحسين تحصيل الطلبة، وذلك من خلال تشجيع المعلمين على القيام بأفضل ممارسات التعليمية.
2. التجوال ساعد في تطوير آلية الاتصال بين المديرين والمعلمين في المدارس الابتدائية، فهي منحتهم الفرصة لمعرفة ما الذي يجري، ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه فرق العمل.
3. تعزيز دور تبادل أفضل الممارسات بينهم والتركيز على المعايير الأكاديمية.

أوصت الدراسة:

1. تطبيق دراسة مماثلة في المدارس الابتدائية لمعرفة تأثير الإدارة بالتجوال على النمو المهني للمعلمين.
2. واستخدام مقاييس كمية لتحديد أثر الإدارة بالتجوال على تحسين عملية التعلم.

8. دراسة (Kerushin, 2006) بعنوان: "وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في رفع إنجاز الطلبة من خلال الإدارة بالتجوال بولية 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) معلما ومديرا، على (5) من مديري المدارس الثانوية، و(25) معلما بنصاب(5) معلمين من كل مدرسة ثانوية بولاية نيوبورت نيوز 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:

1. أن تجوال المديرين كأن له تأثير إيجابي في تحصيل الطلبة.
2. كما تعطيهم الفرصة للتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة.
3. كما أدت إلى تحسين ممارسات المعلمين.
4. أوصت الدراسة بضرورة تكرار مثل هذه الدراسة لمعرفة أثر التجوال في تحسين الممارسات التعليمية.

9. **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، واشتملت عينة الدراسة على ثلاث مدارس تقع غرب أسترالية بحيث يتم تنفيذ استراتيجية القيادة والإدارة بالتجوال داخلهما، واستخدام أسلوب المحادثات والملاحظات غير الرسمية كأدوات للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن استراتيجية القيادة والإدارة بالتجوال لعبت دوا ر هاما في ممارسة أساليب القيادة المتنوعة.
2. وإيجاد مناخ صحي فعال يقوم على مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات التربوية تنفيذها داخل المدرسة.
3. تعزيز الابتكار والفلسفات الإيجابية تساهم في أثراء المناهج وتطوير عملية التعلم.

كما أوصت الدراسة:

1. بأن المكتب ليس هو المكان الأول الذي يجب أن يتواجد فيه المدير .
2. على المدير البقاء متجولا بين الغرف الصفية وفي مرافق وساحة المدرسة يتحدث مه المعلمين والطلبة لدعم عملية التطوير والتحسين.

10.دراسة هيلديبران (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 الى تطبيق الإدارة بالتجوال المستشفيات الألمانية، وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة وتم الاعتماد على دراسة ميدانية لمدة ستة أشهر، حيث استخدمت الإدارة بالتجوال كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية.

وقد **توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

1. إن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدي إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية.
2. من خلال تطبيق الإدارة بالتجوال تحمس الموظفين لعملهم وكانوا تشاركين في الاتصالات المفتوحة والتطور التنظيمي.

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

"**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 فقد صممت استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة عشوائية أخذت من مجتمع الدراسة الاصلي والبالغ عددهم (11243) معلما ومعلمة تعمل في المدارس الابتدائية في مدينة أنقرة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إمكانية تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس الابتدائية كافة، حيث جاءت واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لميري المدارس الابتدائية في مدينة انقرة بدرجة عالية.
2. التفاعلات غير الرسمية مع المعلمين والطبة لجمع المعلومات عن واقع التعليمي ومعالجتها وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين ومشاركتهم باتخاذ القرار.

كما أوصت الدراسة:

1. بضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال في جميع المدارس وذلك لكونها أداة واقعية وحقيقية لجمع البيانات الأساسية عن المدرسة وما يدور داخل الفصول.

12.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 معهم، وطبقت الدراسة على مشفيين في أمريكا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة كأداة لجمع الملومات والبيانات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (150) من الممرضين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. افاد مجتمع الممرضين من خلال الإجابة على الاستبانة ضرورة زيادة التعليمات التي تحث مديري الدوائر على قضاء وقت أطول مع مرؤوسيهم وذلك بممارسة الإدارة بالتجوال.
2. العلاقة بين المديرين ومرؤوسيهم توفر بيئة مليئة بالارتياح المتزايد بين المرؤوسين لقرب مديريهم منهم ويؤدي ذلك إلى الارتياح الوظيفي للمرؤوسين وتلبية مطالبهم.

قد خلصت الدارسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

1. تطبيق نظام قضاء الوقت بين الممرضين وذلك نتيجة للنقص في عدد الممرضين في الولايات المتحدة الأمريكية.

2.3 المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بمحور تحفيز الموظفين

المقدمة

1.2.3 الدراسات الفلسطينية.

2.2.3 الدراسات العربيـــة.

3.2.3 الدراسات الأجنبيـــة

توطئة

يتناول الباحث في هذا المبحث الدراسات المتعلقة بمحور المتغير التابع (تحفيز أداء الموظفين حيث تم تصنيفها وفق التالي (الدراسات الفلسطينية، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية)، ومن خلال قيام الباحث بإجراء المسح المكتبي في المكتبات المحلية وشبكة الانترنت وجد الباحث العديد من الدراسات المحلية الفلسطينية وكذلك العربية والأجنبية التي تطرقت لهذا المتغير ويستعرض الباحث الدراسات التي تحتوي على تحفيز أداء الموظفين وهي كالتالي:

1.2.3 الدراسات الفلسطينية.

1- دراسة (معاني، 2015) درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، هدفت أيضا إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة.

وتكونت عينة الدراسة من (385) فرداً تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وبعد تجميعها، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم قياس صدقها وثباتها.

واشارت نتائج الدراسة إلى: -

1. وجود درجة استجابة كبيرة جداً في استجابات عينة الدراسة على المجال الأول والثاني (أنظمة الترقيات والحوافز، والتحفيز عبر التقدير واحترام الذات) وكبيرة على المجال الثالث (التحفيز عبر التعامل) ومتوسطة على المجال الرابع فيما يتعلق بالتحفيز عبر (التعزيز والمكافآت) مع وجود درجة استجابة كبيرة على الدرجة الكلية للتحفيز.
2. وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ومستوى الدخل في الدرجة الكلية وفي المشابه أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل في الدرجة الكلية في حين كان هناك فروق عند نفس مستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح مستوى خبرة (5−10) سنوات.

وكانت أهم التوصيات: −

1. هناك ضرورة لإجراء مزيد من الدراسات حول موضوع العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي.
2. العمل على تحديث نظام الحوافز والمكافآت التي تقدم للمدراء.
3. تكثيف الدورات التدريبية لهم، وإشراكهم في عمليات صنع القرارات وزيادة فرص التقدم والرقي المادي والمعنوي لهم.

2− دراسة (السقا، 2013) بعنوان: الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء الموظفين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز والدوافع على جودة أداء الموظفين في بنك فلسطين في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة الحوافز والدوافع وأثرها على أداء الموظفين في البنك، وقد تم اختيار عينة من 200 موظف من مجموع الموظفين في قطاع غزة والبالغ عددهم 466 موظفا وموظفة، وتم إعداد استبانة تم توزيعها عليهم وقد تم إرجاع 364 استبانة من أصل 200 أي ما نسبته 88%، وتم استخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات الناتجة من تلك الاستبانات،

كانت أهم النتائج كالتالي – :

1. عملية تفويض السلطات للعاملين ومنحهم مساحة من حرية اتخاذ القرار يدفعهم للعمل ويؤثر على إنتاجيتهم ايجاباً
2. نظام المكافآت والعلاوات بالبنك يدفع الموظفين للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.
3. الحوافز المعنوية بالبنك تحتاج إلى تعديل حتى تغدو أفضل وتصل بالبنك وموظفيه إلى مصافي البنوك المتميزة.
4. نظام وآليات الترقيات بالبنك ضبابية وتحتاج إلى إعادة هيكلة وتعديل لتغدو أكثر عدالة ووضوح للعاملين بالبنك.
5. نظام تقييم الأداء المستخدم بالبنك يحتاج إلى مزيد من الشفافية والوضوح حتى يحقق العدالة والتميز للعاملين.

كانت أهم التوصيات كالتالي: –

1. وضع نظام حوافز مادية ومعنوية قوي ومؤثر وشفاف يؤدي إلى الارتقاء بأداء الموظفين مع تعزيز نظام المكافآت وجعله أكثر وضوحا وشفافية.
2. تعزيز نظام العلاوات السنوية ليغدو أفضل واشمل ليضم جميع الموظفين.
3. خلق حلقة وصل بين طبقات الهرم الإداري من إدارات عليا ومتوسطة ودنيا وجعل خط الاتصال بينهم واضح وسريع لتلبية احتياجات الموظفين والمسئولين دون عوائق.
4. وضع نظام للتقاعد لموظفي البنك والموظفين فيه يحقق لهم الأمان بعد الخروج من العمل.

3- دراسة (عوض الله، 2012) أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين)، والوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين)، ومعرفة مدى رضا الموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين)،

وأخيرا معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على الموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين.

ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين في إدارة حسابات المشتركين وبعض الإدارات التي لها علاقة مباشرة مع إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة (قطاع غزة) من وظائف ومستوى تعليمي مختلف ، والعدد التقريبي حوالي 80 شخصا يمثلون عدة اقسام في إدارة حسابات المشتركين وبعض الإدارات الأخرى وفي هذا البحث أخذ الباحث عينة مكونة من50% من مجتمع الدراسة وتتكون من (عدد الأشخاص في الإدارة) من الموظفين في قطاع الخدمات (بلدية غزة)

كانت أهم النتائج كالتالي: -

1- أن الحوافز المادية تقدم بدرجه قليلة للعاملين في الإدارة.
2- إن الحوافز المعنوية لا تستخدم اطلاقا مع الموظفين إلا في حالات نادرة جدا.
3- إن افراد البحث راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي.
4- هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين تطببق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

كانت أهم التوصيات كالتالي: -

1- ويوصي الباحث بتفعيل وتطبيق نظام الحوافز المعنوية للعاملين.
2- تطبيق وتفعيل هذه أنواع الحوافز والعمل على إعادة النظر في تطوير اللوائح التي تحول دون ذلك.
3- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية والتكليف بعمل ما والاحتفاء بالمرؤوسين.
4- هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوي 0.01 فأقل بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا الموظفين عن بيئة العمل الوظيفية.

5- الاهتمام بتفعيل الحوافز المعنوية عموما وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقا لنتائج هذا البحث مثل (الترقية الشرفية، امتيازات إعارة الموظف لجهة أفضل، انواط الجدارة).

6- الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون آخر.

7- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة.

4- دراسة (شراب، 2007) بعنوان :تقييم أثر نظام الحوافز على مستوي أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وتحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوي الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة .

ويضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات الأربع في قطاع غزة والذين يشغلون وظيفتي يتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير إدارة، ويقدر عددهم بحوالي (283) شخص، بينما كانت عينة الدراسة (228) شخص.

كانت أهم النتائج كالتالي: -

1. إن تأثير الحوافز المادية على مستوي أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين% 46.89 ، بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية% 68.35 ، وان تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوي الأداء متوسط.
2. ان الحوافز المادية غير كافية.
3. لا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف، أو مستويات أداء مقررة مسبقا.
4. ان الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء حيث بلغ المعدل النسبي على% 57 .

أوصت الدراسة بالتالي:

1- زيادة الحوافز المادية وخصوصا علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة.

2- بناء نظام حوافز للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات للإنجاز ومستويات للمكتفات، وأن تكون المكافآت ذات قيمة.

5- دراسة العكش (2007) نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، تقييم مدى فعالة نظام الحوافز والمكافآت وأثره على الأداء.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من الموظفين الموظفين بوظائف إشرافية ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها (368) موظفاً أو ما نسبته % 11 من مجتمع الدراسة البالغ(3350) موظف، واستخدم برنامج الإحصائي لتحليل البياناتSPSS .

وكان من أهم النتائج ما يلي:

1. هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، أون معظم الموظفين ليس لهم علم بنظام الحوافز.
2. الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقميم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

ومن أهم التوصيات كانت:

1. يجب ربط نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت.
2. ان تمنح الإدارات العليا بالوزارات الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

2.2.3 الدراسات العربيـــــة.

1.دراسة (حميد، 2014) دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة)

تنبع أهمية البحث من ان الرضا الوظيفي متوسط لدى أغلبية العمال تبين نقص فعالية التحفيز المقدم للعاملين ولهذا نستنتج أنه من أجل تحسين مستوى الرضا الوظيفي يجب الإنصاف في إعطاء الحوافز وتطبيق نظام حوافز فعال ومناسب وملائم.

تم إتباع المنهج الوصفي الذي يناسب دراسة التحفيز والرضا الوظيفي في المنظمة وكانت تحتوي عينة الدراسة على 80 عاملا من مجموع 200 وثم اختيارهم بطريقة عشوائية وفقا لاختلافهم في المستوى الوظيفي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. نقص توفير الحوافز المعنوية مثلا العرفان والشكر مما أدى إلى رضا وظيفي متوسط.
2. عدم توفير العلاوات والتعويضات في العمل وضعف الربط بين المكافآت والأداء.
3. توفير فرص التدريب والتكوين للعاملين.
4. بعض الأفراد راضين عن الحوافز والبعض الآخر غير راضين.
5. عدم الإنصاف في إعطاء الحوافز.

وكان من أبرز توصيات الدراسة:

1. احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين.
2. تقدير الأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين والإصغاء الجيد والفعال لاقتراحات وانشغالات الموظفين.
3. تشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى الموظفين.
4. الربط بين التحفيز والمكافآت والسلوك والأداء.
5. كسب رغبة وانتماء الأفراد للمنظمة وتنمية روح الفريق في العمل الجماعي.
6. الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتجديد والاستمرار فيه.

7. قياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا وبانتظام وتحديد مستواه و اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي.

2. **دارسة (الحلايبة، 2013) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في الأردن " دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى.**

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

أيضا هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية (150) موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، بن 33%من مجتمع الدراسة البالغ عدده (449) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلومSPSS .

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الامانة.

2. حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.

وكان من أبرز توصيات الدراسة:

1. ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية، وغير الرسمية)

3. **دراسة (الشوابكة، 2011) بعنوان: درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر الموظفين فيها**

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام هذه الحوافز تعزى لمتغيرات الجنس، والوظيفة،

والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري، وقد جرى توزيع 318 استبانة على جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية العشر، غير أن مجموع الاستبانات التي أعيدت وكانت صالحة لأغراض الدراسة بلغت (255) استبانة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام كانت قليلة، وأن استخدام الحوافز المادية أعلى بقليل من استخدام الحوافز المعنوية. كما بينت النتائج أن درجة استخدام الحوافز من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، في حين تبين أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، والخبرة، والراتب الشهري **وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: -**

1. أن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام كانت قليلة.
2. أن استخدام الحوافز المادية أعلى بقليل من استخدام الحوافز المعنوية.

وكانت اهم النتائج: -

1. أن درجة استخدام الحوافز من وجهة نظر الموظفين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، في حين تبين أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، والخبرة، والراتب الشهري.

4. **دراسة (الجساسي، 2011) بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"**

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير هذه الحوافز على العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديريات التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين (كاتب شؤون إدارية) وقد بلغ عددهم 7753 فردا حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 350 من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المذكورة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

5. **اهم النتائج التي توصل اليها:**

1- وجود حوافز مادية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

2- وجود حوافز معنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

3- وجود نظام حوافز مادية ومعنوية فعال في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

اهم التوصيات:

1. يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعا مهما كان مسماه الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء

6. **دراسة (الجريد، 2007) بعنوان: "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف (المملكة العربية السعودية)"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أوجه القصور في نظام الحوافز التي لاحظها الباحث لدى شرطة منطقة الجوف من خلال زياراته الميدانية لإدارة منطقة الجوف حيث لاحظ وجود قصور في نظام الحوافز المعنوية والمادية للأفراد والضباط في منطقة الجوف حيث ترك هذا القصور شعورا بعدم الرضا عن العمل لدى الأفراد والضباط.

وقد كان مجتمع الدراسة عبارة عن 300 ضابط و850 فرداً وكانت العينة عبارة عن 373 فرداً و 50ضابطاً و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتوصل للنتائج والتوصيات.

اهم النتائج:

1- لا يتمتع أفراد وضباط شرطة منطقة الجوف بحوافز مادية كافية من وجهة نظرهم.

2- لا يتمتع أفراد وضباط منطقة الجوف بأي من الحوافز المعنوية من وجهة نظرهم.

3- الأفراد والضباط راضون عن بيئة العمل الوظيفية.

اهم التوصيات:

1. الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموماً وخاصة التي حصلت على نتائج متدنية في الدراسة (العلاوات الاستثنائية، المكافآت، الترحيل.

7. **دراسة (الدالة، 2003) بعنوان :أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض.**

هدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين الموظفين في مستشفى قوي الأمن بالرياض، والتعرف على مدي توافر الحوا فز في المؤسسة.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

1. أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي الترقيات، والعلاوات الفنية، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي.
2. أن مستوي أداء الأطباء الموظفين في المستشفى مرتفع، ويتضح ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية نحو مستوي أدائهم.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى الأداء الوظيفي.

8. **دراسة (رضا، 2003 بعنوان):الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز لدولي بجدة."**

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوي الإبداع الإداري لدي الموظفين، والتعرف على مدي استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه.

وأظهرت نتائج الدراسة:

1. أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات.
2. الموظفين لديهم الرغبة في إتباع التعليمات وعمل ما يتوقع منهم فعله.

3. ويحرص العاملون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديد كلٌ في مجال عمله.

4.ويتمتع العاملون برؤية شاملة وصحيحة لحل مشكلات العمل.

5. إن العاملون لديهم القدرة على انجاز الأعمال في حينها، مع المواظبة على أوقات العمل الرسمي، ولديهم القدرة على تحمل المسئولية.

كانت توصيات الدراسة:

1- تبين التأكيد على القيادات بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية.

2- العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكاريه تهدف إلى زيادة معدلات الأداء.

3- وزيادة تفعيل مشاركة المرؤوسين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة لما له من نتائج إيجابية على الأداء الإبداعي والابتكاري للعاملين.

3.2.3 الدراسات الأجنبيـــة

1- دراسة زامير واخرون (ZAMEER & et.al, 2014) أثر التحفيز على أداء الموظفين في مجال صناعة المشروبات الغازية في باكستان

The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan.

هدفت هذه الدراسة لكشف أثر التحفيز على أداء الموظفين في صناعة المشروبات في باكستان وتتكون متغيرات الدراسة من متغير مستقل وهو التحفيز ويشمل التحفيز المعنوي والمادي والمتغير التابع وهو أداء الموظفين، وقد استخدم الباحثون الاستبانة كأداة دراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في صناعة المشروبات في شركات Pepsi and Coke في الخمس مدن الرئيسية (Multan and ، Faisalabad، Islamabad، Lahore) Gorment حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 150 عامل في كل مدينة من المدن الخمسة.

وتوصلت الدراسة:

1. أن التحفيز يلعب دورًا مهماً في تحسين أداء الموظفين في صناعة المشروبات في باكستان.

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة:

1- يجب على الإدارة العليا في المصانع المشروبات أن تركز على تحفيز الموظفين لأن ذلك سيؤدي لتحسين وزيادة أداء الموظفين.

2-يجب على الإدارة العليا في مصانع المشروبات بناء نظام حوافز يتضمن حوافز متنوعة بما في ذلك حوافز مادية ومعنوية.

2- دراسة (موغيمي، 2013) العلاقة بين مهارات التواصل والأداء الوظيفي للعاملين في منظمة إطفاء الحرائق بمدينة رشت الأيرانية.

The Relationship between Communication Skills and Job Performance of the Employees، Fire Managers of Rasht City

هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المدراء وأثرها الأداء الوظيفي للعاملين في منظمة إطفاء الحرائق بمدينة رشت الإيرانية، حيث تناولت الدراسة مهارات الاتصال لدى المدراء كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في منظمة إطفاء الحرائق في مدينة رشت ويقدر عددهم 200 موظف، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تبلغ 100 موظف، وقام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة وزعت على أفراد العينة، وقد استخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي والبرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

وكان من أبرز هذه النتائج

1. وجود علاقة موجبة بين امتلاك المدراء مهارات تواصل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. وضع آلية تساهم في تمكين المدراء في المنظمة على تحسين القدرة على إجراء الاتصالات مع الموظفين والزملاء في العمل.

2. تعزيز ودعم الممارسات الإدارية ذات العلاقة بتحسين اتصال المدراء مع الموظفين، والتي بدورها تحسن أداء الموظف.

3- دراسة (KVIST, 2012) بعنوان: تأثير نظم الحوافز في المنظمات العالمية "دراسة حالة المنظمات الدولية العاملة بالسويد"

"THE IMPACT OF INCENTIVE SYSTEMS IN GLOBAL ORGANIZATIONS LOCATED IN SWEDEN A CASE STUDY OF ASTRAZENECA"

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز والدوافع التي تدفع الموظفين إلى تحقيق أهداف المؤسسات الدولية العاملة في السويد.

وقد استخدم الباحث عينة الدراسة شركة استرا زينكا حتى يستطيع التحقق من تأثير النظم والقوانين المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الشركة الدولية استرا زينكا.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

1. نظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم والبيئة المحيطة بالشركة داخل السويد.
2. نظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم ونظم الحوافز المتعارف عليها بالشركات السويدية.

وكان من أهم التوصيات ما يلي:

1- تعديل نظم الحوافز في المؤسسة لتتماشى مع النظم القائمة في المؤسسات السويدية.

2- فرض قوانين لا تتعارض مع قوانين الاستثمارات الأجنبية لتحض الشركات على رفع

3- أداء نظم الحوافز في المنشآت الدولية العاملة في السويد.

4- دراسة (KRISTEN, 2010) بعنوان:

"THE ROLE OF MOTOVATION IN HUOMAN RESOURS MANAGEMENT: IMPORTANCE OF MOTIVATION FACTORS AMONG FUTURE BUSINESS PERSONS"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف حقا عما يحفز الموظفين والموظفين في حقل الأعمال، فلجأ الباحث إلى توزيع 748 استبياناً إلى طلبة مدرسة ارباس للأعمال و (750) استبيان لطلبة التسويق في جامعة جادنسك ببولندا لينظر الباحث في أهم 72 عنصرا يهم العينة قيد البحث من ناحية تحفيز الموظفين والعنصر البشري.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

1- كلتا المجموعتين وعينتي الباحث أكدت على أهمية تنوع العمل والأجور.

2- أكدت مجموعة جامعة جادسنك على قوة عنصر تنوع العمل.

3- أكدت مجموعة مدرسة كارباس للعمال على قوة عنصر الأمان الوظيفي.

4- أكدت كلتا المجموعتين على أهمية عنصر التطور الوظيفي.

وكان من أهم التوصيات ما يلي:

1- تعزيز دور الحوافز المادية والمعنوية في سوق العمل.

2- التأكيد على معرفة طلبة الأعمال وغيرهم على حقوقهم المستقبلية في سوق العمل.

5- دراسة (ERIKSSON, 2011) بعنوان:

"REWARD SYSTEMS AND INCENTIVES IN A PROJECT BASED ORGANISATION"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على مدراء المواقع في المشاريع السويدية، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة حيث قابل عشرة مدراء في مواقع ومشاريع مختلفة للتحقق من استخدام أساليب مكافآت فعالة وهل هذه الأنظمة لها دور في التأثير على الأداء أم لا والتطرق إلى القصور في هذه الأنظمة.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

1. تحدد أنظمة المكافآت لمدراء المشاريع السويديين حسب الدراسة والعينة بنوع المشروع، وأنظمة الشركة والعلاقات الاجتماعية، والمنصب، وقدرات المدير الشخصية.
2. مدراء المشاريع يحصلون على أنظمة حوافز ومكافآت بناء على نتائج المشروع النهائية.

وكان من أهم التوصيات ما يلي:

1. ربط أنظمة مكافآت وحوافز مدراء المشاريع بحوافز ومكافآت المدراء والموظفين في الشركة.
2. العمل على تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت لمدراء المشاريع بغض النظر عن نتيجة المشروع.

3.3 المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

1.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة.

2.3.3 مقارنة منهجية الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

3.3.3 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة

لقد استعرض الباحث في هذا الفصل عدد من الدراسات السابقة (المحلية الفلسطينية، والدراسات العربية ، والدراسات الاجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية من حيث تناولها لموضوع الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي إلا أن الدراسة الحالية انفردت بمحاولة تحديد أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على تحفيز أداء الموظفين لدى جمعية النور الخيرية كمؤسسة اهلية اجتماعية ، لذا قام الباحث بتسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت لها تلك الدراسات السابقة ، وأيضا اهتم الباحث ببيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدارسة الحالية والدراسات السابقة وأبرز ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة .

أولا: أهم النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة

1. إن الإدارة عن طريق التجوال له التأثير الإيجابي في توفير بيئة عمل مريحة تركز على جميع عناصر العملية بكاملها.
2. اعتماد أسلوب القيادة والإدارة بالتجوال في المؤسسات التعليمية والتجارية والعمل الانساني وغيرها والمشاركة في الدراسة كأداة فعالة لتحقق لأهدافها .
3. التجوال يساهم في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين الموظفين بعضهم والموظفين والمشرفين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما .
4. التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال ويبنى على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومرؤوسيه .
5. الإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين بتعميق الإحساس بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعة مما يحفزهم ويدفعهم للحماس والجدية في التنفيذ .
6. العمل على إيجاد بيئة ثقافية إيجابية تدعم التجوال بأنه ليس أداة لتصيد الأخطاء، وإنما لجمع البيانات والمعلومات عن الممارسات لتحسين عملية الأداء وتحقيق الأهداف.

7. استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى لرفع الثقة لدى الموظفين ودعم التعاون الجماعي داخل ببيئة الرعاية، حيث تساعد كل من المدير والموظفين على فهم بعضهم.

2.3.3 مقارنة منهجية الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

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

جدول1 مقارنة منهجية الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

م	اسم كاتب الدراسة	مكان الدراسة	أسلوب الدراسة أداة	أداة الاستبانة	مجتمع الدراسة
			دراسات المحور الأول: الإدارة بالتجوال		
1	الدراسة الحالية (فروانة، 2016)	فلسطين –غزة	المنهج الوصفي المسحي التحليلي	الاستبانة	موظفي وموظفات جمعية النور الخيرية
2	دراسة (صالح،2015)	فلسطين –غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة
3	دراسة (صالحة، 2015)	فلسطين –غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	مدراء مدارس وكالة الغوث
4	دراسة (ابوسعدة،2015)	فلسطين –غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة والمقابلة	وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية
5	دراسة (صباح،2012)	فلسطين –غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	مديري المناطق التعليمية في مدارس وكالة الغوث
6	دراسة (قدومي،2011)	المملكة الأردنية الهاشمية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	مديري المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية
7	دراسة (المواضيه ،2014)	المملكة الأردنية الهاشمية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	معلمات الأطفال مهنياً في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية
8	دراسة (قدومي والخوالدة،	فلسطين	المنهج الوصفي	الاستبانة	مدراء المدارس المهنية

م	اسم كاتب الدراسة	مكان الدراسة	أسلوب الدراسة أداة	أداة الاستبانة	مجتمع الدراسة
	(2013		التحليلي		
9	دراسة الشراح وآخرون (AL Shra'ah & et.al, 2013)،	المملكة الأردنية الهاشمية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	المستشفيات الأردنية
10	دراسة (السحيمي، 2012)	المدينة المنورة –المملكة العربية السعودية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية
11	دراسة (الشهري، 2011)	جدة –المملكة العربية السعودية	المنهج الوصفي المسحي التحليلي	الاستبانة	الابتدائية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية
12	دراسة (عبد الرحمن وجودي، 2011)	العراق	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	مديرية المرور العامة بوزارة الداخلية العراقية
13	دراسة (العيدي، 2010)	المملكة الأردنية الهاشمية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	الجامعات الأردنية الرسمية
14	دراسة (الضلاعين،2014)	المملكة الأردنية الهاشمية	المنهج الوصفي المسحي التحليلي	الاستبانة	الشركات الصناعية المساهمة العامة في الاردن
15	(الرواشدة، 2012)	المملكة العربية السعودية– الطفيلية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	العاملين في شركة البوتاس العربية
16	دراسة (إسماعيل،2005)	جمهورية مصر العربية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	لإدارة التعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية
17	دراسة (سيد، 2004)	جمهورية مصر العربية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	إدارة المدرسة الثانوية الزراعية
18	دراسة) تيوكر وسنقر Tucker& Singer، 2013)		المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	مدراء الإدارة العليا لمستشفى

م	اسم كاتب الدراسة	مكان الدراسة	أسلوب الدراسة أداة	أداة الاستبانة	مجتمع الدراسة
19	دراسة (Brown& Coley،2011)	الولايات المتحدة الأمريكية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمين في جنوب أمريكا."
20	دراسة (Sorensen، et،2010)	بولية ميسوري	المنهج الوصفي التحليلي	الملاحظة	الطلبة في بولية ميسوري
21	دراسة (Payne) ، 2010بعنوان	بولية فرجينيا	المنهج الوصفي التحليلي	المقابلة والملاحظة	One Schools Journey بولية فرجينيا
22	دراسةKoerperich) ، 2008)		المنهج الوصفي التحليلي	الملاحظة	المعلمين في خمسة مدارس
23	دراسةSkretta) ، 2008)	نبراسكا	المنهج الوصفي التحليلي	ملاحظة	مديري الثانوية في نبراسكا
24	دراسةRossi) ،(2007	بولية بنسلفانيا	المنهج الوصفي التحليلي	المقابلة والملاحظة	مديري المداري الابتدائية بولية بنسلفانيا
25	دراسة Kerushin) ، 2006)	بولية فرجينيا	المنهج الوصفي التحليلي	مقابلة	مديري المدارس الثانوية بولية فرجينيا
26	دراسة (Macneill &) Boyd،2006	استراليا	المنهج الوصفي التحليلي	المقابلة والملاحظة	ثلاث مدراس تقع غرب استراليا
27	دراسة (Kasapoglu، 2006)	انقرة –تركيا	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	لمعلمي الابتدائية بمدينة انقرة –تركيا
28	دراسة Hildebrand)،(2006	المانيا	المنهج الوصفي المسحي التحليلي	دراسة ميدانية	موظفي الرعاية الصحية في المستشفيات الألمانية
29	دراسة Mckinney)،(2004	أمريكا	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	المديرون بمشفيين في أمريكا
30	دراسات المحور الثاني: التحفيز وأداء الموظفين				
40	دراسة (السقا، 2013)	فلسطين	المنهج الوصفي	الاستبانة	الموظفين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة
41	دراسة (شراب،2007)	فلسطين	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى –

م	اسم كاتب الدراسة	مكان الدراسة	أسلوب الدراسة أداة	أداة الاستبانة	مجتمع الدراسة
					فلسطين
42	دراسة العكش(2007)	قطاع غزة – فلسطين	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة
43	دارسة (الحلايبة ،2013)	عمان –الأردن	المنهج الوصفي المسحي التحليلي	الاستبانة	الموظفين في مؤسسات القطاع العام في عمان– الأردن
44	دراسة (الدالة،2003)	المملكة العربية السعودية	المنهج الوصفي المسحي التحليلي	الاستبانة	الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض
45	دراسة (رضا،2003)	المملكة العربية السعودية	المنهج الوصفي المسحي التحليلي	الاستبانة	الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز لدولي بجدة
46	دراسة زامير واخرون (ZAMEER &others،(2014	باكستان	المنهج الوصفي المسحي التحليلي	الاستبانة	الموظفين في مجال صناعة المشروبات الغازية في باكستان
47	دراسة موغيمي2013)	الجمهورية الأرانية	المنهج الوصفي المسحي التحليلي	الاستبانة	1- للعاملين في منظمة إطفاء الحرائق بمدينة رشت الأرانية
48	دراسة (الجريد، 2007)	المملكة العربية السعودية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف

المصدر جرد بواسطة الباحث بناءاً على الدراسات السابقة

3.3.3 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة جزئيًا في موضوعها وبعض أهدافها مثل دراسة (صالح، 2015) ودراسة (صالحة، 2015) ودراسة (قدومي وخوالدة، 2013) دراسة (صباح، 2012) ودراسة (المواضيه، 2014) التي تناولت أثر الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي.

كما اختلفت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (ابوسعدة،2015) والتي تناولت علاقة الإدارة بالتجوال في احداث التغير التنظيمي ومع دراسة (الموضة ،2014) في درجة ممارسة

الإدارة بالتجوال وأثرها على التنمية ودراسة (العبيدي، 2010) والتي كشفت أثر التجوال على فاعلية اتخاذ القرار، وكما اختلفت مع دراسة ومع دراسة (ماكنيل وبود،2006) التي تناولت نموذج لدمج الإدارة بالتجوال والقيادة وكما ركزت دراسة (راون وكولي، 2011) ودراسة (باين، 2010)على أثر التجوال في المدارس على تحسين الممارسات التعليمة.

كما وتوافقت مع دراسات اخرى حول مدى تأثير الإدارة بالتجوال على الموظفين ومدى تطبيق الإدارة بالتجوال داخل المؤسسات والمنظمات التعليمية والمهنية.

من حيث منهجية الدراسة المستخدمة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في منهجية الدراسة حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (صالح،2015) و(دراسة العبيدي، 2010) و دراسة الشراح وآخرون، 2013 ودراسة الرواشدة، 2012 ودراسة (برأون وكولي، 2006) ودراسة (باين، 2010)ودراسة (المواضيه، 2014) دراسة (الحلايبة، 2013) وكما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الجبالي، 2005) والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي .،

من حيث الأداة المستخدمة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة مثل دراسة (صالح، 2015) ودراسة (صالحة، 2015)، دراسة (العيدي، 2010) ودراسة (قدومي وخوالدة، 2013) ودراسة (الرواشدة، 2012) ودراسة (ازمير وآخرون 2014) ودراسة (برأون وكولي، 2006) ودراسة(موغيمي، 2013) واختلفت مع دراسة (تيوكر وسنقر، 2013)ودراسة (هيلدبيران، 2006) حيث اعتمد على الملاحظة المباشرة ، ودراسة (باين، 2010)التي اعتمدت المقابلات الفردية والجماعية، وكما اختلفت مع دراسة (ماكنيل وبود، 2006) التي استخدمت الملاحظات المتكررة وغير الرسمية كأداة للدراسة.

من حيث مجتمع عينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تتأولت مثل دراسة (دراسة المواضيه، 2014) و دراسة (ماكنيل وبود، 2006) ودراسة (برأون وكولي، 2006) واختلفت الدراسة الحالية مع (دراسة صباح، 2012) ودراسة (باين ، 2010) حيث تناولت مديري المدارس واختلفت (دراسة هيلدبيران، 2006) ودراسة (تيوكر وسنقر، 2013) تناولت الممرضين وكما اختلفت مع (دراسة الجبالي، 2005) التي تناولت مديري مراكز الشباب والرياضة ،واختلفت مع (دراسة العبيدي، 2010) حيث طبقت على القيادات الإدارية في الجامعات ،واختلفت مع دراسة كل من (سومرو وجمال، 2012) و دراسة (الرواشدة، 2012) ودراسة (موغيمي، 2013) حيث تناولت العمال في الشركات .

4.3.3 مجالات استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

لقد كان من تكوين تصور شامل للموضوع قيد الدراسة وهو الإدارة بالتجوال وتأثيرها على تحفيز الموظفين قد ساعد في صياغة المشكلة والفرضيات وأيضا:

- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد مجالات المتغير المستقل وهو الإدارة بالتجوال.
- ساهمت الدراسات السابقة في تطوير الإطار النظري.
- ساعدت في العثور على مراجع وكتب استفاد منها الباحث.
- ساعدت في بناء أداة الدراسة.

5.3.3 أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسة السابقة:

أن القليل من الدراسات الفلسطينية والعربية تتأولت مفهوم الإدارة بالتجوال، حيث تعتبر هذه الدراسة من كونها:

1. أوائل الدراسات التي تناولت هذا المفهوم في قطاع غزة حسب علم الباحث.

2. تناولت مفهوم الإدارة بالتجوال بمتغيرات مستقلة حديثة ومحددة واكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة وتم ربطها وقياس أثرها على التحفيز الوظيفي لموظفي جمعية النور الخيرية في قطاع غزة.
3. تتميز الدراسة الحالية في اختيارها لمجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الموظفين لدى جمعية النور الخيرية في قطاع غزة.

6.3.3 الفجوة البحثية

جدول 2 الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
تتضمن الدراسات السابقة الإدارة بالتجوال أو أحد متغيراتها	لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين المتغيرين	تتضمن الدراسة الإدارة بالتجوال وجميع متغيراتها
تناولت الإدارة بالتجوال	لم تتناول تحفيز الموظفين	تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين
اجريت الدراسات على الوزارات والمؤسسات الحكومية والجامعات	لم تتناول مؤسسات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية	تناولت الجمعيات الخيرية

المصدر–جرد بواسطة الباحث بناءاً على الدراسات السابقة

4 الفصل الرابع: منهجية الدراسة

توطئة

1.4 منهج الدراسة.

2.4 مجتمع الدراسة.

3.4 عينة الدراسة.

4.4 أدوات الدراسة.

5.4 صدق أداة الدراسة (الاستبانة).

6.4 ثبات أداة الدراسة.

7.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

7.4 خطوات بناء أداة الدراسة.

9.4 مصادر البيانات.

10.4 اختبار توزيع البيانات.

توطئة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال، ومستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، ويتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الاستبانة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات، واختبار توزيع البيانات للتواصل إلى نتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.

1.4 منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.

2.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في جمعية النور الخيرية، والبالغ عددهم (100) عاملاً (جمعية النور الشؤون الإدارية والمالية، 2015).

3.4 عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وذلك لأن عدد أفراد مجتمع الدراسة صغير، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (95) استبانة صالحة للتحليل، ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجداول التالية:

جدول 3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة
1	ذكر	47	49.5
2	أنثى	48	50.5
المجموع		**95**	**%100**

من خلال الجدول السابق يتبين ان فئة الجنس لأفراد العينة متقاربة بين الذكور والاناث وهذا يدلل ان نوعية الجنس في عمل الجمعية يعتمد على كلا الجنسين وذلك لطبيعة عمل الجمعية من تقديم خدمات اجتماعية وإنسانية تحتاج إلى التوع في الجنس.

جدول 4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة
1	أقل من 30 عام	22	23.2
2	من 30–أقل من 40 عام	54	56.8
3	من 40–أقل من 50 عام	13	13.7
4	50 عام فأكثر	4	4.2
5	لم يذكر	2	2.1
المجموع		**95**	**%100**

يبين الجدول السابق ان اعمار الموظفين لدي جمعية النور متقاربة وهي تقع ما بين 30 و40 عام وهي مرحة الشباب ويعزو ذلك ان طبيعة العمل تتطلب ان يكون الموظف قادر على إتمام المهام المطلوبة منه وهي بحاجة إلى تحرك دائم لان عمل الجمعية يعتمد على البحث الاجتماعي في غالبية المهام الموكلة للموظفين.

جدول 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	ثانوية عامة فأقل	20	21.1
2	دبلوم متوسط	21	22.1
3	بكالوريوس	46	48.4
4	ماجستير	4	4.2
5	لم يذكر	4	4.2
المجموع		**95**	**%100**

الجدول السابق يبين لنا أن للتخصصات العلمية دور في عملية التوظيف حيث ان ما نسبته (48.4) هم حملة شهادة البكالوريوس وعددهم (46) أي تقريبا نصف المجتمع وان ما بين دراسات عليا ودبلوم متوسط وهذا يدل ان الغالبية العظمي هم حملة شهادات والجمعية تولي ذلك اهتماما كبيرا.

جدول 6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	27	28.4
2	من 5-أقل من 10 سنوات	47	49.5
3	من 10-أقل من 15 سنة	13	13.7
4	15 سنة فأكثر	3	3.2
5	لم يذكر	5	5.3
	المجموع	**95**	**%100**

فيما يتعلق بسنوات الخدمة فهي متقاربة وهذا يدل ان يتم توظيف الموظفين في فترات وحسب الاحتياج، وأيضا ان ما نسبته (49.5) هم تقريبا نفس المدة الوظيفية وانه يمكن القول ان لهم نفس الخبرة تقريبا، ويدل ان الجمعية تتدرج في عملية التوظف ضمن خطة عامة لها.

جدول 7 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

م	الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة
1	مدير دائرة	4	4.2
2	رئيس قسم	12	12.6
3	رئيس شعبة	3	3.2
4	موظف	69	72.6
5	لم يذكر	7	7.4
	المجموع	**95**	**%100**

يوضح الجدول السابق ان هناك تناسب وتناغم في الهيكل التنظيمي للجمعية حيث يوجد مدير عام واحد ويشرف على أربعة مدراء دوائر وكل مدير دائرة يشرف على ثلاثة اقسام وكل ريس قسم يشرف على ستة موظفين تقريبا وهذا يفسر الن الهيكل التنظيمي لجمعية النور مبني على أسس علمية.

4.4 أداة الدراسة:

تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً، للتعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال، ومستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، وتتكون الاستبانة من:

1. **البيانات الشخصية:** وتشتمل على البيانات الشخصية التالية:
   - الجنس: (ذكر، أنثى).
   - العمر: (أقل من 30 عام، من 30–أقل من 40 عام، من 40–أقل من 50 عام، 50 عام فأكثر).
   - المؤهل العلمي: (ثانوية عامة فأقل، دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير).
   - عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5–أقل من 10 سنوات، من 10–أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).
   - الدرجة الوظيفية: (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف).
2. **محاور الإدارة بالتجوال، وهي:**
   - محور إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث، ويحتوي (8) فقرات.
   - محور الإصغاء الذكي المستوعب، ويحتوي (5) فقرات.
   - محور الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار، ويحتوي (6) فقرات.
   - محور إزالة الخوف والرهبة، ويحتوي (3) فقرات.
   - محور مشاركة الآخرين في مشاكل العمل، ويحتوي (7) فقرات.
   - محور التطور والإبداع، ويحتوي (6) فقرات.
   - محور أفكار جديدة ورائعة، ويحتوي (4) فقرات.

3. **محور تحفيز الموظفين:** ويحتوي (19) فقرة.

وتم اعتماد درجات الموافقة حسب مقياس التدريج التالي:

جدول 8 مقياس خماسي التدريج

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جدا	1	1.00	1.79	20.00	35.99
قليلة	2	1.80	2.59	36.00	51.99
متوسطة	3	2.60	3.39	52.00	67.99
كبيرة	4	3.40	4.19	68.00	83.99
كبيرة جدا	5	4.20	5.00	84.00	100.00

5.4 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. **الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري):**

تم عرض الاستبانة على عدد (9) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. **صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):**

وتم أيضا حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (23) من مجتمع الدراسة، ومن خلال أيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجدأول التالية:

جدول 9 صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	0.840	0.000	دالة عند 0.01
2	الإصغاء الذكي المستوعب	0.874	0.000	دالة عند 0.01
3	الاستخدام الذي للأسئلة والحوار	0.916	0.000	دالة عند 0.01
4	إزالة الخوف والرهبة	0.688	0.000	دالة عند 0.01
5	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	0.909	0.000	دالة عند 0.01
6	التطور والإبداع	0.920	0.000	دالة عند 0.01
7	أفكار جديدة ورائعة	0.880	0.000	دالة عند 0.01
8	تحفيز الموظفين	0.858	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

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

جدول 10 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.719	0.000	دالة عند 0.01
2	0.467	0.025	دالة عند 0.05
3	0.805	0.000	دالة عند 0.01
4	0.811	0.000	دالة عند 0.01
5	0.748	0.000	دالة عند 0.01
6	0.759	0.000	دالة عند 0.01
7	0.820	0.000	دالة عند 0.01
8	0.662	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول 11 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإصغاء الذكي المستوعب

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.699	0.000	دالة عند 0.01
2	0.755	0.000	دالة عند 0.01
3	0.833	0.000	دالة عند 0.01
4	0.835	0.000	دالة عند 0.01
5	0.570	0.005	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول 12 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاستخدام الذي للأسئلة والحوار

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.850	0.000	دالة عند 0.01
2	0.803	0.000	دالة عند 0.01
3	0.835	0.000	دالة عند 0.01
4	0.830	0.000	دالة عند 0.01
5	0.873	0.000	دالة عند 0.01
6	0.838	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول 13صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور إزالة الخوف والرهبة

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.744	0.000	دالة عند 0.01
2	0.779	0.000	دالة عند 0.01
3	0.666	0.001	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول 14 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مشاركة الآخرين في مشاكل العمل

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.783	0.000	دالة عند 0.01
2	0.819	0.000	دالة عند 0.01
3	0.846	0.000	دالة عند 0.01
4	0.892	0.000	دالة عند 0.01
5	0.922	0.000	دالة عند 0.01
6	0.826	0.000	دالة عند 0.01
7	0.895	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول 15 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التطور والإبداع

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.704	0.000	دالة عند 0.01
2	0.899	0.000	دالة عند 0.01
3	0.942	0.000	دالة عند 0.01
4	0.870	0.000	دالة عند 0.01

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
5	0.913	0.000	دالة عند 0.01
6	0.900	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول 16 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أفكار جديدة ورائعة

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.912	0.000	دالة عند 0.01
2	0.875	0.000	دالة عند 0.01
3	0.932	0.000	دالة عند 0.01
4	0.817	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول 17 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تحفيز الموظفين

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.840	0.000	دالة عند 0.01	11	0.708	0.000	دالة عند 0.01
2	0.471	0.023	دالة عند 0.05	12	0.579	0.004	دالة عند 0.01
3	0.611	0.002	دالة عند 0.01	13	0.541	0.008	دالة عند 0.01
4	0.518	0.011	دالة عند 0.01	14	0.750	0.000	دالة عند 0.01
5	0.773	0.000	دالة عند 0.01	15	0.712	0.000	دالة عند 0.01
6	0.744	0.000	دالة عند 0.01	16	0.518	0.011	دالة عند 0.05
7	0.732	0.000	دالة عند 0.01	17	0.698	0.000	دالة عند 0.01
8	0.851	0.000	دالة عند 0.01	18	0.693	0.000	دالة عند 0.01
9	0.795	0.000	دالة عند 0.01	19	0.598	0.000	دالة عند 0.01
10	0.901	0.000	دالة عند 0.01				

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (21) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات المحور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

6.4 ثبات أداة الدراسة

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 18 معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل

م	المحور	معامل الارتباط
1	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	0.865
2	الإصغاء الذكي المستوعب	0.858
3	الاستخدام الذي للأسئلة والحوار	0.938
4	إزالة الخوف والرهبة	0.948
5	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	0.951
6	التطور والإبداع	0.943
7	أفكار جديدة ورائعة	0.944
8	تحفيز الموظفين	0.869
	الاستبانة ككل	**0.972**

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضا من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 19 معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	0.530	0.693
2	الإصغاء الذكي المستوعب	0.664	0.798
3	الاستخدام الذي للأسئلة والحوار	0.807	0.893
4	إزالة الخوف والرهبة	0.762	0.865
5	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	0.922	0.960
6	التطور والإبداع	0.806	0.893
7	أفكار جديدة ورائعة	0.893	0.943
8	تحفيز الموظفين	0.557	0.715
	الاستبانة ككل	**0.799**	**0.888**

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

7.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار كولمجوروف – سمرنوف، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار T–Test، اختبار One–Way ANOVA، تحليل الانحدار الخطي) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.
2. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات الاستبانة.
3. طريقة التجزئة النصفية (Split–Half Method): لقياس ثبات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف – سمرنوف: لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. اختبار T للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسة، وللتعرف على قيمة "T"، وقيمة ".Sig".
6. اختبار T لعينتين مستقلتين (T–Test): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس).
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).
8. تحليل الانحدار الخطي: لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

8.4 خطوات بناء أداة الدراسة

تم إتباع الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
2. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
6. تحليل البيانات وعرضها في جداول والتعقيب عليها.
7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

9.4 مصادر البيانات:

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

1. **البيانات الرئيسة:** وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال، ومستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
2. **البيانات الثانوية:** وتتمثل في الدراسات السابقة والأدب السابق وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال موضوع الدراسة.

10.4 اختبار توزيع البيانات:

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

جدول 20 اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة "Sig."
1	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	0.143
2	الإصغاء الذكي المستوعب	0.095
3	الاستخدام الذي للأسئلة والحوار	0.200
4	إزالة الخوف والرهبة	0.077
5	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	0.139
6	التطور والإبداع	0.200
7	أفكار جديدة ورائعة	0.104
8	تحفيز الموظفين	0.086

يتبين من الجدول السابق أن قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي.

5 الفصل الخامس: تحليل فقرات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها

توطئة:

1.5 تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.

5 الفصل الخامس: نتائج الدراسة

توطئة:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة، حيث تم الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، وتحليل بيانات ومحاور الإدارة بالتجوال، وتحليل بيانات ومحاور تحفيز الموظفين، ومن ثم تم تفسير النتائج والتعقيب عليها، بالإضافة إلى بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

1.5 تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعملية وهي (اختبارات Tلعينة واحدة).

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول على ما يلي:

التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية؟

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

جدول 21 محاور الإدارة بالتجوال

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	7.896	1.615	11.440	0.000	78.961	1	كبيرة
2	الإصغاء الذكي المستوعب	7.777	1.808	9.580	0.000	77.768	2	كبيرة
3	الاستخدام الذي للأسئلة والحوار	7.500	2.015	7.254	0.000	75.000	3	كبيرة
4	إزالة الخوف والرهبة	7.368	2.361	5.649	0.000	73.684	5	كبيرة
5	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	7.448	2.108	6.697	0.000	74.481	4	كبيرة
6	التطور والإبداع	7.128	2.274	4.834	0.000	71.281	7	كبيرة
7	أفكار جديدة ورائعة	7.134	2.470	4.476	0.000	71.342	6	كبيرة
	الإدارة بالتجوال	**7.503**	**1.869**	**7.835**	**0.000**	**75.026**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق الإدارة بالتجوال فـي جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (75.026)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مدى تطبيق **إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث** فـي جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (78.961)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مدى تطبيق **الإصغاء الذكي المستوعب** فـي جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (77.768)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مدى تطبيق **الاستخدام الذي للأسئلة والحوار** فـي جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (75.000)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مدى تطبيق **إزالة الخوف والرهبة** فـي جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (73.684)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مدى تطبيق **مشاركة الآخرين في مشاكل العمل** فـي جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (74.481)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مدى تطبيق **التطور والإبداع** فـي جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (71.281)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مدى تطبيق **أفكار جديدة ورائعة** فـي جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (71.342)، وهو بدرجة (كبيرة).

يعزو الباحث ان النتائج جاءت مرتفعة وذلك لاعتقاد المديرين والموظفين في جمعية النور الخيرية بأهمية الإدارة بالتجوال في العمل الإداري وخاصة انهم بحاجة إلى من يحفزهم ويشاركهم الهموم والمشاكل التي قد تعترضهم اثناء العمل والذي بدوره ينعكس إيجاباً على ممارستهم لمهامهم، وتعود أسباب ارتفاع النتيجة الى ان الإدارة بالتجوال هي علم حديث ويمكن ان يكون يمارس داخل أروقة الجمعية ولكن ليست كعلم ممنهج وانما تولد من خلال الخبرة والمعرفة بعلم الإدارة عامة ومن خلال تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال سيلبي احتياجات الموظفين المعنوية.

ويرى الباحث ان مدى تطبيق اثارة وتحفيز الاهتمام والحديث في جمعية النور الخيرية جاء بدرجة كبيرة وهذا ان دل فإنما يدل على ان إدارة الجمعية تولي اهتماما كبيرا بالاهتمام بموظفيها من حيث التحفيز والحث على الحديث.

واما فيما يتعلق بتطبيق الاصغاء الذكي المستوعب فهذا جزي مهم ان تتصف به جمعية النور ودل ذلك بحصوله على نسبة عالية وكان في الترتيب الثاني.

وكان لتطبيق الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار أيضا نصيبا مهما ومبرراً في تقييم الموظفين وهذا يدل على ان هناك تقارب بين المستويات التنظيمية في الجمعية ووجود مبدأ الحوار المتبادل والذي يثري العمل ويجعل التفاهم والترابط بين الإدارة العليا والإدارات الدنيا من الموظفين.

ونرى ان تطبيق إزالة الخوف والرهبة يلعب دورا كبيرا في تحفيز الموظفين وجاءت نتيجته بدرجة عالية مما يعزز ان مفهوم إزالة الخوف والرهبة مهم بالنسبة للموظفين في جمعية النور الخيرية.

دائما يكون لتطبيق مبدأ مشاركة الآخرين في مشاكل العمل في جمعية النور الخيرية مهما وجاء بتقدير نسبي عالي وهذا يدلل ان البيئة داخل الجمعية هي بيئة اجتماعية تشاركية في العمل ويدلل ان المشرفين في المستويات العليا يشاركون المستويات الدني في مشاكلهم والعمل على حلها معهم، وهذا تطبيق اصيل في مفهوم الإدارة بالتجوال.

بما ان تطبيق التطور والابداع جاء بدجة عالية في جمعية النور الخيرية فهذا دلالة ان الجو العام داخل أروقة الجمعية به ارتياح نفسي واشباع للحاجيات المعنوية والتي تولد التطور والابداع في العمل وجعل لدية ارتباط بتطبيق الأفكار الجديدة والرائعة والتي كان نسبتها عالية ويكون فيها تحقيق لأهداف الجمعية.

ولقد اتفقت الدراسة مع دراسة صالح (2015) ودراسة أبو سعدة (2015) وصالحة (2015) ودراسة صباح (2012) ودراسة القدومي (2011) ودراسة عماد الدين (2004) ودراسة McKinney (2004) والتي تشير إلى استخدام الإدارة بالتجوال بالمؤسسات التربوية والصحية والاجتماعية والتعليمية وحتى العسكرية تعد نموذجا متطورا في إدارة تلك المؤسسات والتي تعكس

نتائجها الإيجابية على المستويات التنظيمية لدى تلك المؤسسات وجميع الموظفين فيها إذا ما طبق بالشكل الصحيح وأحسن استخدامه.

جدول 22 فقرات محور إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتواصل المشرف مع الموظفين بشكل مباشر	8.295	1.827	12.242	0.000	82.947	1	كبيرة
2	يقدِّر المشرف الموظفين عند المساهمة في تحقيق الأهداف	7.968	1.882	10.195	0.000	79.684	3	كبيرة
3	يوجه المشرف التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى الموظفين	7.200	2.076	5.633	0.000	72.000	8	كبيرة
4	يشجع المشرف الموظفين على تقديم المبادرات الجديدة	7.842	2.023	8.876	0.000	78.421	6	كبيرة
5	يعطي المشرف مساحة للموظفين لعرض أفكارهم	7.968	1.899	10.104	0.000	79.684	3	كبيرة
6	يحرص المشرف على منح الحوافز بعدالة لجميع الموظفين	7.905	2.037	9.115	0.000	79.053	5	كبيرة
7	يؤثر تحفيز الموظفين على استثارتهم للعطاء	8.211	1.890	11.400	0.000	82.105	2	كبيرة
8	يسمح المشرف بمناقشة وجهات نظر الموظفين تجاه العمل	7.779	2.105	8.239	0.000	77.789	7	كبيرة
	المحور ككل	**7.896**	**1.615**	**11.440**	**0.000**	**78.961**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق **إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث** في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (78.961)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يتواصل المشرف مع الموظفين بشكل مباشر)، وقد جاءت بوزن نسبي (82.947)، وهي بدرجة (كبيرة).

- أدنى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (يوجه المشرف التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى الموظفين)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.000)، وهي بدرجة (كبيرة).

يتضح للباحث بأن الاتصال المباشر مع للموظفين عبر التواصل والمحادثة المباشرة كان مرتفعا وذلك لكونه من ضروريات العمل في جمعية النور الخيرية لعرض توضيح المهام لتطبيق التجول السليم للمشرف مع الموظفين ويعزو الباحث هذا الارتفاع وحصول الاتصال المباشر مع الموظفين لعدة أسباب:

- ان من ضروريات الإشراف التواصل المباشر مع الموظفين لتذليل العقبات والمشاكل التي تواجه الموفين انياً.
- التواصل المباشر يعمل على التحفيز نحو الحاجات الغير مشبعة للموظفين.

وقد اتفقت النتيجة مع دراسة أبو سعدة (2015) والتي يبين حصول محور الاتصال المباشر على وزن نسبي عالي بمحور الإدارة بالتجوال ويرجع الباحث ذلك كون اثارة وتحفيز الموظفين عنصر أساس في الإدارة بالتجوال

جدول 23 فقرات محور الإصغاء الذكي المستوعب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يصغي المشرف باهتمام لما يقدمه الموظفون من معلومات وبيانات	7.779	2.043	8.487	0.000	77.789	3	كبيرة
2	يدرس ويحلل المشرف المعلومات الواردة من الموظفين	7.653	2.020	7.974	0.000	76.526	5	كبيرة
3	يقيم المشرف جميع المعطيات والمهام الخاصة بالعمل	7.895	1.848	9.994	0.000	78.947	1	كبيرة
4	يتحلى المشرف بقدر كاف من الصبر في استقبال البيانات والمعلومات	7.863	1.993	9.114	0.000	78.632	2	كبيرة
5	يراعي المشرف العوامل النفسية والبيئية والفسيولوجية التي تؤثر على الانتباه اثناء الحوار معه	7.695	2.016	8.192	0.000	76.947	4	كبيرة
	المحور ككل	**7.777**	**1.808**	**9.580**	**0.000**	**77.768**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق **الإصغاء الذكي المستوعب** في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (77.768)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (يقيم المشرف جميع المعطيات والمهام الخاصة بالعمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (78.947)، وهي بدرجة (كبيرة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (يدرس ويحلل المشرف المعلومات الواردة من الموظفين)، وقد جاءت بوزن نسبي (76.526)، وهي بدرجة (كبيرة).

ويرى الباحث ان حصول الفقرة رقم (3) وهي (يقيم المشرف جميع المعطيات والمهام الخاصة بالعمل) على أعلى ترتيب وذلك لان طبيعة العمل في جمعية النور بحاجة مستمرة إلى تجديد وتطوير في العمل والذي ينعكس على المهام الخاصة بالموظفين وذلك لاستمرارية ونجاح الجمعية والذي يعود أيضا على نجاح موظفيها، ويعزو ان تدني قدرة المشرف على تحليل

المعلومات الواردة من الموظفين اثناء اجراء الحوار إلى ان التحليل بحاجة إلى الوقت الطويل للقيامة به ولا يمكن ان يكون خلال الاصغاء والحوار.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسة أبو سعدة (2015) ودراسة القدومي (2011) وراسة جوزيف (2004) التي اشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين الإدارة بالتجوال

جدول 24 فقرات محور الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحصل المشرف على المعلومات من خلال مبدأ الحوار	7.611	2.247	6.986	0.000	76.105	3	كبيرة
2	يستخدم المشرف أسلوب الحوار في إقناع الموظفين	7.674	2.086	7.822	0.000	76.737	2	كبيرة
3	ينمي المشرف أسلوب الحوار وعلاقات الود والتعاون	7.874	2.043	8.937	0.000	78.737	1	كبيرة
4	يقوم المشرف بطرح الأسئلة التي تحفز توليد أسئلة جديدة	7.232	2.200	5.457	0.000	72.316	6	كبيرة
5	ينوع المشرف في أسلوب الحوار وأدواته الجسدية واللفظية	7.284	2.323	5.388	0.000	72.842	5	كبيرة
6	يشجع المشرف على المناقشة الجماعية لأساليب العمل	7.326	2.354	5.492	0.000	73.263	4	كبيرة
	المحور ككل	**7.500**	**2.015**	**7.254**	**0.000**	**75.000**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق **الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار** في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (75.000)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (ينمي المشرف أسلوب الحوار وعلاقات الود والتعاون)، وقد جاءت بوزن نسبي (78.737)، وهي بدرجة (كبيرة).

- أدنى ترتيب فقرة رقم (4)، وهي (يقوم المشرف بطرح الأسئلة التي تحفز توليد أسئلة جديدة)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.316)، وهي بدرجة (كبيرة).

لقد احتل محور الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار لممارسة الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية أعلى وزن نسبي (78.737) في الفقرة الثالثة ووهي (ينمي المشرف أسلوب الحوار وعلاقات الود والتعاون) ويدل ذلك على ان أسلوب الحوار وعلاقات الود هي المتبعة في الجمعية لما يسود من جو أنجابي بن المستويات التنظيمية وسياسة الباب المفتوح المعتمد لدي المشرفين حتى يستطيع الموظف ان يوصل رسالته لمن يشرف علية ويكون أسلوب الحوار الذي يسوده علاقة الود والتعاون هو المعتمد ، ويستطيع من خلال هذه الأجواء ان يشبع الموظف حاجياته المعنوية .

اما عن كون فقرة رقم أربعة جاءت كأدنى فقرة وهي (يقوم المشرف بطرح الأسئلة التي تحفز توليد أسئلة جديدة) مع انها جاءت بوزن نسبي عالي الا انها يمكن ان تكون هامشية بعض الشيء لان وجود الباب المفتوح يمكن لأية موظف ان تتبادر في ذهنه فكرة ان يطرحها ماشرة على المسؤول المباشر له.

وقد اتفقت الدارسة مع دراسة أبو سعدة (2015) من كون المحور جاء بدرجة كبير لتطبيق **الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار** واختلفت الدراسة من حيث مجتمع الدراسة حيث طبقت دارسة أبو سعدة على وزارة الداخلي الشق العسكري وله خصوصية اما هذه الدراسة فد طبقت على فئة موظفين يخدمون شريحة مكلومة من المجتمع تختلف فيها طبيعة التعامل، اختلف الدراسة

جدول 25 فقرات محور إزالة الخوف والرهبة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعمل المشرف على بث روح الطمأنينة في نفوس الموظفين اثناء تجواله	7.463	2.538	5.618	0.000	74.632	2	كبيرة
2	يشجع المشرف الموظفين على إبداء الرأى والتعبير عن آرائهم دون قيود نفسية	7.474	2.453	5.855	0.000	74.737	1	كبيرة
3	يعمل المشرف على معالجة الميل للعزلة والبعد عن الآخرين في العمل	7.168	2.696	4.224	0.000	71.684	3	كبيرة
	المحور ككل	**7.368**	**2.361**	**5.649**	**0.000**	**73.684**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق **إزالة الخوف والرهبة** في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (73.684)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (يشجع المشرف الموظفين على إبداء الرأى والتعبير عن آرائهم دون قيود نفسية)، وقد جاءت بوزن نسبي (74.737)، وهي بدرجة (كبيرة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (يعمل المشرف على معالجة الميل للعزلة والبعد عن الآخرين في العمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (71.684)، وهي بدرجة (كبيرة).

يرجع الباحث إلى أن فقرة (يشجع المشرف الموظفين على إبداء الرأى والتعبير عن آرائهم دون قيود نفسية) بترتيب عالي وذلك لما يسود أجواء جمعية النور الخيرية حوار وتفاهم متبادل بين المستويات التنظيمية وتبادل للآراء والنقاش بين الموظفين ومشرفهم دون قيد أو رهبة، وأيضاً العلاقة الداخلية بينهم متقاربة في العمر والخبرات تقريباً وهذا يجعل هناك تشجيع بتبادل الآراء والتعبير عنها دون خوف ورهبة.

ويعزز أن الفقرة لثالثة جاءت ادانى فقرة وهو ان طبيعة عمل الجمعية يلعب دورا حيث أن نصف عمل الموظفين هو عمل ميداني وبحث اجتماعي ولا يمكن ان يكون هناك عزل وبُعد من الآخرين بحد معين.

ونرى أن الدراسة قد اتفقت مع دراسة أبو سعدة (2015) ودراسة القدومي (2015) في محور إزالة الخوف والرهبة فقرة (يعمل المشرف على معالجة الميل إلى للعزلة والبعد عن آرائهم دون قيود نفسية) ولكن اختلفت معهم في طبيعة الفئة المستهدفة حيث أن الدراسة الحالية لها علاقة موظفي جمعية أهلية ومع الجمهور وأما الدراسات السابقة فيها تطبيق على الموظفين في وزارة الداخلية طبيعة عملهم العسكرية.

جدول 26 فقرات محور مشاركة الآخرين في مشاكل العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يشارك المشرف الموظفين في إعداد خطة العمل	7.326	2.434	5.311	0.000	73.263	6	كبيرة
2	يستقبل المشرف مقترحات الموظفين في حال حدوث مشاكل في العمل	7.937	2.108	8.956	0.000	79.368	1	كبيرة
3	يقوم المشرف اثناء تجواله على تحديد نقاط القوة وتعزيزها عند الموظفين	7.516	2.445	6.044	0.000	75.158	2	كبيرة
4	يقوم المشرف اثناء تجواله على تحديد نقاط الضعف ويعالجها عند الموظفين	7.411	2.516	5.465	0.000	74.105	3	كبيرة
5	يستقبل المشرف الحلول من قبل الموظفين	7.389	2.275	5.952	0.000	73.895	5	كبيرة
6	يطبق المشرف الحلول التي يقدمها الموظفين	7.158	2.411	4.680	0.000	71.579	7	كبيرة
7	يسعى المشرف اثناء تجواله لحل مشاكل الموظفين أثناء العمل	7.400	2.456	5.557	0.000	74.000	4	كبيرة
	المحور ككل	**7.448**	**2.108**	**6.697**	**0.000**	**74.481**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق **مشاركة الآخرين في مشاكل العمل** في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (74.481)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (يستقبل المشرف مقترحات الموظفين في حال حدوث مشاكل في العمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (79.368)، وهي بدرجة (كبيرة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (6)، وهي (يطبق المشرف الحلول التي يقدمها الموظفين)، وقد جاءت بوزن نسبي (71.579)، وهي بدرجة (كبيرة).

يعزو الباحث إلى أن الفقرة الثانية وهي استقبال المشرف مقترحات الموظفين في حال حدوث مشاكل في العمل بدرجة كبيرة ويرجع هذا إلى طبيعة العمل في جمعية النور حيث أنه عمل تعاوني تشاركي وله صبغة خاصة وهناك خبرة كبيرة في مجال العمل لدى الموظفين والتي قد تكون لها تأثيرها في حل إشكاليات العمل ويدلل ان إدارة جمعية النور تتبع منهج سياسة الباب المفتوح والتي يستطيع الموظف الوصول للمسؤول متى شاء ويطرح علية المشاكل التي قد تواجه في العمل ، أما في الفقرة رقم ستة وهي أن يطبق المشرف الحلول التي يقدمها الموظفين أدنى فقرة وذلك لوجود صعوبات لطبيعة العمل في الجمعية وأيضا وجود السياسات العامة التي يتم تطبيقها في نظام عمل الجمعية.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة أبو سعدة (2015) في تدني ترتيب فقرة (يطبق المشرف الحلول المقترحة من قبل الموظفين) ولكن اختلفت معها في العينة المبحوثة وهي موظفي وزارة الداخلية الشق العسكري وطبيعة العمل.

جدول 27 فقرات محور التطور والإبداع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يشجع المشرف الموظفين على التطور العلمي والمهني	7.716	2.230	7.500	0.000	77.158	1	كبيرة
2	يحرص المشرف على تقديم أفكار إبداعية وتطويرية في أساليب العمل	7.589	2.421	6.399	0.000	75.895	2	كبيرة
3	يقوم المشرف بتطوير أداء الموظفين من خلال الجولات الميدانية	7.337	2.404	5.420	0.000	73.368	3	كبيرة
4	يوفر المشرف بيئة تطويرية للمبدعين والمتفوقين في العمل	6.905	2.626	3.360	0.001	69.053	5	كبيرة
5	يعمل المشرف على تحفيز المواهب والابتكار	7.116	2.673	4.068	0.000	71.158	4	كبيرة
6	تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريبية للمبتكرين والمبدعين المتفوقين	6.105	2.930	0.350	0.727	61.053	6	متوسطة
	المحور ككل	**7.128**	**2.274**	**4.834**	**0.000**	**71.281**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق **التطور والإبداع** في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (71.281)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يشجع المشرف الموظفين على التطور العلمي والمهني)، وقد جاءت بوزن نسبي (77.158)، وهي بدرجة (كبيرة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (6)، وهي (تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريبية للمبتكرين والمبدعين المتفوقين)، وقد جاءت بوزن نسبي (61.053)، وهي بدرجة (متوسطة).

يفسر الباحث أن الفقرة رقم واحد وهي (يشجع المشرف الموظفين على التطور العلمي والمهني) جاءت كأعلى درجة وهذا لما يدل ان إدارة جمعية النور الخيرية تولي اهتمام كبيرا لمواكبة كل ما هو جديد في طبيعة مهام الموظفين وأيضاً تنص الخطط التطويرية التي تصاغ تنص على التطوير الدائم في المجالات التخصصية للموظفين وتفرد لها الموازنات الخاصة ، أما

تدني الفقرة رقم (ستة) وهى تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريبية للمبتكرين والمبدعين المتفوقين) وذلك ان الجمعية تحاول أن تواكب كل ما هو جديد وما يمكن ان يطور أداء الموظفين ويحسن أدائهم العملي والمهني حسب الحاجة وليس حسب تسلسل زمني .

وتوافقت الدراسة مع دراسة أبو سعدة (2015) في تدني ترتيب البند (6) وهي (تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريبية للمبتكرين والمبدعين والمتفوقين) كونه الأخير ولكن اختلفت معها في الفئة المستهدفة حيث ان أبو سعدة يستهدف موظفي وزارة الداخلية الشق المدني اما الدراسة الحالية فتستهدف موظفي جمعية النور الخيرية.

جدول 28 فقرات محور أفكار جديدة ورائعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يبادر المشرف بتقديم أفكار جديدة تنم عن الجدية والأصالة	7.011	2.668	3.692	0.000	70.105	4	كبيرة
2	يقيم المشرف الأفكار بشكل جيد حتى ولو كانت بسيطة	7.074	2.606	4.015	0.000	70.737	3	كبيرة
3	يعمل المشرف على الخروج بأفكار راقية وجديدة من خلال العصف الذهني	7.189	2.611	4.441	0.000	71.895	2	كبيرة
4	يتولى المشرف تقديم أفكار جديدة في الوقت المناسب	7.263	2.489	4.946	0.000	72.632	1	كبيرة
	المحور ككل	**7.134**	**2.470**	**4.476**	**0.000**	**71.342**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق **أفكار جديدة ورائعة** في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي **(71.342)**، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (4)، وهي (يتولى المشرف تقديم أفكار جديدة في الوقت المناسب)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.632)، وهي بدرجة (كبيرة).

- أدنى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يبادر المشرف بتقديم أفكار جديدة تنم عن الجدية والأصالة)، وقد جاءت بوزن نسبي (70.105)، وهي بدرجة (كبيرة).

قد يعود ان الفقرة رقم أربعة هي أعلى فقرة وهي (يتولى المشرف تقديم أفكار جديدة في الوقت المناسب) فهذا يدل على أن الخبرة والدراية الكافية في العمل لدى المشرفين عالية في جمعية النور حيث أنه يقوم بالتدخل في الوقت المناسب ويقوم بتقديم الأفكار والحلول لما يتعرض الموظفين خلال عملهم.

وقد اتفق هذا الدراسة مع دراسة أبو سعدة (2015) من حيث كونها جاء المحور بنسبة (71.342) اما في دراسة أبو سعدة فجاء بنسبة (71.87.3) أي ان هناك تقارب في النسب في الدراستين وجاءت بدرجة كبيرة في الدراسة مع اختلاف طبيعة العمل والفئة المستهدفة فيهما.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على ما يلي:

ما مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية؟

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

جدول 29 فقرات تحفيز الموظفين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوجد نظام حوافز واضح ومكتوب لدى الجمعية.	5.979	3.427	-0.060	0.952	59.789	18	متوسطة
2	يتم تعريف الموظفين بنظام الحوافز لدى الجمعية	5.705	3.303	-0.870	0.387	57.053	19	متوسطة
3	يثني المشرف على جهود وانجازات الموظفين	7.463	2.588	5.510	0.000	74.632	15	كبيرة
4	يحفز المشرف على توظيف التقنيات الإبداعية في أداء المهام	7.168	2.612	4.360	0.000	71.684	17	كبيرة
5	يساعد تحفيز الموظفين على تطوير العمل لدى الجمعية	8.021	2.163	9.105	0.000	80.211	4	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
6	تساهم توجيهات المشرف في تحفيز الأداء الوظيفي	7.884	2.083	8.818	0.000	78.842	8	كبيرة
7	اسعى لابتكار أساليب جديدة تمكن من أداء العمل بكفاءة	7.874	1.776	10.283	0.000	78.737	9	كبيرة
8	يحسن توفير قنوات التواصل المباشرة من الأداء الوظيفي	7.926	1.964	9.561	0.000	79.263	7	كبيرة
9	يتأثر أدائي لمهمتي في العمل بطريقة التواصل مع الإدارة العليا	7.779	1.920	9.033	0.000	77.789	11	كبيرة
10	يشجع التحفيز على الأداء الجيد المناقشة الشريفة في العمل	7.979	2.047	9.422	0.000	79.789	6	كبيرة
11	يعاملني المشرف بعدالة وإنصاف	7.726	2.285	7.363	0.000	77.263	12	كبيرة
12	يسعى المشرف لإدامة علاقات جيدة بين الموظفين لرفع الأداء الوظيفي	8.000	2.099	9.289	0.000	80.000	5	كبيرة
13	تعمل الدورات التدريبية على تحفيز الموظفين	7.874	2.085	8.761	0.000	78.737	9	كبيرة
14	يتقبل المشرف الأفكار الجديدة للموظفين التي تساعدهم على تنمية مهاراتهم	7.663	2.215	7.318	0.000	76.632	13	كبيرة
15	يوفر المشرف الفرصة للعاملين لتبادل الخبرات	7.305	2.307	5.515	0.000	73.053	16	كبيرة
16	يعمل المشرف على تعزيز التعاون بين الموظفين لعلاج المشكلات	7.600	2.345	6.651	0.000	76.000	14	كبيرة
17	يهتم الموظفون بإنجاز المهام التي يكلفوا بها بأفضل الطرق	8.095	2.198	9.289	0.000	80.947	2	كبيرة
18	يشجعني تقدير المشرف لميولي واحتياجاتي على الإبداع في العمل...	8.032	2.156	9.185	0.000	80.316	3	كبيرة
19	تعمل إقامة العلاقات الودية بين الموظفين على تحفيز أدائهم وابتكارهم لتحسن العمل	8.442	1.843	12.912	0.000	84.421	1	كبيرة جدا
	تحفيز الموظفين	**7.606**	**1.723**	**9.085**	**0.000**	**76.061**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (76.061)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (19)، وهي (تعمل إقامة العلاقات الودية بين الموظفين على تحفيز أدائهم وابتكارهم لتحسن العمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (84.421)، وهي بدرجة (كبيرة جدا).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (يتم تعريف الموظفين بنظام الحوافز لدى الجمعية)، وقد جاءت بوزن نسبي (57.053)، وهي بدرجة (متوسطة).

يتضح من خلال النتائج السابقة ان مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية جاء بدرجة كبيرة مما يدلل على أن هناك قبول عام لدى الموظفين في الجمعية لمستوى التحفيز الذي يتلقونه خلال عملهم، أما بالنسبة لفقرة رقم تسعة عشر وهي (تعمل اقامة العلاقات الودية بين الموظفين على تحفيز أدائهم وابتكارهم لتحسين العمل) جاءت بأعلى ترتيب اى أنه يسود جو من العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين المستويات التنظيمية بين الموظفين والتي تعمل على إشباع الحاجات المعنوية والتي أحياناً قد تكون أهم من الحاجات المادية لأداء أفضل وتحقيق أهداف الموظفين وأهداف الجمعية.

اما أن فقرة رقم (2) كانت أدني ترتيب فهذا لأن الجمعية قد اعتمدت النظام الإداري والهيكل التنظيمي حديثاً وذلك في العام 2013 وهو أن النظام ما زال بحاجة إلى تعديل واضافات من ضمنها كتابة نظام الحوافز ويكون هذا على عاتق مجلس الإدارة لاستكمال بناء النظام ما بينن عام 2013 إلى عام 2016 مع أنه يتبين من خلال الفقرات أنه يوجد نظام للحوافز لكنه غير مكتوب، ونرى من خلال الفترات أن هناك تحفيز إما بالثناء والمساعدة والتوجيه وكانت بدرجات كبيرة ومتفاوتة ، واما بالتأثر والتشجيع والمعاملة الحسنة وبالإنصاف تكون لها تأثير في عمليات التحفيز وأن عملية التقدير وتعزيز الخبرات والمهارات لها دور كبير في تحفيز الموظفين ، وفيما يتعلق بعملية التقدير من المشرف واهتمامه بالعلاقات الودية فقد جاءت بدرجة كبيرة فهي تعمل على اشباع الحاجات المعنوية للموظفين مع أنه لا يوجد نظام مكتوب لكن يثبت لنا أن هناك نظام حوافز يستطيع الموظفين من خلاله أن يشعر بالرضا الذي يعمل على تعزيز وتحسين

الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما بينه نسبة حصول فقرة التحفيز على نسبة (76.061) بدرجة كبيرة.

ويعزز إلى أن أدنى فقرة هي رقم (4) وهي أن المشرف لا يقوم بطرح الأسئلة التي تحفز توليد أسئلة جديدة إلا أن الموضوع والجو الإيجابي يجعل هناك تفاهم مستمر بين المشرف والموظفين الذي هم دائماً يقومون بتطوير أعمالهم داخل الجمعية.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث على ما يلي:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **الجنس**.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (t-test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 30 الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير الجنس

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة بالتجوال	ذكر	47	7.470	2.261	-0.169	0.866	غير دالة
	أنثى	48	7.535	1.407			

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (2، 93) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في الإدارة بالتجوال، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال فـي جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **الجنس**.

يعزو الباحث أن متغير الجنس عامل غير مؤثر في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى جمعية النور الخيرية، وبذلك يتيح قبول الفرضية لمحور الإدارية بالتجوال بالنسبة لمتغير الجنس.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة صالح (2011) ودراسة العايدي (2013) ودراسة صباح (2012) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال فـي جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **العمر**.

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

جدول 31 الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير العمر

	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة بالتجوال	أقل من 30 عام	22	7.220	2.508	0.633	0.596	غير دالة
	من 30-أقل من 40 عام	54	7.538	1.691			
	من 40-أقل من 50 عام	13	7.582	1.717			
	50 عام فأكثر	4	8.615	0.767			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 91) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الإدارة بالتجوال، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال فـي جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **العمر**.

ويرى الباحث أن الفئة العمرية لا يعلب دوراً في ترسيخ الخبرات التي تؤدي إلى زيادة الاستجابة في جمهور الإدارة بالثوابت بالنسبة لمتغير العمر، وبذلك يتم قبول الفرضية لمحور الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير العمر.

وتوافق الدارسة مع دراسة القدومي (2011) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظره وعلى تلك المدارس تبعاً لمتغير العمر، واختلفت الدراسة مع دراسة أبو سعدة (2015) ودراسة القدومي (2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير العمر.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال فـي جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **المؤهل العلمي**.

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

جدول 32 الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة بالتجوال	ثانوية عامة فأقل	20	8.142	1.395	1.196	0.316	غير دالة
	دبلوم متوسط	21	7.263	2.301			
	بكالوريوس	46	7.283	1.890			
	ماجستير	4	8.058	1.612			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 91) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الإدارة بالتجوال، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال فـي جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **المؤهل العلمي.**

بالنظر إلى النتيجة السابقة نرى أن متغير المؤهل العملي عامل غير مؤثر في ممارسة مديري جمعية النور الخيرية للإدارة بالتجوال، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العايدي (2013) ودراسة صالح (2015) ودراسة أبو سعدة (2015) ودراسة صباح (2012) في عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال فـي جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة.**

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

جدول 33 الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة بالتجوال	أقل من 5 سنوات	27	7.521	1.964	0.264	0.851	غير دالة
	من 5-أقل من 10 سنوات	47	7.558	1.911			
	من 10-أقل من 15 سنة	13	7.073	1.828			
	15 سنة فأكثر	3	7.085	1.996			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 91) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الإدارة بالتجوال، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال فـي جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة.**

يفسر الباحث إلى أن متغير عدد سنوات الخدمة غير مؤثر في الدرجة الكبيرة لممارسة مدير جمعية النور الخيرية للإدارة بالتجوال ويتم قبول الفرضية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سعدة (2015) ودراسة قدومي (2011) ودراسة صالح (2015).

5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال فـي جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **الدرجة الوظيفية.**

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

جدول 41 الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية

	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة بالتجوال	مدير دائرة	4	7.519	0.886	0.589	0.624	غير دالة
	رئيس قسم	12	8.137	1.439			
	رئيس شعبة	3	6.803	2.623			
	موظف	69	7.474	1.941			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 91) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الإدارة بالتجوال، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال فـي جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **الدرجة الوظيفية.**

يعزو الباحث إلى أن المهام المكلف بها المدير في الفئة الإشراقية متقاربة وقد اتفقت هذه النتائج مع كلاً من دراسة أبو سعدة (2015) ودراسة قدومي (2011) ودراسة جودي (2011)، والتي جميعها أظهرت عدم وجود فروق دلالة إحصائية في مستوى متوسط تقديريات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية ويتم قبول الفرصة.

ربعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع على ما يلي:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **الجنس**.

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

جدول 35 الفروقات في تحفيز الموظفين بالنسبة لمتغير الجنس

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
تحفيز الموظفين	ذكر	47	7.639	1.994	0.186	0.853	غير دالة
	أنثى	48	7.573	1.430			

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (2، 93) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في تحفيز الموظفين، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **الجنس**.

يفسر الباحث أن متغير الجنس ليس له تأثير بالنسبة لتحفيز الموظفين، وبذلك يتم قبول الفرضية لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **العمر**.

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

جدول 36 الفروقات في تحفيز الموظفين بالنسبة لمتغير العمر

	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
تحفيز الموظفين	أقل من 30 عام	22	7.605	1.991	0.507	0.679	غير دالة
	من 30-أقل من 40 عام	54	7.503	1.759			
	من 40-أقل من 50 عام	13	7.826	1.435			
	50 عام فأكثر	4	8.539	0.800			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 91) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في تحفيز الموظفين، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **العمر**.

يتم قبول الفرضية ويفسر الباحث ذلك إلى تشابه المهام الموكلة للمديرين في مجتمع الدراسة وعليه كانت استجابات المبحوثين لجميع الفقرات متشابهة وبذلك لا يؤثر متغير العمر على تحفيز الموظفين وذلك لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مدى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير العمر.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو سعدة (2015) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقته بتحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **المؤهل العلمي**.

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

جدول 37 الفروقات في تحفيز الموظفين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
تحفيز الموظفين	ثانوية عامة فأقل	20	8.274	1.219	2.010	0.118	غير دالة
	دبلوم متوسط	21	7.536	1.701			
	بكالوريوس	46	7.257	1.944			
	ماجستير	4	8.513	0.800			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 91) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في تحفيز الموظفين، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **المؤهل العلمي**.

يعزو الباحث ذلك لتقارب الدرجات العملية ويتم قبول الفرضية لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، تعزى بمتغير المؤهل العلمي.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة**.

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

جدول 38 الفروقات في تحفيز الموظفين بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
تحفيز الموظفين	أقل من 5 سنوات	27	7.786	1.139	0.646	0.587	غير دالة
	من 5-أقل من 10 سنوات	47	7.562	1.956			
	من 10-أقل من 15 سنة	13	6.992	2.121			
	15 سنة فأكثر	3	7.930	0.875			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 91) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في تحفيز الموظفين، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة.**

يتم قبول الفرضية في متوسطة تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، يتم قبول الفرضية ويعزو الباحث تجانس استجابات جميع ... حيث الدراسة بغض النظر عن الاختلاف في سنوات خدمتهم إلا أنهم يقيمون التحفيز بشكل متقارب ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية من متوسطات استجاباتهم.

5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **الدرجة الوظيفية.**

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

جدول 39 الفروقات في تحفيز الموظفين بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية

	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
تحفيز الموظفين	مدير دائرة	4	7.816	0.400	0.568	0.637	غير دالة
	رئيس قسم	12	8.232	1.232			
	رئيس شعبة	3	7.474	1.637			
	موظف	69	7.526	1.875			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 91) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في تحفيز الموظفين، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **الدرجة الوظيفية**.

نظراً لأن القيمة المجدولة أكبر من القيمة المحسوبة تقبل بالفرضية وهو أنه عدم وجود فروق ذات لدلالة إحصائية في متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال الخامس على ما يلي:

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال وبين متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال وبين متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الإدارة بالتجوال وبين تحفيز الموظفين، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 39 معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الإدارة بالتجوال وبين تحفيز الموظفين

م	المحور	معامل الارتباط مع تحفيز الموظفين	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	0.739	0.000	دالة
2	الإصغاء الذكي المستوعب	0.819	0.000	دالة
3	الاستخدام الذي للأسئلة والحوار	0.803	0.000	دالة
4	إزالة الخوف والرهبة	0.795	0.000	دالة
5	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	0.815	0.000	دالة
6	التطور والإبداع	0.829	0.000	دالة
7	أفكار جديدة ورائعة	0.808	0.000	دالة
	الإدارة بالتجوال	**0.873**	**0.000**	**دالة**

* قيمة ر عند درجة حرية (93) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (93) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الإدارة بالتجوال وبين تحفيز الموظفين مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال وبين متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.

يستنتج الباحث مما سبق أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتحول وبين متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.

واتفقت الدراسة مع دارسة أبو سعدة (2015) بوجود العلاقة بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتجوال التنظيمي في وزارة الداخلية الشق العسكري.

سادساً: نتائج السؤال السادس ومناقشتها:

ينص السؤال السادس على ما يلي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 40 تحليل الانحدار الخطي

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
1	**المتغير الثابت**	**1.597**	**3.540**	**0.001**	**دالة**
2	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	0.114	1.037	0.303	غير دالة
3	الإصغاء الذكي المستوعب	0.218	1.520	0.132	غير دالة
4	الاستخدام الذي للأسئلة والحوار	0.065	0.546	0.586	غير دالة
5	إزالة الخوف والرهبة	0.129	1.572	0.119	غير دالة
6	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	−0.016	−0.130	0.897	غير دالة
7	التطور والإبداع	0.299	2.490	0.015	دالة
8	أفكار جديدة ورائعة	−0.006	−0.054	0.957	غير دالة
معامل التحديد = (0.773) – معامل التحديد المعدل = (0.755)					

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (93) ومستوى دلالة (0.05) = (1.980)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- **معامل التحديد** = (0.773)، **ومعامل التحديد المعدل** = (0.755)، أي أن ما نسبته (75.5%) من التغير في **مستوى تحفيز العاملين** يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (24.5%) تعود للتغير في عوامل أخرى.

- **المتغيرات ذات دلالة إحصائية** هي: (المتغير الثابت، التطور والإبداع)، أي أنها تؤثر في مستوى تحفيز العاملين.
- **المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية** هي: (إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث، الإصغاء الذكي المستوعب، الاستخدام الذي للأسئلة والحوار، إزالة الخوف والرهبة، مشاركة الآخرين في مشاكل العمل، أفكار جديدة ورائعة)، أي أنها لا تؤثر في مستوى تحفيز العاملين.
- **معادلة الانحدار** هي: **مستوى تحفيز العاملين** = 1.597 + 0.114 * (إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث) + 0.218 * (الإصغاء الذكي المستوعب) + 0.065 * (الاستخدام الذي للأسئلة والحوار) + 0.129 * (إزالة الخوف والرهبة) – 0.016 * (مشاركة الآخرين في مشاكل العمل) + 0.299 * (التطور والإبداع) – 0.006 * (أفكار جديدة ورائعة).

ويستنتج الباحث انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية.

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (العيدي، 2010) بوجود أثر إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية.

6 الفصل السادس النتائج والتوصيات

توطئة

أولا: نتائج الدراسة

1.6 النتائج المتعلقة بالإطار النظري

2.6 النتائج المتعلقة بالإطار العملي.

1.2.6 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال).

2.2.6 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (تحفيز الموظفين).

3.2.6 النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغير التابع (تحفيز الموظفين) والمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال)

4.6 النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

5.6 توصيات الدراسة

1.5.6 التوصيات الخاصة بالإدارة بالتجوال.

2.5.6 التوصيات الخاصة بتحفيز الموظفين.

6.6 خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة

7.6 المراجع

8.6 الملاحق

توطئة

في ظل اجراء هذه الدراسة الميدانية وفي ضوء ما خلصت إليه ومن خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع إدارة التجوال وتحفيز الموظفين والعلاقة بينهما، يتضمن هذا الفصل ملخصا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، القسم الأول يتحدث عن نتائج الدراسة، الثاني يتحدث عن توصيات الدراسة.

نتائج الدراسة

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

1.6 النتائج المتعلقة بالإطار النظري

1- يمكن للإدارة بالتجوال إدارة عمليات الهيكلة عندما يتغير المناخ الذي تعمل في ظله المنظمة مما يتح ويسمح لها التكيف والمرونة مع المتغيرات والتوافق مع البيئة المحيطة.

2- الإدارة بالتجوال كمفهوم حديث من مفاهيم الإدارة يسمح بممارسة التأمل للوصول إلى تطوير المنظمة.

3- رفع مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال عبر سلوك عدة محاور وهي (الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار، ومشاركة الاخرين مشاكل العمل، وإزالة الخوف والرهبة، والاصغاء الذكي والمستوعب، والبحث عن المبدعين والعباقرة، ودراسة الأفكار الجديدة والرائعة)

يتم من خلال اخضاع البيئة الداخلية من قبل الإدارة العليا من أجل خلق مناخ ابداعي ومواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في محيط المنظمة.

4- يمكن للإدارة بالتجوال من خلال التحفيز الإبداع والارتقاء في مستويات التنفيذ التقدم إلى مقاييس أعلى في الجودة.

5- يمكن إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والتفكير وكسر الروتين من خلال تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال.

6- يمكن للمنظمة احداث تغير تنظيمي وتلافي الفجوات التي قد تعترض المنظمة من خلال تحفيز الموظفين لديها واشباح حاجاتهم المادية والمعنوية والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

7- يحب على منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز الموظفين على التميز في الأداء.

2.6 النتائج المتعلقة بالإطار العملي.

لقد جاءت النتائج المتعلقة بممارسة الإدارة بالتجوال بالنسبة للمتغيرات كالتالي: -

1.2.6 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال)

1. مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (75.026)، وهو بدرجة (كبيرة).
2. مدى تطبيق **إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث** في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (78.961)، وهو بدرجة (كبيرة).
3. مدى تطبيق **الإصغاء الذكي المستوعب** في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (77.768)، وهو بدرجة (كبيرة).

4. مدى تطبيق **الاستخدام الذي للأسئلة والحوار** فـي جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (75.000)، وهو بدرجة (كبيرة).
5. مـدى تطبيـق **إزالــة الخــوف والرهبــة** فـــي جمعيــة النـور الخيريــة جـاء بـوزن نسـبي (73.684)، وهو بدرجة (كبيرة).
6. مدى تطبيق **مشاركة الآخرين فـي مشاكل العمل** فـي جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (74.481)، وهو بدرجة (كبيرة).
7. مدى تطبيق **التطور والإبداع** فـي جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (71.281)، وهو بدرجة (كبيرة).
8. مدى تطبيق **أفكار جديدة ورائعة** فـي جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (71.342)، وهو بدرجة (كبيرة).

2.2.6 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (تحفيز الموظفين)

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **الجنس**.
2. لا يوجد فروق ذات دلالـة إحصـائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسط تقديرات مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **العمر**.
3. لا يوجد فروق ذات دلالـة إحصـائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسط تقديرات مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **المؤهل العلمي**.
4. لا يوجد فروق ذات دلالـة إحصـائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسط تقديرات مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة**.
5. لا يوجد فروق ذات دلالـة إحصـائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي متوسط تقديرات مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير **الدرجة الوظيفية**.

3.2.6 النتـائج المتعلقـة بالعلاقـة بـين المتغيـر التـابع (تحفيـز المـوظفين) والمتغيـر المستقل (الإدارة بالتجوال)

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال بين متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، وهذا يبين صحة مشكلة الدراسة ويؤكد دور الإدارة بالتجوال كاتجاه حديث في عمليات التغيير الشاملة للمنظمات، حيث بلغت قيم معامل ارتباط بيرسون (**0.873**) ويعنى ذلك انه كما تم تطبيق الإدارة بالتجوال بقدار (0.1) يتحسن تطبيق تحفيز الموظفين بمقدار (**0.873**).

5.6 النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

جدول 41 يوضح ملخصا للنتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

م	الهدف	مدى تحققه
1	التعرف على مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية.	تحقق من خلال نتائج تحليل استبانة الإدارة بالتجوال في جدول رقم (21) حيث جاءت الإدارة بالتجوال بوزن نسبي (75.026%)
2	التعرف على مستوى عملية تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية.	تحقق من خلال نتائج تحليل استبانة تحفيز الموظفين في جدول رقم (29) حيث جاء تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (76.061%)
3	التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟	تتحقق من خلال اختبارات صحة فرضيات الفروق بين متوسطات تقديرات مدي تطبيق الإدارة بالتجوال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية) جداول رقم (30،32،33،34).

م	الهدف	مدى تحققه
4	التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟	تتحقق من خلال اختبارات صحة فرضيات الفروق بين متوسطات تقديرات مستوى تحفيز الموظفين إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية) جداول رقم (35،36،37،38).
5	التعرف على العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال وبين متوسط تقديرات مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية؟	تتحقق من خلال اختبارات صحة فرضيات الفروق بين متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال وبين متوسط تقديرات مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من خلال الجدول رقم (39).
6	التعرف على أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية؟	تتحقق صحة الفرضية من خلال الجول رقم (40) حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية.

5.6 توصيات الدراسة

من خلال ما سبق من نتائج فان الباحث يعرض عدة توصيات مقترحة لتكون بين أيدي الإدارة العليا في جمعية النور الخيرية ليتم تطبيقها من خلال خططها الحالية والمستقبلية.

1.5.6 التوصيات الخاصة بالإدارة بالتجوال.

1. حث الإدارة العليا لزيادة مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالمفهوم العلمي المدروس لما في ذلك من رفع للكفاءة وتوفيرا للوقت والجهد وتحسيت الاتصال وحل المشكلات الانية التي

قد تعترض الموظفين، وتعمل على تحفيز الموظفين ودفعهم للارتقاء والتطوير وطرح الأفكار الجديدة.

2. العمل على تبني مبدأ الإدارة بالتجوال وترسيخ هذا المفهوم في اذهان المشرفين والمسؤولين وربطه في خطط ولوائح الجمعية المعمول بها.
3. عقد ورشات عمل لتوضيح مفهوم وأسلوب وتطوير العمل بمبدأ الإدارة بالتجوال.
4. تبني المشرفين سياسات فعالة تهدف لاستخراج الأفكار المختزلة والمستترة لدى الموظفين ومعالجتها
5. العمل على معالجة الميل للعزلة والبعد عن الآخرين في العمل والتي قد تطرأ في بعض الأحيان لدي موظفي جمعية النور الخيرية.
6. اختيار الفرص للعمل على ازالة خوف العاملين من تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.

2.5.6 التوصيات الخاصة بتحفيز الموظفين.

1. العمل على إعلام الموظفين بنظام الحوافز في الجمعية وإصدار نموذج بنظام الحوافز في جمعية النور الخيرية.
2. إعداد برامج تدريبية للمبتكرين والمبدعين المتفوقين في جمعية النور الخيرية والتي قد تحفزهم لتطوير العمل وتحقيق الأهداف.
3. دراسة وتحليل ما قد يقدمه الموظفين من معلومات وبيانات أو مقترحات جديدة واشعار الموظف بذلك ليكون له حافز في بذل أكثر.
4. العمل على تحفيز واشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية والتي قد يرى الموظفين الغير مشبعة.
5. تطبيق المشرفين للحلول المقترحة من قبل الموظفين والذي يشعر الموظف من خلالها انه يشارد المشرفين في حل المشكلات واتخاذ القرار.

6.6 خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة

جدول 42 خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة

م	النتائج	التوصية	البرامج الانشطة	الجهة المخولة	مؤشر القياس
1	يمكن للإدارة بالتجوال إدارة عمليات الهيكلة عندما يتغير المناخ الذي تعمل في ظلة المنظمة مما يتح ويسمح لها التكيف والمرونة مع المتغيرات والتوافق مع البيئة المحيطة.	العمل على تبني مبدأ الإدارة بالتجوال وترسيخ هذا المفهوم في اذهان المسرفين المسؤولين وربطه في خطط ولوائح الجمعية المعمول بها	–اصدار نشرات تعريفية بمفهوم الإدارة بالتجوال –تضمين خطط الجمعية ونظامها الداخلي العمل بمبدأ الإدارة بالتجوال –عقد ورشات عمل للتدريب العملي لممارسة الإدارة بالتجوال	الإدارة العليا في جمعية النور الخيرية	تحسن العلاقات الابداع في العمل ادراج نص العمل بمفهوم الإدارة بالتجوال في لائحة عمل الجمعية انجاز عدد من ورشات العمل
2	يمكن للإدارة بالتجوال من خلال التحفيز الإبداع والارتقاء في مستويات التنفيذ التقدم إلى مقاييس أعلى في الجودة.	تبني المشرفين سياسات فعالة تهدف لاستخراج الأفكار المختزلة والمستترة لدى الموظفين ومعالجتها	–العمل على طرح الأسئلة خلال الجولات الميدانية واخذ الإجابات من الموظفين	المشرفين ومدراء الدوائر	زيادة نسبة الحوار واستخدام الأسئلة بنسبة 70%
3	اختيار الفرص للعمل العمل على ازالة خوف العاملين من تقديم أفكارهم ومقترحاتهم	العمل على ازالة خوف العاملين من تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.	–عمل لقاءات مستمرة –توجيهات إيمانية ودعوية –دورات توعية وتثقيفه وحوارات	الإدارة العليا	انجاز عدد من اللقاءات زيادة نسبة مشاركة الموظفين 75%
م	النتائج	التوصية	البرامج الانشطة	الجهة	مؤشر القياس

				المخولة	
5	إعداد برامج تدريبية للمبتكرين والمبدعين المتفوقين في جمعية النور الخيرية والتي قد تحفزهم لتطوير العمل وتحقيق الأهداف.	إعداد برامج تدريبية للمبتكرين والمبدعين المتفوقين.	–اعطاء دورات تطويرية للمبدعين. –تدريب المبدعين والمبتكرين على العصف الذهني. –تحفيزهم بالحوافز اما مادية أو معنوية للاجتهادوالتطوير	الإدارة العليا	انجاز عدد من الدورات زيادة في استخدام الأساليب العلمية لحديثة والاهتمام بالمبدعين والمبتكرين
6	رفع مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال عبر سلوك عدة محاور وهي (الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار، ومشاركة الاخرين مشاكل العمل، وإزالة الخوف والرهبة، والاصغاء الذكي والمستوعب، والبحث عن المبدعين والعباقرة، ودراسة الأفكار الجديدة والرائعة) يتم من خلال اخضاع البيئة الداخلية من قبل الإدارة العليا من أجل خلق مناخ ابداعي ومواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في محيط المنظمة.	دراسة وتحليل ما قد يقدمه الموظفين من معلومات وبيانات أو مقترحات جديدة واشعار الموظف بذلك ليكون له حافز في بذل أكثر.	- العمل على دراسة ما يقدمه الموظفين من اقتراحات جديدة - عمل مسابقة لا فضل مقترح لتطوير العمل - مكافئة الفائز امام جميع الموظفين	مجلس الإدارة والإدارة العليا	انجاز الدراسة تنفيذ المسابقة

جرد بواسط الباحث بناءاً على التوصيات

7.6 المصادر و المراجع

- **القران الكريم.**
- الحديث الشريف

أولا: المراجع العربية:

1. الكتب:

- **ابن منظور، جمال الدين. (2003)** :"لسان العرب"، **ج11، دار الكتب العلمية، بيروت،** لبنان.
- ابن منظور، جمال الدين .(2003) **:لسان العرب**"، ج11 ، دار الكتب بيروت، لبنان.
- الأزوي، علي .(1984) : "**المنجد في اللغة والإعلام**"، دار المشرق، بيروت، لبنان.
- البخاري، أبو عبد الله محمد (2008) :"**صحيح البخاري**"، مكتبة ألفا للتجارة والتوزيع، الجيزة، مصر
- البخاري، أبو عبد الله محمد. (2008): "**صحيح البخاري**"، مكتبة ألفا للتجارة والتوزيع الجيزة، مصر.
- الخراز، مبارك (1987)."الحوافز وأثرها على العمال"، مكتبة دار الحق، مسقط.
- الخضيري، محسن.(2000) :" **الإدارة بالتجوال**"، ط1، أنتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الخضيري، محسن .(2005) :"**الإدارة بالتجوال**"، ط2، أنتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الدروبي، سليمان. (2006): " **التحفيز عن طريق إدراك الذات**"، ط ،1عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن.
- الدوربي سليمان، (2007)." **كيف تحفز الاخرين**"، دار الأسرة، عمان، الأردن.
- سليمان، عرفات. (2001) :"**استراتيجية الإدارة في التعليم-ملامح من الواقع المعاصر**"، مكتبة الأنجلو، القاهرة، مصر.

- الشبلي والنسور، هيثم، مروان. (2009):" **إدارة المنشئات المعاصرة**"، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الصلابي، علي. (2002) :"**تاريخ الخلفاء الراشدين (2) –فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين**"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
- الطيبي، شرف الدين. (1997):"**الكاشف عن حقائق السنن**" مكتبة نزار الباز، مكة، السعودية.
- غنيم، محمد.(2005): " **الإدارة بالتجوال**"، القاهرة، مصر.
- الفقي، ابراهيم. (2011): " **قوة التحفيز**"، ثمرات للنشر والتوزيع القاهرة، مصر.
- كلوب، عرابي. (2013): " **دور ادارة الموارد البشرية في تنمية الكوادر الشرطية**"، المؤلف غزة، فلسطين.
- النيسابوري، أبو الحسين مسلم بن الحجاج. (2003) :" **صحيح مسلم**"، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- الهيتي، خالد. (2003):" **ادارة الموارد البشرية**"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- الوادي، محمود. (2012): " **التمكين الإداري في العصر الحديث**" دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- برس، ان. (2008):" **كتاب كيف تحفز كل الموظفين**"، ط4، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- تشارلي، سي.(2001): " **المدير الفوري**"، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- ملحم، يحيى (2006) :"**التمكين: مفهوم إداري معاصر**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر
- برنوطي، سعاد. (2004): " **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- العتيبي وآخرون، ضرار. (2007): " **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد. (2008): "**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الهواسي، البرزنجي. (2014): " **مبادئ علو الإدارة الحديثة**"، مطبعة ابن العربي، بغداد العراق.
- العثيمين، محمد. (2004): " **شرح رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين**"، م 3، مؤسسة محمد بن صالح العثيمين، الرياض، السعودية.
- زويلف، مهدي. (1994): إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، دار مجدلاوي، عمان.
- يري، زاهد، **السلوك التنظيمي**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 3077م.
- عباس، أنس. (2011): "**ادارة الموارد البشرية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عامر، سامح، (2011): " **ادارة الأداء**"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

2: الدراسات العلمية

- ابو سعدة، حسين. (2015): "**علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي "دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- الضلاعين، على. **(2014): "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 12–العدد1 (2016) الجامعة الاردنية، الأردن.

- الشوابكة، يونس. (2011): " **درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر الموظفين فيها**"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث – العلوم الإنسانية – المجلد 25، الإصدار 10، الضفة الغربية، فلسطين.
- السقا، عون مفيد. (2013): " **الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء الموظفين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السحيمي، ياسر سعود. (2012) :" **أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- السجستاني، أبو داود سليمان الأشعث. (2007): "**سنن أبي داود، تخريجات وتعليقات**"، (محمد ناصر الألباني)، مكتبة المعارف، الرياض، السعودية.
- الرواشدة، طه. (2012): "**اثر الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي بين العاملين في شركة البوتاس العربية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الاردن.
- الدالة، سعود. (**2003**): **أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الحلايبة، غازي. (2013): "**أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في الأردن** " **دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى**"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الجساسي، عبد الله حمد 2011): "**أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية للتعليم العالي،سلطنة عمان.
- الجريد، عارف. (2007): "**بعنوان: "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف**

(المملكة العربية السعودية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 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.
- الشهري، محمد. (2011): "**الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية جدة بمدينة في ضوء الإدارة بالتجوال**"، جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، السعودية.
- المواضيه، رضا. (2014): "**درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنتاً في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية**" ، دراسة تطبيقية، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.
- العيدي، أمل محمد. (2010): " **أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات–دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عوض الله، ميرفت. (2015):" **أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، غزة، فلسطين.

- عوض الله، ميرفت. (2015):" **أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، غزة، فلسطين.

- معاني، ناجح. (2015): "**درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، الضفة الغربية، فلسطين.

- قدومي، منال. (2011): " الإدارة **بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس**"، دراسة تطبيقية، جامعة القدس المفتوحة، نابلس، فلسطين.
- العكش، علاء. (2007): "**نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، **فلسطين.**
- صباح، ايمان. (2012): "**درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- صالحة، مؤمن. **(2015)**: "**درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- صالح، ميسون. (2015): "**درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- رضا، **(2003)**: "**الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي** "**دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز لدولي بجدة**"، ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- حميد، باجة. (2014): "**دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة)**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اكلي محند اولحاج، البويبرة، الجزائر.
- جودي، حيدر، وعبد الرحمن، فؤاد. **(2011)** "**تأثير الادارة بالتجوال في تطوير عمل الادارة الالكترونية في مديرية المرور العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، لسنة الرابعة**

والثلاثون– العدد التسعون، ص ص 338. 2011م، دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة"، دراسة تطبيقية منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

- شراب، باسم (2007): **" :تقييم أثر نظام الحوافز على مستوي أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سيد، أحمد عبد الجليل. (2004): **"تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعة في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال "**رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، مصر.

2: مواقع والمجلات الكترونية

- المنتدى العربي:**http://www.hrdiscussion.com/hr5882.html** (**المنتدى العربي الموارد البشرية 2009،2009/2/7 ،16:51**
- جامعة بابل الإلكترونية،

(http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture_file.aspx?fid=9&lcid=36427)، 14/05/2013 19:34:03.

- وكالة عجلون،
- (http://www.ajlounnews.net/index.php?module=participations&id=1718)**("الملك ومبدأ الإدارة بالتجوال"**، القضاة، عبدا الله، (2012-03-05)
- مدونة الإدارة والهندسة،

(https://samehar.wordpress.com/2008/05/03/a010508)، **نظريات التحفيز**"، محمد، سامح، 3مأبو، 2008.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

- Zameer ,H (2014): "**The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan, International Journal of Academic Research in Accounting**, Finance and Management Sciences, Vol. 4, No.1, pp. 293-298.
- Weiss, J. (1996) **Organizational Behavior and Change Managing Diversity**, CrossCultural Dynamics, and Ethics, USA; Library of Congress, P82.
- Tucker Singer (2013):**"The Effectiveness of Management-By-Walking Around: A Randomized Field Study, working paper, Harvard Business School"**, USA. University.
- Tucker Singer (2013) (2011): "**The effect of walkthrough observations on teacher perspectives in Christian schools, Christian perspective in education**", Vol.4, Issue.2, pp 1- 24.
- 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, linden wood University.
- Skretta, J. A. (2008): "**Walkthroughs: A descriptive study of Nebraska high school principals' use of the observation process**", Doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln.

- Serrat، O، (2009)، **"Managing by Walking Around، Knowledge Solution"**، vol.37، pp.1-3.
- Rossi, G. A (2007): "**The classroom walkthrough: The perceptions Of elementary school Principals on its impact on student achievement**"،Doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Pfeffer، J.. (1994):" **Competitive Advantage Through People**"، Harvard Business School Press: Boston، Massachusetts.
- Payne, E (2010): **Implementing Walkthroughs: One School's**, Journey.
- Moghimi ,S & others (2013): "**The Relationship between Communication Skills and Job Performance of the Employees**", Fire Managers of Rasht City, national Journal of Business and Behavioral Sciences Vol. 3, No.2, pp 60-75.
- Mckinney،T. (2004): "**The satisfaction of nurses in correlation with the time nurse managers spend with them**"، Master dissertation ، Texas Tech University.
- McClain، L. S. (2009): "**Elementary principals' utilization of walkthroughs in the role of instructional leaders**"، Doctoral dissertation، Georgia Southern University.
- Macneill, N. & Boyd, R. (2006): "**Re-examining management by walking around**". **An electronic journal for leaders in education**", vol(4), Issue (22), www.curriculum.edu.au/leader (1/8/2015)"

- Lifeaftercoffee ، http://www.lifeaftercoffee.com)May 10، 2011 by Jon Emmons.
- KVIST, (2012): "**THE ROLE OF MOTOVATION IN HUOMAN RESOURS IMPORTANCE OF MOTIVATION FACTORS AMONG FUTURE BUSINESS PERSONS**", unpublished study, Sweden.
- KRISTEN, Michal. (2010): " **The role of motivation in Human Resource Management: Importance of motivation factors among future business persons**", unpublished study, Aarhus University, Denmark.
- Koerperich, R. (2008): "The effects of classroom walk-through observations on teachers' professional growth, Doctoral Dissertations", Arizona State University.
- Keruskin, T. E. (2006): "**The perceptions of high school principals student achievement by conducting walkthroughs**", Doctoral dissertation, University of Pittsburg.
- 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.
- 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.

- ERIKSSON, TOBIAS. (2011): "**REWARD SYSTEMS AND INCENTIVES IN A PROJECT BASED ORGANISATION**", unpublished study, CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Goteborg, Sweden

8.6 المـــــلاحق

برنامج الدراسات العليا المشترك

بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

وجامعة الأقصى

برنامج القيادة والإدارة

تحكيم استبانة

حضرة السيد /ة ..... :المحترم /المحترمة ،،

الدرجة العلمية.....: التخصص..... :

مكان العمل..... :

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان :"تأثير الادارة بالتجوال على تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة تخصص القيادة والإدارة.

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة واسعة في موضوع البحث العلمي، ومنفعة العلم والمتعلمين، فإنني أستميحكم عذرا بأن تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم الثمين، وتقدموا لنا التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه مناسبا، 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، والكفاءات اللازمة لإعداد الكوادر البشرية بكفاءات وشهادات عالية، لخدمة المجتمع وتنميته.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير...

الباحث /شريف محمد فروانة

قائمة المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	د. سمير صافي	أستاذ دكتور	الجامعة الإسلامية
2	د. نبيل اللوح	أستاذ مساعد	ديوان الموظفين العام
3	د. محمود الشنطي	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
4	د. منصور الأيوبي	أستاذ مساعد	كلية فلسطين التقنية
5	د. علاء السيد	أستاذ مساعد	جامعة الاقصى
6	د. خليل ماضي	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
7	د. حازم فروانة	أستاذ مساعد	جامعة الاقصى
8	د. احمد كلوب	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
9	د. احمد الوادية	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة

مصطلحات الدراسة الاجرائية

الأثر:

هو مدى قدرة الحوافز المادية والمعنوية على تحقيق الأهداف المرجوة التي تم التخطيط لها.

التحفيز

هو استثارة ودفع سلوك الافراد وتحريكهم نحو سلوك معين لبذل جهد أعلى لتحقيق هدف، ويكون مصاحب لإشباع حاجاتهم ورغباتهم حيث ان التحفيز ينمي الدافعية.

الإدارة بالتجوال:

الإدارة بالتجوال هي الخروج من المكاتب واختصار المسافات المكانية والزمانية والمعايشة الحرة والأنية والتواجد الفعلي والحقيقي والبعد عن المكاتب العليا والبقاء في المناطق الوسطى لمشاركة الموظفين توجههم مساعدتهم والاجتماع معهم وجها لوجه لادرك وتلمس ادائهم وتحفيزهم وحل مشاكلهم والبقاء على تواصل دائم معهم فيكون التفاعل الفاعل ونحقق الهدف المنشود.

جمعية النور

هي جمعية خيرية مرخصة لدي وزارة الداخلية "قسم الجمعيات" تحت ترخيص (رقم7031) وتعمل الجمعية على مساعدة اهالي الشهداء والجرحى والأسرى وتقدم لهم المساعدات المالية والاجتماعية، وتقوم بعمل الانشطة التربوية والاجتماعية والمخيمات الصيفية الترفيهية لأبناء هذه الأسر وزوجاتهم.

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

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

وبعد، الموضوع: تعبئة استبانة لبحث علمي

يقوم الباحث بإجراء دارسة بعنوان: "تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا وجامعة الأقصى بغزة تخصص القيادة والإدارة ولأيماننا العميق بأنكم الأكثر معرفة بالوضع القائم، وأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة، كونكم أهل خبرة واختصاص، ونعهد بكم الانتماء والاستعداد الدائمين لمؤازرة 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 دقتها، شاكرين لسيادتكم تفضلكم بتقديم المساعدة، وتحسين وتطوير البحث العلمي، وتزويد إجاباتكم الطلبة بالعلم والكفاءات اللازمة لإعداد الكوادر البشرية بكفاءات وشهادات عليا، لخدمة المجتمع وتنميته.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث/ شريف محمد فروانة

أولاً: البيانات الشخصية (الديمغرافية) /

الجنس	( ) ذكر	( ) انثى
العمر	( ) اقل من 30 عام	( ) 30 الى اقل 40 عام
	( ) 40 الى اقل من 50 عام	( ) 50 عام فأكثر
المؤهل العلمي	( ) ثانوية عامة فأقل	( ) دبلوم متوسط
	( ) بكالوريوس	( ) ماجستير
	( ) دكتوراه	
سنوات الخدمة	( ) اقل من 5 أعوام	( ) 5 الى اقل من 10 أعوام
	( ) 10 الى اقل من 15 عام	( ) 15 عام فأكثر
الدرجة الوظيفية	( ) مدير عام	( ) مدير دائرة
	( ) رئيس قسم	( ) رئيس شعبة
	( ) موظف	

ثانياً: الادارة بالتجوال واثارة التحفيز/

م	الفقرة	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100
البعد الأول: إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث											
.1	يتواصل المشرف مع الموظفين بشكل مباشر										
.2	يقدِّر المشرف الموظفين عند المساهمة في تحقيق الأهداف										
.3	يوجه المشرف التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى الموظفين										
.4	يشجع المشرف الموظفين على تقديم المبادرات الجديدة										
.5	يعطي المشرف مساحة للموظفين لعرض أفكارهم										
.6	يحرص المشرف على منح الحوافز بعدالة لجميع الموظفين										
.7	يؤثر تحفيز الموظفين على استثارتهم للعطاء										
.8	يسمح المشرف بمناقشة وجهات نظر الموظفين تجاه العمل										
البعد الثاني: الإصغاء الذكي المستوعب											
.1	يصغي المشرف باهتمام لما يقدمه الموظفون من معلومات وبيانات										
.2	يدرس ويحلل المشرف المعلومات الواردة من الموظفين										
.3	يقيم المشرف جميع المعطيات والمهام الخاصة بالعمل										
.4	يتحلى المشرف بقدر كاف من الصبر في استقبال البيانات والمعلومات										
.5	يراعي المشرف العوامل النفسية والبيئية والفسيولوجية التي تؤثر على الانتباه اثناء الحوار معه										
البعد الثالث: الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار											
.1	يحصل المشرف على المعلومات من خلال مبدأ الحوار										

م	الفقرة	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100
2.	يستخدم المشرف أسلوب الحوار في إقناع الموظفين										
3.	ينمي المشرف أسلوب الحوار وعلاقات الود والتعاون										
4.	يقوم المشرف بطرح الأسئلة التي تحفز توليد أسئلة جديدة										
5.	ينوع المشرف في أسلوب الحوار وأدواته الجسدية واللفظية										
6.	يشجع المشرف على المناقشة الجماعية لأساليب العمل										
البعد الرابع: إزالة الخوف والرهبة											
1.	يعمل المشرف على بث روح الطمأنينة في نفوس الموظفين اثناء تجواله										
2.	يشجع المشرف الموظفين على إبداء الرأى والتعبير عن آرائهم دون قيود نفسية										
3.	يعمل المشرف على معالجة الميل للعزلة والبعد عن الآخرين في العمل										
البعد الخامس: مشاركة الآخرين في مشاكل العمل											
1.	يشارك المشرف الموظفين في إعداد خطة العمل										
2.	يستقبل المشرف مقترحات الموظفين في حال حدوث مشاكل في العمل										
3.	يقوم المشرف اثناء تجواله على تحديد نقاط القوة وتعزيزها عند الموظفين										
4.	يقوم المشرف اثناء تجواله على تحديد نقاط الضعف ويعالجها عند الموظفين										
5.	يستقبل المشرف الحلول من قبل الموظفين										
6.	يطبق المشرف الحلول التي يقدمها الموظفين										
7.	يسعى المشرف اثناء تجواله لحل مشاكل الموظفين أثناء العمل										

م	الفقرة	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
البعد السادس: التطور والإبداع											
.1	يشجع المشرف الموظفين على التطور العلمي والمهني										
.2	يحرص المشرف على تقديم أفكار إبداعية وتطويرية في أساليب العمل										
.3	يقوم المشرف بتطوير أداء الموظفين من خلال الجولات الميدانية										
.4	يوفر المشرف بيئة تطويرية للمبدعين والمتفوقين في العمل										
.5	يعمل المشرف على تحفيز المواهب والابتكار										
.6	تقوم الادارة بإعداد برامج تدريبية للمبتكرين والمبدعين المتفوقين										
البعد السابع: أفكار جديدة ورائعة											
.1	يبادر المشرف بتقديم أفكار جديدة تنم عن الجدية والأصالة										
.2	يقيم المشرف الأفكار بشكل جيد حتى ولو كانت بسيطة										
.3	يعمل المشرف على الخروج بأفكار راقية وجديدة من خلال العصف الذهني										
.4	يتولى المشرف تقديم أفكار جديدة في الوقت المناسب										

ثالثاً: / تحفيز العاملين

م	الفقرة	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100
	تحفيز الأداء										
.1	يوجد نظام حوافز واضح ومكتوب لدى الجمعية.										
.2	يتم تعريف الموظفين بنظام الحوافز لدى الجمعية										
.3	يثني المشرف على جهود وانجازات الموظفين										
.4	يحفز المشرف على توظيف التقنيات الإبداعية في أداء المهام										
.5	يساعد تحفيز الموظفين على تطوير العمل لدى الجمعية										
.6	تساهم توجيهات المشرف في تحفيز الأداء الوظيفي										
.7	اسعى لابتكار أساليب جديدة تمكن من أداء العمل بكفاءة										
.8	يحسن توفير قنوات التواصل المباشرة من الأداء الوظيفي										
.9	يتأثر أدائي لمهمتي في العمل بطريقة التواصل مع الإدارة العليا										
.10	يشجع التحفيز على الأداء الجيد المناقشة الشريفة في العمل										
.11	يعاملني المشرف بعدالة وإنصاف										
.12	يسعى المشرف لإدامة علاقات جيدة بين الموظفين لرفع الأداء الوظيفي										
.13	تعمل الدورات التدريبية على تحفيز الموظفين										
.14	يتقبل المشرف الأفكار الجديدة للموظفين التي تساعدهم على تنمية مهاراتهم										
.15	يوفر المشرف الفرصة للعاملين لتبادل الخبرات										
.16	يعمل المشرف على تعزيز التعاون بين الموظفين لعلاج المشكلات										
.17	يهتم الموظفون بإنجاز المهام التي يكلفوا بها بأفضل الطرق										
.18	يشجعني تقدير المشرف لميولي واحتياجاتي على الإبداع في العمل...										
.19	تعمل إقامة العلاقات الودية بين الموظفين على تحفيز أدائهم وابتكارهم لتحسن العمل										

ملحق رقم (٤)

السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة الداخليـــة

شهادة تسجيل

جمعيـة خيرية/ هيئـة أهليـة

تشهد وزارة الداخلية – بان جمعيـة / هيئة النور الخيرية ومركـز نشـاطها الرئيسي غزة في محافظة غزة مدينة غزة قد تم تسجيلها بالدائرة المختصة وفقاً لأحكام قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م في يوم الأحد الموافق ٢١/ ١ / ٢٠٠١م، تحت رقم ٧٠٣١

صدر في: ٢١/ ١ / ٢٠٠١م

وكيل وزارة الداخلية

أحمد سعيد التميمي

ملاحظة : هذه الشهادة لا تعفي الجمعية الخيرية / الهيئة الأهلية / من ضرورة الحصول على التراخيص الأخرى اللازمة لمباشرة نشاطها وفقاً لأي قانون آخر

٢٣