

# إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

## الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني

### The Role of Management By Wandering Around "MBWA" in achieving Organizational Excellence

Applied study on Ministry of Interior & National Security – Civil Branch

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو 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 أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### 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

Student's name:

اسم الطالب: إبراهيم عمر حمدان المصري

Signature:



التوقيع:

Date:

التاريخ: 15 يونيو 2015



الجامعة الإسلامية - غزة

شئون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

## الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني

**The Role of Management By Wandering Around "MBWA"**

**in achieving Organizational Excellence**

**Applied study on Ministry of Interior & National Security – Civil Branch**

إعداد الباحث:

إبراهيم عمر حمدان المصري

إشراف:

أ.د. ماجد محمد عبدالسلام الفراء

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1436هـ / 2015م



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ إبراهيم عمر حمدان المصري لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

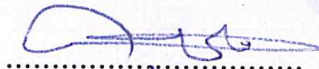
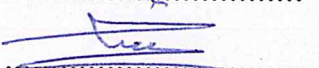
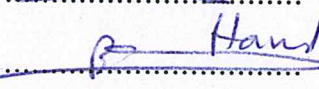
دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني

The Role of Management By Wandering Around "MBWA" in achieving  
Organizational Excellence

Applied Study on Ministry of Interior and National Security-Civil Branch

ويعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 26 شعبان 1436 هـ، الموافق 2015/06/13م الساعة

الحادية عشرة صباحاً بفرع الجنوب، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً و رئيساً	أ.د. ماجد محمد الفراء
	مناقشاً داخلياً	د. رشدي عبداللطيف وادي
	مناقشاً خارجياً	د. بسام عبدالجواد أبو حمد

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

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

والله ولي التوفيق

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا



أ.د. فؤاد علي العاجز

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ  
وَعَلَىٰ وَلَدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي  
ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ، أُولَئِكَ الَّذِينَ  
تَقْبَلُ عَنْهُمْ أَحْسَنَ مَا عَمِلُوا وَتَتَجَاوَزُ عَنْ سَيِّئَاتِهِمْ فِي  
أَصْحَابِ الْجَنَّةِ وَعَدَّ الصِّدْقِ الَّذِي كَانُوا يُوعَدُونَ﴾

صدق الله العظيم

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الإشرافية بالشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة لجمع البيانات مكونة من 58 فقرة موزعة على مجالي الدراسة: (الإدارة بالتجوال، والتميز المؤسسي)، وسؤال مفتوح في نهايتها حول الأسباب التي تعيق تطبيق المديرين للإدارة بالتجوال. وجرى توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من 228 فرد، ووصلت نسبة الاسترداد 83.34%.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- نسبة تطبيق الإدارة بالتجوال في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني أقل من متوسطة بقليل، حيث بلغ الوزن النسبي الكلي 59.40%.
- نسبة توافر التميز المؤسسي في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني متوسطة 72.40%.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإدارة بالتجوال تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التميز المؤسسي تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي).
- أهم الأسباب التي تعيق تطبيق المديرين للإدارة بالتجوال هي على الترتيب: (قلة الوقت لتطبيق التجوال، عدم إدراك أهمية وجدوى التجوال، عدم اهتمام المدير، النمط القيادي الديكتاتوري للمدير).

### وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- حثُّ المديرين في مختلف المستويات الإدارية على ممارسة الإدارة بالتجوال.
- ضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات المديرين في مجالات الإدارة بالتجوال.
- أهمية اعتماد وممارسة المديرين الإدارة بالتجوال كأسلوب رئيسي بالتوازن مع استخدام أنظمة المتابعة عن بعد (الأنظمة التكنولوجية)؛ لما يساهم ذلك في تعزيز مجالات التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية الدالة: الإدارة بالتجوال - التميز المؤسسي - وزارة الداخلية والأمن الوطني.

## **Abstract**

This study aimed to investigate the role of Management by Wandering Around (MBWA) in achieving Organizational Excellence (OE) from Supervisors' Perspective in the Civil Branch of the Ministry of Interior & National Security (MOI).

In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the analytical descriptive method, and developed a questionnaire of 58 items distributed on: (MBWA & OE) to collect data, in addition to the open-ended question at the end about the reasons that hinder the supervisors' practicing of MBWA. It was distributed to the study population which is consisted of 228 individuals, and reached the recovery ratio 83.34%.

### **The study found the following most important results:**

- The degree of practicing MBWA in the Civil Branch of MOI from Supervisors' Perspective was comparatively less than medium, and reached to a percentage of 59.40%.
- The degree of practicing OE in the Civil Branch of MOI from Supervisors' Perspective was medium, and reached to a percentage of 72.40%.
- There was a statistically significant positive correlation between practicing MBWA in the Civil Branch of MOI and achieving OE.
- No significant differences in the averages of responses of community study on practicing MBWA due to some personal and organizational variables: (age, sex, educational qualification, years of service, the supervisory level).
- No significant differences in the averages of responses of community study about OE due to some personal and organizational variables: (age, sex, educational qualification, years of service, the supervisory level).
- The most important reasons that hinder the practicing MBWA by Presidents were respectively: (lack of time to practice MBWA, lack of awareness of the importance and feasibility of MBWA, lack of interest of President, the dictatorial leadership style of President).

### **In the light of the findings, the study recommended:**

- Presidents in the various administrative levels were urged to practice MBWA.
- It is also necessary to design training programs to enhance their skills in MBWA fields.
- In addition, Presidents should adopt practicing MBWA as a major method balanced with the use of long-distance monitoring system (by technological systems); which will contribute in the strengthening of organizational excellence fields.

**Key words:** *Management by wandering around - Management by walking about - MBWA – Organizational Excellence – Ministry of Interior & National Security.*

## إهداء

إلى مروح والدي الغائب المحاضر . . أشتاقك الآن وكل آن

إلى أمي الغالية

إلى نزوجتي: نهي . . وابنتاي: ليان وأسيل

إلى إخواني وأخواتي: محمد وعبيروياسمين ونسمة وإسماعيل وعبدالكريم

إلى فلسطين: شهداء وأسرى وجرحى . . هوية وإنساناً ومقدسات وأرضاً

إلى مراية الحق وعنوان العزة وسبيل التحرير: المقاومة الوطنية الفلسطينية

.. أهديكم جميعاً بجثي هذا ..

## شكر وعرافان

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، والصحابية والتابعين إثره، وبعد:  
انطلاقاً من قول الله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم)، وهدياً بقول نبينا محمد صلى الله عليه وسلم:  
(لا يشكُر الله من لا يشكُر الناس)، فإنني أحمد الله ذو الفضل الكريم، على عظيم نعمائه بأن  
منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ويسرّها لي حتى صارت على هذا النحو، فله وحده على فضله  
امتناني.. وبالله وحده على تيسيره اتكالي.. وإني لذا وبذا رضيّ كفيّ وهاني.  
ثم إقراراً بالفضل لذويه ديناً وديناً، فإنني أتوجه بالشكر الجزيل لـ:

والدتي الغالية، زوجتي وابنتاي، إخواني وأخواتي:

سنداً ودعماً وصبراً..

الفاضل/ الأستاذ الدكتور ماجد محمد الفرا:

مشرفاً قديراً، وموجهاً لطيفاً، وناصحاً أميناً..

الفاضلين/ الدكتور رشدي وادي، والدكتور بسام أبو حمد:

عضوي لجنة مناقشة الدراسة، إثراءً لها وتهذيباً..

السادة محكمي استبانة الدراسة:

تقييماً لها وتقويماً..

الجامعة الإسلامية بأكاديميها وإداريها:

تلك التي عشنا فيها وعاشت فينا..

كل من علمني حرفاً، أو أسدى لي نصحاً، أو يسرّ عليّ جهداً، أو وقف بجانب عونا، أو دعا لي خيراً..

طوال رحلتي العلمية في الماجستير، وهم كثر.. عديدة أسماؤهم، وجميلة أرواحهم

وحسبي أن الله بهم، وهم في قلبي، خير عارفا

\*\*\* جزاكم الله خيراً \*\*\*

الباحث/

إبراهيم عمر حمدان المصري

يونيو، 2015م

قطاع غزة - فلسطين



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	آية قرآنية
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ت	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ث	إهداء
ج	شكر وعرهان
ح	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال التوضيحية
ش	قائمة الاختصارات
ش	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	أنموذج الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع
8	حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>المبحث الأول: الإدارة بالتجوال</b>	
10	مفهوم الإدارة بالتجوال
12	مبادئ الإدارة بالتجوال وأبعادها
12	مبادئ الإدارة بالتجوال
13	أبعاد الإدارة بالتجوال

الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي  
دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني

الصفحة	المحتوى
13	نشأة الإدارة بالتجوال وتطورها، ومبررات وجودها
13	النشأة والظهور، ومراحل تطورها
15	المبررات والدواعي
17	أهداف الإدارة بالتجوال
19	فوائد وعيوب الإدارة بالتجوال
19	فوائد ومزايا تطبيق الإدارة بالتجوال
23	عيوب تطبيق الإدارة بالتجوال
24	وظائف الإدارة بالتجوال وعملياتها
26	صفات وخصائص المدير المتجول
30	أنواع التجوال الإداري
34	أساليب الإدارة بالتجوال
37	أدوات (مهارات) الإدارة بالتجوال
39	تطبيق الإدارة بالتجوال (المتطلبات، الصعوبات)
39	متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال
44	صعوبات تطبيق الإدارة بالتجوال
<b>المبحث الثاني: التميز المؤسسي</b>	
45	مقدمة
46	ماهية التميز المؤسسي
46	مفهوم التميز
47	إدارة التميز
48	المنظمات المتميزة
48	ثقافة التميز
49	نشأة التميز المؤسسي ومراحل تطوره، ومبررات وجوده
49	النشأة، ومراحل التطور
50	المبررات والدواعي
51	أهداف ومزايا إدارة التميز المؤسسي
51	أهمية التميز المؤسسي في المنظمات الإدارية
52	الإطار الفكري لإدارة التميز المؤسسي
53	مفاتيح إدارة التميز المؤسسي (المفاهيم الرئيسية للتميز)

الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي  
دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني

الصفحة	المحتوى
54	المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز المؤسسي
55	خصائص التميز المؤسسي
55	تكلفة التميز
56	معوقات التميز المؤسسي
57	التميز في القطاع الحكومي
58	معايير التميز المؤسسي
58	أهمية نماذج التميز المؤسسي
59	نماذج التميز المؤسسي
59	أبرز نماذج التميز العالمية
59	النموذج الياباني لإدارة التميز (Deming)
60	النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج للتميز)
60	نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)
60	نماذج وجوائز أخرى
61	أبرز نماذج التميز العربية والمحلية
61	برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز
62	مركز الملك عبدالله الثاني للتميز
62	نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع
63	نماذج وجوائز أخرى
<b>المبحث الثالث: نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM)</b>	
64	مقدمة
64	مبادئ إدارة التميز المؤسسي
65	المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM
67	معايير الجائزة
70	منهجية RADAR
<b>المبحث الرابع: وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني</b>	
72	مقدمة
72	الأهداف العامة لوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني
73	الهيكلية العامة لوزارة الداخلية والأمن الوطني

الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي  
دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني

الصفحة	المحتوى
75	الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني
81	لماذا اختار الباحث الدراسة التطبيقية على الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>	
83	الدراسات السابقة الفلسطينية (المحلية)
85	الدراسات السابقة العربية
88	الدراسات السابقة الأجنبية
90	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>	
94	مقدمة
94	منهج الدراسة
94	مجتمع الدراسة
95	الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق بعض البيانات الشخصية والتنظيمية
98	أداة الدراسة
99	اختبار التوزيع الطبيعي
100	صدق الاستبانة - الإدارة بالتجوال
103	ثبات الاستبانة - الإدارة بالتجوال
104	صدق الاستبانة - التميز المؤسسي
107	ثبات الاستبانة - التميز المؤسسي
108	المعالجات الإحصائية المستخدمة
<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة</b>	
110	مقدمة
111	نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
132	اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
132	الفرضية الأولى
134	الفرضية الثانية
136	الفرضية الثالثة
138	إجابة سؤال: الأسباب التي تعيق تطبيق المديرين للإدارة بالتجوال

الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي  
دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني

الصفحة	المحتوى
<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>	
141	النتائج
143	التوصيات
145	الدراسات المستقبلية المقترحة
<b>قائمة المراجع</b>	
147	المراجع العربية
152	المراجع الأجنبية
154	المواقع الالكترونية
<b>الملاحق</b>	
156	الاستبانة بصورتها النهائية
162	أسماء السادة المحكمين لاستبانة الدراسة

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
2.1	موظفو وزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني حسب الوظائف الإشرافية	73
3.1	الفجوة البحثية للدراسة	92
4.1	حول مجتمع الدراسة	94
4.2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	95
4.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	96
4.4	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	96
4.5	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	97
4.6	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإشرافي	97
4.7	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	100
4.8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال (الإدارة بالتجوال)	101
4.9	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة (الإدارة بالتجوال)	103
4.10	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة (الإدارة بالتجوال)	104
4.11	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال (التميز المؤسسي)	105
4.12	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة (التميز المؤسسي)	106
4.13	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة (التميز المؤسسي)	107
5.1	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجالات المتغير المستقل "الإدارة بالتجوال"	111
5.2	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال اكتشاف الحقائق	112
5.3	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تحسين الاتصال	114
5.4	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التحفيز	116

الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي  
دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
5.5	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التطوير والإبداع	118
5.6	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التغذية الراجعة	119
5.7	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجالات المتغير التابع "التميز المؤسسي"	122
5.8	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال القيادة	123
5.9	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال السياسة والاستراتيجية	125
5.10	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الموارد البشرية	127
5.11	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الشراكات والموارد	129
5.12	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال العمليات	130
5.13	معامل الارتباط بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي	132
5.14	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير الجنس (الإدارة بالتجوال)	134
5.15	نتائج تحليل التباين وفقا لمتغيرات: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي (الإدارة بالتجوال)	135
5.16	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير الجنس (التميز المؤسسي)	136
5.17	نتائج تحليل التباين وفقا لمتغيرات: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي (التميز المؤسسي)	137
5.18	التكرارات والنسب المئوية لمعيقات الإدارة بالتجوال	138

## قائمة الأشكال التوضيحية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	متغيرات الدراسة	6
2.1	صفات وخصائص المدير المتجول	29
2.2	أنواع التجوال الإداري	33
2.3	أساليب الإدارة بالتجول	36
2.4	المبادئ الأساسية للتميز	65
2.5	المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي	66
2.6	معايير نموذج EFQM	67
2.7	الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني	74

## قائمة الاختصارات

الاختصار	المصطلح
EFQM	European Foundation of Quality Management النموذج الأوروبي لإدارة الجودة
MBWA	Management By Wandering Around (Walking About) الإدارة بالتجول
OE	Organizational Excellence التميز المؤسسي

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	الملحق	الصفحة
(1)	استبانة الدراسة النهائية	156
(2)	أسماء السادة المحكمين لاستبانة الدراسة	162



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع
- ❖ حدود الدراسة

## المقدمة:

إن تحقيق التنمية المنشودة في المجتمع يتوقف على قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها والوفاء بمتطلباتها؛ لذا كان الاهتمام المتعاظم بدور الإدارة باعتبار أنها أداة النمو والتقدم (أبو النصر، 2012: 19). فالنجاح الذي حققته منظمات معروفة وكثيرة يعود بالأساس إلى وجود إدارة متفهمة لطبيعة وبيئة عملها، وقادرة على جعل المنظمة بمختلف مكوناتها مُنجزَة لأداء عالٍ من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية (العامري والغالي، 2008: 28).

ويُعتبر المديرون الثروة الرئيسية لأي مشروع أو لأي منظمة، ويرى Peter Drucker أنهم أعلى مورد، وتتناقص قيمتهم أسرع من أي شيء آخر، ويحتاجون إلى تطوير مستمر؛ لذا يتم التركيز في تقييم أدائهم على درجة كفاءتهم وفعاليتهم في إدارة الأفراد والموارد بما يحقق الأهداف المخططة للمنظمة بصورة رشيدة (أبو النصر، 2012: 36).

وحيث برزت اتجاهات فكرية إدارية تدعو إلى الاهتمام بالإدارة عبر نظم المتابعة عن بعد، وازدادت بالتالي عدد ساعات جلوس المدير في مكتبه، إذ إن سهولة الاتصالات وكفاءتها أدت إلى زيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية مما أدى إلى حدوث نوع من الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة الواحدة وباعد بين المدير والعاملين (الخضيري، 2000: 5-6).

وإذ نعيش في عصر يتسم بسرعة الحركة والتغير، ويتطلب بالمقابل إدارة فاعلة ومتحركة تعتمد على البيانات الكاملة والشاملة والدقيقة من واقع التجربة والاختلاط الفعلي بالمنفذين، وليس عبر الانعزال والانفصال والابتعاد عنهم (الخضيري، 2000: 11)، وحيث إن عالم الأعمال لديه مشاكل متشابهة؛ مما يُسهّل على المديرين أن يجدوا حلولاً لمشكلات في مجال عملهم كان يصعب إدراكها ومعرفتها لو لم يُشير لها العاملون أو العملاء (الزبائن) (Lorenzen, 1997)، وعليه فإن الإدارة بالتجوال تأتي كأسلوب وفلسفة مغايرة لأسلوب الإدارة التقليدية، فتكسر حواجز العزلة بين المديرين والعاملين في هذه المنظمات، من خلال ترك المديرين لمكاتبهم ونزولهم إلى مواقع العمل ليتعرفوا على المناخ والأداء الفعلي للعاملين وما يترتب على ذلك من معوقات. وبالتالي فقد تحولت العملية الإدارية من مجرد إنجاز الأعمال إلى الاهتمام باحتياجات ورغبات العاملين من خلال التعايش معهم ليصبح الكل شركاء في إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة (العجمي، 2010: 375).

إن نموذج الإدارة بالتجوال يتضمن في طياته العديد من المزايا التي يمكن أن يحققها القادة الإداريون من جهة والعاملون في المنظمة من جهة أخرى. فهي تسمح للقادة الإداريين أن يكونوا قريبين من العاملين ومعرفة اتجاهاتهم وخبراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى كسر الحواجز بينهم وتقريب وجهات النظر، أما على صعيد العاملين فإن لهذا النموذج دور مهم أيضاً في تمكين العاملين وتنمية قدراتهم والاستفادة من مشاركتهم في المنظمة، فضلاً عن أنها تساهم في رفع معنويات العاملين، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، وتفعيل الاتصالات بين القادة والعاملين.

إن الإدارة بالتجوال أسلوب اتصال يقوم على أساس تجوال القائد الإداري في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين بهدف التواصل معهم لا الإشراف عليهم. ومن هنا توثي الإدارة بالتجوال أكلها وتصبح ذات فاعلية عندما تمارس بانتظام من قبل كل قائد في المنظمة من خلال زيارات للعاملين في مواقع عملهم ومقابلتهم فيها ومشاهدتهم عن قرب خاصة من قبل من هم في أعلى السلم الإداري إذ لا بد لهم من التأكد أن مساعديهم يمارسون أسلوب الإدارة بالتجوال بشكل منتظم ومراجعة نتائج خبراتهم في هذا المجال ومن ثم مناقشتها وتحليلها للإفادة من تطبيقها. كما تُسهم الإدارة بالتجوال في نجاح العمل الجماعي الذي يُعد عاملاً مهماً لبناء مستقبل المنظمات الفاعلة (العايد، 2012: 19).

إن الاهتمام بالعاملين في المنظمات هو أهم عوامل نجاحها؛ فهي تعتمد عليهم للقيام بالوظائف والنمو المنشود، مما يستلزم تحفيزهم وتنميتهم باستمرار لتحقيق الرضا الوظيفي وتخفيض معدلات دوران العمل (Mohan & Gomathi, 2014: 557)؛ إذ تميز أو فشل المنظمة لا يُنسب للمنظمة عادة بقدر ما يُنسب للعاملين فيها (Dayal, 1997: 9).

وحيث إن التميز لا يأتي صدفة، ولا يتحقق بالتمني، بل يتحقق من مجمل جهود العاملين في المنظمة وكافة مستوياتهم؛ إذ يُعتبر التميز نظاماً متكاملًا يوظف كافة الموارد بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات (العبدالات، 2009: 27)، وفي ظل التحديات والضغوط الكبيرة التي تعيشها المنظمات إثر التحولات المتسارعة في السوق العالمي سياسياً واقتصادياً وهيكلية وتكنولوجيا...إلخ، فإن المطلوب هو البحث باستمرار عن أفضل المناهج والأساليب لاعتمادها في الحفاظ على مستويات الجودة والتميز التي تحقق التفوق كميزة تنافسية (Porter & Tanner, 2004: 3).

لم يعد التميز محصوراً على تحقيق أكبر قدر من الثروة، بقدر ما هو تحقيق مستوى عالٍ من التنسيق والتطوير للجهود الوظيفية والتخصصية للمديرين وصولاً إلى التوازن الأمثل بين الأهداف الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية للمنظمة (Kapoor, 1997: 135).

إن أسلوب الإدارة بالتجوال أول ما اقترن إلا بنجاح كبريات الشركات الأمريكية، وذلك بحسب (Peters & Waterman) في كتابهما الشهير عن التميز "In search of Excellence" (Peters & Waterman, 1982)، وحيث إن وزارة الداخلية والأمن الوطني قد وضعت نصب عينيها العمل على تحقيق متطلبات التميز المؤسسي وفقاً لنموذج EFQM (وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2014)، فإن هذا الجهد يتساقق وهذه الأهداف الطموحة ويبني عليها.

### مشكلة الدراسة:

إن العلاقات الوظيفية تفسد بفعل بُعد وتباعد المسافات؛ إذ تنشأ بسبب ذلك حواجز مادية ومعنوية فاصلة بين المدير والعاملين. ومع مرور الوقت تصبح المسافات بين العاملين والإدارة العليا في غاية الاتساع، وينتج عنها فجوة قد يصعب معالجتها (الخضيري، 2000 : 239). وتتركز مشكلة الدراسة في فحص واستطلاع مدى متانة الروابط الواصلة وعمق الاتصال والتواصل المتبادل بين الإدارة العليا والعاملين بالوزارة بما يعود بالثقة المتبادلة لكليهما، وذلك في ظل تأثير التكنولوجيا الرقمية والمداخل الإدارية التي تعزز من أنظمة المتابعة عن بعد دون النظر إلى تبعات ذلك وتأثيراته على المنظمات بشكل عام والوزارة بشكل خاص.

إن الذكاء القيادي يفرض الفحص والبحث المستمرين والمواكبة الدائمة للمناهج والاتجاهات والأساليب الحديثة التي تساعد على تحقيق التطور والتميز المؤسسي؛ وذلك للمنافسة والبقاء في ظل عصر سمته أن الثابت الوحيد فيه هو التغيير السريع والمستمر في كل المناحي، والتي تؤثر بدورها على بيئة المنظمة.

وحيث إن الأدبيات والدراسات التي تناولت أسلوب الإدارة بالتجوال وانعكاساته الإيجابية على المنظمة، مثل: دوره في اتساق ووضوح الرؤيا والرسالة والأهداف، والرضا والإنتاج والإبداع الوظيفي، والولاء التنظيمي، وفاعلية القرارات، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيسي التالي:

"ما مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق المدني)؟ وما دوره في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الإشرافية؟"

### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة بالتجوال وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الإشرافية. وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين اكتشاف الحقائق والتميز المؤسسي.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تحسين الاتصال والتميز المؤسسي.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التحفيز والتميز المؤسسي.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التطوير والإبداع والتميز المؤسسي.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التغذية الراجعة والتميز المؤسسي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإدارة بالتجوال تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي).

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التميز المؤسسي تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي).

### متغيرات الدراسة:

#### ● المتغير التابع: إمكانات التميز المؤسسي

وعناصره (www.efqm.org: 1/1/2015):

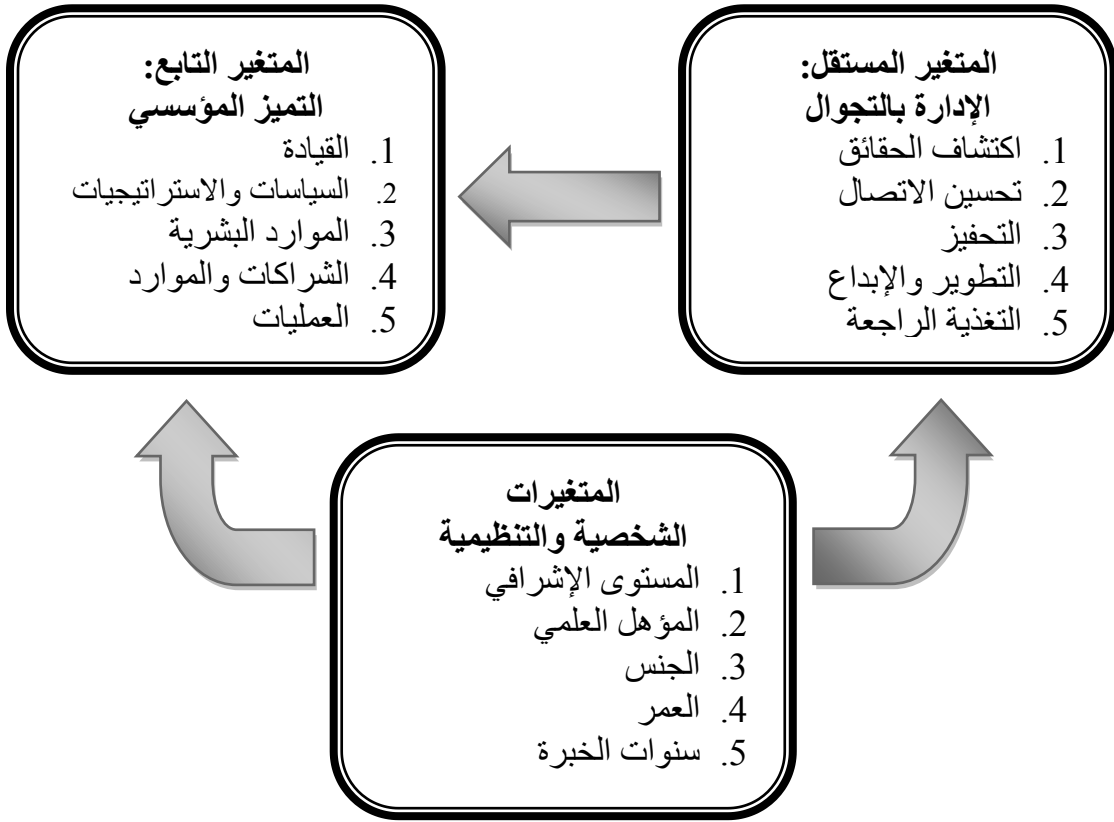
1. القيادة
2. السياسات والإجراءات
3. الموارد البشرية
4. الشراكات والموارد
5. العمليات

#### ● المتغير المستقل: تطبيق الإدارة بالتجوال

وأبعاده (الخصيري، 2000؛ العجمي، 2010؛ العدي، 2010؛ قنومي والحوالة، 2013):

1. اكتشاف الحقائق
2. تحسين الاتصال
3. التحفيز
4. التطوير والإبداع
5. التغذية الراجعة

أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1.1): متغيرات الدراسة

أهداف الدراسة:

1. استطلاع مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بوزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق المدني) من وجهة نظر المستويات الإشرافية.
2. التعرف على فاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بوزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق المدني) من وجهة نظر المستويات الإشرافية، وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي.
3. الكشف عن المعوقات التي تحد المديرين من تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال.
4. التوصية بتبني أسلوب الإدارة بالتجوال كأداة إدارية فاعلة وغير تقليدية.

## أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المواضيع المبحوثة فيها (الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي)، حيث تعتبر اتجاهات حديثة في الممارسة الإدارية، أثبتت نجاعتها في كبرى الشركات العالمية، وعظم العائد المتوقع من خلال التطبيق العملي لها (Peters & Waterman, 1982). ويضاف لذلك من الأهمية التالي:

- أ. بالنسبة للمؤسسات بأنواعها (وخصوصا الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني):
  - تسليط الضوء للقيادات المؤسسية باتجاه الاهتمام بالمنهجيات والأساليب والوسائل الحديثة في إدارة الأعمال، ومواكبة تطورها، والتعرف على أثرها على بيئة العمل، سيما ما يساعد على تحقيق التميز المؤسسي.
  - استطلاع أهم الأدوار التي يجب أن تركز عليها المستويات الإشرافية؛ للمساهمة في تحقيق التميز المؤسسي.
  - الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

### ب. بالنسبة للباحثين والمهتمين:

- تعتبر هذه الدراسة هي الأولى -على حد علم الباحث- التي تربط بين تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال وممكّنات التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الموارد، العمليات).
- وحيث إن المراجع في المكتبة العربية التي تناولت بحث مفهوم الإدارة بالتجوال قليلة -على حد علم الباحث- فإن ذلك يعطي الدراسة قيمة بذاتها من حيث الإثراء والإضافة المعرفية للمكتبة العربية وغيرها.

### ج. بالنسبة للباحث:

- باب من أبواب تحصيل الأجر المتوالي من الله عز وجل (وعلم ينتفع به).
- استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
- النمو المعرفي في مجال التخصص: الإدارة والتنمية البشرية.

## حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية والبشرية:** تستهدف الدراسة كافة المستويات الإشرافية (رئيس شعبة - رئيس قسم - نائب مدير دائرة - مدير دائرة - مساعد مدير عام - مدير عام - وكيل مساعد - وكيل) في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة فقط دون المحافظات الشمالية؛ وذلك نظرا لعدم قدرة الباحث على الوصول إلى المحافظات الشمالية بسبب الأزمة السياسية والمعوقات الإسرائيلية.
- **الحدود الزمانية:** النصف الأول من العام 2015م.
- **الحدود العلمية والموضوعية:** اقتصرت الدراسة في قياس العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق الإدارة بالتجوال) ومعايير الممكنات (المنهجيات) الخمس للمتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي) حسب نموذج التميز الأوروبي EFQM: القيادة، السياسات والإجراءات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات.



# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

**توطئة:** تطرق هذا الفصل بالحديث عن إطار مفاهيمي لكل من متغيرات الدراسة (الإدارة بالتجوال، والتميز المؤسسي). إذ تم توضيح كل من المفهومين من حيث: الماهية، المبادئ والأبعاد، النشأة والمبررات، الأهداف، الفوائد والعيوب، الوظائف، المتطلبات والصعوبات، وغير ذلك. كما تم الحديث عن نموذج EFQM بعد استعراض مختصر لأهم نماذج التميز المستخدمة عالميا وعربيا ومحليا. ثم تناول بيئة الدراسة ومكوناتها وأسباب اختيارها.

- ❖ **المبحث الأول: الإدارة بالتجوال**
- ❖ **المبحث الثاني: التميز المؤسسي**
- ❖ **المبحث الثالث: نموذج التميز الأوروبي للجودة (EFQM)**
- ❖ **المبحث الرابع: وزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني**

## المبحث الأول: الإدارة بالتجوال

### مفهوم الإدارة بالتجوال:

لقد وصف (Beil-Hildebrand, 2006) الإدارة بالتجوال بأنها من المفردات المبتكرة والهامة ضمن تطبيقات الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، سيما ما يترتب عليها من علاقات عمل وثيقة. وقد توافق عليها أغلب الباحثين باعتبارها أسلوباً من أساليب التعاملات الإدارية التي تحمل خصوصية الحاجة إليها (جودي وعبدالرحمن، 2011: 324). وعن التعريفات المتعددة التي تناولت مفهوم الإدارة بالتجوال، فأهمها التالي:

أول من تناول تعريف مصطلح الإدارة بالتجوال كل من (Peters & Austin) في كتابهما (A Passion for Excellence) بعدما أوردها (Peters & Waterman) في كتابهما الشهير "In search of Excellence" أوائل الثمانينيات، وقد عرّفوها بأنها: قضاء الوقت بعيداً عن المكتب بهدف الاستماع الحقيقي للزبائن، والاتصال الفاعل مع الموردين والعاملين، والبحث عن المبتكرين والأفكار الجديدة (Peters & Austin, 1985).

ويرى (Amsbary & Staples, 1991: 102) أنها باختصار هي الخروج من المكتب للبقاء على اتصال مع العاملين.

وقد ورد عن (العجمي، 2010: 357) بأنها: "علم التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المنظمة ككل، وبصفة خاصة التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا، وذلك لتحقيق تلك الاحتياجات والرغبات بهدف زيادة فاعليتهم وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة".

وذكر بأن ذلك يقوم على: "التجول داخل العمل والمعايشة الواقعية لما يحدث فعلاً، والتعامل مع العاملين والتحدث معهم وتحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المنظمة" (العجمي، 2010: 358).

فيما عرفها (الخضيرى، 2000: 31) بأنها هي: "علم اختصار المسافات الجغرافية، واختصار المسافات الزمنية، وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث، وتحقيق المعايشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى التعاونية مع قوى العمل".

واعتبر (الخضيرى، 2000: 25؛ تشارني، 2001) الإدارة بالتجوال بأنها: منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتمادا كاملا، بل استخدامه مهاراته ومواهبه الشخصية.

وقال (Lorenzen, 1997) أن الإدارة بالتجوال هي: قضاء المدير وقتا بعيدا عن مكتبه للتواصل مع العاملين، وتعزيز خطوط الاتصال معهم.

وهذا ما أكده (العرمان، 2008) بأن الإدارة بالتجوال بشكل عام تعني تطبيق سياسة الباب المفتوح في الإدارة، أي: "أن تخرج للناس بدل أن تنتظرهم وأن تكسر الحواجز القائمة بينك وبينهم. حيث تسهم الإدارة بالتجوال في نجاح العمل الجماعي (...). وفي الوقت نفسه تُمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية، والتعرف -عن كثب- على العمليات اليومية وخطوات العمل".

ويتفق (Emmons, 2006) بأن فكرتها تقوم بالبقاء على اتصال مع العاملين، وذلك عن طريق التجوال بانتظام، والتحدث إليهم، ومشاركتهم العمل وملاحظة أدائهم دون انتقاد أو إحراج لأحد؛ مما يساعد المدير المتجول بالضرورة على القدرة على تحديد مواطن النجاح ومناطق الضعف وأوقات التدخل والمعالجة.

ويشير (ملحم، 2006: 71) بأنها: "أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم".

وهو ذاته ما خلصت له (العبيدي، 2010: 12-13) في دراستها حيث قالت بأنها -أي الإدارة بالتجوال- هي: الإدارة القائمة على بقاء المدير خارج مكتبه يتجول بين العاملين ويقضي معظم وقته معهم في خطوط اتصال مفتوحة، بحيث يلبس لبسهم ويتفاعل معهم، ويتابعهم وهم يعملون في ميدان العمل، ويدير الحوار معهم، ويناقشهم في أمور العمل وأمورهم الشخصية.

وقد عزز ذلك دراسة (AL Shra'ah, Abu Rumman, Abu Hamour & AL Sha"ar, 2013: 66) مؤكدا ما ذكرته (Buckner, 2008: 86-88) بأن الإدارة بالتجوال تعتبر أحد التقنيات الإدارية المعاصرة التي تعكس فلسفة الإدارة بتخلص المدير من الوظائف التقليدية كالمهام المكتبية، وهي إحدى استراتيجيات التواصل غير الرسمي بين الإدارة والعاملين،

التي تركز على مدخل الإدارة اللامركزية وتعزيز مفاهيم الثقة والعمل الجماعي عند العاملين. ويتم ذلك من خلال ترك المديرين لمكاتبهم، والتجول بين العاملين في مواقع عملهم؛ لمعرفة احتياجاتهم ومشاكلهم وتزويدهم بأحدث التقنيات والإجراءات التي تساعد على تحقيق الأهداف وحل المشكلات.

وفي ضوء التعريفات السابقة، فإن الباحث يرى أن الإدارة بالتجوال هي: عملية اجتماعية منتظمة تهدف إلى تعزيز خطوط الاتصال والتواصل بشكل مباشر (شخصي) وميداني وفاعل مع العاملين والمتعاملين؛ بما يحقق أهداف الإدارة العليا ويشبع متطلبات أصحاب المصلحة.

### مبادئ الإدارة بالتجوال وأبعادها:

#### أ. مبادئ الإدارة بالتجوال:

يرى (Mchinney, 2004: 15) أن الإدارة بالتجوال قائمة على افتراض أن القائد الذي يكون متواجداً أكثر مع موظفيه فإنه لن يكون مطلعاً على القضايا التي تحيط بهم ومدركاً لها فحسب، بقدر ما يتيح المجال للاتصال الفاعل معهم. وبذلك فإن العاملين يرؤن مديرهم بينهم في بيئة العمل بدلاً من اقتصار التفاعل معهم في الأغراض التأديبية.

وقد أجمل (العجمي، 2010: 358) أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال في التالي:

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

ب. أبعاد الإدارة بالتجوال (الخصيري، 2000: 44-57؛ العيدي، 2010: 6؛ العجمي، 2010: 359):

1. **اكتشاف الحقائق:** ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع.
2. **تحسين الاتصال:** ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل؛ وذلك من أجل التعرف على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال.
3. **التحفيز:** ويشير إلى قدرة المدير إلى حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف المنظمة.
4. **التطوير والإبداع:** ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.
5. **التغذية الراجعة:** ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.

### نشأة الإدارة بالتجوال وتطورها، ومبررات وجودها:

أ. النشأة والظهور، ومراحل تطورها:

يقول (العجمي، 2010: 357):

"الإدارة دائماً ما تعمل على تطوير ذاتها حتى لا تبقى أسيرة البنى التقليدية القائمة. وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة موجات متتالية من الأفكار والاتجاهات الإدارية الهادفة إلى تطوير الأداء من بينها اتجاه الإدارة بالتجوال (...). وتقوم عملية الإدارة بالتجوال على وضع الإنسان في المقام الأول ودعم التكامل الوظيفي والمشاركة الكاملة والإدارة المرنة من أجل خلق بيئة عمل مناسبة حتى تتكامل الأدوار وتتفاعل المشاركة وتتم الاستجابة السريعة والملائمة لمتطلبات ومتغيرات العمل وتزول الحواجز العازلة بين القيادات والعاملين وتعمق الإحساس بالمسئولية."

لقد نشأ علم الإدارة بالتجوال كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارس هذا الفن القادة العظام مثل الاسكندر المقدوني الأكبر وأبراهام لينكولن الذين كانوا دائماً يتفقدون الجيوش ويتواجدون معهم (Streshly, Gray & Frase, 2012: 5)، ثم انتقل بالتدريج إلى المؤسسات والمنظمات والشركات الكبرى عالمية النشاط، والمتعددة الجنسيات، والعبارة للقوميات والتي تنتشر فروعها في كافة أنحاء العالم، وتحتاج إلى متابعة دقيقة، ولا تكفي وسائل الاتصال الحديثة لتحقيق الفاعلية التي يحققها تواجد القائد الإداري في موقع الأحداث (الخصيري، 2000: 14).

وبالرغم من أن تطبيق الإدارة بالتجوال في عالم رجال الأعمال والشركات ظهر في أوائل السبعينيات -تحديداً عام 1973م- (Mears, 2009: 51)، إلا أنه يرجع الفضل في نشر اتجاه الإدارة بالتجوال إلى كل من (Tom Peters) و (Robert H. Waterman) في كتابهما الشهير "In search of Excellence" وذلك في أوائل الثمانينيات -تحديداً عام 1982م- (Serrat, 2009)، عندما لاحظوا عزلة المديرين عن مرؤوسيهم بسبب التطور الكبير في حجم التقنية في المنظمات المعاصرة، وأثبتوا أن تطبيق الإدارة بالتجوال يعتبر أساساً للقيادة والتميز من خلال تحليل عديد من الشركات الأمريكية الكبرى الناجحة (Peters & Waterman, 1982)، مثل: (Hewlett-Packard, GE, PepsiCo, Corning Glass, ) (Jones, 2001) (3M, Disney and Wal-Mart).

لقد كانا (Peters & Waterman) معجبين بشدة بهذا الأسلوب لما عرفوه أول مرة من المديرين التنفيذيين في شركة (Hewlett-Packard) التي أرجعت سبب نجاحها بشكل أساسي إلى استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال، ثم وجدوه في شركات أخرى، وقد تشابهوا -أي مديري الشركات- كونهم يتجولون بين موظفيهم، ويتبادلون النكات والمرح معهم، ويصغون لمقترحاتهم، ويسمعون مشاكلهم، ويأخذون شكواهم، بل ويحفظون أسماءهم (Peters & Waterman, 1982)؛ مما أحدث ذلك نقلة نوعية في الفكر الإداري الإنساني بالنظر إلى العاملين على أنهم جزء فاعل ومكون رئيسي في الإدارة التنظيمية وليسوا مجرد شكل أو منفصلين عنها (Jamal & Soomro, 2011: 68).

وقد عززت الدراسات المتواترة -فيما بعد- نجاح هذا الاتجاه وفاعليته في المؤسسات الصناعية والتعليمية والصحية كما ورد في دراسة (AL Shra'ah, et al., 2013: 66).

## ب. المبررات والدواعي:

لقد تسببت زيادة أعباء العمل على المديرين بقضائهم معظم أوقاتهم داخل مكاتبهم، واعتمادهم على أساليب التواصل التقنية (غير البشرية) كالتقارير والرسائل والبريد الإلكتروني والاتصالات الهاتفية بدلا من المحادثات الشخصية المباشرة؛ وذلك كونها أكثر عملية. وبينما ذلك قد يعتبر أكثر فاعلية وسهولة إلا أنه قد يضر بحجم مشاركة وتمكين العاملين (Simpson, 2013).

يقول (العايد، 2012: 19):

"أدت سهولة الاتصالات وكفاءتها لزيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية، مما أحدث نوعا من الاغتراب الوظيفي، أي أن المسافة بين القادة الإداريين والعاملين لديهم تزداد بشكل ملحوظ، وانتشر سوء الفهم غير المقصود إذ إن كل منهم ينغلق على ذاته ويصبح أسيرا لتصوراته. ولأن أي قائد إداري معاصر يسعى لقيادة منظمته إلى النجاح والتميز، فإن القادة يسعون بشكل جاد إلى الاطلاع واتباع أفضل النماذج الإدارية (...) لتحقيق التميز الإداري، ومن أفضل هذه النماذج نموذج الإدارة بالتجوال."

- وقد ذكر (الخضير، 2000) في معرض حديثه عن الإدارة بالتجوال عدة مبررات هي من الأهمية بمكان ليتم الاهتمام بها والبحث عن معالجات جادة لها، ومن ذلك:
- تضخم حجم المنظمات، وانتشار فروعها، وتعدد أنشطتها، وتباعد المسافات الجغرافية بينها، واتساع نطاق نشاطها وامتداده على مستوى دول العالم.
  - تزايد اعتماد متخذ القرار الإداري على التقارير والاتصالات المكتبية التي تحتل التشويه أو التشويش أو عدم الدقة مما أحدث نوعا من الاغتراب الوظيفي.
  - فشل محاولات تكنولوجيا الاتصال من جسر الهوة بين المستويات الإدارية التي تتعامل مع التقارير، بله إعطاؤها -أي تكنولوجيا الاتصال- إحساسا خادعا عما هو في الواقع الفعلي.
  - زيادة درجة التعقيد في العملية الإدارية، وامتداد طول واتساع خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية والتنفيذية.

- تعدد المراحل الإدارية وما ترتب عليها من بطء القرار الإداري نتيجة عبء البيروقراطية الثقيل، وبما لا يتناسب مع كثافة المتغيرات وتسارع الأحداث، وما يتطلبه اقتناص وانتهاز الفرص السانحة من سرعة ودقة وفاعلية.
- اتساع نطاق العاقل والراكد وغير المستغل من عوامل وعناصر الإنتاج والمستلزمات المختلفة داخل الشركات والمنظمات.
- زيادة حجم المهدر، والفاقد، والمعيب، والمرتد، وبالتالي ارتفاع التكاليف وانخفاض القدرة على المنافسة.
- ضياع الفرص التسويقية السانحة بسبب غلبة الطرق التقليدية على تنفيذ الأعمال.
- وجود مقاومة عالية لعمليات التطوير والتغيير.
- ظهور تنظيمات غير رسمية مختلفة القوة والتأثير، واتساع تأثيرها السلبي على الإنتاج والإنتاجية.

ويشير (Robbins & Judge, 2013: 34) في دراستهما أنه لزيادة فاعلية القرارات التي يتخذها المديرين فيما يتعلق بأعمال المنظمة، فإنه يستوجب الوعي الكامل بخطر استبعاد العمل بأسلوب الإدارة بالتجوال الذي يحقق بالضرورة إحاطة جيدة بمدى قدرة العاملين على تنفيذها، وكذلك حجم التحديات التي يواجهونها في الواقع.

حيث ذكرت (Buckner, 2008: 88) أن أهمية الإدارة بالتجوال تزداد عند القيام بعملية تغيير تنظيمي واسع، سيما ما يشمل تلك السياسات التي تحتمل تأثيرها على العاملين أو العملاء.

ويعزز ذلك ما جاء عن (www.efqm.org) في إصدارها (Excellence One Toolbook) أن استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال يكون مهما في الظروف التالية:

- حدوث تغييرات جوهرية في المنظمة مثل الانضمام إلى منظمة أخرى.
- الغياب عن العمل لفترة.
- وجود أخبار/مؤشرات جيدة أو سيئة.

فيما ذكر (الخصيري، 2000: 189-190) ذلك عند وجود: أحداث إيجابية، أو مناسبات عامة، أو أوقات الأزمات.



## أهداف الإدارة بالتجوال:

لكل عمل هدف يسعى إلى تحقيقه، ولكل نشاط إداري غاية يجب الوصول إليها. وتطبيق الإدارة بالتجوال لا تعني التجول بلا هدف أو غاية، كما لا تهدف إلى التفتيش والمراقبة الدقيقة بقدر ما تركز على الاتصال غير الرسمي الذي يبني الثقة ويعزز العلاقات (Buckner, 2008: 88) ويقال من بيروقراطية خطوط الاتصال (Streshly, et al., 2012). وقد ذكر (الخصيري، 2000: 44-57؛ العجمي، 2010: 359) جملة أهداف أساسية للإدارة بالتجوال تسعى إلى تحقيقها، وهي:

1. إطلاق مكنونات التفكير نحو بدء التغيير إلى الأفضل من خلال إنكفاء الفكر وإثارة الجدل وتحطيم حواجز التفكير السلبي وأسوار العزلة والجمود والتحجر الفكري، الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل.
2. التطوير والتحسين الدائم والمستمر من خلال التنمية الذكية والفاعلة للقدرات والإمكانات المتاحة، وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المرجوة.
3. التحفيز للإبداع والابتكار والارتقاء بمستويات التنفيذ؛ بهدف تحقيق الجودة الشاملة والمتكاملة. ويتم ذلك من خلال وجود قابلية للعمل مع الآخرين، والانسجام مع مطالبهم، والارتقاء بالعلاقة معهم من العلاقة الرسمية الجامدة إلى العلاقة الشخصية القائمة على الصداقة والثقة والتقدير.
4. إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد، وكسر جمود الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي، وذلك من خلال إيجاد المجال لاكتشاف المبدعين والعباقرة وأصحاب الأفكار الذكية، وإتاحة الفرصة أمامهم، وإنكفاء عوامل الرغبة لديهم في الارتقاء والتفوق والامتياز.
5. معالجة حالات وأمراض الضيق، والإحباط، والقلق، والتوتر النفسي، واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتنبة، من خلال: إشاعة السعادة والبهجة، ونشر الأمل، واستخدام التنبؤات الصادقة الإيجابية.
6. إدارة عمليات إعادة الهيكلة؛ لمواجهة متغيرات حاضرة، وصنع مقومات قوية كافية للعبور إلى عالم المستقبل بنجاح.

7. تحقيق الاتصال والتواصل الدائم المستمر مع مختلف العاملين في المنظمة، وكسر حواجز الاغتراب والعزلة، والتعظيم الذي قد يمارسها البعض على متخذي القرار الإداري فيما يخص أصول المنظمة: المادية، والمالية، والبشرية، والمعنوية.

وقد اتفق (ملحم، 2006: 71) مع ذلك، وأكد أن أهم ما يهدف له أسلوب الإدارة بالتجوال هو كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة.

وقد فصل (Peters & Austin, 1985: 378-379) ذلك في ثلاث خطوات:

- الإصغاء.. الذي يحافظ على التواصل مع ذوي العلاقة، ويساعد في اكتشاف المشاكل واقتناص الأفكار.
- التعليم.. الذي ينقل القيم والتوجهات المؤسسية إلى العاملين.
- التسهيل.. الذي يخفف من وطأة وتغول البيروقراطية.

كما ورد عن ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)) في إصدارها (Excellence One Toolbook) أن الإدارة بالتجوال تهدف إلى:

- فهم أفضل للمنظمة، سيما سير العمل ومدى رضا العاملين.
- تعزيز خطوط الاتصالات التنظيمية، والتواصل الإيجابي مع موارد المنظمة البشرية.

ويعزز (Morden, 2007: 31) بأن الهدف الرئيسي من هذا النشاط الإداري هو البقاء على اتصال مع العاملين، ومنحهم الإيمان والأمان والثقة للتعبير عن أفكارهم؛ مما يساعد كما يرى (Peters & Waterman, 1982) على تجنب الأخطاء غير المتوقعة، ويجعل الأداء في العمل أسهل.

ويرى الباحث أنه بالرغم من تعدد الأهداف المذكورة في الأدبيات المختلفة عن الإدارة بالتجوال، فإنها تتفق جميعاً على تحقيقها أهدافاً ذات قيمة عالية في السلوك الإداري اتجاه العاملين، وأثر مباشر على المنظمة ومواردها، مما يجعل منها مدخلاً إدارياً فعالاً في الوصول للأهداف المنشودة.

## فوائد وعيوب الإدارة بالتجوال:

## أ. فوائد ومزايا تطبيق الإدارة بالتجوال:

تكمن أهمية الإدارة بالتجوال باعتبارها نقلة معرفية في التعاملات وإلغاء الحدود بين جدران المستويات الإدارية لتصبح القيادات بتماس مباشر مع العملية الإنتاجية وكذلك تركز على العلاقات مع العاملين (جودي وعبدالرحمن، 2011: 325). فالإدارة بالتجوال تمثل منظومة إدارية متقدمة ومتكاملة تعمل على معالجة كافة أوجه القصور الإداري الناجمة عن الإدارة المكتبية والبيروقراطية (الخصيري، 2000: 15).

وقد ذكر (الخصيري، 2000: 72-89؛ العجمي، 2010: 359) أهم الفوائد والمزايا التي يحققها اتجاه الإدارة بالتجوال كالتالي:

1. **التفويض الفعال للسلطة:** والذي يعني توزيع السلطات على الآخرين، وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم إلى قبول المخاطرة والابتكار والإبداع واكتساب المزيد من الخبرات، والتعود على تحمل المسؤوليات والثقة بالنفس والتحرر من الخوف. والتجوال الإداري هنا يساعد على حسن اختيار الأفراد الذين سيتم تفويضهم السلطة بناء على المحددات والاختناقات والقيود التي تحتاج عند معالجتها مراعاة عاملي: السرعة، والفاعلية.
2. **تقييم أداء العاملين بشكل أفضل:** إذ يتيح التجوال التعرف الكامل على حقيقة قدرات وإمكانات وظروف كل فرد من العاملين، وبالتالي تقييم أدائهم تقييماً سليماً، وتطوير نظم ملائمة وعادلة لتحفيزهم وتطويرهم والإشراف عليهم.
3. **إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية:** حيث يتكشف من خلال الجولات الإدارية مدى الاستفادة المثلى من الموارد البشرية، وبالتالي يتم إعادة توزيع الأفراد على الأعمال المختلفة، بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ومتطلبات العمل الفعلية.
4. **زيادة كفاءة وفعاليات عمليات التدريب:** فالإدارة بالتجوال تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد ومجموعات العمل، مما يترتب عليه إعداد برامج تدريبية تتناسب وتطوير معلوماتهم وصقل مهاراتهم وتعديل أنماط سلوكياتهم واتجاهاتهم. وذلك فضلاً عن أن الإدارة بالتجوال في أحد جوانبها هي أداة تدريب ونقل للمعلومات والخبرة.

5. تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ: إن قيام الإدارة العليا بالمشاركة في التجول على الأقسام المختلفة يساهم في ضمان تنفيذ العمل وفق مستويات الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى بحث الاحتياجات باستمرار، والوقوف على حجم الإنجاز والتنفيذ الذي تحقق فعلا.

6. إعادة هيكلة المنظمة بشكل أفضل: والتي تعتمد بالأساس على رؤية الواقع (الموارد والإمكانات) والتحرك منه نحو المستقبل، والتخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية، ومن ثم إعادة ترتيب الأوضاع الداخلية للمنظمة التي تتطلب إعادة هيكلة سواء أكانت إدارية أو بشرية أو مالية أو تنظيمية...إلخ.

7. زيادة الإحساس بالمسئولية لدى العاملين: وذلك من خلال السماح لهم بإبداء الرأي والاقتراح، والمشاركة في إعداد الخطط، ووضع الأهداف، مما يعمق الإحساس بالمسئولية الذاتية والولاء والانتماء للمنظمة.

8. ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي: وذلك من خلال ما يلمسه القائد المتجول أثناء جولاته التفقدية وملاحظة إنجازات العاملين على الطبيعة، وربط المكافأة بمستحقها فعلا؛ مما يقلل بالضرورة من سطوة التنظيمات غير الرسمية على اتخاذ القرار.

وقد وأضاف (serrat, 2009) على ذلك الآتي:

9. تعزيز الثقة والعلاقات البناءة بين الإدارة العليا والعاملين، من خلال شعورهم باهتمام الإدارة باهتماماتهم واحتياجاتهم.

10. تشجيع العاملين لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية.

11. تعزيز القدرة على تغيير الثقافة السائدة بما يعزز الأداء التنظيمي.

12. إبراز القيم التنظيمية التي تعد ذات أهمية للعمل والقائمين عليه.

13. التخفيف من قيود العمل الرسمية، وإشاعة أجواء من الارتياح والطمأنينة.

14. خلق منظمة صحية.

فيما أشار (الخصيري، 2000: 11) أن الإدارة بالتجوال تعتبر مصدرا هاما للبيانات والمعلومات والمعرفة، وأداة ووسيلة ناجحة للتحقق من جودة هذه البيانات، ومدى إمكانية الاعتماد والتعويل عليها. حيث يرى ([www.efqm.org/excellence-one-toolbook](http://www.efqm.org/excellence-one-toolbook)) ضرورة مراجعة مدى توافق قنوات المعلومات الأخرى مع المعلومات التي تم الحصول عليها.

أما (Morden, 2007: 31) فقد بيّن أهمية دور تطبيق الإدارة بالتجوال في عمليتي التحليل والتقييم المؤسسي.

وقد أكد (العرمان، 2008) على أهمية الإدارة بالتجوال لكل من المدير والعاملين،  
فبالنسبة للمدير:

- البقاء على اتصال مباشر مع العاملين، والتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المختلفة، ونقل آرائه واهتماماته لهم.
- كسر الحواجز التي قد تعيق اتصال العاملين مع مديرهم، وذلك من خلال تواصله معهم والاجتماع الدائم بهم وتبادل الحديث معهم الأمر الذي يوحي لهم باهتمام المدير الحقيقي والتزامه الفعلي إزاءهم، ما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته.
- معرفة ما يجري في ميدان العمل عن قرب، ومعايشة الجو السائد في موقع العمل وتحسس معوقاته ومحاولة تجاوزها.
- الحصول على تغذية راجعة غير رسمية من العاملين تتعلق بقضايا يتم إيصالها رسمياً بوسائل مختلفة.
- إدراك المهارات والكفايات والإنجازات التي يمتاز بها العاملون في المنظمة، إتاحة الفرصة المباشرة للمدير لتقديم شكره بصورة شخصية للعاملين على جهودهم وإنجازاتهم.

أما بالنسبة للعاملين:

- تتيح الفرصة أمامهم لمقابلة المديرين في مواقع صنع القرار، وبالتالي طرح وجهات نظرهم دون عوائق، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة.
- كما تتيح لهم الفرصة للاستماع إلى ما يجري في المنظمة من قبل المديرين أنفسهم.
- إتاحة الفرصة أمامهم لمشاهدة المسؤولين وهم يطبقون القيم الإدارية والتنظيمية السائدة في سلوكياتهم اليومية.
- تساعد على كسر الحاجز النفسي بينهم وبين صانعي القرار، والتدريب على التعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم للمديرين، والتوقع الدائم لزيارة المدير مما يحفزهم للعمل بجد وإتقان دائمين.

وبحسب (Mallard, 1999; Gritz, 2011) فحيث إن الإدارة بالتجوال تفيد في تشخيص الإشارات السلبية ومعالجتها قبل وقوعها، والتحقق من تنفيذ المطلوب وفقاً لأفضل الممارسات،

فإنها أيضا تمنح المدير المتجول فهماً أشمل وأفضل لمنظّمته وتعزز الثقة المتبادلة مع العاملين كما تعزز من الكفاءة الإنتاجية والإنجاز.

فيما يضيف (Streshly, et al., 2012: 3) أن إدراك الإدارة العليا بأن العاملين هم المورد الأكثر أهمية في المنظمة، فإنه يبيّهم على اتصال مع العاملين؛ مما يعمل على تعزيز الروح المعنوية لديهم -أي عند العاملين-.

- وقد جاءت نتائج عدة دراسات لتعزز من فوائد تطبيق الإدارة بالتجوال، وذلك على النحو التالي:
- كانت نتائج دراسة (Amsbary & Staples, 1991) أن الإدارة بالتجوال تحسّن الاتصال بين المديرين والعاملين.
- ووجدت دراسة مكيني (Mchinney, 2004) بأنه كلما زاد الوقت الذي يقضيه المديرين مع العاملين كلما زاد الرضا عندهم.
- وذكرت دراسة (Beil-Hildebrand, 2006) أنها أحد أفضل الإجراءات التي تزيد من الالتزام التنظيمي والفهم المشترك فضلا عن تعزيزها للثقة المتبادلة في علاقات العمل.
- وربطت دراسة (Langley, 2006) بين أثر استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال وغرس الرؤية الاستراتيجية التي تتبناها القيادة في مروّسيتها للعمل على تحقيقها.
- فيما توصلت دراسة (العدي، 2010) بأن هناك علاقة إيجابية ما بين تطبيق الإدارة بالتجوال وفاعلية اتخاذ القرارات.
- وخلصت دراسة (قدومي والخوالدة، 2013) إلى علاقة ذلك بتحسين الأداء الوظيفي.
- وأثبتت دراسة (AL Shra'ah, et al., 2013) على العلاقة بين تطبيق الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي.
- وبينت دراسة (Tucker & Singer, 2013) على أثر ذلك في حل المشكلات.
- وقد أكدت دراسة (المواضية، 2014) على أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على تنمية كفاءة العاملين.

ويقول (ملحم، 2006: 71) أنه بالرغم من بساطة المبدأ إلا أنه مهم بالنظر للنتائج المترتبة وما يحققه من فوائد للمنظمة عندما يتجول المسؤول في المواقع المختلفة في المنظمة، ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب وإنما بهدف أساسي وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم باهتمام القيادة بما يقومون به من أعمال.

## ب. عيوب تطبيق الإدارة بالتجوال:

- على الرغم من الفوائد والمزايا العديدة السابقة لاتجاه الإدارة بالتجوال، إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب ذكرها (العجمي، 2010: 370) وهي:
1. ارتفاع التكاليف المترتبة على الجولة، حيث قد يعتمد بعض العاملين إذا عرفوا بموعد الزيارة/الجولة إلى إضفاء نواح جمالية على مواقع العمل كإعداد اللافتات الترحيبية وغيرها.
  2. التركيز على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال.
  3. قلة كفاءة وفاعلية بعض القيادات، الأمر الذي يقلل من النتائج المرجوة.
  4. عدم منح الجولات الإدارية الوقت الكافي للتحدث والاستماع والتجاوب مع العاملين وأسئلتهم.
  5. لا تعمل الإدارة بالتجوال إلا إذا توفر الاتصال الفعال بين الأطراف المختلفة.

ويضيف (Robbins & Judge, 2013: 34) في كتابهما (Organizational Behavior) أنه بالرغم من كثرة أنصار تطبيق هذا الاتجاه حديثاً بعد ملاحظة مزاياه واعتباره سبباً رئيسياً لنجاح كثير من الشركات التي حازت على جوائز دولية (وفقاً لنتائج دراسة أجريت على المنظمات السويدية)، فإنه يبقى له بعض العيوب والمزالق التي تحتاج إلى كثير من التبصر لتجنبها، مثل:

1. وقت التجوال الذي يقوم به المدير هو على حساب مهامه الوظيفية الأساسية، كالتحليل والتنسيق والتخطيط الاستراتيجي.
2. الإدارة على أساس الانطباعات الذاتية التي يحققها التجوال يتعارض مع منهج البحث القائم على المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.
3. يبقى احتمال أن يظهر المديرين كأنهم مراقبين أو دخلاء واردة؛ مما يقلل من فاعلية التطبيق.

وفي ذات السياق، فإن (Gritz, 2011) يعتبر أنه لا يوجد نظام يقيس أثر تطبيق الإدارة بالتجوال بفاعلية، كما أن المديرين لا يملكون الوقت الكافي للتواصل مع كافة العاملين فضلاً عن اعتباره لها مضيعة لوقت الطرفين أصلاً.. بينما يؤكد (Gregory, 2011) على النقيض من هذا بأن كثيراً من القادة اليوم، للأسف، لا تجدهم يهتمون بالتواجد والحضور القيادي في خطوط العمل الأولى رغم أهمية النتائج المتحققة من خلال التجوال.

## وظائف الإدارة بالتجوال وعملياتها:

إن المهمة الأساسية للإدارة هو رفع مستوى أداء المنظمة بمختلف مكوناتها من خلال الاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية عبر الوظائف الرئيسية لها: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة (العامري والغالبي، 2008: 28). ولما كانت الإدارة بالتجوال تتوقف على حسن إدارة الجولة التفقدية والتي يقوم بها المدير المتجول، بالتالي فإنها تحتاج إلى استخدام كفاء وفعال لآليات الإدارة وعملياتها (الخصيري، 2000: 199)، وذلك على النحو التالي:

## 1. التخطيط للتجوال الإداري:

- فالتخطيط السليم جوهر كل نجاح، وطريق الوصول إلى الأهداف (العجمي، 2010: 360). والتخطيط الواعي للتجوال الإداري يدور حول عدة محاور تظهر الاهتمامات الرئيسية للمستويات الإدارية التي سيتم الالتقاء بها، وهي:
- الأمن الوظيفي: فهو أداة الاستقرار الرئيسية، والدافع الأول على الولاء والانتماء، وقاعدة التفكير الإبداعي.
  - الإرشاد والتوجيه: حيث يؤكد المدير المتجول للعاملين في المنظمة على أهمية العمل وفق النظم والقرارات الإدارية التي تشكل المرجعية التنفيذية للعمل.
  - المكانة الأدبية: والتي يعمل المدير المتجول على تعزيزها بالتبادل مع العاملين، وزيادتها بقدر المبادرات والاقتراحات من أجل التطوير والتحسين.
  - الرأي والمشورة: حيث بقدر ما يتطلع العاملون في المنظمة لزيارة المدير المتجول؛ وذلك لعرض المشاكل عليه، والحصول منه على الرأي والمشورة، فإنه يعتمد أيضا -أي المدير المتجول- على الاستفادة من آراء وخبرة العاملين في المنظمة المبنية على خبراتهم المكتسبة؛ وذلك في حل المشاكل المختلفة التي تواجه المنظمة.
  - الرؤية والحكمة: التي تحقق بالضرورة التوازن الذاتي الداخلي للفرد مع مجتمعه الخارجي المحيط به.
  - العائد والتعويض: فهما المحرك الأول للقدر على الإنتاج والإبداع والابتكار. ويستخدم المدير المتجول حزمة من العوائد والتعويضات أهمها: الزيادات في الأجور - الزيادات في الحوافز المادية والمعنوية - المشاركة في الأرباح - تحقيق المكانة الإدارية.



- الصلاحيات والقوة: إذ يتم تعزيز القوة المعنوية للفرد العامل من خلال زيادة إحساسه الذاتي بقوته، وامتداد صلاحياته الوظيفية بحكم خبرته وعمره الإنتاجي الذي أمضاه في المنظمة (الخصيري، 2000: 205-210).

## 2. التنظيم للتجوال الإداري:

- ينوه (الخصيري، 2000: 212-214) أن العملية التنظيمية للتجوال الإداري تتم في إطار مجموعة من المبادئ التنظيمية الرئيسة وهي:
  - مبدأ التخصص وتقسيم العمل، والذي يركز عليه المدير المتجول أثناء تجواله؛ تعزيزاً لكفاءة الأفراد المرجوة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - مبدأ معادلة السلطة بالمسئولية والتكافؤ بينهما.
  - مبدأ الانضباط والالتزام، الذي يلزم به المدير المتجول نفسه، ويلزم من خلاله أيضاً جميع العاملين في المنظمة، ويتعلق هذا بإطاعة الأوامر، واحترام أنظمة العمل، وتطبيق نظام التأديب، والثواب والعقاب.
  - مبدأ وحدة القيادة ووحدة مصدر الأمر الإداري، فيكون لكل فرد رئيس واحد ومحدد يتلقى التعليمات والأوامر منه.
  - مبدأ وحدة الهدف والتوجه، بحيث تكون أهداف كل جزء في المنظمة متفقة مع الأهداف الكلية للمنظمة.
  - مبدأ إعلاء مصلحة المنظمة فوق كل ما عداها، وإعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية للمدير المتجول.
  - مبدأ المكافأة العادلة والتعويض المجزي، فتكون نظم الأجور والحوافز والبدلات والمكافآت والتعويضات عادلة، وتحقق قدراً كبيراً من الرضا.
  - مبدأ تدرج السلطة، وما يقتضيه ذلك من الالتزام بخطوط السلطة في الاتصالات.
  - مبدأ تأكيد المساواة بين الأفراد في المعاملة.
  - مبدأ استقرار العاملين في أعمالهم ووظائفهم، وتنمية مفاهيم العمل الجماعي.
  - مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار والإبداع؛ لغايات التحسين والتطوير المستمر في المنظمة.

## 3. التوجيه للتجول الإداري:

حيث يتجسد ذلك بالتأثير في الأفراد وتحفيزهم لإنجاز عمل يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك و عام للمنظمة، ويعتمد بالأساس على سمات ومهارات قيادية ليستطيع المدير المتجول تحريك الطاقات الكامنة لدى مرؤوسيه وبالتالي إنجاز أعمالهم بشكل أفضل (العامري والغالبي، 2008: 30). ومن هنا فإن القيادة الفعالة تسعى لمساعدة العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية في ظل رغبتهم بذلك دون أن يتم الضغط عليهم أو تهديدهم (العابدي، 2012: 19).

## 4. المتابعة للتجول الإداري:

وهي الحلقة المتممة لكافة الوظائف الإدارية السابقة، والتي تعنى ليس فقط في الكشف عن الانحرافات والعمل على منع وقوع الأخطاء، بل أيضا إصلاح الأخطاء ومنع تكرارها مستقبلا بما يحقق كفاءة الإنجاز (الخصيري، 2000: 218-219).

## صفات وخصائص المدير المتجول:

إن أسلوب الإدارة بالتجول يتطلب شرطا أساسيا لنجاحه، وهو الثقة بين القائد والمرؤوسين (ملحم، 2006: 71). الأمر الذي يتولد نتيجة ما يتحلى به المدير المتجول من صفات وخصائص شخصية وموضوعية، ذات تأثير إيجابي على حركة واتجاه وميول وآراء المحيطين به (الخصيري، 2000: 101).

ويعرّف (Fraser & Hetzel, 2002) القائد/المدير المتجول بأنه من يهدف من الخروج من مكتبه؛ ليتفاعل مع الآخرين، ويستمع إليهم، ويشاركهم المعلومات، ويثير عندهم الحماسة والدافعية، ويرفع من مستويات التمكين الإداري بما يساعد على تحقيق التميز.

وحيث إن الإدارة بالتجول تعتمد على تأثير المدير المتجول وبراعته من حيث الأسلوب والواقعية والقدرة على استخدام الطرق التي تتناسب والحاجات الفعلية للتجول، فقد عدّ (الخصيري، 2000: 103-110؛ العجمي، 2010: 364) ما ينبغي أن يتحلى به المدير المتجول من صفات وخصائص فيما يلي:

1. **النزاهة:** وتعني التوازن في الشخصية، والبعد عن الهوى، أو التناقض بين الكلمة والفعل، وبين الظاهر والباطن؛ مما يعزز بالضرورة روابط الثقة بين القائد والعاملين والمستفيدين من خدماتهم.
2. **الإخلاص:** وتعني تمسك القائد بما تعهد به من أمور مع العاملين، وعدم تأخير الخدمة، وأن يكون أميناً بعمل كل ما بوسعه لتحقيق أفضل عائد في حدود القانون والقواعد الأخلاقية.
3. **الاستقامة:** وتعني عدم إذلال العاملين، أو انتهاز الفرص على حسابهم، ورفض الانحناء أمام ذوي النفوذ أو الضغوط الخارجية، وألا يصطدم بالقيم والمبادئ الحميدة.
4. **الإنصاف:** وتعني التأكيد على قيم ومبادئ العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستجابة الفورية لمطالب العاملين والاستماع الجيد لشكاواهم، والحكم بالعدل فيما يعرض عليه من قضايا دون تهاون مع الفساد، أو شدة في العقوبة.
5. **الكرامة الإنسانية:** وتعني الحفاظ على كرامة العاملين معه، وحقهم الكامل في الحياة الكريمة، وفي الحرية المستقلة، وفي تأمين مستقبلهم، وضمان استقرارهم الوظيفي، والحفاظ على توازنهم النفسي.
6. **الصبر والتفهم:** فيكون المدير المتجول صبوراً حليماً واسع الصدر، قادراً على التحمل ومواجهة المواقف الصعبة، وأن يتحقق من المعلومات والبيانات الغامضة المصاحبة للأحداث التي يمر بها العمل.
7. **التشجيع:** أي أن يمتلك مهارة تشجيع العاملين وتحفيزهم معه على مواجهة الفساد، كما يشجعهم أيضاً على إبداء آرائهم بصراحة تامة ووضوح دون خوف.
8. **ضبط النفس:** وتعني قدرة المدير المتجول على التحكم في ذاته وانفعالاته، بما يمكنه من الإحاطة الشاملة بكل ما يجري حوله، والقدرة على التأثير على الآخرين لصالح العمل.
9. **الاهتمام والرعاية:** حيث يكون قادراً على الحوار والمناقشة أثناء تجواله، وأن يهتم بالأفراد ويفجر طاقات الإبداع والابتكار الكامنة في داخلهم ليستفيد بآرائهم ومقترحاتهم؛ وذلك بهدف زيادة كفاءة العمل.

10. **التفكير الإبداعي:** وتعني أن يكون لديه القدرة على التحليل والاستنباط والاستدلال للمواقف المختلفة، والقدرة على صنع واتخاذ القرار في الوقت المناسب، والقدرة على إيجاد بدائل مختلفة لحل المشكلات.

11. **الإيجابية:** أن يمتلك المبادرة والأخذ بزمام الأمور والطموح والرؤية المستقبلية وبعد النظر، وأن يتمتع بثقة ذاتية عالية وقدرة على تحمل المسؤولية وإدراك القصور في المواقف والنظم واللوائح والقوانين والقرارات.

12. **التطور المستمر:** وتعني أن يتمتع بقوة الإرادة وحب البحث والاطلاع على الجديد في مجال عمله، يمتلك رؤية وحكمة، ويتسم بالشجاعة والمرونة في التعامل مع الآخرين.

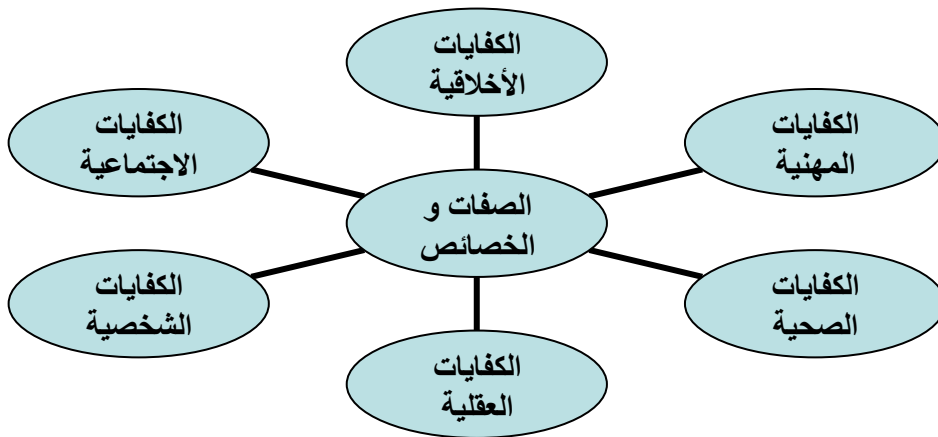
ويضيف (جودي وعبدالرحمن، 2011: 325) بضرورة أن يتمتع المدير المتجول بـ:

- رؤية استشرافية ذكية لصورة المستقبل؛ لزيادة جهد العاملين.
- مصداقية كاملة وثقة واحترام وتقدير وحب من جانب العاملين بالمنظمة تجعلهم يبذلون كل ما لديهم من أجل تحقيق وإنجاز الأهداف.
- قدرة على توليد الأفكار الرائعة ومهارة مخاطبة الجماهير بها وحثهم على تبنيها وتأييدها.
- مسك زمام المبادرة واتخاذ المبادرة، والتلاقي مع طموحات وآمال وأحلام العاملين معه في المنظمة.
- ضبط مستوى الفعل والأداء وإعادة التوازن الحركي إلى مساره المحدد له.
- قدرة على فتح مسارات جديدة عندما تتأزم الأمور وتنغلق الطرق وإيجاد خيارات وبدائل يتم طرحها بشكل مناسب.
- قدرة على التحرك بوعي وإدراك كامل ومصارحة الأفراد العاملين معه بالحقائق وإشراكهم والتشاور معهم.

ويتفق الباحث مع ما عرضته (صباح، 2012: 39-40) عن الخصائص والصفات التي يجب أن يتمتع بها المدير المتجول، وهي كما يلي:

1. **التمتع بالكفايات الأخلاقية:** حيث الإخلاص والإحسان في العمل، والتخلي بالصدق والأمانة والنزاهة، والتسامح واللين والرحمة، والهدوء وسعة الصدر في مواجهة الأزمات والمواقف الطارئة، وحسن السمعة والماضي المشرف، والتواضع وعدم التعالي والشعور بالفوقية، والعدل والابتعاد عن التحيز، والاستقامة، والحلم، والحزم، والقوة الحسنة.

2. **التمتع بالكفايات المهنية:** استشعار أهمية الدور الذي تقوم به المنظمة، والإلمام الكامل بوسائل تحقيق أهدافها.
3. **التمتع بالكفايات الجسمية والنفسية:** وتتمثل في اللياقة البدنية الخالية من العاهات والعيوب الجسمية، والتمتع بالقوة والنشاط والحيوية، والصحة الجيدة، والالتزان الانفعالي، والسلامة النفسية الخالية من الاضطرابات الوجدانية، والاهتمام بالمظهر اللائق.
4. **التمتع بالكفايات العقلية:** كالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع الآخرين، والقدرة على الفهم والتحليل والاستبصار، وحسن التصرف، وسرعة البديهة، والطلاقة اللفظية، والمرونة والأصالة، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، والتمتع بالنظرة الموضوعية الثاقبة التي تمكنه من الكشف عن الطاقات الإبداعية وتشجيعها والاستفادة منها، إضافة إلى القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنفيذ والتوجيه وتوزيع الاختصاصات والتقويم.
5. **التمتع بالكفايات الشخصية:** مثل قوة الشخصية وقدرته على التأثير في الآخرين، والبت في الأمور والمشاكل بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والاعتماد على النفس، وحب التعاون والعمل الجماعي، والقدرة على بناء وتنمية فرق العمل الفعالة، واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين، والاستعداد لإشراكهم في المسؤولية، والميل إلى مواكبة التغيير والتطوير والتجديد المدروس، وذلك من خلال تطوير الأساليب الإدارية وطرقها في القيام بالعمل الإداري.
6. **التمتع بالكفايات الاجتماعية:** أي القدرة على إقامة علاقات إنسانية مع كافة العاملين، واحترام شخصياتهم واجتهاداتهم والاعتراف بقدراتهم، إضافة إلى مشاركتهم من خلال المناسبات العامة والخاصة، والعمل على زيادة الشعور بالارتياح والرضا الوظيفي لديهم.



شكل رقم (2.1): صفات وخصائص المدير المتجول

## أنواع التجوال الإداري:

تتعدد أنواع التجوال الإداري، وتختلف ممارستها باختلاف الأهداف المرجوة منها، فلكل نوع منها خصائص ومواصفات تجعل من اللازم معرفتها والإحاطة بها، وتكمن مهارة المدير المتجول في حسن اختيار نوع التجوال المناسب الذي يتوافق مع احتياجات المنظمة (صباح، 2012: 40). وبحسب (العجمي، 2010: 362-364) فإنه يمكن تقسيم وتصنيف التجوال الإداري وفقاً للأسس التالية:

## 1. أنواع التجوال الإداري من حيث الإخطار المسبق:

- أ. جولة بإخطار مسبق؛ بهدف التعرف على الأشخاص والأعمال التي يقومون بها.
- ب. جولة بدون إخطار مسبق؛ بهدف التفتيش والتحقق وجمع المعلومات والحقائق عن حادث معين.

ويشير (الخصيري، 2000: 142) إلى أن استخدام كل من أسلوب الإدارة بالتجوال بإخطار مسبق، أو بدون إخطار، أو كلاهما معا يتوقف على عدة اعتبارات أهمها:

- حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها، والظروف العامة المحيطة بها.
- مدى كفاءة العاملين في إدارة المنظمة، ومقدار الثقة فيهم.
- نوع مناخ العمل السائد في المنظمة، ومدى سيادة التعاون والمشاركة.
- مدى كفاءة ودقة وحسن اختيار العاملين في إدارة المنظمة، والقائمين والمشرفين عليها، وحسن أدائهم لوظيفتهم، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- مدى توفر الخبرة في إدارة الحوار، والكفاءة في إجراء الاتصال الجماهيري لدى المدير المتجول.

## 2. أنواع التجوال الإداري من حيث التوقيت:

- أ. تجوال إداري يتم بالتتابع الدوري المنتظم، وعلى فترات زمنية، وفق جدول زمني محدد ومعلوم للجميع.
- ب. تجوال إداري غير دوري، يتم بشكل فجائي عشوائي دون إخطار، وبدون ارتباط بحادث معين.

### 3. أنواع التجوال الإداري من حيث الشمول:

- أ. تجوال إداري شامل كلي، حيث يشمل كل أجزاء المنظمة ويقوم فيه المدير بزيارة جميع الوحدات، واللقاء مع كافة العاملين.
- ب. تجوال جزئي محدود، وهو النوع المعتاد والأغلب في الممارسة، حيث تتدخل عوامل الوقت والتكلفة للتجوال.

### 4. أنواع التجوال الإداري من حيث التأثير المطلوب:

- أ. جولات إدارية لخلق انطباع إيجابي، وتنمية الإحساس بالمسئولية لدى العاملين.
- ب. جولات إدارية لتحسين الصورة الذهنية لدى العاملين، وإزالة الصورة الذهنية المشوهة أو السلبية.
- ج. جولات إدارية لترك أثر طيب إيجابي من خلال توفر خصائص القدوة والنموذج والصراحة والصدق في المدير المتجول.

### 5. أنواع التجوال الإداري من حيث الهدف:

- أ. تجوال إداري بهدف الارتقاء بالجودة والوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.
- ب. تجوال إداري لخفض التكلفة والقضاء على الفقر وزيادة العائد.
- ج. تجوال إداري من أجل تعميق الالتزام بالوقت، وضرورة تحقيق الاستفادة القصوى منه.
- د. تجوال إداري لتحقيق المساواة بين العاملين، ومعالجة أي قصور في المعلومات بشأنهم.
- هـ. تجوال إداري بهدف شرح وتوضيح القرارات والسياسات الإدارية.
- و. تجوال إداري من أجل حل الخلافات والنزاعات والصراع الوظيفي والقضاء على القلق.

وفصّل (الخضيرى، 2000: 126) أنواعاً أخرى للتجوال الإداري من حيث الهدف، فذكر:

- ز. تجوال إداري بهدف تحقيق النجاح لعملية من العمليات.
- ح. تجوال إداري من أجل تحقيق الانضباط والالتزام بالقواعد والقرارات واللوائح والنظام العام.
- ط. تجوال إداري من أجل التكامل للنشط.
- ي. تجوال إداري من أجل مساندة القيادات الجديدة في قراراتها ومواجهة التنظيمات غير الرسمية التي تحاول إفشالها.
- ك. تجوال إداري من أجل تحقيق التوزيع العادل للعائد.

## 6. أنواع التجوال الإداري من حيث المستوى الإداري:

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

## 7. أنواع التجوال الإداري من حيث الدوافع:

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

وأضاف (الخصيري، 2000: 118) دوافع أخرى للجولة مثل:

- د. جولات تفقدية لمجرد إثبات الوجود، واستعادة الحيوية والدافعية، سيما في أوقات الأزمات، والركود، والكساد.
- هـ. جولات تفقدية تحفيزية من أجل زيادة الدافع على الإبداع والمبادرة؛ لإحداث المزيد من التطوير والتحسين.

وتوسّع (الخصيري، 2000) بذكر أنواع أخرى للتجوال الإداري علاوة على التقسيم أعلاه، وهي:

## 8. أنواع التجوال الإداري من حيث الأساليب:

- ومن أهمها: الاجتماعات - الندوات - المحاضرات - البرامج التدريبية - الزيارات العابرة - المعارض البيعية - التوقف للاستراحة (الخصيري، 2000: 143).

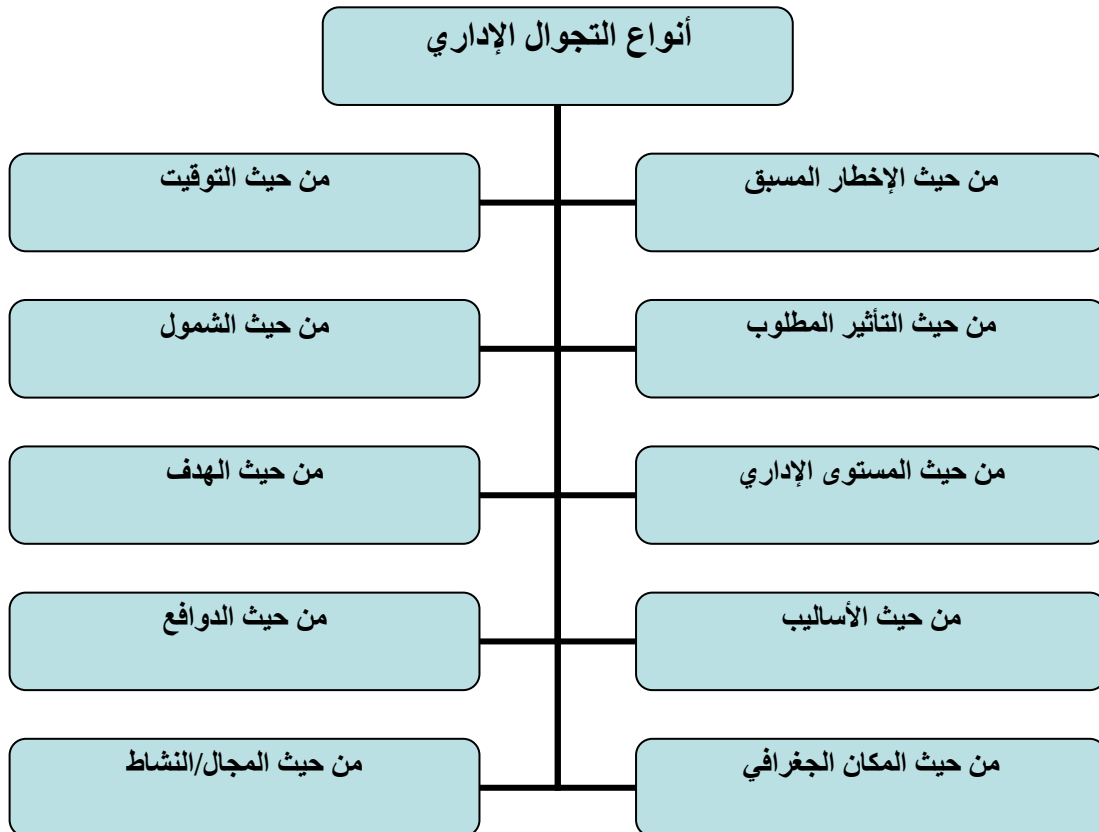


9. أنواع التجوال الإداري من حيث المجال أو النشاط المطلوب تفقده:

- أ. جولات متصلة بنظام الإنتاج.
- ب. جولات متصلة بنظام التسويق.
- ج. جولات متصلة بنظام التمويل.
- د. جولات متصلة بنظام الأفراد (الخصيري، 2000: 119-121).

10. أنواع التجوال الإداري من حيث المكان الجغرافي:

- أ. تجوال إداري في مناطق حضرية مفتوحة، حيث يتم تغليب لغة المصالح، والمنفعة الذاتية في الخطاب.
- ب. تجوال إداري في مناطق ريفية مغلقة أو شبه مغلقة، حيث يتم تغليب لغة العلاقات والروابط والاعتمادية المتبادلة والتعاون والمشاركة والقيم في الخطاب (الخصيري، 2000: 148-149).



شكل رقم (2.2): أنواع التجوال الإداري

## أساليب الإدارة بالتجوال:

تعتبر الإدارة بالتجوال من أفضل التقنيات الفاعلة المستخدمة لبناء العلاقة وتعزيز الاتصال بين المديرين والعاملين، حيث تعتمد التواصل وجها لوجه، وذلك مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى مثل: المراسلات، الاتصال الهاتفي، البريد الإلكتروني، التواصل عبر الشبكات الاجتماعية وكذلك الفيديو كونفرنس... إلخ والتي تفتقر جميعها إلى التفاعل الوجداني، بينما بالمقابل تلتقط الإدارة بالتجوال المشاعر الحقيقية كتعبيرات الوجه ونبرات الصوت التي تساعد المدير المتجول فيما بعد بالإضافة إلى الحقائق والمعلومات على اتخاذ قرارات أفضل (Tiwari: [www.nepaknol.net](http://www.nepaknol.net)).

وتختلف عملية التجوال الإداري وفقا للأساليب التي تستخدم في إحداث عملية التجوال، أو التي يتبعها المدير المتجول للحصول على البيانات والمعلومات. فتسارع إيقاع التغيرات بمعدلات غير مسبوقه واختلاف طبيعة المتغيرات الحاصلة عن بعضها، تفرض على المدير المتجول التجديد والتنويع والمواءمة في أساليب التجوال المتبعة (الخصيري، 2000: 143-144).

ومن ثم فإنه تستخدم عدة أساليب في القيام بالتجوال الإداري من أهمها كما ورد عن (الخصيري، 2000: 143-146؛ العجمي، 2010: 361-362):

## 1. الاجتماعات:

وهو لقاء يجمع بين المدير المتجول والعاملين لبحث مشكلة ما والمناقشة وتبادل الآراء، وهناك نوعان من الاجتماعات التي يستخدمها المدير المتجول:

**النوع الأول، الاجتماعات المفتوحة:** وهي الاجتماعات التي تدار بشكل علني ومفتوح لجميع العاملين، وتحتاج إلى إعمال الخيال الابتكاري، والمؤازرة الجماعية، لطرح الأفكار الجديدة والمبدعة.

**النوع الثاني، الاجتماعات المغلقة:** وهي الاجتماعات التي يتم فيها عرض مشاكل وأطروحات ذات طابع تنفيذي، ولها جانبها السري، بحيث يتم إجراؤها عادة بين المتخصصين.

ويرى الباحث أن نجاح الاجتماعات كأحد أساليب التجوال يتوقف على عدة عوامل مناهة بالمدير المتجول، وهي: التخطيط الجيد للاجتماع من حيث الهدف والترتيب، والإدارة السليمة لسيرها، ومن ثم ضرورة الالتزام بمخرجات الاجتماع ومتابعة تنفيذ أية قرارات صادرة عنها.

**2. الندوات:**

ويختلف هذا الأسلوب عن الاجتماعات كونه يركز على جانب معين من الموضوعات، ويتناوله بالعرض والنقاش والتحليل والمعالجة مجموعة من المتخصصين.

**3. المحاضرات:**

وهي من الأساليب التي تتعدد فيها المزايا؛ لسهولة وسرعة تنفيذها، وغزارة المعلومات التي يمكن نقلها لعدد كبير من العاملين (Dessler, 2008). حيث يقوم هذا النوع من الأساليب على قيام المدير المتجول بإلقاء محاضرة للعاملين للرد على أسئلتهم واستفساراتهم، ويتناول فيها سياسات المنظمة وأهدافها وخططها المستقبلية. وبالرغم من كونها أقل الأساليب كلفة؛ لإمكانية إشراك عدد كبير من العاملين، إلا أنها تحتاج إلى مستوى عالٍ من المهارة لدى القائم بها.

**4. البرامج التدريبية:**

وهي طريقة منظمة تقوم بتزويد العاملين بالمعلومات والمهارات الوظيفية بشكل موجه ومكثف وبفترة زمنية مختصرة، وذلك من خلال عرض الحقائق والأسئلة التفاعلية والتغذية الفورية الراجعة (Dessler, 2008). ويعتبر التدريب أحد أهم الأساليب لتحقيق التجوال الإداري الناجح، ذلك لكونه وسيلة غير مباشرة للتعرف على المشاكل والمحددات التي تواجه المنظمة من الداخل، والوصول إلى اقتراحات عملية وفعالة لحلها من خلال عدة طرق فاعلة مثل: الحالات العملية، ورش العمل، العصف الذهني، الاستقصاء ونحو ذلك.

**5. المناقشات غير الرسمية:**

وهو أسلوب يتمتع بإتاحة المجال أمام العاملين بالحديث في أي موضوع، وبالطريقة التي يرونها مناسبة، وذلك بعيداً عن الأجواء الرسمية؛ مما يساعد على تعزيز خطوط الاتصال بين الإدارة والعاملين.

**6. الزيارات العابرة السريعة:**

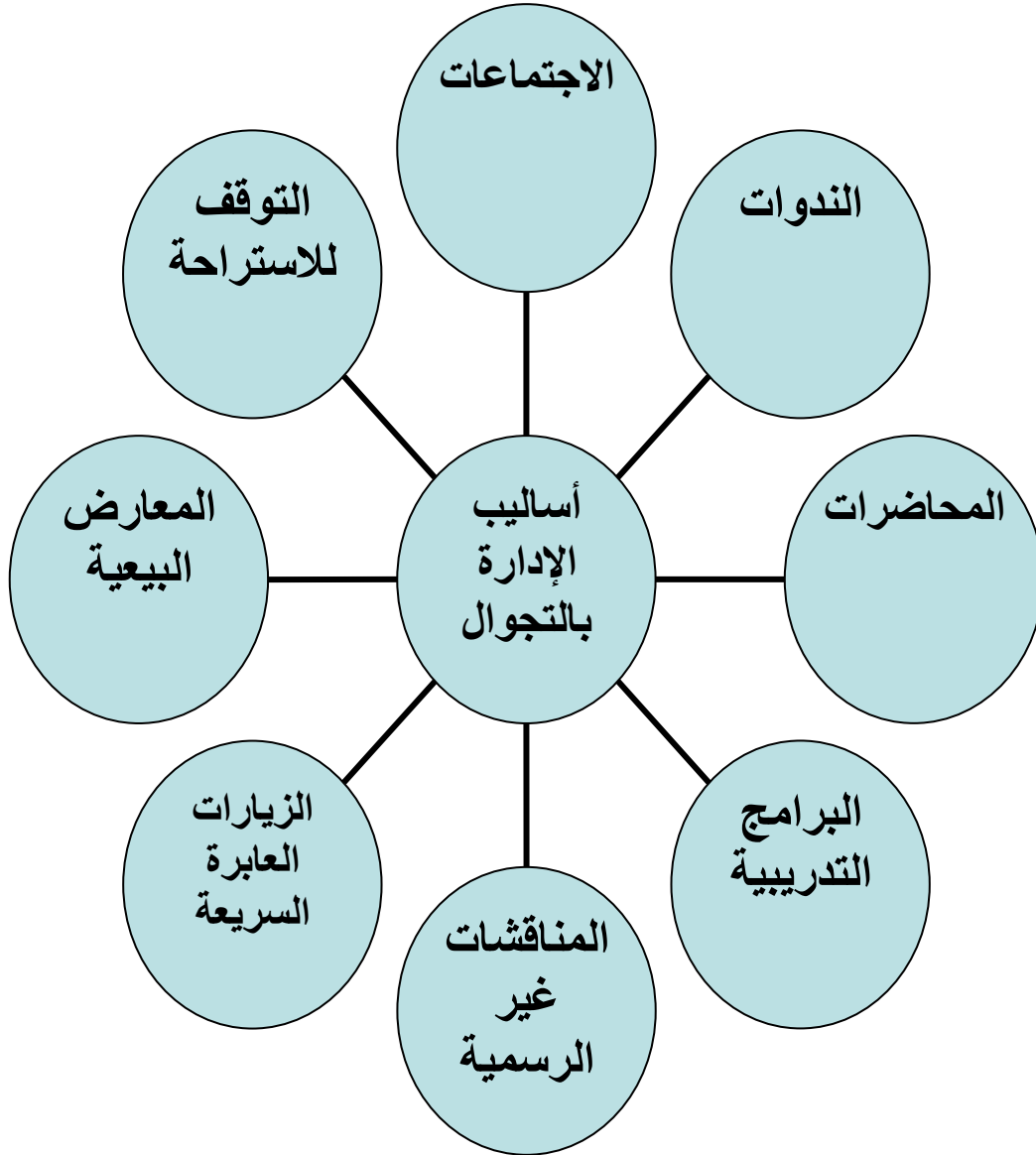
وهذا الأسلوب قائم على هدف إزكاء الإحساس لدى العاملين بالوجود والمتابعة، حيث يتم بجانب نشاط آخر يقوم به المدير المتجول بالقرب من موقع المنظمة.

**7. المعارض البيعية:**

وهو أحد الأساليب الذكية التي يتم فيها تحصيل المعلومات من خلال التجوال داخل معارض الوحدات الإنتاجية والحديث مع العارضين والعاملين فيها.

8. التوقف للاستراحة:

ويستخدم هذا الأسلوب من التجوال في الشركات متعددة الجنسيات، والتي تمتلك فروع ومصانع ووحدات إنتاجية موزعة على كثير من مناطق العالم.



شكل رقم (2.3): أساليب الإدارة بالتجوال

## أدوات (مهارات) الإدارة بالتجوال:

تكاد تتفق إدارات المنظمات الطموحة -مهما اختلفت سياساتها- على أهمية استخدام الأدوات التي تساهم في تعزيز وجودها وتسهيل انتقالها العمودي باتجاه قمة الهرم التنافسي الذي يعكس حقيقة تواجدها في سوق الأعمال (جودي وعبدالرحمن، 2011: 325).

وحيث إن أسلوب الإدارة بالتجوال لا يعطي نتائج المرجوة بمجرد تطبيقه فقط إنما بحسن استخدامه (Mears, 2009: 51) والتي قد تأتي بنتائج عكسية إذا لم يتم ذلك (Jones, 2001)؛ إذ التطبيق الجيد بمثابة فن يمكن تعلمه (Peters & Austin, 1985: 378). وبالتالي فإن المدير المتجول يجتهد في استخدام عدة أدوات اتصالية لتحقيق الفاعلية الكاملة للجولة التفضدية التي يقوم بها، وهي عملية تتطلب منه مهارة عالية في انتقاء الأمثل منها وفقا لاحتياجات ومتطلبات الموقف الإداري بما يتأكد له أنه حقق أهدافه من التجوال الإداري، ومن هذه الأدوات حسب ما ذكر (الخضيرى، 2000: 157-163؛ العجمي، 2010: 361):

## 1. أداة إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث:

فالإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز: الابتكار، والإبداع، والتطوير، والتحسين، وامتلاك مزايا تنافسية.. الأمر الذي يتطلب تشجيع ودعم الأفكار الابتكارية الصادرة أساسا من الحوار المفتوح والنقاش الودي الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين في المنظمة. ولهذا يجب على المدير المتجول أن يختار لغة الحوار والحديث والخطاب التي تناسب كل فئة على حدة؛ بحيث تشعر كل فئة أنه واحد منهم، والأمين على تحقيق مطالبهم.

## 2. أداة الإصغاء الذكي المستوعب لما يقال ويحدث:

يغلب على العاملين حالة من التوتر طالما شعروا بأن أحدا يراقب أداؤهم، بينما عندما يرون المدير المتجول بينهم كأحدهم أكثر من كونه مسؤولا.. فإن ذلك يعطيك الفرصة لاكتشاف كثير من القضايا قبل أن تتحول إلى مشكلات (www.mindtools.com). وحسب (Streshly, et al., 2012: 3) فإن العاملين كلما أعطوا الفرصة للحديث فسيفصحون بما يشعرون أنه يجب أن يكون، وليس ما يجب المدير أن يسمع؛ ويؤكد ذلك (Peters & Austin, 1985: 378) أن القدرة على الإصغاء الجيد هي الأهم في تحقيق الفاعلية عند ممارسة الإدارة بالتجوال.

### 3. أداة الاستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش:

تمثل المواقف فرصة سانحة للمدير المتجول أن ينتهزها بمهارة للحصول على المعلومة، فضلا عن تزويد العاملين بالمعلومة التي تكوّن عندهم الرأي والقناعة والعقيدة.

### 4. أداة إزالة كافة أشكال الخوف والرهبة والخجل:

والتي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها أثناء الجولة الإدارية، فيعمل المدير المتجول على بث روح الأمن والأمان، وإزالة الحواجز النفسية والمادية. الأمر الذي يكفل بدوره زيادة فاعلية الجولة الإدارية، والحصول منها على المعلومات، وتحقيق الدافع والحافز على التجويد، وبالتالي زيادة كفاءة الأداء الداخلي للمشروع.

### 5. أداة تحقيق مشاركة ذكية ومعنوية للعاملين في مشاكل العمل:

فالمدير الذكي يحرص على الاستماع بتعاطف إلى مشاكل العاملين ومشاكل العمل، ويعمل ما في وسعه لحلها، الأمر الذي يزيد من ولاء وانتماء العاملين للمشروع، وكذلك إنتاجيتهم. وينصح (AL AL Shra'ah, et al., 2013: 74) بترتيب لقاءات منتظمة مع المتخصصين لحل مشاكل العمل، وتلبية احتياجات العاملين.

### 6. أداة البحث عن قادة الرأي والمبدعين وأصحاب المواهب والأفكار الجريئة والجديدة:

وحيث إن كثيرا ما تضم الشركات والمشروعات بعضا منهم، وقد يكونوا مغمورين أو مضطهدين، فإن مهمة المدير المتجول أن يكتشف هؤلاء من خلال طرح المشاكل للحوار حولها وأخذ الآراء المختلفة، وتصميم المسابقات، وتشجيع الاقتراحات ورصد مكافآت سخية عليها.

### 7. أداة البحث عن أفكار جديدة:

حيث تعمل الجولة الإدارية التي يقوم بها المدير المتجول على الحصول على الأفكار الجديدة التي يمكن من خلالها تطوير الأعمال في المنظمة.

ويرى الباحث أن هذه الأدوات (المهارات) هي لازمة لكل مدير ناجح في منظمته؛ وذلك لأهمية ما تحقّقه من نتائج على مستوى المنظمة والعاملين فيها. وبالتالي يجب تعزيز امتلاك هذه المفاتيح المهارية في السلوك الإداري لكل المستويات الإدارية في المنظمة.

## تطبيق الإدارة بالتجوال (المتطلبات، الصعوبات):

## أ. متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال:

إن تطبيق الإدارة بالتجوال تتطلب المشاركة الشخصية، واستخدام أدوات الإنصات الذكي، والإدراك الواعي بأن العاملين في المنظمة يريدون المساهمة في نجاحها. لذا فإنه لا ينبغي أن تمارس اضطراراً أو تمثيلاً؛ حيث إن الآثار المرجوة من هذه الممارسة الإدارية تتحقق بقدر مشاعر الإخلاص والصدق والاهتمام التي يلمسها العاملون اتجاههم وما يقومون به (Serrat, 2009; [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)). ويرى (Peters) أستاذ علم التميز أن تقنية الإدارة بالتجوال هي "تكنولوجيا الوضوح" ([www.futurecents.com](http://www.futurecents.com); Peters & Austin, 1985: 8)، وترتكز نقطة القوة فيها على حجم الاتصالات غير الرسمية (Macneill & Boyd, 2006)، فيما يؤكد (الخضيرى: 2000، 26) بأن الأثر النفسي للتجوال الإداري إذا ما أحسن استغلاله فإنه يحقق الكثير للمنظمات إلى الدرجة التي يمكن بها القول: إن تقدم أي منظمة يمكن أن يمتد بمقدار ما يمتد إليه تجوال المدير القائد داخل هذه المنظمة.

وقد ذكر (العجمي، 2010: 372-375؛ Serrat, 2009) مجموعة من المتطلبات التي قد تسهم في نجاح تطبيق الإدارة بالتجوال، ومن أبرزها:

1. الاهتمام الصادق بالعاملين واهتماماتهم وطموحاتهم، والتجاوب مع مشاكلهم وهمومهم، وتقديم المساعدة ما أمكن.
2. تسهيل الأمور وليس إصدار الأوامر، وتفادي ترك الانطباعات السلبية عند العاملين، كالظهور بشكل معلم أو مدرب أو حتى مفتش.
3. الاتصال المنتظم الفعال من خلال تكرار عملية التجوال بين الفترة والأخرى، وتقديم الشكر العلني للعاملين المتميزين، واغتنام الفرصة بنقل أهداف وقيم المنظمة للعاملين ومشاركتهم الأحلام المؤسسية، وإعطائهم الأخبار الجيدة والمعلومات والتغذية الراجعة، وتغليب الحديث غير الرسمي وتبادل القصص كالحديث عن الأسرة والهوايات...إلخ.
4. تحقيق مستوى أرقى من التعاون والمشاركة بمصداقية من خلال المناقشة وإبداء الرأي في مصالح العمل وطرق الأداء المثلى.
5. التطهير من المعوقات من خلال التشخيص الميداني للمشكلات وعلاجها.
6. حسن اختيار القيادات الذين يقومون بالتجوال اعتماداً على الكفاءة والإنجاز، وتدريبهم وتطويرهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم.

7. **بناء الثقة** في نفوس العاملين من جهة، وبين الإدارة والعاملين من جهة أخرى، ويعد من أهم متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال.

ويتفق ( Amsbary & Staples, 1991; Emmons, 2006; Buckner, 2008; Simpson, 2013) بأنه لا ينبغي توقع النتائج فوراً؛ حيث إن علاقة الثقة بين المدير والمروّسين تتراكم مع تكرار تطبيق الإدارة بالتجوال التي تُحسّن بالضرورة من التوقعات المنتظرة من كلا الطرفين.

ويرى (Gorman, 1994) أنه يجب التركيز في ملاحظة بعض الأمور خلال عملية التجول، مثل: مدى اتباع الأنظمة والسياسات والإجراءات - مدى رضا العملاء والعاملين على السواء - احتياجات المنظمة وشكلها.

فيما نوّه ( Jones, 2001; [www.futurecents.com](http://www.futurecents.com); [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com);

المدير المتجول لعدة مبادئ وإرشادات توجيهية عند تطبيق الإدارة بالتجوال، وهي:

- الالتقاء بجميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وعدم تجاهل البعض أو الاعتماد الكامل على التقارير المكتوبة.
- كرر العملية كلما كان ذلك متاحاً، فالإدارة بالتجوال ترسل إشارات إيجابية للعاملين بمدى اهتمامك بهم، وتبقيك على تواصل في كل ما يحدث داخل المنظمة.
- القيام بها بنفسك، فذلك يشجع العاملين على الحوار الصادق المتبادل والتفكير بصوت مرتفع أمام الالتزام الشخصي بالأفكار المطروحة.
- عدم تجاوز المسؤول المباشر، حيث قد يستغل بعض العاملين فرصة المقابلة في تقديم شكوى عن مسؤوله. إذ يجب توجيه العاملين للحل المباشر مع مسؤوليهم، ويكون التدخل اضطراري لمراجعة المسؤول إذا وجد ما يستحق دون إشعار المرؤوس بذلك.
- ا طرح الأسئلة فيما يخص عملهم، وأظهر الاهتمام والتفاعل فيما يقومون به.
- التماس حجم الدافعية للعمل ومدى الرضا الوظيفي من خلال التركيز على الملاحظة والاستماع خلال حديثك مع العاملين، وبين بعضهم البعض.
- اغتنم الفرصة بتعريف العاملين على رؤية وأهداف المنظمة التي تحتاج جهود الجميع لتحقيقها، وناقش معهم اهتماماتهم وأحلامهم الشخصية.
- قم بشيء من التغيير، وحاول ممارسة أعمالهم اليومية المعتادة بنفسك، وساعد في تطوير الإجراءات التي يقومون بها خلال يوم عمل عادي.



- شارك العاملين الأخبار الجيدة والسارة كآخر الإنجازات والمبادرات الإيجابية. امنحهم الثقة والتفاؤل والدعم من دون فقد المصداقية.
- انشر المرح ومظاهر الانبساط أثناء التجوال دون تهريج أو إسفاف، ورسخ انطبعا بأن العمل متعة بأكثر مما هو واجب وقيد.
- البحث عن المجهولين من ذوي الأفكار الإبداعية والآراء البناءة والأفعال السليمة المتميزة التي تحسّن من عمليات ومنتجات وخدمات المنظمة، وتقديم الشكر العلني لهم أمام زملائهم دون إحراج أو إجحاف لأحد.
- تجنب تصيد الأخطاء أو تسجيلها بانتظار مراجعة المسؤول عن العاملين بقدر توجيه العاملين فوراً للممارسات والإجراءات الصحيحة.

ويضيف ([www.efqm.org/excellence-one-toolbook](http://www.efqm.org/excellence-one-toolbook)) أيضا:

- الوضوح في أهداف الجولة بما يزيل مشاعر الشك.
- اجعل الوقت المخصص للجولة ضمن التزاماتك اليومية.
- شجعهم على طرح الأسئلة، بينما استخدم أنت الأسئلة المفتوحة التي تعزز العلاقات المتبادلة.
- المصداقية، وتشمل بإشعارهم بما لا يمكنك الحديث عنه أو الانطباعات المغايرة لما كانت عندك.
- التلقائية العفوية التي تعبر عن الطبيعة الشخصية.
- اشكر الناس على وقتهم الممنوح، وثقتهم بالنصائح المُقدّمة.
- وفي نهاية الجولة، فكر جيدا في الاستفادة من كل ما رأيته أو سمعته، ثم زدوهم لاحقا بأية متابعات أو معالجات.

ولم يبتعد (العرمان، 2008) كثيرا عن هذه المبادئ والإرشادات التوجيهية إلا أنه نصح بضرورة التخطيط والاستعداد الجيد للجولة: كتحديد الهدف المنشود والتعرف المسبق على اهتمامات وحاجات المنوي القيام بالجولة عندهم، وكذلك أهمية التنظيم والمتابعة: كتحديد مواعيد زمنية ودورية للجولة ومدتها وتغطية كافة مجالات العمل وفاعلية إجراءات المتابعة للملاحظات المدونة فيما بعد ذلك.

وقد حذر (العرمان، 2008) من بعض الأمور التي قد تقسد من أجواء الجولة أو أهدافها،

مثل:

- إعطاء إجابات غير مؤكدة أو تتطلب مزيد بحث من خلال القنوات الرسمية.
- إفشاء أو تسريب لأسرار العمل.
- السماح للعاملين بالتعبير عما يجول في نفوسهم من أفكار هدامة (غير بناءة).
- الظهور وكأنك على عجلة من أمرك، فلا يجب القيام بها أوقات انشغالك.
- انتقاد المسؤولين المباشرين أمام العاملين معهم.
- الاهتمام بالمظاهر الرسمية، والمغالاة في ذلك.

ويعتقد (الخصيري : 2000، 13) بأهمية استخدام المدير المتجول لخيارات وبدائل القوة الإدارية التي يمتلكها بفاعلية، وهي: موقعه في الهيكل التنظيمي للمنظمة - قوة السلطة والصلاحيات الإدارية الممنوحة له بحكم هذا الموقع - مقدار تأثير "الكاريزما" الشخصية، والملكات والمواهب الخاصة - مقدار ما يتمتع به من نفوذ لدى المؤسسات الأخرى المرتبطة بالمنظمة، ومدى استجابتها لما قد يطلبه منها - مقدار الثقة والمصداقية والنزاهة وقربه من الصورة الذهنية المثلى للقائد الإداري، ومدى تمسكه بهيكل القيم ونسق العادات والتقاليد الراسخة في المجتمع.

ويشير (الخصيري، 2000: 226-232) في موضع آخر إلى أن ممارسة الإدارة بالتجول تواجهها عادة مواقف صعبة من قبل أصحاب المصالح الذين ينتظرون هذه الفرصة للتعبير عن آرائهم ومطالبهم، أو لفرض نفوذهم وإملاء إرادتهم، أو لتأكيد سيطرتهم على المنظمة.. الأمر الذي يستدعي المدير المتجول إلى معرفة كاملة بطرق التعامل مع هذه المواقف، والتي أهمها ما يلي:

1. **منهج التبيين:** إذ يكفل تبيين الحقائق للعاملين في المنظمة القضاء على الموقف الصعب الذي غالبا تكون أسبابه: إشاعة غير حقيقية، أو سوء فهم وإدراك، أو حدوث تشويش، أو تدخل معلومات مغلوطة وغير صحيحة.
2. **منهج التحقيق:** حيث يساعد التحقيق مع قوى المصالح المتباينة على معرفة الأسباب الحقيقية للموقف، وكذلك هي أداة لامتناس الغضب والانفعالات، وتهدئة الأوضاع المتأزمة.

3. **منهج الاحتواء:** والذي يقوم من خلاله المدير أثناء التجول الإداري على وضع إطار عام حول الموقف، ولا يسمح بتجاوزه أو تخطيه، حيث يعتبر هذا الإطار كقيد ارتباط داخل المنظمة، ويشمل: الوضع القانوني والإداري والسلوكي والبيئي والقيمي.
  4. **منهج الامتصاص:** ويُعنى بابتلاع ضغوط الموقف الصعب، وعدم السماح لها بالتصاعد، وتهذئة الأوضاع، واستيعاب قوى صنع الموقف والانتقال المنظم بها من موقفها السلبي إلى مواقف أكثر إيجابية.
  5. **منهج التكيف:** ويتم استخدامه عندما يكون الموقف الصعب ناجم عن حدوث مجموعة من المتغيرات الهيكلية البنائية (في السوق، أو الإنتاج، أو التمويل، أو نظم استخدام وتوظيف الموارد البشرية) التي يصعب وقف تأثيرها على المنظمة، ولا بد من سرعة التكيف معها، والتوافق مع متطلباتها.
  6. **منهج الاعتلاء:** أو ركوب قمة الأزمة، حيث تكون الأزمة بالغة العنف والشدة والصعوبة في ذاتها ونواتجها، وتتحمل إدارة المنظمة قصور عدم اكتشاف الأسباب مبكراً، مما يضطرها للتخفيف من حدتها والتماهي والمسايرة مع قوى الأزمة.
  7. **منهج المشاركة:** وهو من أهم المناهج التي يستخدمها المدير المتجول في التغلب على الأزمات والمواقف الصعبة التي ليس لها حل سريع، وتحتاج إلى تكاتف وتعاون من جانب جميع العاملين في المنظمة. ويتم بعد الاعتراف بالأزمة العمل على استدعاء كافة المعلومات الناقصة، وتوحيد كافة الجهود للتخلص من الأزمة بمسئولية عالية وانتماء صادق واستشعار للواجب.
- ويستنتج الباحث من هذا العرض أعلاه ما يمكن تلخيصه بأن المنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية (ممثلة في المدير المتجول) للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة انعكست تماما على كفاءة المنظمة وفعاليتها. ويمكن إجمال محاور العناية والاهتمام في شخصية المدير المتجول بـ: محور الشخصية الإنسانية، ومحور الخبرة العملية، ومحور القيادة التحويلية.

## ب. صعوبات تطبيق الإدارة بالتجوال:

عادة ما يحرص القادة الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، باعتبار أن اللقاءات المنتظمة مع الفرق العاملة عامل حيوي لنجاح أعمالهم. وتعد الإدارة بالتجوال أنموذجاً حقيقياً لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مديرياتهم وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية والجماعية، والقدرات والكفايات... إلخ (الخضيري، 2000؛ تشارني، 2001؛ العرمان، 2008). إلا أن هناك بعض الصعوبات التي قد تعوق تطبيق الإدارة بالتجوال بفاعلية، وقد عرض (العجمي، 2010: 371-372) أبرزها:

1. اتساع الفجوة بين الإدارة العليا والعاملين، وضعف إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم، بالإضافة إلى خوفهم من تقديم مقترحاتهم وآرائهم بتطوير وتحسين العمل.
2. البيروقراطية والهروب من تحمل المسؤولية بإحالتها دائماً إلى من هو أعلى، ومقابلة ضعف الثقة التي يشعر بها المديرون حيال العاملين عندهم بتعقيد الإجراءات حتى يكونوا دائماً في الصورة.
3. قلة وعي بعض القيادات بكيفية التجوال الإداري الفعال. وقد أوصت الدراسات (العيدي، 2010؛ صباح، 2012؛ قنومي والحوالدة، 2013؛ 74: 2013؛ AL Shra'ah, et al., 2013) لعلاج ذلك بعقد برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم في ممارسة الإدارة بالتجوال، والتي تعزز العلاقة القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين المدير والعاملين.
4. كبر حجم المنظمة واتساع مجالاتها. ومن الجدير ذكره هنا، ما يراه (ملحم، 2006: 71؛ [www.efqm.org/excellence-one-toolbook](http://www.efqm.org/excellence-one-toolbook)) بضرورة أن يقوم القائد بتشجيع المديرين في مختلف المستويات الإدارية بتطبيق هذا الأسلوب، لأن الرجل الأول في المنظمة لا يمكنه بمفرده تطبيق هذا المنهج، دون مساعدة من حوله من مديرين.

بينما يرى (Gritz, 2011) أن هناك صعوبات أخرى قد تظهر إذا ما تم تطبيق الإدارة بالتجوال في بيئة افتراضية، مثل: عدم إمكانية التواجد الجسدي.

## المبحث الثاني: التميز المؤسسي

### مقدمة:

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات العملاء وتوقعاتهم. ومن أبرز تلك المشكلات: التناقض بين توقعات الإدارة وأهداف العاملين، ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لها، تعدد صور إهدار الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية، ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة العملاء وإرضائهم ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات، ضعف الوعي بالقدرات المحورية وعدم استثمار وتفعيل مصادر القوة التنافسية في المنظمات. تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل وانهيار كثير من المنظمات، وضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة (السلمي، 2002: 19-20).

وفي ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في: الثورة المعرفية والمعلوماتية، والفجوة الرقمية والديمقراطية، والعولمة وتداعياتها المختلفة، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغيرات في أساليب العمل، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المنظمات، وتعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إنتاجية المنظمات، والوصول إلى التميز في الأداء، فقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي؛ كمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي، والفعالية التنظيمية، وتلبية حاجات العملاء، والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية (المليجي، 2012)، وتوفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد (السلمي، 2002: 20).

من هنا، فإذا كان الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمنظمات الضعيفة على ساحة السوق العالمي، فإنه غالباً سيشهد المستقبل تغيراً جوهرياً في هذه الفلسفة من حيث أنه لا مكان في السوق سوف يكون سوى للمنظمات المتميزة (الرشيد، 2004: 23).

إن البحث عن أساليب حديثة في الإدارة هو مطلب حثيث كمحاولة للتأقلم مع التغيرات العالمية، حيث شكل مدخل إدارة التميز أنموذجاً مهماً للمنظمات بإدارتها الحالية وعاملاً مساعداً لها لضمان بقائها واستمرارية نجاحها وتطويرها المستقبلي (الجعبري، 2009: 18).

ويعتبر التميز نظاماً متكاملًا يعتمد على التقنيات والمناهج الإدارية الحديثة؛ بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، لتتفوق بها المنظمة على المنظمات الأخرى، وترقى إلى المستوى العالمي (العبدلات، 2009: 27).

### ماهية التميز المؤسسي:

#### أ. مفهوم التميز:

إن تعريف التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي. فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، فأضاف ذلك إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات عدة مثل: العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة التنظيمية...إلخ. وقد استمرت الجهود العلمية في تطوير المفهوم حتى ظهر مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية آخذاً في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة (زايد، 2003: 5).

ويرى (أبو فارة وآخرون، 2009) أن مفهوم التميز مرادف للابتكار الذي هو الإتيان بما هو جديد ومختلف عن الآخرين، وينتج عنه تحقيق ميزة تنافسية في واحد أو أكثر من عناصر الأداء الاستراتيجي.

وبحسب (العديلي، 2009) فإن التميز هو الريادة والإبداع في تقديم منتجات وخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترضي العملاء والمساهمين والموظفين.

ويعرف (السعودي، 2008) التميز المؤسسي بأنه: قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة بصورة فعالة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، ويميزها عن باقي المنظمات.

وذكر Bukhart بأن التميز المؤسسي هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (الضلاعين، 2010: 73).

ويرى Eskildsen التميز المؤسسي بأنه الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة، والعاملين فيها، والمجتمع، وبما يؤدي إلى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل (جواد، والخرشة، 2008: 146).

فيما يؤكد (Standen, 2004: 2) أن التميز المؤسسي يعبر عن الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات الحالية وفي المستقبل وتجاوز توقعاتهم، من خلال أداء عالي يحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.

### ب. إدارة التميز:

إن مفهوم إدارة التميز هو مفهوم قديم حديث، فمن حيث القدم فإن المنظمات بمختلف أنواعها وانتماءاتها هدفت إلى تحقيق النجاح والبقاء والنمو، ومن حيث الحدثة فنظرا لشدة واحتدام المنافسة العالمية بين المنظمات تحاول كل منظمة سبر قدراتها المحورية التي تحقق لها التميز عن الآخرين (جاد الرب، 2013: 123).

لقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل للتفوق التنظيمي يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء الداخلي والخارجي في المنظمة، وينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (السلمي، 2002: 20).

ويعرفها (زايد، 2003: 6) بأنها "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة".

ويقول (جاد الرب، 2013: 113-116) بأن إدارة التميز من سمات القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال المتطورة، وتركز هذه القيادة على إدارة العناصر والمقومات والموارد التنظيمية، بما يحقق لها ميزة تنافسية تتفوق بها المنظمة على غيرها من المنظمات. ويعرفها بأنها: "الاستخدام الأمثل لمختلف موارد المنظمة وبما يحقق لها التميز التنظيمي".

وترى (الجعبري، 2009: 21) أنها هي "محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية"

وقد جاء ذلك متوافقاً مع تعريف النموذج الأوروبي للتميز لعام 2003 الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة بأنها تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة، وتؤدي إلى تحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية (Egan, 2003: 8).

### ج. المنظمات المتميزة:

ويشير (العديلي، 2009) إلى أن المنظمات المتميزة هي التي تقوم بتطبيق استراتيجية ثابتة تركز إلى عاملين أساسيين وهما: التركيز على الإبداع والقيمة المضافة، واتخاذ قرارات صحيحة وسليمة.

وذكر Gilgeous أن المنظمات المتميزة هي التي "تتفوق باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها" (سماح، 2013: 37).

### د. ثقافة التميز:

يرى (آل مزروع، 2010: 29) أن ثقافة التميز هي: الرؤية المشتركة للقيادة وللعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات وممارسات تقود سلوكهم في المنظمة نحو ممارسات تميزها عن غيرها من المنظمات.

وإذ يكاد يكون من المتعذر تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز (الخالدي، 2012)، فإن متطلبات تغيير الثقافة التنظيمية إلى ثقافة التميز تتضمن أربعة مكونات أساسية هي: قدرة القيادة على تعزيز التحول للثقافة الجديدة، وأن تُغيّر المنظمة بعضاً من طرق عملها وأنظمتها وآلياتها السابقة إلى الأساليب الإدارية الحديثة، وأن تعمل المنظمة على بناء البنية التحتية التي تدعم الانتقال إلى الثقافة الجديدة، كما تتطلب تغيير الثقافة إلى مهارات ومواقف تختلف عن تلك التي توجد في الثقافة القديمة (آل مزروع، 2010: 29).

ويرى (آل مزروع، 2010: 18-20) أن الأدبيات المتعددة التي تناولت مفهوم التميز تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها، وذلك على النحو التالي:

1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة.
2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها.
3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء.



## نشأة التميز المؤسسي ومراحل تطوره، ومبررات وجوده:

## أ. النشأة، ومراحل التطور:

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية نتيجة تحولات حادة وعميقة في السوق.. فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق، ومن التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري (زايد، 2003: 6).

وتسعى كثير من المنظمات نحو التميز، لكن القليل قادر على تحقيق هذا الهدف. ويعزى ذلك إلى أن إدارة تلك المنظمات لا تعي بشكل كامل متطلبات التميز. وبما أن التميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة (الجعبري، 2009: 21).

ففي عام 1950م قدم (Deming) الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام 1951م نموذج ديمينج، وخلال عشرين عاما من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، فظهرت على إثرها نظريات تنتقد الفكر الإداري الغربي حتى أدركت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز (Porter & Tanner, 2004).

ثم انتقل التركيز من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات مع طرح الأمريكيان (Peters & Weterman) في عام 1982م كتابهما بعنوان البحث عن التميز "In Search of Excellence" (المنيف، 1999: 536)، وأضاف بعدها كل من (Peters & Austin) في العام 1985م في كتابهما (The Passion For Excellence) استنادا إلى بعض المفاهيم من الكتاب السابق أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالعملاء والإبداع والقيادة التي تعتمد على الإدارة بالتجوال (الجعبري، 2009: 21).

برزت الحاجة إثر ذلك إلى إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المنظمات العامة والخاصة وعمالها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقا لمعايير التميز، واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء الذي يحقق التوازن في الرضا

بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق اتباع منهج التحسين المستمر، فأنشأت الحكومة الأمريكية في عام 1987م نموذجاً معيارياً أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكوم بالدريج على غرار نموذج ديمينج الياباني؛ وذلك لتطوير أداء المنظمات الأمريكية. وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية قامت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" في عام 1991م ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي ديمينج ومالكوم بالدريج (آل مزروع، 2010: 21).

وخلال فترة التسعينات أسهمت عوامل عدة في تحفيز المنظمات الحكومية نحو تطوير أداء القطاع العام وتبني نماذج التميز في سعيها لتحقيق الأداء المتميز كما القطاع الخاص، ومن تلك العوامل تعاضد دور خدمات الأجهزة الحكومية، والوفاء بالمتطلبات الدولية، وفاعلية الأداء الحكومي بالمقارنة مع الأهداف الاستراتيجية، والشعور بروح المسؤولية نحو المجتمع.. مما ترتب عليه انتشار بناء نماذج التميز في مختلف دول العالم وتنامي استخدامها في الدوائر العامة (بن عبود، 2009: 24-25).

واستناداً إلى ما سبق، فإن التميز يعتبر مرحلة لما بعد الجودة باعتبار المعايير والصفات الفريدة التي تتطلب من المنظمة تحقيقها للوصول لمستوى التميز. وتبقى هناك علاقة ارتباط بين معايير: التميز والجودة، حيث يشترك المفهومين في عدد من المفاهيم الرئيسة المشتركة بينهما كالقيادة والتركيز على العميل والتحسين المستمر...إلخ. فلا يمكن تحقيق معايير التميز بدون أن يسبقه تحقيق معايير الجودة (آل مزروع، 2010: 23-25).

وبالتالي، فإذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها في القرن الحادي والعشرين، فهي -لا شك- لغة التميز، حيث صار التميز هو أهم ما يشغل اهتمامات الممارسين العاملين في مجال الإدارة (الفاعوري، 2012: 27). إذ يعتبر مفهوم التميز في الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة والثورة التكنولوجية (السلمي، 2002: 13).

### ب. المبررات والدواعي:

يشير المستقبل بأنه لن يكون في السوق سوى المنظمات المتميزة، وتتمثل أبرز المتغيرات التي من المحتمل أن تشكل تحديات قد تدفع المنظمة لتبني وتطبيق منهج متطور للتميز مما يجعلها كقوى داعمة للتميز (السلمي، 2002: 19-20؛ زايد، 2003: 6؛ الرشيد، 2004: 23-24):

- سرعة معدلات التغير البيئي.
- تزايد حدة المنافسة في السوق بشكل عام، فضلا عن تحديات اتفاقيات منظمة التجارة العالمية لتحرير التجارة العالمية من كافة القيود والحواجز التي تعوق طريقها.
- حفظ المكان (القيادة والموارد والثقافة والهيكل) والمكانة (المركز التنافسي)، وتدعيم استمرارية المنظمة وبقائها في السوق.
- تنامي الشعور بالجودة، والتقليل من الفجوة بين المدخلات والمخرجات في المنظمة.
- طفرة تكنولوجيا المعلومات.
- تنامي استراتيجيات التوجه والتركيز على العملاء، بدلا من التركيز على الإنتاجية فقط.

### أهداف ومزايا إدارة التميز المؤسسي:

تحقق إدارة التميز أهدافا ومزايا كثيرة للمنظمة منها (جاد الرب، 2013: 116-117):

1. البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية، وأيضا المنافسة في السوق العالمي.
2. تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء.
3. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية، بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين.
4. تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع، وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.
5. السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
6. التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المنظمة.

### أهمية التميز المؤسسي في المنظمات الإدارية:

يعتبر اللوزي أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملك له، الأمر الذي يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها (الخرشة، الزريقات ونور، 2013: 218).

وقد حدد باكال دواعي أخذ المنظمات لمبررات التميز نظرا لأهميته لها من خلال ما يأتي (السعودي، 2008: 264):

- وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية.
- تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المنظمات المنافسة.
- توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

فيما يقول جاردر أن الهدف الأسمى للتميز التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (الخرشة، الزريقات ونور، 2013: 217-218).

### الإطار الفكري لإدارة التميز المؤسسي:

يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطوق التفكير المنظم (السلمي، 2002: 21)، حيث يرى (Oakland, 2001: 1) بأنها الاستراتيجية التي يمكن من خلالها فهم وتحديد العمليات الأساسية للمنظمة عبر أدوات القياس والتحليل؛ مما يؤدي إلى كشف الفجوات التنظيمية وتحديد فرص التحسين والتطوير.

وذكر (جاد الرب، 2013: 118-121) بأن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز يتضمن العناصر التالية كركائز يجب توافرها لنجاح إدارة التميز، وهي:

1. التحديد الدقيق والواضح لغايات وأهداف المنظمة، واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه والقياس.
2. الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط المتغير.

3. القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة.
4. الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية كمنهجية علمية متميزة.
5. العمل بمنطق إدارة العمليات، الذي يربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.
6. الالتزام بالجودة كفلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة.
7. بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة التي تعتمد المعلومات والحقائق في اتخاذ القرارات والتنبؤ بالفرص والمهددات.
8. القياس وفقاً للمعايير المحددة في خطط المنظمة، واتباع منهجية القياس المرجعي؛ وصولاً إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً.
9. السعي نحو التطوير المستمر بشكل دائم.
10. العناية بالموارد البشرية تطويراً وتمكيناً. حيث يؤكد (الفاعوري، 2012: 28) على أن استقطاب الأفراد المبتكرين الذين يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوى في تطور المنظمة، وتهيئة المناخ الذي يساعد على دعم الابتكار من أهم محددات تحقيق التميز.
11. تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة.
12. بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة.
13. إعمال مبدأ القياس بشكل كمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

### مفاتيح إدارة التميز المؤسسي (المفاهيم الرئيسية للتميز):

يؤكد (السلمي، 2002: 25) بأن الوصول للتميز ليس أمراً يسيراً بقدر ما هو عمل شاق وجهد متواصل من كافة العاملين بالمنظمة. إذ تتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، والتي تعبر عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ويحقق رضا كافة أصحاب المصلحة.

وقد ذكر (Porter & Tanner, 2004: 6-7)؛ آل مزروع، 2010: 26-27؛ جاد الرب، 2013: 121) أن مفاتيح إدارة التميز تتضمن الآتي:

- القيادة وثبات الغاية: وتعبر عن سلوك القادة الداعم لجميع منهجيات التميز، وتوضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة.

- التوجه الاستراتيجي: والمقصود تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة.
- تنمية وتحفيز عملية الابتكار.
- تحقيق رضا العملاء.
- التركيز على الإدارة المالية السليمة.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
- بناء وتوظيف إدارة المعرفة.
- تفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية منهج التفكير المنطومي والالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجه بالنتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- التركيز على العملاء.
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط بها محليا ودوليا، وتطوير الشراكات.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

### المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز المؤسسي:

- يرى (السلمي، 2002: 26؛ المليجي، 2012) أن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر مقومات عدة أهمها:
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن: رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
  - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظم عملها.
  - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء.
  - نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة.
  - نظام معلوماتي متكامل.
  - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.
  - نظام متطور لإدارة وتقييم الأداء.
  - قيادة إدارية فعالة.

## خصائص التميز المؤسسي:

ذكر Grote بأن المنظمات التي تحقق تميزًا تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة (النسور، 2010: 33)، وهي:

1. قبول الأعمال الصعبة؛ إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات.
2. توفر القيادة الكفؤة؛ إذ إن القيادة تعتبر كقدوة لها دور بارز في التحفيز للتميز والتشجيع عليه.
3. تحمل المصاعب؛ فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المنظمات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
4. إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات في خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص؛ لاكتساب التميز في الأداء.
5. برامج التدريب التي تعزز من تميز المنظمات.
6. الدقة، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية ذلك باعتباره يؤثر على تميز المنظمة.

ويضيف (العديلي، 2009) أيضا لأهم خصائص التميز برأيه:

7. أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز.
8. مستوى عال من الرضا والتقدير للذات.
9. التواجد الدائم والحيوي والمتنامي في السوق.
10. التميز في تقديم الخدمات أو المنتجات على الشركات والمؤسسات المماثلة.
11. تحقيق الإنجازات التي تضع الشركة في مصاف الشركات ذات الأسهم عالية القيمة.

## تكلفة التميز:

لم يعد التميز أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، حتى أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة (الفاعوري، 2012: 28).

ويؤكد (زايد، 2003: 16) على أنه بالرغم من أن تكلفة التميز قد تكون عالية، إلا أن تكلفة عدم التميز بالتأكيد أعلى.. وهي في هذه الحالة تعني القضاء التام على مستقبل المنظمة. ويمكن تقسيم تكاليف التميز إلى نوعين من التكاليف هما:

1. تكاليف مباشرة، وتتضمن:
  - تكاليف الوقاية: كتكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة والتدريب.
  - تكاليف التقييم: كتكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء.
  - تكاليف الفشل: منها الداخلية (كالتالف والهالك وإعادة التصنيع)، والخارجية (كتكاليف علاج شكاوى العملاء، استرداد الأموال).
2. تكاليف غير مباشرة، وتتضمن:
  - تكاليف فقد العملاء.
  - تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة.
  - تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات وطاقت ومهارات العاملين.
  - تكاليف ضمان السلع.

### معوقات التميز المؤسسي:

فيما تسعى كافة المنظمات منذ بداية التسعينات تقريبا، إلا أنه ثبت عدم قدرة عديد من المنظمات على تحقيق التميز المؤسسي. ويرجع ذلك لعدة أسباب لعل من أبرزها بحسب (الرشيد، 2004: 24):

- تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة.
- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى دونما السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المنظمات العربية.
- تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها.
- عدم التقدير الكافي بأهمية المورد البشري.
- اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز.
- عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين يعتبر أيضا سببا كافيا لعدم نجاحها.



ويذكر (العديلي، 2009) أن من المعوقات التي تحول أيضا دون تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات:

- غياب الرؤية المشتركة.
- القيادة التقليدية.
- عدم الاهتمام برضا العملاء (المستفيدين أو المراجعين).
- الإدارة البيروقراطية.
- غياب الإبداع والجودة في الأداء.
- نقص التمويل والدعم المالي.

### التميز في القطاع الحكومي:

إن ازدياد التحديات العالمية المختلفة التي تواجه الدول والانفتاح الاقتصادي والضغط وقوى التغيير المؤثرة في المنظمات والمتمثلة في القوى الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقوى الداخلية مثل: تغير أهداف المنظمة، والقيم، والاتجاهات، والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل.. فإن الحكومات الحديثة تسعى إلى مواكبة هذه التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص؛ سعيا إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صورة.

ومن المتعارف عليه أن القطاع الحكومي وجد لكي يقدم خدمات مختلفة للمواطن الذي يعد عميلا رئيسيا للقطاع الحكومي سواء في تلقي خدمات مباشرة تقدمها أجهزة الدولة له كالخدمات الصحية والتعليمية والبلديات، أو يستفيد منها بشكل غير مباشر عن طريق إشراف القطاع الحكومي مثلا على سلامة وصلاحية السلع من خلال دوائر الاختصاص لديه، وبالتالي فإن المواطن يتوقع أن تقوم هذه الأجهزة بدورها بالشكل الذي يحقق الأمان والصحة وغير ذلك من الخدمات التي تتوافق مع متطلبات العملاء (بن عبود، 2009).

ويرى آل مكتوم أن التميز في القطاع الحكومي يتجسد في مدى قدرة المنظمات على إرضاء المتعاملين وخدمتهم على الوجه الأمثل، ويتحقق ذلك عبر برامج الأداء الحكومي المتميز لتمكين القطاع الحكومي من الاستجابة الفاعلة لتحديات العصر الجديد وتطوير أداء الدوائر الحكومية (العنبي، 2013: 63).

لذا فقد سعت بعض الدول إلى إنشاء جوائز وطنية للجودة، يتم بموجبها منح جوائز تميز للمنظمات التي تحقق التميز والريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المتعاملين، فضلا عن هدف إيجاد وسائل لقياس الأداء وتعميم ثقافة التميز وتطبيقات ذلك.

وتساهم هذه الجوائز في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع وثقافة الجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطورا في القطاع الحكومي. كما تحقق روح المبادرة لديها لتقديم أفضل الخدمات وتساوم في تقدير الإنجاز غير العادي والتطوير المستمر في الأداء (بن عبود، 2009).

ويشير Frost إلى أهمية أن يكون هناك إدارات أو دوائر متخصصة لمتابعة تطبيقات الجودة والتميز، حيث يقول بأن الأداء يكون مرتفعا في المنظمات التي تحتوي مراكز للتميز من تلك المنظمات التي لا تضم مراكز للتميز (السعودي، 2008: 264).

### معايير التميز المؤسسي:

في الواقع، لا يوجد معايير دولية موحدة لقياس التميز، بل هناك معايير وطنية تطبقها بعض الدول كاليابان والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي وتحذو حذوها بعض الدول الأخرى في تطبيق هذه المعايير حتى أن هذه الدول أصبحت تمتلك جوائز للتميز (جائزة ديمنج اليابانية، جائزة بالدريج الأمريكية، وجائزة التميز الأوروبي) تمنحها للمنظمات المحلية أو الخارجية التي تلتزم بمعاييرها (بن عبود، 2009: 12).

### أهمية نماذج التميز المؤسسي:

ترى (الحيلة، 2014: 65-66) أن أهمية نماذج التميز تتمحور في التالي:

1. نشر ثقافة التميز، وزيادة الوعي بأهميته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
2. تقديم الحقائق من خلال التقييم الذاتي وفقا لمعايير محددة.
3. وسيلة تدفع المنظمة نحو تطوير نفسها في كافة المجالات.
4. تعد دافعا لتبوأ المنظمات مكانة عالمية بين مثيلاتها.
5. تعزز التنافس بين المنظمات للوصول إلى أقصى درجات الجودة.
6. وسيلة للمنظمات لتسويق ذاتها في ظل حدة الازدحام والمنافسة.
7. أداة دعم للتطوير الدائم والمستدام لدى العاملين.

8. تعزز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى المنظمات.
9. تساعد في الارتقاء بمخرجات المنظمة بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.

### نماذج التميز المؤسسي:

إن عملية التنمية الإدارية المستدامة تعتمد على معايير ومواصفات عالمية، ونماذج مجربة لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في محاولاتها الجادة للنهوض بالأداء المؤسسي وتطويره وفق تلك المعايير (مشايخ، وقنب، وأشقر، وأحمد 2011: 14).

ونظرا للضغوط والتحديات العالمية التي برزت مؤخرا فقد أدت لظهور منظمات عالمية وإقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك من خلال وضع نماذج معيارية تكون بمثابة دليل للمؤسسات وطريقها نحو التميز، كما ويمكن الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء (سهمود، 2013: 16).

ويخلص (درويش، 2006: 8) في دراسته إلى أن:

"تطور إدارة الجودة ونماذج التميز أحدثتا نقلة صحيحة من القياس بالكم (العدد) فقط إلى القياس بالكيف (النوع)، كما أنهما حولتا النظرة التقليدية للإدارة من خلال عناصر منفردة وعمليات متعددة إلى اعتبارها نظم إدارة مؤسسية متكاملة ومتراصة ومتشابهة تجعل المنظمات تعمل في شكل منظومة مترابطة الأجزاء ومتناغمة الأداء وتلبي في نفس الوقت احتياجات العملاء."

وسنشير لأبرز هذه النماذج كما يلي:

أولاً، أبرز نماذج التميز العالمية:

1. النموذج الياباني لإدارة التميز (Deming) (15/4/2015, [www.juse.or.jp](http://www.juse.or.jp)):

#### • النشأة:

تعتبر جائزة ديمينج من أقدم الجوائز في الجودة على مستوى العالم، حيث تأسست في العام 1951م من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين. وسميت بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي Dr. William Edward Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة.

• المعايير:

(سياسات الإدارة، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل، التخطيط للمستقبل، التعليم والتدريب، توكيد/ضمان الجودة، تأثيرات الجودة، القياس/التميط، الرقابة).

2. النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج للتميز) ([www.nist.gov](http://www.nist.gov), 15/4/2015)  
:(American Malcolm Baldrige National Quality: AMBNQ)

• النشأة:

أدرك قادة الشركات الأمريكية في بدايات العام 1980م حاجتهم إلى التركيز على الجودة؛ وذلك لتوسع الطلب العالمي، وحدة المنافسة. فقام مالكوم بالدريج -وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية- بإسهامات في ذلك، وبعد وفاته خصت الحكومة الأمريكية في العام 1987م نموذج جائزة للجودة باسمه وتمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في معايير نموذجية. حيث أسس النموذج لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية.

• المعايير:

(القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا العميل).

3. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ([www.efqm.org](http://www.efqm.org), 1/1/2015)  
(European Foundation for Quality Management: EFQM)

• النشأة:

تأسست المؤسسة في العام 1988م، من خلال قادة 14 منظمة كبرى في أوروبا؛ وذلك للدفع بزيادة المنافسة بين المنظمات الأوروبية. وقد تطور النموذج منذ ذلك التاريخ بما يتناسب والتغيرات في السوق العالمية.

• المعايير:

(القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية).

4. نماذج وجوائز أخرى: جائزة المملكة المتحدة للتميز - جائزة كندا للتميز (Porter & Tanner, 2004)  
- النموذج السنغافوري - النموذج الاسكتلندي - النموذج النيوزيلندي في الجودة - نموذج الجودة الشاملة في جنوب أفريقيا - جائزة شينجو للتميز في الصناعة - نموذج كانجي للتميز الأعمال - نموذج البروفيسورة فلنكا هليبيك للتميز القيادة (باشيو، البرواري، وعيشوني، 2013).

## ثانياً، أبرز نماذج التميز العربية والمحلية:

1. برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (15/4/2015, [www.dgep.gov.ae](http://www.dgep.gov.ae)):

- **النشأة:**

تم تأسيس البرنامج في العام 1997م، كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم. وقد ساهم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز خلال السنوات الماضية بإحداث نقلة نوعية حقيقية في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي. ويحرص فريق البرنامج على تطوير نظام البرنامج ومراجعة فئاته ومعايير ومنهجيته وأساليب عمله بشكل منتظم لتواكب التغيرات الحديثة في عالم الإدارة والجودة ولتستجيب بكفاءة لظروف ومتطلبات القطاع الحكومي بدبي.

- **الفئات المستهدفة:**

أ. **فئات التميز المؤسسي:** (الجهة الحكومية المتميزة، الجهة الحكومية المتميزة مالياً، الجهة الحكومية المتميزة إلكترونياً، أفضل جهة في نتائج رضا المتعاملين، أفضل جهة في نتائج رضا الموظفين، فريق العمل المتميز، المبادرة الإدارية المتميزة، المشروع التقني/العلمي المتميز، المشروع الحكومي المشترك المتميز، الجهة الحكومية الأكثر التزاماً بالهوية الوطنية).

ب. **فئات التميز الوظيفي:** (الموظف الحكومي المتميز، الموظف المتميز في المجال الإداري/المالي، الموظف المتميز في المجال التقني/الهندسي، الموظف المتميز في الوظائف المتخصصة، الموظف المتميز في المجال الميداني، الموظفة المتميزة، الموظفون الجدد، الموظف المتميز في الوظائف القيادية).

ج. **التكريم الخاص:** (الجندي المجهول).

د. **مبادرة محمد بن راشد آل مكتوم للإبداع الحكومي:** (الفكرة المبدعة، الموظف المبدع، القائد المبدع، الجهة الراعية للإبداع).

- **المعايير:**

(القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية).

## 2. مركز الملك عبدالله الثاني للتميز (www.kace.jo, 15/4/2015):

### • النشأة:

تأسس المركز في العام 2006م، ليدير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في كافة القطاعات. ويهدف المركز إلى نشر ثقافة التميز في الأردن والمنطقة من خلال تطوير نماذج/أطر التميز ومعايير التقييم المبنية على أفضل الممارسات الدولية، وتقييم أداء المؤسسات، ونشر التميز في القطاعين العام والخاص والمؤسسات غير الربحية.

### • الفئات المستهدفة:

- أ. جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في العام 2002م: (جائزة الموظف الحكومي المتميز، جائزة الخدمة الحكومية المتميزة، جائزة الإبداع الحكومي).
- ب. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص في العام 1999م: (جائزة المصدر الأردني، جائزة الاستدامة البيئية).
- ج. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال في العام 2006م، والمؤسسات غير الربحية في العام 2013م.

### • المعايير:

(القيادة، الأفراد، الاستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات، نتائج الأفراد، نتائج متلقي الخدمة، نتائج المجتمع "غير مدرجة في نموذج جائزة المؤسسات غير الربحية"، النتائج الرئيسية).

## 3. نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع (www.pal-awards.ps, 15/4/2015):

### • النشأة:

هذه الجائزة احتضنتها مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية كواحدة من برامجها التنموية منذ انطلاقتها في العام 2007، إيماناً منها بأهمية تقدير وتكريم من يبذل جهده ويتفانى في سبيل الإتيان والتميز، لما لذلك من دور وأثر في ترسيخ قيم التفاني والإخلاص في توفير ظروف الحياة الكريمة للمواطن، وتعزيز الصمود والمراكمة على الإنجازات نحو بناء الدولة الفلسطينية المستقلة.

### • الفئات المستهدفة:

- أ. فئة المؤسسة المتميزة.
- ب. فئة المشروع المتميز.
- ج. فئة التميز لذوي الاحتياجات الخاصة.

وتقوم الجائزة أيضاً بتكريم عدد من الشخصيات العالمية والمؤسسات الدولية دون تنافس دعماً لقيم الجائزة وامتدادها الإقليمي والدولي:

د. جائزة الشخصية الدولية.

• المعايير:

(القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية والتنمية، استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات والأنشطة، خدمة العملاء، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي والتنموي).

4. برامج وجوائز أخرى: جائزة الملك عبدالعزيز للجودة - جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي - جائزة الشيخ خليفة للتميز - مركز البحرين للتميز - جائزة الخليج العربي للجودة الإدارية (باشبوة، البرواري، وعيشوني، 2013).

ويرى الباحث أن هذا الانتشار الواسع لنماذج وجوائز التميز، فإنما يدل على حجم الاهتمام بثقافة التميز ومدى الاقتناع بفاعليتها في أداء المنظمات. الأمر الذي سينعكس بدوره على جميع قطاعات المجتمع وليس فقط في الشركات الربحية. وبغض النظر عن المقارنات بين النماذج المختلفة ومدى مواءمتها للبيئة محل الدراسة، فإن محاولات تحديد معايير محورية في عمل المنظمة استناداً إلى هذه التجارب السابقة سيكون له ثمار يانعة في المستقبل المنظور مع التطبيق والتطوير والمواءمة.

## المبحث الثالث: نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM)

### مقدمة:

في العام 1988م اجتمع 14 من قادة المنظمات الكبرى في أوروبا؛ بهدف تشكيل منظمة أوروبية تعمل على تعزيز المركز التنافسي للمنظمات الأوروبية في السوق العالمي. وفي العام 1989م تم تدشين المنظمة بالتزام 67 رئيس شركة أوروبية بالعمل وفقاً لرسالة المنظمة: "إلهام المنظمات لتحقيق التميز المستدام عبر حفز القادة على التعلم والمشاركة والابتكار باستخدام نموذج التميز EFQM". وقد أنشأت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" جائزة التميز الأوروبي عام 1992م ([www.efqm.org](http://www.efqm.org), 25/3/2015)، بالاستفادة من إيجابيات نموذج مالكلوم بالدريج الوطني الأمريكي ونموذج ديمنج، وظل يتطور النموذج بما يتناسب والتغيرات العالمية حتى صار يعد من أفضل النماذج، واستندت عليه نماذج عديدة في العالم بعد ذلك. لقد اهتم نموذج EFQM أن يلعب دوراً محورياً في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات الأوروبية من خلال ترويج استخدام النموذج، وتأخذ هذه المنظمات ملاحظات النموذج على محمل الجد لتحسين أنشطتها، فضلاً عن أنه:

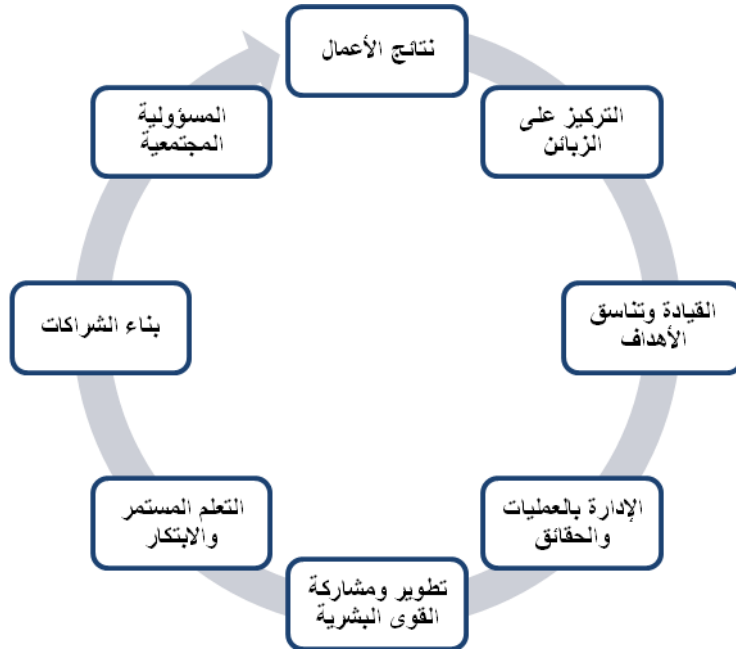
- يساعد على المقارنة الفعلية مع المنظمات الأخرى.
  - الحصول على تغذية راجعة حول نقاط القوة والضعف المؤسسي، والفجوات المحتملة.
  - فرصة التعلم من الآخرين ومشاركتهم أنجع ممارساتهم (Porter & Tanner, 2004).
- إن نماذج التميز هي حصيلة تطور المفاهيم الإدارية نحو تعزيز المركز التنافسي للمنظمات وتحسين مستوى أدائها. حيث بدأت هذه المحاولات قديماً منذ تجارب (تايلور) لتحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي، ثم تجارب هاوثورن لـ (ألتون مايو)، حتى بدأ المفهوم ينتشر وتتطور منهجياته أوائل الثمانينات من خلال (Peters & Waterman) في كتابهما الشهير عن التميز "In Search Of Excellence" (Norton, 2000: 17).

### مبادئ إدارة التميز المؤسسي (Dommartin, 2003: 5):

1. نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
2. التركيز على العملاء: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستدامة بين المنظمة وبين عملائها.
3. القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.



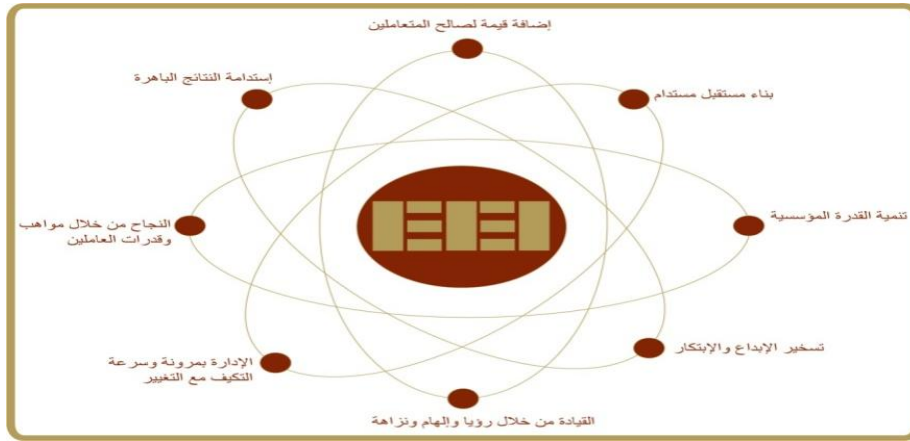
4. الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابهة من النظم والعمليات.
5. تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تدميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
6. التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
7. تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات.
8. المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.



شكل رقم (2.4): المبادئ الأساسية للتميز

المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM (www.efqm.org, 25/3/2015):

هناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للتميز والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام وهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز EFQM بالنسبة لأي مؤسسة، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، وأنها أيضا بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا. وفيما يلي شرح توضيحي لتلك المفاهيم وفق الشكل (2.5) الموضح أدناه:

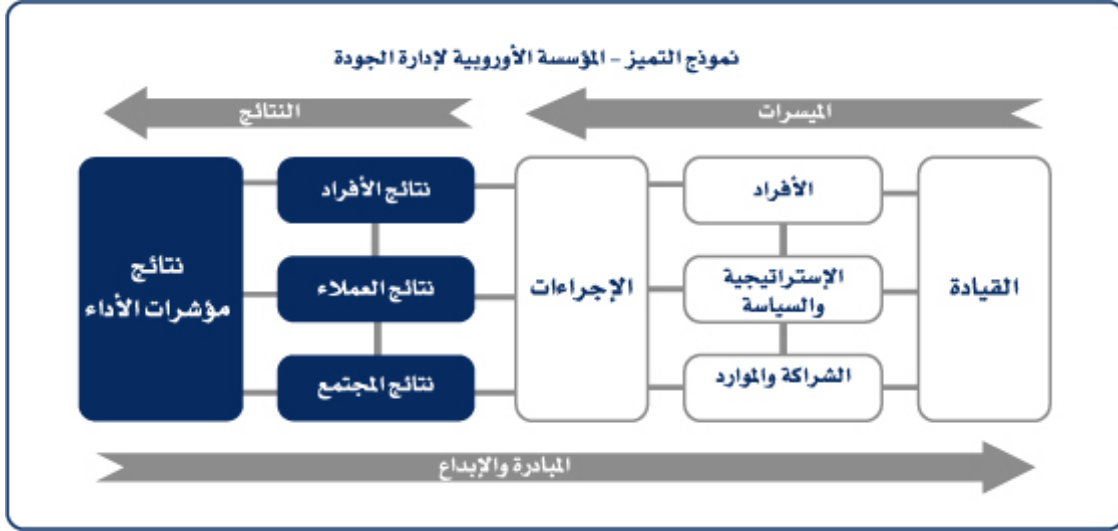


شكل رقم (2.5): المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي

1. إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة): فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية هذه الاحتياجات والتوقعات.
2. خلق المستقبل المستدام: فالمؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات على الرغم من الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
3. تطوير القدرة التنظيمية: إن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
4. تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
5. القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: إن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل، وتعمل على تحقيق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها المتعارف عليها.
6. إدارة مرنة: فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز بقدرتها على التحديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.
7. النجاح من خلال مواهب الأفراد: حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وتوفير ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
8. الحفاظ على نتائج متميزة: فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة من خلال تلبية الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.

معايير الجائزة (www.efqm.org, 25/3/2015):

تستند جائزة المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة على معايير التميز التسعة للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على معايير الأنموذج الرئيسية والفرعية. ويوضح الشكل أدناه عناصر الأنموذج الأوروبي للتميز (الممكنات، النتائج):



شكل رقم (2.6): معايير نموذج EFQM

وتعتمد آلية عمل النموذج على العلاقة السببية بين المعايير، فمعايير النتائج المتميزة سوف تتحقق من خلال معايير الممكنات التي تصف ما تفعله المنظمة وكيف تفعله، وقد وضع في منتصف النموذج التعلم والإبداع لتأثيره على كل إدارة المنظمة، كما يتضح ذلك في الشكل رقم (2.6).

#### الجزء الأول، معايير الممكنات:

وهي تلك العناصر المساعدة والتي تركز على الأعمال المطلوبة من المؤسسة القيام بها لتحقيق النتائج، وهي خمسة معايير، ولها (500) نقطة بما يعادل 50% من المجموع الكلي موزعة كما يلي:

**المعيار الأول، القيادة:** يقوم القادة بصياغة المستقبل، ويعملون على تحقيقه، والالتزام بالقيم والمبادئ، ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات، كما أنهم يتسمون بالمرونة، ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤات المستقبلية، والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان الاستمرارية. ولهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على (5) معايير فرعية:

- ينشر القادة رؤية الوزارة ورسالتها وقيمها والالتزام بها.
- يقوم القادة بتقييم وتطوير أنظمة العمل.
- يعزز القادة العلاقة مع جميع الجهات المعنية الخارجية (المجتمع، المواطنين، الشركاء، الموردين...إلخ).
- يقوم القادة بتحفيز ودعم وتقدير موظفي الوزارة، وبناء وتعزيز ثقافة التميز بينهم.
- يدعم القادة عملية التغيير التنظيمي.

**المعيار الثاني، الاستراتيجية والسياسة:** تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية. ولهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل 8% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على (4) معايير فرعية:

- تحديد السياسات والاستراتيجيات على أساس احتياجات وتوقعات العملاء حاليا وفي المستقبل.
- اعتماد السياسات والاستراتيجيات بناء على معلومات دقيقة (مؤشرات أداء، أبحاث، أنشطة إبداعية ذات علاقة).
- تطوير ومراجعة وتحديث السياسات والاستراتيجيات بشكل دوري.
- نشر السياسات والاستراتيجيات لأصحاب المصلحة من خلال برامج وآليات واضحة.

**المعيار الثالث، الأفراد:** تقدر المؤسسات المتميزة العاملين لديها، وتتبنى ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية التي تقوم بتطوير قدرات العاملين، وتعزيز العدالة والمساواة، كما تقوم بالاعتناء بهم، والتواصل معهم، ومكافأتهم، وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم، وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة. ولهذا المعيار (90) نقطة بما يعادل 9% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على (5) معايير فرعية:

- تخطيط وإدارة وتحسين أداء الموظفين.
- تحديد وتطوير كفاءات الموظفين.
- تعزيز العلاقة بالموظفين، وحفز قدراتهم.
- توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعالة مع الموظفين.
- ملاحظة جهود وإنجازات الموظفين ومكافأتهم/تقديرهم على ذلك.

**المعيار الرابع، الشراكة والموارد:** تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية، والموردين، والموارد الداخلية من أجل دعم الاستراتيجية، والسياسات، والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها، وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي. ولهذا المعيار (90) نقطة بما يعادل 9% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على (5) معايير فرعية:

- بناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على أداء الوزارة وخدماتها.
- التأكد من إدارة الموارد المالية بشكل فعال ويخدم سياسات واستراتيجيات الوزارة.
- التأكد من الاستخدام والاستفادة من المباني والمعدات والممتلكات بالشكل الأمثل.
- التأكد من الاستخدام والاستفادة من الموارد التقنية بالشكل الأمثل.
- إدارة المعلومات والمعرفة (تصنيف، تطوير، نشر...إلخ) بالوزارة وأعمالها بجودة مرتفعة.

**المعيار الخامس، العمليات:** تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها؛ لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والأطراف المعنية الأخرى. ولهذا المعيار (140) نقطة بما يعادل 14% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على (4) معايير فرعية:

- التأكد من فاعلية نظم إدارة وتوثيق العمليات التي تقوم بها الوزارة.
- تحسين العمليات بطرق إبداعية.
- تصميم وتطوير المعاملات على أساس احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم الفعلية.
- تقديم وتسليم المعاملات بمواصفات عالية.
- تعزيز قنوات الاتصال وتقوية العلاقات مع أصحاب المصلحة.

#### الجزء الثاني، معايير النتائج:

وهي التي تركز على ما حققته المؤسسة بفعل الممكنات وعلاقة ذلك بكل من العاملين والفئة المستهدفة والمجتمع، ويحتوي جزء النتائج على أربعة معايير، ولها (500) نقطة بما يعادل 50% من المجموع الكلي موزعة كما يلي:

**المعيار الأول، نتائج العملاء:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين معها. ولهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين. وهو يبحث في الإجراءات الشاملة لتحقيق نتائج العملاء من خلال: مقياس آراء العملاء، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالعملاء.

**المعيار الثاني، نتائج الأفراد:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تليها أو تتجاوز احتياجات وتوقعات العاملين. ولهذا المعيار (90) نقطة بما يعادل 9% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين. وهو يبحث في تحقيق النتائج المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال: مقياس آراء الأفراد، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالأفراد.

**المعيار الثالث، نتائج المجتمع:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تليها أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة بالمجتمع. ولهذا المعيار (60) نقطة بما يعادل 6% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين. وهو يبحث في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي والقومي والدولي من خلال: مقياس رأي المجتمع، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

**المعيار الرابع، نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تليها أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل. ولهذا المعيار (150) نقطة بما يعادل 15% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين. وهو يبحث في قياس نتائج الأداء التي حددتها المؤسسات والمتفق عليها في سياستها واستراتيجيتها لإنجاز ما يتعلق بالأداء المخطط له من خلال: مخرجات الأداء الرئيسة، ومؤشرات الأداء الرئيسة.

#### منهجية RADAR (Porter & Tanner, 2004):

يقول Massy بأن هذا المفهوم يقوم على تحديد النتائج المخطط لها، ثم تطوير المناهج التي تساعد على تحقيقها وتوظيفها بطريقة منتظمة، ثم يتم العمل على تقييم تلك المناهج ومراجعتها (العبدالات، 2009: 41)، وينطبق منطق الرادار فإنه يساعد المنظمة في التعرف على وضع الأولويات وتخطيط وتطبيق التحسينات في المواضيع التي تحتاجها. وهذه الكلمة اختصاراً من الحروف الأولى للكلمات التالية في اللغة الانجليزية:

- Results: النتائج المرجوة
- Approach: المنهجية المستخدمة
- Deployment: آلية التطبيق
- Assessment: معايير التقييم
- Review: المراجعة

ويتم من خلال منهجية RADAR تقييم مدى التزام المؤسسات بتطبيق معايير التميز وتحقيق النتائج، بناء على متطلبات ومؤشرات محددة، حيث يتم إعطاء علامة لكل معيار وفق منطق RADAR التي يتم تنفيذها من قبل خبراء تميز مستقلين، بحيث تحصل المؤسسة على علامة إجمالية ضمن المدى العالمي (0-1000)، لتعبر عن مستوى التميز الذي وصلت إليه، وتكون هذه العلامات حاصل جمع العلامات التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة لتطبيقها معايير التميز المختلفة. ويستند منطق رادار بأن المؤسسة بحاجة إلى:

- تحديد النتائج المرجو الوصول لها كجزء من سياستها واستراتيجيتها في صنع العمليات وتغطي نتائج الأداء المالي والعملياتي للمؤسسة بالإضافة إلى توجيهات أصحاب المصلحة.
- تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المناهج لتعطي النتائج المطلوبة سواء الآن أو في المستقبل.
- تطبيق المناهج بطريقة نظامية لضمان التطبيق الكامل.
- مراجعة وتقييم المناهج عن طريق مراقبة وتحليل النتائج المتوصل إليها عبر أنشطة التعلم المستمرة.

## المبحث الرابع: وزارة الداخلية والأمن الوطني

### مقدمة:

نشأت وزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق المدني) منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية الحكومات المتتالية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في خدمة المواطن الفلسطيني، وهي بدورها تسعى باستمرار إلى تطوير قدرات جديدة في سبيل تنفيذ دورها (موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني-رام الله، 2014/7/16م).

وقد تطور عمل الوزارة عبر المراحل المتتالية بهدف الوصول إلى اتباع أقصر الطرق لإنجاز المعاملات حيث وضعت لذلك خطة البناء التنظيمي والهيكلية، واستطاعت أن تُقدّم الخدمات الأساسية التي يحتاجها المواطن والمتعلقة بشؤون المدنية كإصدار جواز السفر الفلسطيني وبطاقة الهوية وشهادة الميلاد والوفاة...إلخ. كما اهتمت الوزارة بتنظيم الحياة المدنية من خلال رعاية ومتابعة منظمات المجتمع المدني، وقدمت مشاريع القوانين لتنظيم الحياة المدنية (موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني-رام الله، 2014/7/16م)، مثل قانون الجمعيات والهيئات الأهلية رقم (1) لعام 2000، واللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية (هيكلية وزارة الداخلية، 2007).

### الأهداف العامة لوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني (الخطة الاستراتيجية للشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني، 2014):

يقوم الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني بتقديم الخدمات المدنية للمجتمع والتي أهمها: حصول المواطن على الوثائق المدنية التي تخصه شخصيا من ميلاده حتى وفاته، والعمل على تسجيل جميع مؤسسات المجتمع المدني كافة على أسس الشراكة والتعاون بين الجسم الحكومي وغير الحكومي. ويسعى لأجل ذلك إلى تطوير الموارد البشرية والمادية والواقع الإداري المؤسسي وتعزيز الشراكة مع الجهات ذات العلاقة، وذلك وفقا لمعايير التميز المعتمدة؛ بما يحقق أعلى مستوى رضا لدى متلقي الخدمة.



## الهيكلية العامة لوزارة الداخلية والأمن الوطني:

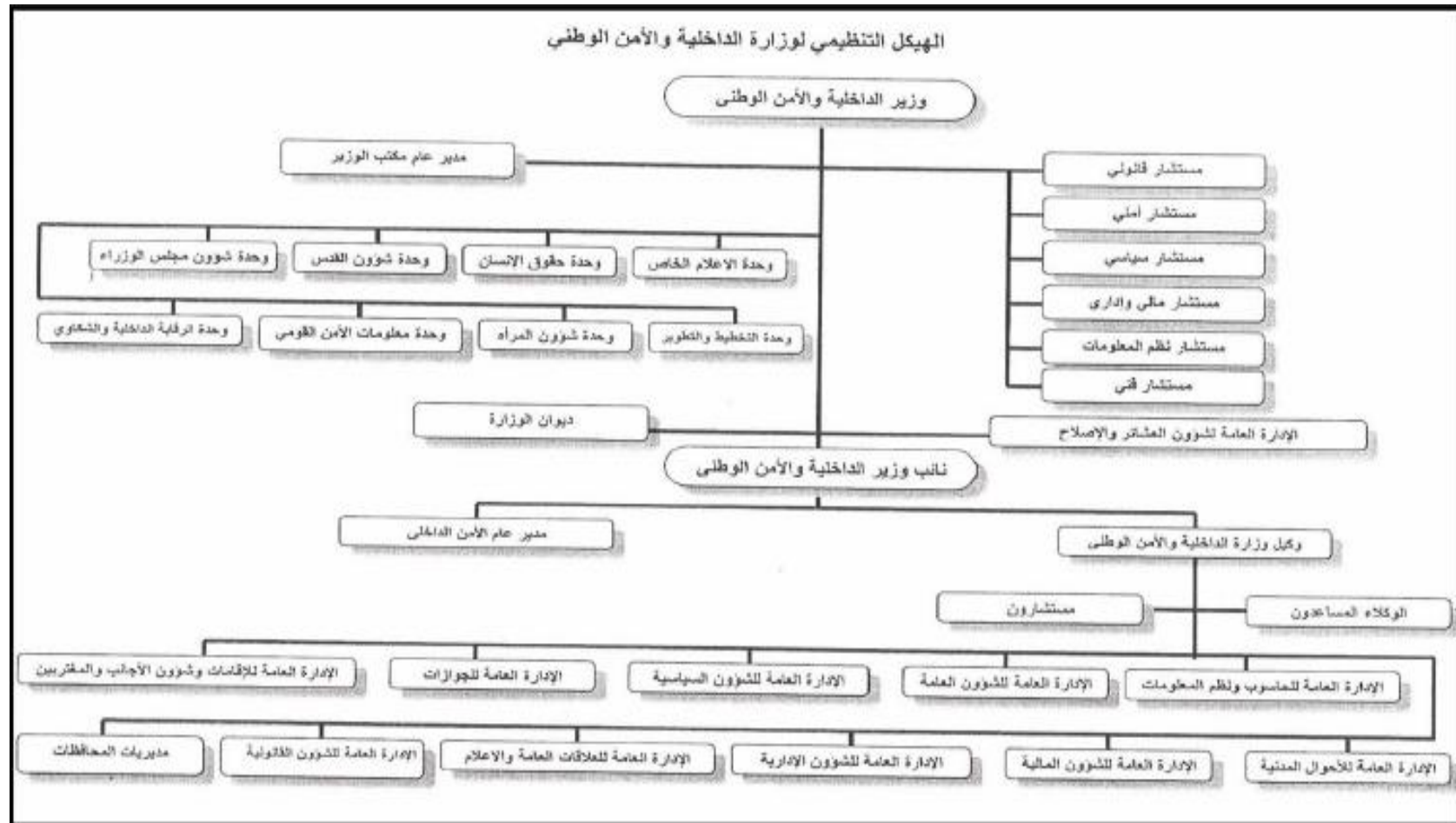
لنتمكن الوزارة من النهوض بمسؤولياتها وتنفيذ خططها وأهدافها، بشكل يلبي احتياجات المواطنين بأقصى درجات الفعالية والكفاءة والمرونة، شرعت الوزارة في وضع هيكلية عامة بما يمكن كافة إداراتها من تفعيل خدماتها (هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2007).

وتتكون وزارة الداخلية والأمن الوطني من شقين هما: الشق المدني الذي يشرف عليه وكيل الوزارة مباشرة ويتعلق بجميع الشؤون المدنية (محل الدراسة)، والشق الآخر هو الأمني أو العسكري. وتوضح الجداول التالية أعداد موظفي الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني:

جدول رقم (2.1): موظفو وزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني حسب الوظائف الإشرافية

العدد	المستوى الإشرافي
1	وكيل وزارة
2	وكيل مساعد
20	مدير عام
14	نائب مدير عام
80	مدير دائرة
28	نائب مدير دائرة
72	رئيس قسم
11	رئيس شعبة
228	المجموع
546	إجمالي عدد الموظفين

(المصدر: وزارة الداخلية والأمن الوطني، إحصائيات غير منشورة، 2015/3/16)



شكل رقم (2.7): الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني  
(المصدر: هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2007)

الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني (هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2007؛ موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني-غزة، 2014/7/16م؛ موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني-رام الله، 2014/7/16م؛ دليل إجراءات وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2011):

❖ يتكون الشق المدني من عدة قطاعات على رأس كل قطاع وكيل مساعد يتبع وكيل وزارة الداخلية والأمن الوطني، وفيما يلي موجز عن الإدارات العامة والمديريات:

### 1. قطاع الشؤون العامة والسياسية ويشمل:

#### أ. الإدارة العامة للمنظمات غير الحكومية والشؤون العامة:

وتعنى بتسجيل ومتابعة الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية؛ بما يعزز من تطوير العلاقة المؤسسية بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني، وضمان تحقيق المصلحة المجتمعية. إضافة إلى ما تقوم به من تسهيل حق المواطنين في ممارسة النشاطات الاجتماعية والثقافية والمهنية بحرية.

#### ب. الإدارة العامة للشؤون السياسية:

وتعنى بالشأن السياسي العام لا سيما بالنظام السياسي الفلسطيني ومكوناته المنصوص عليها في القانون الأساسي الفلسطيني وكافة التشريعات ذات الصلة، وكذلك بالنظام السياسي الإقليمي والدولي وتأثيراته وتفاعلاته المتبادلة على المجتمع السياسي الفلسطيني.

### 2. قطاع الشؤون الإدارية والمالية، ويشمل:

#### أ. الإدارة العامة للشؤون المالية:

تقوم هذه الإدارة على توفير كافة احتياجات الوزارة، والإشراف على توزيعها وصيانتها، وتوفير حد أدنى من هذه الاحتياجات في المستودعات التابعة للوزارة، وكذلك متابعة كافة الشؤون المالية، والتأكد من تطبيق الضوابط المالية الملائمة في جميع دوائر الوزارة على أفضل وجه. إضافة إلى الإشراف على إعداد ميزانية الوزارة، وتأمين الالتزام بالضوابط والقيود المتعلقة بالميزانية وغيرها.

ب. الإدارة العامة للشؤون الإدارية:

تهتم هذه الإدارة بمتابعة كافة العمليات الإدارية في الوزارة، ومتابعة شؤون الموظفين ورفع التوصيات بها إلى المدير العام. كما تقوم بتحديد احتياجات التدريب للموظفين العاملين بكافة الإدارات العامة، والمساهمة في تدريب وتطوير الكوادر البشرية في الوزارة.

3. قطاع الأحوال المدنية والجوازات، ويشمل:

أ. الإدارة العامة للجوازات:

تقوم هذه الإدارة بإصدار وتجديد وتعديل جوازات السفر العادية والدبلوماسية، وتوفير المعلومات المختلفة المتعلقة بأعمالها للاستفادة منها من قبل المخططين والدارسين.

ب. الإدارة العامة للأحوال المدنية:

تعتبر هذه الإدارة من أهم الإدارات العاملة في الوزارة باعتبارها تقوم بمهمة التسجيل الحيوي للمواطنين وذلك من خلال تسجيل الوقعات الحيوية (الولادة، الوفاة، الزواج، والطلاق) وإصدار الشهادات والبطاقات الخاصة لكل منها. وكذلك فيما يتعلق بالأجانب إذا حدثت الوقعات الحيوية على أرض الوطن، وحسب ما نص عليه القانون.

❖ أما الإدارات التي تتبع وكيل وزارة الداخلية والأمن الوطني مباشرة هي:

أ. الإدارة العامة للإقامات وشؤون الأجانب والمغتربين:

وهي الإدارة الوحيدة المخولة بتنظيم إقامة الأجانب (من أصل عربي أو أجنبي) في الأراضي الفلسطينية الخاضعين لشروط الإقامة المحددة.

ب. الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام:

تقوم هذه الإدارة بدور هام وحيوي حيث تعتبر واجهة الوزارة وحلقة الاتصال بين الوزارة وباقي المؤسسات الرسمية الحكومية وغير الحكومية: المحلية والدولية، وبين الوزارة ووسائل الإعلام بهدف خلق رأي عام يساندها في إيصال رسالتها وأهدافها بالمعلومة الدقيقة التي تساهم في تكوين اتجاهات ايجابية نحو الوزارة. كما تقوم على تنسيق جهود اتصالية مخططة وهادفة مع الجمهور الداخلي والخارجي للوصول إلى الرضا الجماهيري عن أداء الوزارة، وذلك من خلال التطوير وتحسين الخدمات والأداء.

**ج. الإدارة العامة للشؤون القانونية:**

تعتبر الإدارة العامة للشؤون القانونية المرجعية القانونية لكافة مكونات الوزارة، حيث تشرف على كافة الأمور والجوانب القانونية المتعلقة بسيادة القانون من حيث إعداد مشروعات القوانين والقرارات واللوائح المتعلقة بالوزارة، ومتابعة إصدارها، وتوثيقها. كما تعمل على متابعة شؤون الوزارة القانونية وتمثيل الوزارة أمام جهات الاختصاص، وتقديم المشورة القانونية للمعنيين، والمساهمة في نشر الوعي القانوني وشرح القوانين والأنظمة المختلفة للعاملين في الوزارة، والبت في الشكاوى والتظلمات في مختلف القضايا التي تحال إليها.

**د. الإدارة العامة للحاسوب ونظم المعلومات:**

وهي إحدى الإدارات الفاعلة والأساسية في الوزارة، وتستخدم أفضل التقنيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الحلول الحاسوبية المتكاملة التي تخدم الإدارات المختلفة، وتطوير أنظمة معلوماتية فاعلة وشاملة، كما تسعى الإدارة إلى أتمتة العمليات والإجراءات، والارتقاء بالممارسات الإدارية والمهنية في الوزارة. وتقوم الإدارة بشكل أساسي بتقديم الدعم الفني للشبكة وأجهزة الحاسوب وملحقاتها والأجهزة المكتبية في الوزارة، سعياً إلى تسهيل وتسريع عملية الوصول إلى المعلومات الدقيقة والمحدثة، وتطوير بيئة عمل مناسبة تضمن تقديم خدمة متميزة.

**هـ. مديريات المحافظات، وهي (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح):** ومهامها تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين كل في المحافظة التي يسكن فيها.

❖ **بينما الإدارات العامة والوحدات المتخصصة التي تتبع وزير الداخلية والأمن الوطني مباشرة:**

**أ. الإدارة العامة لشؤون العشائر والإصلاح، وتقوم بـ:**

- العمل على ترسيخ مبادئ الوحدة الوطنية ونشر المحبة وحرص الصفوف ونبذ النزاعات وحل النزاعات المجتمعية بإصلاح ذات البين والتسامح.
- مساعدة رجال الأمن والشرطة على فرض النظام والقانون وحل الخلافات.
- العمل على ترسيخ أواصر الترابط العائلي والتواصل والعمل على دعم المجتمع المدني.
- التنسيق مع وزارة العدل والقضاء والشرطة في حل الخلافات واعتماد المحكمين.

- دراسة احتياجات التجمعات السكانية ومساعدتهم في حل خلافاتهم والمحافظة على التراث الفلسطيني من الاندثار.
- تشكيل واعتماد لجان الإصلاح وتسهيل مهمتها وتذليل العقبات التي تواجهها.
- الإشراف على أداء لجان الإصلاح ومتابعتها والتفتيش الدوري عليها ورفع نتائج أعمالها والتقارير الصادرة عنها إلى رئاسة الإدارة للمصادقة عليها واعتمادها.
- التأكد من صحة الإجراءات المتخذة من قبل لجان الإصلاح وعدم مخالفتها لمبادئ النظام العام أو أحكام الشريعة الإسلامية.
- التنسيق مع وزارة الحكم المحلي لاعتماد المخاتير (التابعة الفنية) وإعطائهم موافقة (الإجازة الأمنية) بعد التأكد من وضعهم المجتمعي وقدرتهم على حل خلافات عائلاتهم.

#### ب. ديوان الوزارة:

ويعتبر هو القلب المنظم لسير المعلومات بين إدارات ودوائر ووحدات ومديريات الوزارة، وهو الجهة المسؤولة عن إدارة المعلومات في الوزارة والمديريات وتوثيقها وحفظها.

#### ج. وحدة حقوق الإنسان:

هي إطار مؤسسي لضمان إنفاذ القانون وحماية وتعزيز مبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان على قاعدة القوانين والتشريعات الوطنية والانسجام مع القيم والمبادئ والمعاهدات والقوانين الدولية، وتعمل الوحدة على ترتيب العلاقة ما بين مؤسسات إنفاذ القانون التابعة للوزارة والمواطن الفلسطيني مباشرة أو من خلال مؤسسات المجتمع المدني العاملة في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان.

#### د. وحدة الإعلام الخاص:

هي الناطق الرسمي باسم الوزير وما يخرج من بيانات صحفية من مكتب الوزير.

#### هـ. وحدة التخطيط والتطوير:

تعتبر إحدى الوحدات المساندة والمرتبطة بالوزير، وتقوم بمهامها لدعم ومساندة كافة إدارات ودوائر ووحدات الوزارة في اختصاصات محددة تتعلق بالتخطيط والسياسات والمشاريع والتطوير وعمليات المتابعة والتقييم وتنسيق المساعدات الدولية. وتتبع في ذلك أفضل الأساليب الإدارية والمهنية في تقديم خدماتها للوزارة.

و. وحدة شؤون القدس، وتقوم بـ:

- تعزيز الجهد الحكومي في مجال القدس من خلال مواصلة التنسيق بين الوحدات الناشئة تحت مظلة لجنة القدس الوزارية.
- المساهمة في بلورة سياسة عليا تجاه دعم القدس والحفاظ عليها والتوصية بإنشاء الأقسام والجهات المناسبة لتنفيذ هذه السياسات.

ز. وحدة شؤون مجلس الوزراء، وتقوم بـ:

- التحضير لمساهمة الوزارة والوزير في طرح البنود الخاصة بالوزارة على جدول أعمال جلسات مجلس الوزراء واللجان الوزارية، وإعداد التقارير الدورية عن أداء الوزارة للوزير تمهيداً لعرضه على مجلس الوزراء.
- مراجعة ملف مجلس الوزراء الأسبوعي، وإعداد الملخصات اللازمة للوزير بهذا الشأن، والعمل على إعداد تصور (بالتشاور مع الجهات المختصة في الوزارة) حول رؤية الوزارة وموقفها من البنود المدرجة على جدول أعمال مجلس الوزراء.
- التنسيق مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء حول ترتيب مشاركة الوزير في جلسات المجلس أو تغيبه أو سفره في مهمات داخلية وخارجية وإعداد تقارير مهمات السفر للوزير وإرسالها للأمانة العامة تمهيداً لعرضها على مجلس الوزراء.
- العمل كحلقة وصل بين مجلس الوزراء والوزير من أجل متابعة تنفيذ قرارات مجلس الوزراء بما يشمل المتابعة الدورية مع الوزير والجهات المختصة والمعنيين في الوزارة في مجال تنفيذ القرارات، وتذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ، وإعداد التقارير الدورية حول التقدم في تنفيذها.
- التنسيق الأفقي مع وحدات شؤون مجلس الوزراء في الوزارات الأخرى، وإطلاع الوزير على برامج عمل الوزارات الأخرى.

ح. وحدة شؤون المرأة، وتقوم بـ:

- الاشتراك النشط والفعال من قبل طاقم الوحدة، في تخطيط ومتابعة وتقييم البرامج والنشاطات المختلفة للوزارة وذلك من منظور النوع الاجتماعي، وبما ينسجم ويتفق مع الاستراتيجية الوطنية للنهوض بالمرأة.

ط. وحدة معلومات الأمن القومي، وتقوم بـ:

- جمع المعلومات التي تساعد على تطوير الوزارة والحفاظ على الأمن العام والأمن القومي.
- تزويد الوزير والجهات المختصة بالمعلومات والبيانات التي تساعد على تعزيز الأمن القومي وإعداد الدراسات اللازمة.

ي. وحدة الرقابة الداخلية والشكاوى، وتقوم بـ:

- متابعة سير العمل وتنفيذ ما ورد بالقرارات والتعليمات واللوائح والنظم الصادرة عن الوزارة وعلى كافة الأصعدة تنفيذًا صحيحًا في جميع مديريات الوزارة عامة.
- متابعة أداء المديريات بشكل عام والموظفين بشكل خاص وإبداء الملاحظات حول نقاط الضعف والقوة وتنظيم التقارير الدورية.
- التدقيق على القيود والسجلات المالية والإدارية والأعمال الأخرى التي تنفذ في الوزارة ومديرياتها والتأكد من تطابقها وفقًا للقوانين والأنظمة بالأداء.
- التوصية بتشكيل اللجان والمشاركة فيها للتحقيق ومتابعة تصويب الأخطاء، واتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة للحد من الممارسات الخاطئة.

ك. طاقم من المستشارين في الشؤون المدنية:

ويقومون بمساعدة الوزير وتقديم النصائح والاستشارات في المجالات المتعددة سواء فيما يتعلق بالشؤون السياسية أو القانونية أو المالية أو الإدارية أو... إلخ.

ل. مدير عام مكتب الوزير، ويقوم بـ:

- إدارة أعمال مكتب الوزير، ووضع الخطط اليومية والأسبوعية والشهرية لمكتب الوزير ومتابعة تنفيذها، ومتابعة الأعمال اليومية وإعداد ملخصات مكتوبة للمواضيع التي تعرض على الوزير وتنظيم اجتماعات الوزير ومتابعة توثيقها، وإعداد تقارير شهرية وسنوية خاصة بمكتب الوزير.
- الإشراف على إعداد كافة الترتيبات البروتوكولية للقاءات الرسمية والمؤتمرات الصحفية والاجتماعات التي يعقدها الوزير بالتعاون مع الجهات المختصة في الوزارة.



### لماذا اختار الباحث الدراسة التطبيقية على الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟

أ. بناء على مواد قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 المعدل بقانون رقم 4 لسنة 2005 واللوائح التنفيذية والقرارات والتعاميم، فإن الهيكل التنظيمي للدوائر الحكومية متماثل من ناحية التقسيم التنظيمي، مما يجعل من الدائرة الحكومية محل الدراسة عينة معبرة عن القطاع الحكومي.

ب. لقد سارت وزارة الداخلية والأمن الوطني كبقية الوزارات الفلسطينية بخطين متوازيين، خط البناء والتطوير وخط مواجهة سياسة إسرائيل العدوانية التي تعمدت في السنوات الأخيرة وقف عملية النهوض التي تنشدها المؤسسة الفلسطينية عموماً ووزارة الداخلية والأمن الوطني خصوصاً وذلك بإعاقه عملها من خلال الاجتياحات أو القصف وتدمير مقارها مخالفين بذلك كل الاتفاقيات الموقعة وضاربين بعرض الحائط كافة القرارات الدولية (موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني-رام الله، 2014/7/16م).

ولقد أكدت نتائج عدة دراسات بحثية أكاديمية أجريت على الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة اهتمام الإدارة العليا فيها بالتحسين والتجويد والتطوير، أذكر منها على سبيل المثال:

- أظهرت نتائج دراسة (المصري، 2012) بعنوان: "عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في بيئة غير مستقرة" معدلات عالية في دعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتبارها عاملاً من عوامل نجاح الوزارة محل الدراسة (بمتوسط 75% تقريباً). حيث توفرت القناعة والرغبة لدى الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وسعيها إلى تحسين وتطوير العمل في كافة المجالات، كما تهتم الإدارة العليا بتعزيز الثقة والتواصل بينها وبين الموظفين في كافة المستويات الإدارية، ودعمها لمساهمة العاملين في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة في الوزارة (المصري، 2012: 159).

ج. سهولة الوصول والحصول على البيانات الأولية ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ كوني موظفاً بالوزارة محل الدراسة.

د. علم الباحث بأن قيادة الوزارة ضمنت خطة الوزارة الاستراتيجية خلال الفترة (2014-2016) العمل على تحقيق معايير التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي (EFQM). الأمر الذي حداً بالباحث التفكير في أساليب معينة تساعد في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

وبناء على ما تقدم من وفرة عدة عوامل ذات ميزة إيجابية من حيث إمكانية الاستفادة والعمل بنتائج وتوصيات الدراسة، فقد كان قرار الباحث.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

**توطئة:** اطلع الباحث على الدراسات السابقة التي تتعلق بمجالات الدراسة الحالية؛ للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها، حيث عرض الباحث بشكل أساسي الدراسات التي اهتمت بالإدارة بالتجوال أو ما ارتبط به في موضوع التميز، ورغم قلة الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال فقد صنّفها الباحث إلى المحاور التالية:

- ❖ الدراسات الفلسطينية (المحلية)
- ❖ الدراسات العربية
- ❖ الدراسات الأجنبية
- ❖ التعقيب على الدراسات السابقة

### الدراسات الفلسطينية (المحلية):

1. دراسة (المدهون، 2014) بعنوان: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (259)، وكان المسترد ما نسبته (83.04%).

وقد أظهرت النتائج أن مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في الوزارة كان جيدا بمتوسط حسابي نسبي (74.89%).

2. دراسة (النجار، 2014) بعنوان: درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (106)، وكان المسترد ما نسبته (84%).

وقد أظهرت النتائج أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي كان جيدا بمتوسط حسابي نسبي (76.26%).

3. دراسة (أبو ريا، 2014) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (120)، وكان المسترد ما نسبته (100%).

وقد أظهرت النتائج أن مستوى توافر معايير التميز المؤسسي في الوزارتين كان جيدا بمتوسط حسابي نسبي (69.39%).

4. دراسة (قدومي والخوالدة، 2013) بعنوان: الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة قصدية من (335) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين، وشكلت ما نسبته (79%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إحصائية موجبة بين التجوال والأداء الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة بـ:

ضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات مديري المدارس وخبراتهم وتطويرها وتنميتها في مجالات الإدارة بالتجوال من حيث مفاهيمها وعملياتها. وحث مديري المدارس المهنية على ممارسة الإدارة بالتجوال؛ لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحديد المشكلات، وتحفيز المعلمين، وتحقيق التطوير والإبداع، واتخاذ القرارات الأنسب لمعالجة الأزمات المدرسية.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، والتعرف على سبل تفعيل الإدارة بالتجوال. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (213) مديرًا ومديرة، بنسبة (87.65%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت عالية، وأوصت الدراسة بـ:  
العمل على إيجاد بيئة ثقافية إيجابية تدعم التجوال، وتطوير آليات تطبيقه بما يعزز من جودة المخرجات والنتائج المرجوة منه.

## الدراسات العربية:

6. دراسة (المواضية، 2014) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (103) معلمة رياض أطفال.

وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إحصائية موجبة بين التجوال وتنمية كفاءة المعلمات، وأوصت الدراسة بـ:

أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وذلك من خلال نشر الوعي والمشاركة والبرامج التدريبية والتنقيفية؛ مما يحسن من العملية التعليمية.

7. دراسة (الشرعة وأبو رمان وأبو حمور والشعار، 2013) بعنوان: مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في المستشفيات الأردنية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الأردنية من وجهة نظر الأطباء والكادر التمريضي. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة لجمع البيانات، وجرى تطبيقها على عينة مكونة من (106) طبيبًا (ذكورًا وإناثًا) و (440) ممرضًا (ذكورًا وإناثًا) في (77) مستشفى حكومي وخاص بعمان العاصمة.

وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إحصائية موجبة بين التجوال والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بـ:

ضرورة تشجيع الكادر الطبي والتمريضي لممارسة الإدارة بالتجوال، والتعاون مع المديرين لإنجاحها. كما أوصت بعقد برامج تدريبية للعاملين لتعزيز مهاراتهم بالخصوص.

8. دراسة (الرواشدة، 2012) بعنوان: أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة العشوائية.

وقد أظهرت النتائج أن هناك أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي (القيادة، المرؤوسين) بدرجة متوسطة.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وأثرها على التمكين الإداري في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (555) مبحوثًا بنسبة (88.2%) من الاستبانة الموزعة.

وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت مرتفعة، ووجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال في التمكين الإداري.

**10. دراسة (جودي وعبدالرحمن، 2011) بعنوان: تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة.**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة بالتجوال في عمل الإدارة الإلكترونية، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة لجمع البيانات، وجرى تطبيقها على عينة مكونة من (10) أفراد من مديري الأقسام في مديرية المرور العامة.

وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة، وعدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال في الإدارة الإلكترونية، وكذلك عدم إمكانية الاستفادة من فوائد الإدارة بالتجوال في تذليل المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية؛ مما يعزى إلى عدم تخصص مديري الأقسام في مجال الإدارة الإلكترونية.

**11. 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. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (107) مديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وقد أظهرت النتائج أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة عالية، وأوصت الدراسة ب: تنظيم برامج تدريبية تهدف لتحسين مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية في مجالات أنواع الإشراف الحديثة وأساليبه.

### 12.دراسة (العدي، 2010) بعنوان: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (361)مديرا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرارات كانت مرتفعة، ووجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، وأوصت الدراسة ب: ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية.

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

هدفت الدراسة إلى وضع أسلوب مقترح لإدارة مراكز الشباب باستخدام الإدارة بالتجوال، من خلال توضيح دور الإدارة بالتجوال في إيجاد علاقات إنسانية، وحماية المركز من الانعزال الداخلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة القصدية من (42) مديرا لمراكز الشباب بمحافظة القاهرة.

وقد أظهرت النتائج أهمية تواجد مدير مركز الشباب في موقع الحدث أو المشكلة، لأن هذا بدوره يؤدي إلى القضاء على (50%) منها على الأقل، كما تعمل على حماية المركز من الانعزال الداخلي.

### 14.دراسة (أحمد، 2004) بعنوان: تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال في مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في مصر من حيث: (أهدافها، هيكلها، متطلباتها، العوامل المؤثرة عليها، مشكلاتها)، وتقديم تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (206) من مديري ووكلاء المدارس الثانوية الزراعية في (4) محافظات مصرية، حيث بلغ عدد المدارس (103).

وقد أظهرت النتائج أهمية البيانات والمعلومات التي يتم توفيرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومرؤوسيه في عملية التخطيط، وأوصت الدراسة ب:

تطبيق التجوال الإداري في جميع العمليات الإدارية لمدارس الثانوية الزراعية؛ لمميزاتها في مواجهة العديد من المشكلات، وإسهامها في تطوير العمل التربوي، وتغذية الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين بتعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعة مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ.

## الدراسات الأجنبية:

## 15.دراسة (Tucker &amp; Singer, 2013) بعنوان:

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

هدفت الدراسة إلى دراسة النتائج التنظيمية حول تطوير برنامج مبني على أساس تطبيق كبار المديرين للإدارة بالتجوال لمراقبة موظفيهم، واستجلاب أفكارهم ومقترحاتهم في الفرص التطويرية، والعمل معهم في ذلك. ولتحقيق ذلك الهدف تم اختيار (19) مستشفى عشوائيا لتنفيذ البرنامج فيها لمدة (18) شهر.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق برنامج مبني على أساس الإدارة بالتجوال ليس مفيدا إلا إذا كان فاعلا وتم من خلاله حل المشاكل.

## 16.دراسة (Macneill &amp; Boyd, 2009) بعنوان:

**"Re-examining Management by Walking Around"**

هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية جديدة لعمل المدير الحديث تقوم على المزج بين القيادة والإدارة بالتجوال (Leadership & Management By Walking Around) وذلك من خلال العديد من الأنشطة المتنوعة. واشتملت عينة الدراسة على 3 مدارس تقع غرب أستراليا، واستخدم الباحثان أسلوب المحادثات والملاحظات غير الرسمية كأدوات للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية القيادة والإدارة بالتجوال لعبت دورا هاما في ممارسة أساليب القيادة المتنوعة، وإيجاد مناخ صحي فعال يقوم على مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات التربوية التي يجري تنفيذها داخل المدرسة، وتعزيز الابتكار والفلسفات الإيجابية التي تساهم في إثراء المنهاج وتطوير عملية التعلم، كما وأوصت الدراسة بـ:

أهمية تخصيص وقت كافٍ لترك المدير لمكتبه والتجول بين الغرف الصفية وفي مرافق وساحة المدرسة يتحدث مع المعلمين والطلبة؛ وذلك لدعم عملية التطوير والتحسين.



**17. دراسة (Beil-Hildebrand, 2006) بعنوان:****"The Implications Of Management By Walking About: A case study of a German hospital"**

هدفت الدراسة إلى بيان الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية في أحد المستشفيات الألمانية، وقد اعتبرت الإدارة بالتجوال إحدى الإجراءات التي تسهم في زيادة التزام الموظفين ودعم الثقة والتفاهم المشترك بينهم، وقد اعتمدت الدراسة على الدراسة الميدانية لمدة (6) أشهر ومتابعة الحياة بصورة يومية في المستشفى في قسم التمريض وفي هذه الدراسة استخدمت الإدارة بالتجوال كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية، وأن الالتزام والدافعية كانت عالية بين موظفي الرعاية الصحية. وأوصت الدراسة بذلك إلى ضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال.

**18. دراسة (Langley, 2006) بعنوان:****"The Influence of Management by Walking Around on Strategic Vision"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية، والتي تساعد -أي الرؤية الاستراتيجية- في توجيه التصورات وتحشيد الجهود لتحقيق أعلى مستوى من الأداء متوافقا مع الأهداف التنظيمية. ولتحقيق الهدف تم توزيع استبانة على عينة عشوائية من (200) مبحوث من طلبة جامعة هامبتون. وقد أظهرت النتائج أن تعزيز التواصل مع العاملين عبر الإدارة بالتجوال يزيد من فهم الأهداف التنظيمية.

**19. دراسة (Mckinney, 2004) بعنوان:****"The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Managers Spend With them"**

هدفت الدراسة إلى قياس رضا الممرضين الناتج عن الوقت الذي يقضيه المديرون مع الممرضين. وتوصلت الدراسة إلى أن مجتمع الممرضين استفاد من التغذية الراجعة من مديري الدوائر، وذلك بممارسة الإدارة بالتجوال. وبينت الدراسة بأن العلاقة بين المديرين ومرؤوسيه توفّر بيئة مليئة بالارتياح المتزايد بين المرؤوسين لقرب مديرهم منهم، ويؤدي ذلك إلى الارتياح الوظيفي للمرؤوسين، وتلبية مطالبهم.

وقد ثبت من الدراسة بأن نظرية الإدارة بالتجوال تشير إلى وجود علاقة بين رضا الممرضين والوقت الذي يقضيه المديرون مع الممرضين. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال؛ لتحسين الاتصالات بين الممرضين والمديرين في المؤسسات الصحية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون لهذا المجال عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية وغيرها، ظهر بشكل واضح أهمية الإلمام بهذا العلم وإعطائه مزيداً من الاهتمام البحثي، سيما أن المراجع والدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال قليلة جداً.

#### ❖ وقد استفاد الباحث في إعداد وتنفيذ البحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة ما يلي:

1. التعرف على الجوانب البحثية والنظرية التي تمت دراستها سابقاً، والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
2. التعرف على ملامح مفهوم الإدارة بالتجوال وخالصة النتائج البحثي في هذا المجال.
3. المساهمة في الحصول على مصادر ومراجع بحثية متنوعة لدعم البحث.
4. استطلاع منهج الدراسة الأنسب والأدوات المساعدة له.
5. ساهمت في تصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة.
6. المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية.
7. استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### ❖ أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

##### من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في البحث عن موضوع الإدارة بالتجوال، وقد ركزت هذه الدراسة على أثره في تحقيق التميز الذي يعتبر حالة متكاملة وشاملة من النجاح والتفوق، فيما ركزت غالبية الدراسات على متغير تابع واحد مثل: دراسة (المواضية، 2014) على تنمية الكفاءة، ودراسة (قدومي والحوالدة، 2013) على الأداء الوظيفي، ودراسة (الشرعة وآخرون، 2013) على الالتزام التنظيمي، ودراسة (الرواشدة، 2012) على التميز القيادي وتميز المرؤوسين، ودراسة (السحيمي، 2012) على التمكين الإداري، ودراسة (جودي وعبدالرحمن، 2011) على تطوير الإدارة الالكترونية، ودراسة (الشهري، 2011) على تطوير الأداء الإداري، ودراسة (العبيدي، 2011) على اتخاذ القرارات، ودراسة (Langley, 2006) على نشر الرؤية الاستراتيجية، ودراسة (Mckinney, 2004) على الرضا الوظيفي.

**من حيث المنهج المستخدم:**

اتفقت الدراسة مع كافة الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

**من حيث أداة الدراسة:**

اتفقت الدراسة مع كافة الدراسات السابقة من حيث استخدامها الاستبانة كأداة الدراسة، عدا دراسة (Macneill & Boyd) التي استخدمت الملاحظات والمحادثات غير الرسمية.

**من حيث نتائج الدراسة:**

اتفقت الدراسة مع كافة النتائج في الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية التجوال الإداري، وضرورة تعزيز البرامج التي تؤسس لبيئة تنظيمية مساعدة لذلك، مثل دراسة: (المواضية، 2014) و (قدومي والخوالدة، 2013) و (الشرعة وآخرون، 2013) و (صباح، 2012) و (Beil-Hildebrand, 2006) و (Langley, 2006).

**❖ ويمكن إجمال أوجه التميز لهذا البحث من خلال:**

1. الدراسة الوحيدة التي بحثت الإدارة بالتجوال في القطاع الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة بشكل عام ووزارة الداخلية والأمن الوطني بشكل خاص.
2. الدراسة الوحيدة التي بحثت التميز المؤسسي في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
3. الدراسة الوحيدة التي ربطت بين تطبيق الإدارة بالتجوال ومعايير نموذج التميز المؤسسي (EFQM).
4. الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال قليلة جداً، مما يجعل هذه الدراسة إضافة معرفية وإثرائية للباحثين والمهتمين والمكتبة العلمية بشكل عام في مجال البحث (الإدارة بالتجوال)؛ كونه إضافة لأساليب ووسائل مغايرة وجديدة وفاعلة تساعد على تحقيق التميز المؤسسي الذي تنتشه كافة المؤسسات.

ويوضح الجدول (3.1) ملخص الفجوة البحثية للدراسة..

### جدول (3.1): الفجوة البحثية للدراسة

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية وميزاتها
<p>المتغيرات التابعة التي تناولتها الدراسات السابقة حول أثر تطبيق المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) عليها:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (المواضية، 2014): تنمية الكفاءة.</li> <li>2. (الشرعة وآخرون، 2013): الالتزام التنظيمي.</li> <li>3. (قدومي والحوالد، 2013): الأداء الوظيفي.</li> <li>4. (Tucker &amp; Singer, 2013): الرقابة.</li> <li>5. (الرواشدة، 2012): تميز القيادة والمرؤوسين.</li> <li>6. (السحيمي، 2012): التمكين الإداري.</li> <li>7. (جودي وعبدالرحمن، 2011): تطوير الإدارة الالكترونية.</li> <li>8. (الشهري، 2011): تطوير الأداء الإداري.</li> <li>9. (العدي، 2010): فاعلية اتخاذ القرارات.</li> <li>10. (Langley, 2006): نشر الرؤية الاستراتيجية.</li> <li>11. (الجبالي، 2005): إدارة مراكز الشباب.</li> <li>12. (أحمد، 2004): تطوير العمل الإداري المدرسي.</li> <li>13. (Mckinney, 2004): الرضا الوظيفي.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. لم تبحث الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة بالتجوال واقع ممارستها في القطاع الحكومي الفلسطيني إجمالاً ووزارة الداخلية والأمن الوطني على وجه الخصوص.</li> <li>2. ركزت الدراسات السابقة على قياس أثر الإدارة بالتجوال بمتغير واحد فقط.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ركزت الدراسة الحالية على استطلاع واقع تطبيق الإدارة بالتجوال في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني، ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني.</li> <li>2. ربطت الدراسة الحالية بين تطبيق الإدارة بالتجوال ونموذج متكامل للتميز المؤسسي، وتحديدًا إمكانات نموذج التميز (EFQM): القيادة، الموارد البشرية، السياسة والاستراتيجية، الشراكة والموارد، العمليات.</li> <li>3. تعتبر الدراسة الأولى -على حد علم الباحث- التي ربطت بين الإدارة بالتجوال ونموذج للتميز المؤسسي.</li> <li>4. تعتبر الدراسة الأولى التي بحثت المتغيرين في وزارة الداخلية والأمن الوطني.</li> </ol>

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

توطئة: تناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

- ❖ مقدمة
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع وعينة الدراسة
- ❖ الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق بعض البيانات الشخصية والتنظيمية
- ❖ أداة الدراسة
- ❖ اختبار التوزيع الطبيعي
- ❖ صدق الاستبانة
- ❖ ثبات الاستبانة
- ❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة

**مقدمة:**

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

**منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

**طرق جمع البيانات:**

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المستويات الإشرافية في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني والبالغ عددهم 228 فرد حسب ما هو مبين في جدول (4.1)؛ وذلك لما لهم من دور في تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وبذلك تكون عينة الدراسة عبارة عن جميع مفردات المجتمع محل الدراسة؛ لضمان الوصول إلى أفضل النتائج.

**جدول (4.1): حول مجتمع الدراسة**

228	إجمالي عدد موظفي المستويات الإشرافية
546	إجمالي عدد موظفي الوزارة

**العينة الاستطلاعية:** تم اختيار عينة استطلاعية بحجم 30 فرد؛ وذلك بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وقد تم احتسابها من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها، حيث أضيفت في التحليل النهائي لعينة الدراسة الفعلية كونه لم يحدث أي تغيير على الاستبانة.

**عينة الدراسة الفعلية:** وحيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي يتكون من 228 فرد، فقد تم استرداد 190 استبانة أي بنسبة 83.33%، وهي نسبة مثالية لإجراء المعالجات الإحصائية عليها. ويتضح من خلال النقاط التالية توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب بعض البيانات الشخصية والتنظيمية للأفراد فيها:

### الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق بعض البيانات الشخصية والتنظيمية:

#### 1. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر:

يبين جدول (4.2) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم أقل من 35 سنة، وهذا يمثل ما نسبته 50.0% من مجتمع الدراسة، بينما ما نسبته 32.6% هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى أقل من 45 سنة، وأن ما نسبته 17.4% هم من الذين أعمارهم 45 سنة فأكثر.

جدول (4.2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 35 سنة	95	50.0
من 35 - أقل من 45 سنة	62	32.6
45 سنة فأكثر	33	17.4
<b>المجموع الكلي</b>	<b>190</b>	<b>100.0</b>

❖ ويعزو الباحث ذلك إلى أن استتلاف موظفي الوزارة في العام 2007م ترتب عليه تعيين كوادر جديدة تقود دفة العمل في الوزارة وتسيير الخدمات للمواطنين دون تعطيل أو تأخير، وقد اتسم غالبيتها بالشباب.

## 2. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

يبين جدول (4.3) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من جنس الذكور، وهذا يمثل ما نسبته 83.7% من عينة الدراسة، بينما ما نسبته 16.3% هم من جنس الإناث.

جدول (4.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية%	العدد	الجنس
83.7	159	ذكر
16.3	31	أنثى
100.0	190	المجموع الكلي

❖ ويجد الباحث أن هذه النسب تتماشى وآخر مؤشرات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ([www.pcbs.gov.ps](http://www.pcbs.gov.ps), 1/5/2015) عن توزيع مشاركة القوى العاملة في المجتمع الفلسطيني حسب الجنس.

## 3. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول (4.4) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة المؤهل الجامعي "بكالوريوس"، وهذا يمثل ما نسبته 80.5% من عينة الدراسة، بينما ما نسبته 14.2% هم من حملة الدراسات العليا "ماجستير، دكتوراه"، وما نسبته 5.3% هم من حملة المؤهل المتوسط الدبلوم.

جدول (4.4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	العدد	المؤهل العلمي
5.3	10	دبلوم
80.5	153	بكالوريوس
14.2	27	دراسات عليا
100.0	190	المجموع الكلي

❖ ويعزو الباحث ذلك إلى متطلبات قانون الخدمة المدنية؛ إذ تستلزم أن يكون موظفو المستويات الإشرافية من حملة الشهادات الجامعية.



#### 4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يبين جدول (4.5) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من الذين سنوات خبرتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات وهذا ما يمثل 53.7%، بينما ما نسبته 22.1% هم من الذين سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، وما نسبته 13.2% هم من الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن ما نسبته 11.0% هم من الذين سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة.

جدول (4.5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	25	13.2
من 5- أقل من 10 سنوات	102	53.7
10- أقل من 15 سنة	21	11.0
15 سنة فأكثر	41	22.1
<b>المجموع الكلي</b>	<b>190</b>	<b>100.0</b>

❖ وهذا يؤكد ما ذهب الباحث إليه عند التعقيب على توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر؛ إذ عزا الباحث إلى أن استتلاف موظفي الوزارة في العام 2007م ترتب عليه تعيين كوادر جديدة تقود دفة العمل في الوزارة وتسيير الخدمات للمواطنين دون تعطيل أو تأخير، وقد اتسم غالبيتها بالشباب، والذين يعتبرون بالأساس من حديثي الخبرة.

#### 5. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإشرافي:

يبين جدول (4.6) أن أكثر أفراد مجتمع الدراسة هم من الذين ضمن المستوى الإشرافي بدرجة رئيس قسم وهذا ما يمثل 37.9%، بينما ما نسبته 29% هم من الذين مساهم مدير دائرة، بينما ما نسبته 14.2% هم من الذين مساهم نائب مدير دائرة، بينما ما نسبته 5.8% هم من الذين مساهم نائب مدير عام، بينما ما نسبته 6.3% هم من الذين مساهم مدير عام، بينما إجمالي من مساهم وكيل الوزارة ووكيل مساعد هم ما نسبته 1.5%.

جدول (4.6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإشرافي

المستوى الإشرافي	العدد	النسبة المئوية%
وكيل الوزارة	1	0.5
وكيل مساعد	2	1

6.3	12	مدير عام
5.8	11	نائب مدير عام
29	55	مدير دائرة
14.2	27	نائب مدير دائرة
37.9	72	رئيس قسم
5.3	10	رئيس شعبة
<b>100.0</b>	<b>190</b>	<b>المجموع الكلي</b>

### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لمعرفة مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودوره في تحقيق التميز المؤسسي وفقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر المستويات الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني.

### خطوات بناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، سيما مرجع (الخضيرى، 2000) وكتاب (العجمي، 2010) ودراسة (العدي، 2010) ودراسة (قدومي والخوالدة، 2013) لمتغير الإدارة بالتجوال، وموقع (www.efqm.org: 1/1/2015) بخصوص بنود ممكنات نموذج EFQM لمتغير التميز المؤسسي.
2. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من 10 مجالات و 58 فقرة.
5. تم عرض الاستبانة على 9 من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومختصين في الإدارة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، والملحق رقم (2) يبين أسماء السادة المحكمين.
6. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على 58 فقرة، كما في ملحق (1).
7. تم استخدام مقياس ليكرت الرقمي المتعارف عليه من (1-10) بهدف تحويل المتغيرات الوصفية إلى كمية؛ ليسهل التعامل معها في التحليل الكمي.

وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي).
- القسم الثاني: يمثل مجالات الدراسة، ويشتمل على 58 فقرة، موزع على محورين رئيسيين هما:

**المحور الأول، الإدارة بالتجوال:**

1. المجال الأول: اكتشاف الحقائق، ويتكون من 5 فقرات.
2. المجال الثاني: تحسين الاتصال، ويتكون من 9 فقرات.
3. المجال الثالث: التحفيز، ويتكون من 5 فقرات.
4. المجال الرابع: التطوير والابداع، ويتكون من 5 فقرات.
5. المجال الخامس: التغذية والراجعة، ويتكون من 10 فقرات.

**المحور الثاني، التميز المؤسسي:**

6. المجال الأول: القيادة، ويتكون من 5 فقرات.
  7. المجال الثاني: السياسة والاستراتيجية، ويتكون من 4 فقرات.
  8. المجال الثالث: الموارد البشرية، ويتكون من 5 فقرات.
  9. المجال الرابع: الشراكات والموارد، ويتكون من 5 فقرات.
  10. المجال الخامس: العمليات، ويتكون من 5 فقرات.
- ثم سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة عن رأي مجتمع الدراسة في الأسباب التي تعيق تطبيق المديرين للإدارة بالتجوال.

### اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test):

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. ومن خلال مقارنة القيم الاحتمالية لجميع المجالات وكذلك للدرجة الكلية فقد تبين أن القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للتحقق من فرضيات الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.7):

جدول (4.7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	اكتشاف الحقائق	0.720
2.	تحسين الاتصال	0.358
3.	التحفيز	0.073
4.	التطوير والإبداع	0.053
5.	التغذية الراجعة	0.256
الإدارة بالتجوال		
6.	القيادة	0.139
7.	السياسة والاستراتيجية	0.281
8.	الموارد البشرية	0.065
9.	الشراكات والموارد	0.076
10.	العمليات	0.168
التميز المؤسسي		
		0.141
		0.581

### صدق الاستبانة (المجال الأول: الإدارة بالتجوال)

#### أ. صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 9 متخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومختصين في الإدارة في وزارة الداخلية والأمن الوطني وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (1).

#### ب. صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity)

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>اكتشاف الحقائق</b>			
1.	يقوم المديرون بزيارات ميدانية متكررة على كافة مواقع العمل	0.943	*0.000
2.	يعتمد المديرون على التجوال لتحديد المشكلات تحديدا دقيقا	0.916	*0.000
3.	يمارس المديرون التجوال لمعرفة حجم وجودة الإنجاز المتحقق فعلا	0.907	*0.000
4.	يمارس المديرون التجوال لمعرفة المشكلات التي يعاني منها العمل	0.897	*0.000
5.	يقوم المديرون بالتجوال للتعرف على أوضاع الموظفين واتجاهاتهم وإمكاناتهم	0.945	*0.000
<b>تحسين الاتصال</b>			
6.	يقضي المديرون خارج مكاتبهم وقتا كافيا مع الموظفين في أماكن العمل	0.817	*0.000
7.	يتفاعل المديرون خلال تجوالهم بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحها الموظفين	0.723	*0.000
8.	يهتم المديرون بالتواجد مع الموظفين أوقات الأزمات أو النزاعات أو الضغوط	0.811	*0.000
9.	يشارك المديرون موظفيهم في المناسبات المختلفة	0.559	*0.001
10.	تؤثر شخصية المديرون على فاعلية أسلوب الإدارة بالتجوال	0.567	*0.001
11.	يقوم المديرون خلال تجوالهم بتمتين وتطوير العلاقات التنظيمية (الإدارية)	0.694	*0.000
12.	يحرص المديرون خلال تجوالهم على تعزيز ثقة الموظفين بهم	0.763	*0.000
13.	يقوم المديرون بالتجوال لمعرفة مدى سلامة قنوات الاتصال من خلال مطابقة المعلومات الواردة بالواقع	0.665	*0.000
14.	يقوم المديرون خلال تجوالهم بتعميق انتماء الموظفين للوزارة وتوضيح الأهداف التنظيمية لهم	0.678	*0.000
<b>التحفيز</b>			
15.	ينعكس تجوال المديرين على دافعية الموظفين للعطاء، وقيادتهم باتجاه أهداف الوزارة	0.649	*0.000
16.	يعزز المديرون من خلال تجوالهم شعور الموظفين بأنهم شركاء في وضع وتحقيق أهداف الوزارة	0.711	*0.000

*0.000	0.684	يسمح المديرون بمناقشة الموظفين لهم في أي من المواضيع المتعلقة بالعمل	.17
*0.000	0.802	يشكر/يكافئ المديرون خلال تجوالهم الموظفين على إنجازاتهم ومبادراتهم	.18
*0.000	0.742	يهتم المديرون خلال تجوالهم بتحقيق مطالب الموظفين	.19
<b>التطوير والإبداع</b>			
*0.000	0.831	يشجع المديرون خلال تجوالهم أفكار التطوير والابتكار والإبداع في العمل لدى الموظفين	.20
*0.000	0.902	يضيف المديرون من خلال تجوالهم أفكار جديدة لأعمال الموظفين	.21
*0.000	0.844	يقوم المديرون خلال تجوالهم بتصحيح وتطوير أداء الموظفين	.22
*0.000	0.915	يستخدم المديرون أسلوب الإدارة بالتجوال عند تصحيح/تطوير سياسات وإجراءات العمل	.23
*0.000	0.832	يهتم المديرون خلال تجوالهم بالبحث عن الفرص التطويرية في الوزارة والأفكار الإبداعية لدى الموظفين	.24
<b>التغذية الراجعة</b>			
*0.000	0.704	يلمس الموظفون نتائج تجوال المديرون في مواقع العمل	.25
*0.000	0.816	يهتم المديرون خلال تجوالهم بمتابعة الملاحظات التي يطرحها الموظفين	.26
*0.010	0.461	أعتقد أن الإدارة بالتجوال أسلوب فعال ضمن الأعمال الرئيسية للمديرين	.27
*0.000	0.791	يستخدم المديرون التجوال للحصول على معلومات دقيقة حول مستوى أداء الموظفين وقدراتهم	.28
*0.000	0.780	يقوم المديرون بالتجوال لتحقيق المساواة بين الموظفين من خلال إتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم العملية	.29
*0.000	0.786	يستخدم المديرون أسلوب الإدارة بالتجوال لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الوزارة	.30
*0.000	0.837	يستطلع المديرون خلال تجوالهم حجم التدريب اللازم والمناسب للموظفين (كما ونوعاً)	.31
*0.000	0.678	يقوم المديرون خلال تجوالهم بمساعدة الموظفين في إدراك قدراتهم	.32
*0.000	0.778	يقدم المديرون خلال تجوالهم للموظفين ملاحظات عن أدائهم	.33
*0.000	0.786	يقوم المديرون بالتجوال للاطمئنان على مسار عمل الوزارة وفقاً للخطط والأهداف المرسومة	.34

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### ت. الصدق البنائي (Structure Validity)

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (4.9).

جدول (4.9): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig.)
1.	اكتشاف الحقائق	0.789	*0.000
2.	تحسين الاتصال	0.906	*0.000
3.	التحفيز	0.807	*0.000
4.	التطوير والإبداع	0.882	*0.000
5.	التغذية الراجعة	0.844	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يتضح من جدول (4.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات الاستبانة (Reliability) (المجال الأول: الإدارة بالتجوال)

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ:

#### معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين 0.767 و 0.955. كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة 0.960، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول (4.10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1.	اكتشاف الحقائق	0.955
2.	تحسين الاتصال	0.866
3.	التحفيز	0.767
4.	التطوير والإبداع	0.914
5.	التغذية الراجعة	0.908
جميع مجالات الاستبانة		0.960

### صدق الاستبانة (المجال الثاني: التميز المؤسسي)

#### أ. صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 9 متخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومختصين في الإدارة في وزارة الداخلية والأمن الوطني وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (1).

#### ب. صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity)

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. يوضح جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.



جدول (4.11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
<b>القيادة - تعمل الإدارة العليا على:</b>			
35	نشر رؤية الوزارة ورسالتها وقيمها والالتزام بها	0.888	*0.000
36	تقييم وتطوير أنظمة العمل	0.823	*0.000
37	تعزيز العلاقة مع جميع الجهات المعنية الخارجية (المجتمع، المواطنين، الشركاء، الموردين...إلخ)	0.863	*0.000
38	تحفيز ودعم وتقدير موظفي الوزارة، وبناء وتعزيز ثقافة التميز بينهم	0.856	*0.000
39	تسهيل ودعم عملية التغيير التنظيمي	0.607	*0.000
<b>السياسة والاستراتيجية - تساهم الإدارة العليا في:</b>			
40	تحديد السياسات والاستراتيجيات على أساس احتياجات وتوقعات العملاء حالياً وفي المستقبل	0.913	*0.000
41	اعتماد السياسات والاستراتيجيات بناء على معلومات دقيقة (مؤشرات أداء، أبحاث، أنشطة إبداعية ذات علاقة)	0.909	*0.000
42	تطوير ومراجعة وتحديث السياسات والاستراتيجيات بشكل دوري	0.738	*0.000
43	نشر السياسات والاستراتيجيات لأصحاب المصلحة من خلال برامج وآليات واضحة	0.921	*0.000
<b>الموارد البشرية - تقوم الإدارة العليا ب:</b>			
44	تخطيط وإدارة وتحسين أداء الموظفين	0.913	*0.000
45	تحديد وتطوير كفاءات الموظفين	0.893	*0.000
46	تعزيز العلاقة بالموظفين، وحفز قدراتهم	0.924	*0.000
47	توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعالة مع الموظفين	0.847	*0.000
48	ملاحظة جهود وإنجازات الموظفين ومكافأتهم/تقديرهم على ذلك	0.804	*0.000
<b>الشراكات والموارد - تهتم الإدارة العليا ب:</b>			
49	بناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على أداء الوزارة وخدماتها	0.940	*0.000
50	التأكد من إدارة الموارد المالية بشكل فعال ويخدم سياسات واستراتيجيات الوزارة	0.894	*0.000

*0.000	0.837	التأكد من الاستخدام والاستفادة من المباني والمعدات والممتلكات بالشكل الأمثل	.51
*0.000	0.938	التأكد من الاستخدام والاستفادة من الموارد التقنية بالشكل الأمثل	.52
*0.000	0.864	إدارة المعلومات والمعرفة (تصنيف، تطوير، نشر... إلخ) بالوزارة وأعمالها بجودة مرتفعة	.53
<b>العمليات - تساعد الإدارة العليا في:</b>			
*0.000	0.870	التأكد من فاعلية نظم إدارة وتوثيق العمليات التي تقوم بها الوزارة	.54
*0.000	0.716	تحسين العمليات - حسب الحاجة - بطرق إبداعية	.55
*0.000	0.937	تصميم وتطوير المعاملات على أساس احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم الفعلية	.56
*0.000	0.822	تقديم وتسليم المعاملات بمواصفات عالية	.57
*0.000	0.939	تعزيز قنوات الاتصال وتقوية العلاقات مع أصحاب المصلحة	.58

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### ت. الصدق البنائي (Structure Validity)

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (4.12).

جدول (4.12): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال	م
*0.000	0.844	القيادة	.1
*0.000	0.869	السياسة والاستراتيجية	.2
*0.000	0.907	الموارد البشرية	.3
*0.000	0.827	الشراكات والموارد	.4
*0.000	0.948	العمليات	.5

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يتضح من جدول (4.12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات الاستبانة (Reliability) (المجال الثاني: التميز المؤسسي)

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ:

#### معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (4.13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين 0.863 و 0.934. كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة 0.967، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### جدول (4.13): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1.	القيادة	0.863
2.	السياسة والاستراتيجية	0.882
3.	الموارد البشرية	0.924
4.	الشراكات والموارد	0.934
5.	العمليات	0.914
	جميع مجالات الاستبانة	0.967

## المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages)؛ لوصف مجتمع الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)؛ لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test)؛ لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)؛ لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الفصل الخامس

# تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

**توطئة:** يتضمن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن والوطني - الشق المدني.

❖ مقدمة

❖ تحليل مجالات الدراسة ومناقشتها

❖ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

## مقدمة:

للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة فقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

فيما يلي نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 6 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. فإذا كانت (Sig. P-value) أكبر من مستوى الدلالة (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهي 6، أما إذا كانت (Sig. P-value) أقل من مستوى الدلالة فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة (المحايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن القيمة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة موضع الاهتمام.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة موضع الاهتمام.

إذا كانت (Sig. P-value) أكبر من مستوى الدلالة (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة، أما إذا كانت (Sig. P-value) أقل من مستوى الدلالة فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة.

## تحليل مجالات الدراسة ومناقشتها

## أ. مجالات الإدارة بالتجوال:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).

## جدول (5.1): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجالات

## المتغير المستقل "الإدارة بالتجوال"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
0.679	-0.414	59.40	5.94	الإدارة بالتجوال

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## من جدول (5.1) يمكن استخلاص ما يلي:

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجالات المتغير المستقل "الإدارة بالتجوال" يساوي 5.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 59.40%، وقيمة اختبار T تساوي -0.414 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.679 لذلك يعتبر مجال "الإدارة بالتجوال" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل مجتمع الدراسة على هذا المجال.
- ❖ ويرى الباحث أن هذه النتيجة المتوسطة جاءت اعتقاداً من مجتمع الدراسة بأن المديرين عموماً -بنسبة أقل من المتوسط بقليل- يدركون تطبيقات الإدارة بالتجوال في العمل الإداري. وربما انخفاضها لكون أن الإدارة بالتجوال مفهوم لم يتم تناوله بشكل كبير، إذ الأصل أن يكون هذا المستوى مرتفعاً؛ لأهمية المجالات التي يتضمنها مفهوم الإدارة بالتجوال، والتي هي من صلب الممارسة الإدارية الإشرافية. وقد أوضحت استجابات مجتمع الدراسة على السؤال بخصوص معيقات تطبيق الإدارة بالتجوال أن من أهم الأسباب لذلك هي على الترتيب: قلة الوقت لتطبيق الإدارة بالتجوال، عدم إدراك أهمية وجدوى التجوال، عدم اهتمام المدير بالتجوال.

إجمالاً، فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المواضية، 2014) على رياض الأطفال بالأردن ودراسة (قدومي والحوالدة، 2013) على المدارس المهنية بالضفة الغربية ودراسة (الشرعة وآخرون، 2013) على المستشفيات الأردنية ودراسة (الرواشدة، 2012) على شركة البوتاس العربية الصناعية ودراسة (جودي وعبدالرحمن، 2011) على مديرية المرور العامة بالعراق، بينما كانت في المجتمعات التعليمية بدرجة عالية كما في مدارس وكالة الغوث بدراسة (صباح، 2012) والمدارس الابتدائية بجدة بدراسة (الشهري، 2011) والجامعات الأردنية بدراسة (العيدي، 2011)، وذلك ربما لطبيعة هذه المجتمعات.

#### أولاً، مجال اكتشاف الحقائق:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).

#### جدول (5.2): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات

##### مجال اكتشاف الحقائق

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقوم المديرين بزيارات ميدانية متكررة على كافة مواقع العمل	6.08	60.80	0.521	0.603	1
2.	يعتمد المديرين على التجوال لتحديد المشكلات تحديداً دقيقاً	5.58	55.80	-2.728	*0.007	5
3.	يمارس المديرين التجوال لمعرفة حجم وجود الإنجاز المتحقق فعلاً	5.78	57.80	-1.359	0.176	3
4.	يمارس المديرين التجوال لمعرفة المشكلات التي يعاني منها العمل	5.86	58.60	-0.822	0.412	2
5.	يقوم المديرين بالتجوال للتعرف على أوضاع الموظفين واتجاهاتهم وإمكاناتهم	5.37	53.70	-3.687	*0.000	4
<b>جميع فقرات المجال معاً</b>		<b>5.74</b>	<b>57.40</b>	<b>-1.784</b>	<b>0.076</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .



من جدول (5.2) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يقوم المديرين بزيارات ميدانية متكررة على كافة مواقع العمل" يساوي 6.08 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 60.80%، قيمة اختبار T تساوي 0.521 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.603 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يمارس المديرين التجوال لمعرفة المشكلات التي يعاني منها العمل" يساوي 5.86 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 58.60%، قيمة اختبار T تساوي -0.822 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.412 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 5.74 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 57.40%، قيمة اختبار T تساوي -1.784 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.076 لذلك يعتبر مجال "اكتشاف الحقائق" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل مجتمع الدراسة على هذا المجال.
- ❖ ويرى الباحث من خلال جدول (5.2) أن تركيز المديرين في ممارسة التجوال هو لصالح العمل بشكل محدد، وإن كان بدرجة متوسطة؛ حيث تفيد مؤشرات قياس الفقرة الخامسة -وهي دالة إحصائياً- في مجال اكتشاف الحقائق والتي تُعنى بالتعرف على أوضاع الموظفين واتجاهاتهم وإمكاناتهم بأن استجابات مجتمع الدراسة تؤكد عدم القيام/الاهتمام بذلك. كما وتوافقت النتائج مع واقع دراسة (أحمد، 2004) بخصوص ضعف استخدام التجوال لتحديد المشكلات بدقة (الفقرة 2)، وسببه اعتماد المديرين على الوسائل الأخرى، وطفغان أنظمة المتابعة عن بعد؛ ربما ليسرها وقلّة التكلفة والجهد المبذولين من خلالها، أو لأسباب عدم المعرفة أو عدم الاهتمام بتطبيقات الإدارة بالتجوال كما أوضحت استجابات مجتمع الدراسة عن الأسباب التي تعيق تطبيق المديرين للإدارة بالتجوال.

ثانياً، مجال تحسين الاتصال:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).

جدول (5.3): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات

مجال تحسين الاتصال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقضي المديرين خارج مكاتبهم وقتاً كافياً مع الموظفين في أماكن العمل	5.02	50.20	-5.952	*0.000	9
2.	يتفاعل المديرين خلال تجوالهم بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحها الموظفين	5.67	56.70	-2.004	*0.046	7
3.	يهتم المديرين بالتواجد مع الموظفين أوقات الأزمات أو النزاعات أو الضغوط	5.93	59.30	-0.391	0.696	5
4.	يشارك المديرين موظفيهم في المناسبات المختلفة	6.33	63.30	2.007	*0.046	2
5.	تؤثر شخصية المديرين على فاعلية أسلوب الإدارة بالتجوال	7.20	72.00	8.568	*0.000	1
6.	يقوم المديرين خلال تجوالهم بتمتين وتطوير العلاقات التنظيمية (الإدارية)	6.14	61.40	0.977	0.330	4
7.	يحرص المديرين خلال تجوالهم على تعزيز ثقة الموظفين بهم	6.24	62.40	1.529	0.128	3
8.	يقوم المديرين بالتجوال لمعرفة مدى سلامة قنوات الاتصال من خلال مطابقة المعلومات الواردة بالواقع	5.93	59.30	-0.422	0.674	6
9.	يقوم المديرين خلال تجوالهم بتعميق انتماء الموظفين للوزارة وتوضيح الأهداف التنظيمية لهم	5.63	56.30	-2.260	*0.025	8
<b>جميع فقرات المجال معاً</b>		<b>6.01</b>	<b>60.10</b>	<b>0.112</b>	<b>0.911</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.3) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تؤثر شخصية المدير على فاعلية أسلوب الإدارة بالتجوال" يساوي 7.20 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.00%، قيمة اختبار T تساوي 8.568 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يشارك المديرون موظفيهم في المناسبات المختلفة" يساوي 6.33 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.30%، قيمة اختبار T تساوي 2.007 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.046 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 6.01 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 60.10%، قيمة اختبار T تساوي 0.112 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.911 لذلك يعتبر مجال "تحسين الاتصال" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل مجتمع الدراسة على هذا المجال.
- ❖ أكدت دراسة (العبيدي، 2010) ودراسة (Beil-Hildebrand, 2006) ودراسة (الجبالي، 2005) ودراسة (Mckinney, 2004) على دور التجوال في تحسين الاتصال بدرجة عالية. ويعزو الباحث هذا الاختلاف كما يتضح من جدول (5.3) إلى عدم قضاء المديرين خارج مكاتبهم وقتاً كافياً مع الموظفين في أماكن العمل (الفقرة 1)، حيث جاء ترتيبه الأدنى في فقرات المجال بالعكس تماماً لما جاء في دراسة (العبيدي، 2010) مثلاً. وعلى الرغم مما أفادت دراسة (Langley, 2006) فإنه يتضح عدم استفادة المديرين مما تتيحه الإدارة بالتجوال من فاعلية لنشر الرؤية الاستراتيجية والأهداف التنظيمية (فقرة 9) أو التفاعل الإيجابي مع القضايا والاهتمامات التي يطرحها الموظفون (فقرة 2، 4، 8)، وهو ما يدل على غلبة النمط القيادي الديكتاتوري الذي يركز على الإنتاج فقط.

ثالثاً، مجال التحفيز:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).

جدول (5.4): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التحفيز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	ينعكس تجوال المديرين على دافعية الموظفين للعطاء، وقيادتهم باتجاه أهداف الوزارة	6.61	66.10	3.933	*0.000	1
2.	يعزز المديرين من خلال تجوالهم شعور الموظفين بأنهم شركاء في وضع وتحقيق أهداف الوزارة	6.25	62.50	1.533	0.127	3
3.	يسمح المديرين بمناقشة الموظفين لهم في أي من المواضيع المتعلقة بالعمل	6.52	65.20	3.146	*0.002	2
4.	يشكر/يكافئ المديرين خلال تجوالهم الموظفين على إنجازاتهم ومبادراتهم	6.00	60.00	0.030	0.976	4
5.	يهتم المديرين خلال تجوالهم بتحقيق مطالب الموظفين	5.39	53.90	-3.680	*0.000	5
<b>جميع فقرات المجال معا</b>		<b>6.15</b>	<b>61.50</b>	<b>1.107</b>	<b>0.270</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "ينعكس تجوال المديرين على دافعية الموظفين للعطاء، وقيادتهم باتجاه أهداف الوزارة" يساوي 6.61 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.10%، قيمة اختبار T تساوي 3.933 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يسمح المديرون بمناقشة الموظفين لهم في أي من المواضيع المتعلقة بالعمل" يساوي 6.52 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.20%، قيمة اختبار T تساوي 3.146 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 6.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.50%، قيمة اختبار T تساوي 1.107 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.270 لذلك يعتبر مجال "التحفيز" غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل مجتمع الدراسة على هذا المجال.

❖ ويستدل الباحث من خلال جدول (5.4) على أثر التجوال ودوره في تحفيز المرؤوسين وزيادة عطائهم حيث أظهرت استجابات مجتمع الدراسة اعتقادهم بذلك وجعلوه الترتيب الأول (الفقرة 1) كما جاء متفقا مع دراسة (الشرعة وآخرون، 2013) ودراسة (Beil-Hildebrand, 2006)؛ فكلما وجد العاملون اهتماما وتقديرا نتج عنه بالمقابل بذل وعطاء. وبالتالي فالباحث يرى ضرورة تركيز المديرين خلال تجوالهم على التفاعل الإيجابي مع مستويات الأداء المتميزة للموظفين سواء معنويا بالشكر والتقدير -على الأقل- أو ماديا بالمكافآت أو تلبية المطالب، ويعزو الباحث ضعف الاستجابة المادية كما ظهر في استجابات مجتمع الدراسة إلى الظروف الاستثنائية الحرجة التي تمر فيها إدارة القطاع الحكومي ومتطلباته على إثر الحصار الدولي المطبق وتبعات الانقسام السياسي، ولا يبرر ذلك مطلقا ضعف التفاعل الإيجابي الإنساني والمعنوي الذي لا يقل أهمية عن الحوافز المادية.

رابعاً، مجال التطوير والإبداع:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).

جدول (5.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات

مجال التطوير والإبداع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يشجع المديرون خلال تجوالهم أفكار التطوير والابتكار والإبداع في العمل لدى الموظفين	6.14	61.40	0.856	0.393	1
2.	يضيف المديرون من خلال تجوالهم أفكار جديدة لأعمال الموظفين	5.91	59.10	-0.527	0.599	3
3.	يقوم المديرون خلال تجوالهم بتصحيح وتطوير أداء الموظفين	5.96	59.60	-0.190	0.850	2
4.	يستخدم المديرون أسلوب الإدارة بالتجوال عند تصحيح/تطوير سياسات وإجراءات العمل	5.68	56.80	-1.950	0.051	4
5.	يهتم المديرون خلال تجوالهم بالبحث عن الفرص التطويرية في الوزارة والأفكار الإبداعية لدى الموظفين	5.56	55.60	-2.704	*0.007	5
<b>جميع فقرات المجال معا</b>		<b>5.85</b>	<b>58.50</b>	<b>0.994</b>	<b>0.321</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يشجع المديرون خلال تجوالهم أفكار التطوير والابتكار والإبداع في العمل لدى الموظفين" يساوي 6.14 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.40%، قيمة اختبار T تساوي 0.856 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.393 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يقوم المديرون خلال تجوالهم بتصحيح وتطوير أداء الموظفين" يساوي 5.96 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 59.60%، قيمة اختبار T تساوي -0.190 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.850 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 5.85 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 58.50%، قيمة اختبار T تساوي 0.994 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.321 لذلك يعتبر مجال "التطوير والإبداع" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل مجتمع الدراسة على هذا المجال.
- ❖ ويستنتج الباحث من خلال جدول (5.5) أن هناك اهتماماً نسبياً من المديرين بتشجيع التطوير والإبداع والحث عليه وذلك حسب استجابات مجتمع الدراسة (فقرة 1)، إلا أنه يتضح لزوم تعزيزه أكثر بما يحقق الاستثمار الأمثل من الفرص التطويرية والأفكار الإبداعية (فقرة 5)؛ فقد أكدت دراسات سابقة على أهمية وعلاقة الإدارة بالتجوال بتطوير الأداء مثل دراسة (الشهري، 2011) ودراسة (Macneill & Boyd, 2009) ودراسة (أحمد، 2004).

#### خامساً، مجال التغذية الراجعة:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).

جدول (5.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التغذية الراجعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يلمس الموظفون نتائج تجوال المديرين في مواقع العمل	5.70	57.00	-1.830	0.069	7

6	0.190	-1.316	57.80	5.78	يهتم المدبرون خلال تجوالهم بمتابعة الملاحظات التي يطرحها الموظفين	2.
1	*0.000	7.291	71.60	7.16	أعتقد أن الإدارة بالتجوال أسلوب فعال ضمن الأعمال الرئيسية للمديرين	3.
2	0.328	0.981	61.60	6.16	يستخدم المدبرون التجوال للحصول على معلومات دقيقة حول مستوى أداء الموظفين وقدراتهم	4.
9	*0.015	-2.457	56.00	5.60	يقوم المدبرون بالتجوال لتحقيق المساواة بين الموظفين من خلال إتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم العملية	5.
4	0.536	-0.620	58.90	5.89	يستخدم المدبرون أسلوب الإدارة بالتجوال لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الوزارة	6.
10	*0.009	-2.651	55.70	5.57	يستطلع المدبرون خلال تجوالهم حجم التدريب اللازم والمناسب للموظفين (كما ونوعا)	7.
8	*0.049	-1.983	56.80	5.68	يقوم المدبرون خلال تجوالهم بمساعدة الموظفين في إدراك قدراتهم	8.
5	0.297	-1.045	58.30	5.83	يقدم المدبرون خلال تجوالهم للموظفين ملاحظات عن أدائهم	9.
3	0.618	-0.499	59.10	5.91	يقوم المدبرون بالتجوال للاطمئنان على مسار عمل الوزارة وفقا للخطط والأهداف المرسومة	10.
	<b>0.612</b>	<b>-0.496</b>	<b>59.30</b>	<b>5.93</b>	<b>جميع فقرات المجال معا</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أعتقد أن الإدارة بالتجوال أسلوب فعال ضمن الأعمال الرئيسية للمديرين" يساوي 7.16 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.60%، قيمة اختبار T تساوي 7.290 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.



- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يستخدم المديرون التجوال للحصول على معلومات دقيقة حول مستوى أداء الموظفين وقدراتهم" يساوي 6.16 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.60%، قيمة اختبار T تساوي 0.981 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.328 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 5.93 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 59.30%، قيمة اختبار T تساوي -0.496 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.612 لذلك يعتبر مجال "التغذية الراجعة" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل مجتمع الدراسة على هذا المجال.
- ❖ ويلاحظ من الجدول (5.6) أعلاه أن تصورات مجتمع الدراسة لفاعلية أسلوب الإدارة بالتجوال وأهميته ضمن الأعمال الرئيسية للمديرين بمعدل أعلى بقليل من المتوسط، وهو ما توافق مع دراسة (أحمد، 2004). فيما يجد الباحث من البيانات في نفس الجدول أن استخدام الإدارة بالتجوال من قبل المديرين في مجال التغذية الراجعة يهتم أكثر بمستوى أداء المؤسسة وموقفها (فقرة 10، 6) ويتوافق ذلك مع نتائج دراسة (الشهري، 2011) ودراسة (أحمد، 2004)، بينما بالمقابل أكدت استجابات عينة الدراسة في الفقرات (5، 7، 8) عدم اهتمام المديرين في ما يتعلق بالتمكين الإداري للموظفين، بالرغم من أثر ذلك الإيجابي كما جاء في دراسة (المواضية، 2014) ودراسة (السحيمي، 2012). إذ يتضح من خلال دراسة (Tucker & Singer, 2013) أن فاعلية أسلوب الإدارة بالتجوال مرتبطة إلى حد كبير بالنتائج المترتبة، وأكدت ذلك دراسة (Mckinney, 2004). ويعزو الباحث ذلك إلى افتقار الثقافة السائدة في القطاع الحكومي للمداخل الحديثة في تحسين الإنتاجية عبر تمكين الموارد البشرية، الأمر الذي أكدته (الشقاوي، 2002) في ورقته التي تناولت العلاقة بين الإنتاجية وإدارة الأداء في القطاع الحكومي. ومن شواهد ذلك قلة -ربما انعدام- البرامج التدريبية الخاصة بالفئات العليا التي تنعكس -بالضرورة- توجهاتها وخبراتها على جودة ومسارات العمل التنفيذي.

**ب. مجال التميز المؤسسي:**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).

**جدول (5.7): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجالات المتغير التابع "التميز المؤسسي"**

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
*0.000	12.04	72.40	7.24	التميز المؤسسي

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجالات المتغير التابع "التميز المؤسسي" يساوي 7.24 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.40%، وقيمة اختبار T تساوي 12.04 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التميز المؤسسي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل مجتمع الدراسة على هذا المجال.
- ❖ ويرى الباحث أن هذه النتيجة (72.4%) قد تقاربت إلى حد كبير مع مؤشرات قياس للتميز المؤسسي في دراسات أجريت بالخصوص على وزارات أخرى بالقطاع الحكومي في قطاع غزة بفلسطين مثل ما جاء في دراسة (أبو ريا، 2014) على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية (69.39%)، ودراسة (النجار، 2013) على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (76.26%)، ودراسة (المدهون، 2014) على وزارة التربية والتعليم العالي (74.89%). ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام وزارات الحكومة بغزة وتوجهاتها الإيجابية بمعايير التميز وتطبيقاته.

أولاً، مجال القيادة:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).

جدول (5.8): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال القيادة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
<b>تعمل الإدارة العليا على:</b>						
1.	نشر رؤية الوزارة ورسالتها وقيمتها والالتزام بها	7.33	73.30	9.866	*0.000	3
2.	تقييم وتطوير أنظمة العمل	7.51	75.10	12.393	*0.000	1
3.	تعزيز العلاقة مع جميع الجهات المعنية الخارجية (المجتمع، المواطنين، الشركاء، الموردين...إلخ)	7.48	74.80	12.290	*0.000	2
4.	تحفيز ودعم وتقدير موظفي الوزارة، وبناء وتعزيز ثقافة التميز بينهم	7.26	72.60	8.987	*0.000	4
5.	تسهيل ودعم عملية التغيير التنظيمي	6.95	69.50	6.702	*0.000	5
<b>جميع فقرات المجال معاً</b>		<b>7.31</b>	<b>73.10</b>	<b>11.450</b>	<b>*0.000</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تقييم وتطوير أنظمة العمل" يساوي 7.51 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.10%، قيمة اختبار T تساوي 12.393 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تعزيز العلاقة مع جميع الجهات المعنية الخارجية (المجتمع، المواطنين، الشركاء، الموردين...إلخ)" يساوي 7.48 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.80%، قيمة اختبار T تساوي 12.290 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
  - وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 7.31 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.10%، قيمة اختبار T تساوي 11.450 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "القيادة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على أدوار الإدارة العليا في هذا المجال.
  - ❖ ويرى الباحث أن هذه النتيجة (73.1%) قد تقاربت إلى حد كبير مع مؤشرات قياس في دراسات أجريت بالخصوص على وزارات أخرى بالقطاع الحكومي في قطاع غزة بفلسطين مثل ما جاء في دراسة (أبو ريا، 2014) على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية (71.41%)، ودراسة (المدهون، 2014) على وزارة التربية والتعليم العالي (78.33%)، ودراسة (النجار، 2013) على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (70.11%). ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القائمين على الوظيفة العامة من خلال ديوان الموظفين العام (كجهة اختصاص) باختيار وترقية الكفاءات لإدارة وقيادة دوائر العمل في المؤسسات الحكومية وفقاً لأسس مهنية.
- كما يعكس ذلك أيضاً -برأي الباحث- دور الوزارة واهتمامها في تقييم وتطوير أنظمة العمل ونشر رؤيتها وإجراء كل ما يساعد على تسهيل العمل.

ثانياً، مجال السياسة والاستراتيجية:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات

مجال السياسة والاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
<b>تساهم الإدارة العليا في:</b>						
1.	تحديد السياسات والاستراتيجيات على أساس احتياجات وتوقعات العملاء حالياً وفي المستقبل	7.02	70.20	7.895	*0.000	2
2.	اعتماد السياسات والاستراتيجيات بناء على معلومات دقيقة (مؤشرات أداء، أبحاث، أنشطة إبداعية ذات علاقة)	7.05	70.50	8.202	*0.000	1
3.	تطوير ومراجعة وتحديث السياسات والاستراتيجيات بشكل دوري	6.93	69.30	6.601	*0.000	3
4.	نشر السياسات والاستراتيجيات لأصحاب المصلحة من خلال برامج وآليات واضحة	6.91	69.10	6.691	*0.000	4
<b>جميع فقرات المجال معاً</b>		<b>6.98</b>	<b>69.80</b>	<b>8.085</b>	<b>*0.000</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "اعتماد السياسات والاستراتيجيات بناء على معلومات دقيقة (مؤشرات أداء، أبحاث، أنشطة إبداعية ذات علاقة)" يساوي 7.05 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.5%، قيمة اختبار T تساوي 8.202 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تحديد السياسات والاستراتيجيات على أساس احتياجات وتوقعات العملاء حالياً وفي المستقبل" يساوي 7.02 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.20%، قيمة اختبار T تساوي 7.895 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 6.98 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.80%، قيمة اختبار T تساوي 8.085 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "السياسة والاستراتيجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على أدوار الإدارة العليا في هذا المجال.
- ❖ ويرى الباحث أن هذه النتيجة (69.8%) قد تقاربت إلى حد كبير مع مؤشرات قياس في دراسات أجريت بالخصوص على وزارات أخرى بالقطاع الحكومي في قطاع غزة بفلسطين مثل ما جاء في دراسة (أبو ريا، 2014) على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية (69.15%)، ودراسة (النجار، 2013) على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (71.91%). ويعزو الباحث ذلك إلى وجود إدارات/دوائر في هيكلية الوزارات الحكومية خاصة بالتخطيط والاستراتيجية والسياسات تؤدي دورها بنشر هذه الثقافة وتعزيز تطبيقاتها، بينما الانخفاض النسبي للمجال عن بقية مجالات (عناصر) التميز المؤسسي قد يُعزى لحدثة تفعيل مهام الوحدة المختصة بذلك في الوزارة (وحدة التخطيط والتطوير)، والتي كانت تُؤدى مهامها الأساسية عبر لجان مختصة بإشراف الإدارة العليا. كما أن خصوصية الوزارة (السيادية) تأثرت بشكل كبير من تداعيات الحروب المتتالية التي استهدفت مقرات وممتلكات الوزارة.

ثالثاً، مجال الموارد البشرية:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).

جدول (5.10): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات

مجال الموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
تقوم الإدارة العليا بـ:						
1.	تخطيط وإدارة وتحسين أداء الموظفين	7.46	74.60	11.424	*0.000	1
2.	تحديد وتطوير كفاءات الموظفين	7.40	74.00	10.816	*0.000	3
3.	تعزيز العلاقة بالموظفين، وحفز قدراتهم	7.43	74.30	10.451	*0.000	2
4.	توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعالة مع الموظفين	7.41	74.10	9.786	*0.000	4
5.	ملاحظة جهود وإنجازات الموظفين ومكافأتهم/تقديرهم على ذلك	7.16	71.60	7.364	*0.000	5
<b>جميع فقرات المجال معا</b>		<b>7.37</b>	<b>73.70</b>	<b>11.088</b>	<b>*0.000</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تخطيط وإدارة وتحسين أداء الموظفين" يساوي 7.46 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.60%، قيمة اختبار T تساوي 11.424 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تعزيز العلاقة بالموظفين، وحفز قدراتهم" يساوي 7.43 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.30%، قيمة اختبار T تساوي 10.451 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 7.37 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.70%، قيمة اختبار T تساوي 11.088 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الموارد البشرية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على أدوار الإدارة العليا في هذا المجال.
- ❖ ويرى الباحث أن هذه النتيجة (73.7%) قد تقاربت إلى حد كبير مع مؤشرات قياس في دراسات أجريت بالخصوص على وزارات أخرى بالقطاع الحكومي في قطاع غزة بفلسطين مثل ما جاء في دراسة (المدهون، 2014) على وزارة التربية والتعليم العالي (71.95%)، ودراسة (النجار، 2013) على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (71.87%). ويُعزى ذلك إلى نوعية وشمولية البرامج التدريبية التي تنفذها الوزارة لموظفيها والمبنيّة على أساس تقدير الاحتياج التدريبي للفئات المختلفة وفقاً للأسس العلمية، وكذلك المبادرات والبرامج الخاصة والمعتمدة لتساهم في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي مثل جائزة الشهيد سعيد صيام للموظف المثالي.

#### رابعاً، مجال الشراكات والموارد:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).



جدول (5.11): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الشراكات والموارد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
<b>تهتم الإدارة العليا بـ:</b>						
1.	بناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على أداء الوزارة وخدماتها	7.24	72.40	9.906	*0.000	2
2.	التأكد من إدارة الموارد المالية بشكل فعال ويخدم سياسات واستراتيجيات الوزارة	7.11	71.10	9.170	*0.000	5
3.	التأكد من الاستخدام والاستفادة من المباني والمعدات والممتلكات بالشكل الأمثل	7.21	72.10	9.384	*0.000	4
4.	التأكد من الاستخدام والاستفادة من الموارد التقنية بالشكل الأمثل	7.37	73.70	10.976	*0.000	1
5.	إدارة المعلومات والمعرفة (تصنيف، تطوير، نشر... إلخ) بالوزارة وأعمالها بجودة مرتفعة	7.22	72.20	9.789	*0.000	3
<b>جميع فقرات المجال معا</b>		<b>7.23</b>	<b>72.30</b>	<b>11.385</b>	<b>*0.000</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "التأكد من الاستخدام والاستفادة من الموارد التقنية بالشكل الأمثل" يساوي 7.37 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.70%، قيمة اختبار T تساوي 9.789 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "بناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على أداء الوزارة وخدماتها" يساوي 7.24 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.40%، قيمة اختبار T تساوي 10.7 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

• وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 7.23 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.30%، قيمة اختبار T تساوي 11.385 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الشراكات والموارد" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على أدوار الإدارة العليا في هذا المجال.

❖ ويرى الباحث أن هذه النتيجة (72.3%) قد تقاربت إلى حد كبير مع مؤشرات قياس في دراسة (النجار، 2013) على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالقطاع الحكومي في قطاع غزة بفلسطين (76.55%). وهي نسبة يعزوها الباحث لوجود إدارات/دوائر اختصاص في هيكلية الوزارة وتقوم بمهام عملها بشكل جيد.

#### خامساً، مجال العمليات:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).

#### جدول (5.12): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال العمليات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
<b>تساعد الإدارة العليا في:</b>						
1.	التأكد من فاعلية نظم إدارة وتوثيق العمليات التي تقوم بها الوزارة	7.23	72.30	10.159	*0.000	3
2.	تحسين العمليات -حسب الحاجة- بطرق إبداعية	7.05	70.50	8.572	*0.000	5
3.	تصميم وتطوير المعاملات على أساس احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم الفعلية	7.08	70.80	8.483	*0.000	4
4.	تقديم وتسليم المعاملات بمواصفات عالية	7.35	73.50	10.238	*0.000	2
5.	تعزيز قنوات الاتصال وتقوية العلاقات مع أصحاب المصلحة	7.51	75.10	11.146	*0.000	1
<b>جميع فقرات المجال معا</b>		<b>7.24</b>	<b>72.40</b>	<b>12.049</b>	<b>*0.000</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تعزيز قنوات الاتصال وتقوية العلاقات مع أصحاب المصلحة" يساوي 7.51 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.10%، قيمة اختبار T تساوي 11.146 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تقديم وتسليم المعاملات بمواصفات عالية" يساوي 7.35 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.50%، قيمة اختبار T تساوي 10.238 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . بذلك يمكن القول بأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 7.24 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.40%، قيمة اختبار T تساوي 12.049 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "العمليات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على أدوار الإدارة العليا في هذا المجال.
- ❖ ويرى الباحث أن هذه النتيجة (72.4%) قد تقاربت إلى حد كبير مع مؤشرات قياس في دراسات أجريت بالخصوص على وزارات أخرى بالقطاع الحكومي في قطاع غزة بفلسطين مثل ما جاء في دراسة (أبو ريا، 2014) على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية (69.49%)، ودراسة (المدهون، 2014) على وزارة التربية والتعليم العالي (73.17%)، ودراسة (النجار، 2013) على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (71.69%). ويرى الباحث أن ذلك يعزى لاهتمام الوزارة ببرامج التحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للمواطن، وتشكيل ودعم لجان متخصصة للوقوف على أهم المتطلبات التي تدعم هذا التوجه. وقد ظهرت نتائج هذا الجهد في النقلة النوعية لمدد تسليم المعاملات التي كانت تستلزم أياماً لتسليمها فأصبحت خلال ساعات.

## اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين تطبيق الإدارة بالتجوال وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الإشرافية.

جدول (5.13): معامل الارتباط بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
اكتشاف الحقائق	0.204	*0.005
تحسين الاتصال	0.288	*0.000
التحفيز	0.343	*0.000
التطوير والإبداع	0.304	*0.000
التغذية الراجعة	0.339	*0.000
الإدارة بالتجوال	<b>0.327</b>	<b>*0.000</b>

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي يساوي 0.327، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي.
- أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين اكتشاف الحقائق والتميز المؤسسي فقد كان معامل الارتباط بينهما يساوي 0.204، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اكتشاف الحقائق والتميز المؤسسي.

- أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين تحسين الاتصال والتميز المؤسسي فقد كان معامل الارتباط بينهما يساوي 0.288، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تحسين الاتصال والتميز المؤسسي.
  - أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين التحفيز والتميز المؤسسي فقد كان معامل الارتباط بينهما يساوي 0.343، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والتميز المؤسسي.
  - أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين التطوير والإبداع والتميز المؤسسي فقد كان معامل الارتباط بينهما يساوي 0.304، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التطوير والإبداع والتميز المؤسسي.
  - أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين التغذية الراجعة والتميز المؤسسي فقد كان معامل الارتباط بينهما يساوي 0.327، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة والتميز المؤسسي.
- ❖ ويرى الباحث أن تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال بحسب نتائج استجابات مجتمع الدراسة هي ذات أهمية في تعزيز ثقافة التميز المؤسسي، فضلا عن كونها تعتبر بالأساس مهام رئيسية في العمل الإداري الإشرافي. الأمر الذي يعكس ضرورة التركيز عليها كأحد فواعل الممارسة السلوكية العملية في تحقيق التميز المؤسسي.
- بينما يتضح من خلال النتائج طغيان أنظمة المتابعة عن بعد وتبعاتها السلبية على النواتج المأمولة، حيث يلاحظ أن استجابات مجتمع الدراسة تظهر اهتماما أكثر بأهمية وأثر البعد الإنساني عند تطبيق الإدارة بالتجوال على تحقيق التميز المؤسسي، فيأتي التحفيز كأعلى درجة ارتباط مع التميز المؤسسي ويليه التغذية الراجعة ويليه التطوير والإبداع ويليه تحسين الاتصال، فيما أدناه اكتشاف الحقائق. الأمر الذي يعني ضرورة تعزيز ممارسات الإدارة العليا للتحفيز والتغذية الراجعة والتطوير والإبداع.
- إن هذه النتائج تؤكد على أهمية المورد البشري في تحقيقه مستويات عالية من النمو المنشود بقدر الاهتمام والعناية المخصصة له.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول "تطبيق الإدارة بالتجوال" تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي).  
للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين" لمتغير الجنس، واختبار "تحليل التباين" لبقية المتغيرات.

فمن النتائج الموضحة في جدول (5.14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" لجميع مجالات الدراسة والتي تساوي (0.409) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة t المحسوبة لجميع مجالات الدراسة والتي تساوي (-0.827) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول "تطبيق الإدارة بالتجوال" تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (5.14): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.636	-0.474	1.991	5.70	159	ذكر	اكتشاف الحقائق
		2124	5.89	31	أنثى	
0.586	-0.545	1.755	5.98	159	ذكر	تحسين الاتصال
		1.549	6.16	31	أنثى	
0.575	-0.561	2.019	6.12	159	ذكر	التحفيز
		1.781	6.34	31	أنثى	
0.354	-0.930	2.062	5.79	159	ذكر	التطوير والإبداع
		1.626	6.16	31	أنثى	
0.268	-1.111	1.900	5.86	159	ذكر	التغذية الراجعة
		1.714	6.27	31	أنثى	
0.409	-0.827	1.770	5.90	159	ذكر	الدرجة الكلية
		1.551	6.18	31	أنثى	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "188" ومستوى دلالة 0.05 تساوي  $\pm 1.96$

ومن النتائج الموضحة في جدول (5.15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" لجميع مجالات الدراسة هي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة f المحسوبة لجميع مجالات هي أقل من قيمة f الجدولية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول "تطبيق الإدارة بالتجوال" تعزى لمتغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمستوى الإشرافي.

جدول (5.15): نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغيرات: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
العمر	بين المجموعات	4.831	2	2.415	0.799	0.451
	داخل المجموعات	564.964	187	3.021		
	المجموع	569.795	189			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.942	2	0.471	0.155	0.857
	داخل المجموعات	568.853	187	3.042		
	المجموع	569.795	189			
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	1.593	3	.531	0.174	0.914
	داخل المجموعات	568.202	186	3.055		
	المجموع	569.795	189			
المستوى الإشرافي	بين المجموعات	5.708	2	2.854	0.946	0.390
	داخل المجموعات	564.087	187	3.017		
	المجموع	569.795	189			

- متغير العمر: قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 187" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04
- متغير المؤهل العلمي: قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 187" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04
- متغير سنوات الخدمة: قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 186" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65
- متغير المستوى الإشرافي: قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 187" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

❖ ويرى الباحث أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول "تطبيق الإدارة بالتجوال" تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي) هي نتيجة منطقية، حيث إن الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) هي ضمن مجالات تركيز مدرسة السلوك

الإنساني عموماً، والتي تقع في اهتمامات كافة العاملين بغض النظر عن المتغيرات المختلفة. إضافة إلى كون أبعادها من صلب العملية الإدارية الإشرافية التي يمارسها المديرون، وقد عكست النتائج النسبة المرتفعة لحملة شهادة البكالوريوس فما فوق. وقد اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع ما جاء في دراسة (صباح، 2012) ودراسة (السحيمي، 2012) ودراسة (العدي، 2010).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول "التميز المؤسسي" تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين" لمتغير الجنس، واختبار "تحليل التباين" لبقية المتغيرات.

فمن النتائج الموضحة في جدول (5.16) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" لجميع مجالات الدراسة والتي تساوي (0.766) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة t المحسوبة لجميع مجالات الدراسة والتي تساوي (0.298) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول "التميز المؤسسي" تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (5.16): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" وفقاً لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.447	-0.763	1.991	7.27	159	ذكر	القيادة
		2124	7.50	31	أنثى	
0.858	-0.179	1.755	6.97	159	ذكر	السياسة والاستراتيجية
		1.549	7.03	31	أنثى	
0.333	0.970	2.019	7.42	159	ذكر	الموارد البشرية
		1.781	7.10	31	أنثى	
0.599	0.527	2.062	7.25	159	ذكر	الشراكات والموارد
		1.626	7.10	31	أنثى	



0.495	0.684	1.900	7.28	159	ذكر	العمليات
		1.714	7.07	31	أنثى	
0.766	0.298	1.770	7.25	159	ذكر	الدرجة الكلية
		1.551	7.17	31	أنثى	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "188" ومستوى دلالة 0.05 تساوي  $\pm 1.96$

ومن النتائج الموضحة في جدول (5.17) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" لجميع مجالات الدراسة هي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة f المحسوبة لجميع مجالات الدراسة هي أقل من قيمة f الجدولية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول "التميز المؤسسي" تعزى لمتغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمستوى الإشرافي.

جدول (5.17): نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغيرات: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
العمر	بين المجموعات	1.044	2	0.522	0.257	0.773
	داخل المجموعات	379.525	187	2.030		
	المجموع	380.569	189			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.986	2	0.993	0.490	0.613
	داخل المجموعات	378.584	187	2.025		
	المجموع	380.569	189			
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.480	3	.493	0.242	0.867
	داخل المجموعات	379.089	186	2.038		
	المجموع	380.569	189			
المستوى الإشرافي	بين المجموعات	7.881	2	3.941	1.977	0.141
	داخل المجموعات	372.688	187	1.993		
	المجموع	380.569	189			

• متغير العمر: قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 187" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

• متغير المؤهل العلمي: قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 187" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

• متغير سنوات الخدمة: قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 186" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

• متغير المستوى الإشرافي: قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 187" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

❖ ويرى الباحث أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول "التميز المؤسسي" تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي) هي نتيجة منطقية، حيث إن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب بالأساس وحدة مجموع العاملين بالوزارة اتجاه الأهداف المنشودة، وذلك بشكل متكامل ومتربط ومتناسق وبغض النظر عن المتغيرات المختلفة.

وقد اتفقت هذه النتيجة أيضا مع ما جاء في دراسة (المدهون، 2014) ودراسة (النجار، 2014) ودراسة (أبو ريا، 2014).

إجابة سؤال: "ما هي الأسباب التي تعيق تطبيق المديرين للإدارة بالتجوال في وزارتكم؟" أظهرت استجابات مجتمع الدراسة عن السؤال حول الأسباب التي تعيق تطبيق المديرين للإدارة بالتجوال على النحو الموضح في جدول (5.18):

جدول (5.18): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمعيقات الإدارة بالتجوال

الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	أسباب معرفية
5	33.7	64	عدم المعرفة بأسلوب الإدارة بالتجوال
2	47.4	90	عدم إدراك أهمية وجدوى التجوال
9	18.9	36	قلة الخبرة بكيفية تطبيق التجوال
			أسباب تنظيمية
الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	
1	53.1	101	قلة الوقت لتطبيق التجوال
6	25.8	49	ارتفاع تكاليف التجوال
7	21.1	40	كبر حجم الوزارة
			أسباب شخصية
الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	
8	21	40	ضعف شخصية المدير
4	34.3	65	النمط القيادي الديكتاتوري للمدير
3	44.7	85	عدم اهتمام (لامبالاة) المدير

❖ ويتبين من الجدول السابق (5.18) بالنسبة لأسباب المعرفة، أن غالبية استجابات مجتمع الدراسة يعتبرون أهم الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة بالتجوال هو عدم إدراك أهمية وجدوى التجوال، وهذا ما يمثل نسبته 47.4 %، وما نسبته 33.7% عزوه إلى عدم المعرفة بأسلوب الإدارة بالتجوال، وما نسبته 18.9% عزوه إلى قلة الخبرة بكيفية تطبيق التجوال. ويرى الباحث أهمية توعية المديرين بأسلوب الإدارة بالتجوال، الأمر الذي سيعود بالإيجاب على كافة مجالات الإدارة بالتجوال.

❖ أما بالنسبة لأسباب التنظيمية، تبين أن غالبية استجابات مجتمع الدراسة يعتبرون أهم الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة بالتجوال هو قلة الوقت لتطبيق التجوال وهذا ما يمثل نسبته 53.1%، وما نسبته 25.8% عزوه إلى ارتفاع تكاليف التجوال، وما نسبته 21.1% عزوه إلى كبر حجم الوزارة. مما يلزم بحسب الباحث ضرورة تخصيص أوقات لتطبيق الإدارة بالتجوال باعتبار أنها من الأعمال الرئيسية للمديرين بحسب نتائج متوسطات استجابات مجتمع الدراسة.

❖ أما بالنسبة لأسباب الشخصية، تبين أن غالبية استجابات مجتمع الدراسة يعتبرون أهم الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة بالتجوال هو عدم اهتمام (لا مبالاة) المدير وهذا ما يمثل نسبته 44.7%، وما نسبته 34.3% عزوه إلى النمط القيادي الديكتاتوري للمدير، وما نسبته 21% عزوه إلى ضعف شخصية المدير. ويرى الباحث ضرورة استخدام الوسائل المناسبة بما فيها عقد الدورات التدريبية للفئات الإشرافية والكفيلة بتعزيز المهارات الشخصية لديهم.

❖ كما يلاحظ أن ترتيب الأسباب بشكل عام قد جاء على النحو التالي:

1. قلة الوقت لتطبيق التجوال.
2. عدم إدراك أهمية وجدوى التجوال.
3. عدم اهتمام (لامبالاة) المدير.
4. النمط القيادي الديكتاتوري للمدير.
5. عدم المعرفة بأسلوب الإدارة بالتجوال.
6. ارتفاع تكاليف التجوال.
7. كبر حجم الوزارة.
8. ضعف شخصية المدير.
9. قلة الخبرة بكيفية تطبيق التجوال.

ويرى الباحث أن هذا الترتيب يعكس الدور المنوط بالمستويات الإشرافية بالوزارة في إنجاحها لتطبيقات الإدارة بالتجوال وتوجيه فاعليتها بما يحقق التميز المؤسسي. الأمر الذي يحثنا إلى الالتفات لأهمية التطوير المستمر لهذه الفئة على وجه الخصوص؛ لما لها من دور حقيقي وفعال في إحداث التحولات الإيجابية المنشودة.

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

**توطئة:** يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة التي خُص إليها الباحث بعد عمليات تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة التي تبحث في مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن والوطني - الشق المدني، ثم يقدم الباحث توصياته المقترحة في ضوء نتائج الدراسة لتحقيق غاية البحث.

❖ **النتائج**

❖ **التوصيات**

❖ **الدراسات المستقبلية المقترحة**

## النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ويمكن -بناءً على التحليل السابق- تلخيص أهمها فيما يلي:

أولاً، الإدارة بالتجوال:

1. درجة تطبيق الإدارة بالتجوال في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني متوسطة إلى حد ما بنسبة (59.40%).
2. المتوسط الحسابي النسبي لتطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال هي على النحو التالي:

المتوسط الحسابي النسبي	المجال
57.40%	اكتشاف الحقائق
60.10%	تحسين الاتصال
61.50%	التحفيز
58.50%	التطوير والإبداع
59.30%	التغذية الراجعة

3. دلّت النتائج أن نسبة اعتقاد المستويات الإشرافية بأهمية تطبيق الإدارة بالتجوال مرتفعة، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي للفقرة (أعتقد أن الإدارة بالتجوال أسلوب فعال ضمن الأعمال الرئيسية للمديرين) يساوي 71.60%.

4. تتأثر فاعلية تطبيق الإدارة بالتجوال بشخصية المدير بشكل أساسي.

5. أظهرت النتائج أن معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر المستويات الإشرافية كانت على الترتيب التالي: (قلة الوقت لتطبيق التجوال - عدم إدراك أهمية وجدوى التجوال - عدم اهتمام/لامبالاة المدير - النمط القيادي الديكتاتوري للمدير - عدم المعرفة بأسلوب الإدارة بالتجوال - ارتفاع تكاليف التجوال - كبر حجم الوزارة - ضعف شخصية المدير - قلة الخبرة بكيفية تطبيق التجوال).

6. في مجال اكتشاف الحقائق: الاعتماد الأساسي في الاتصالات على أنظمة ووسائل المتابعة عن بعد، وندرة الزيارات الميدانية لمواقع العمل.

7. في مجال تحسين الاتصال: قلة الوقت الذي يخصصه المديرون خارج مكاتبهم مع الموظفين في أماكن العمل، ويكاد يقتصر التركيز الأكبر على بعد الإنتاج في العمل فقط على حساب البعد الإنساني.

8. في مجال التحفيز: ضعف استخدام وسائل التحفيز بنوعيتها: المادي والمعنوي.
9. في مجال التطوير والإبداع: ضعف الاهتمام بنشر ثقافة التطوير والإبداع.
10. في مجال التغذية الراجعة: الاعتماد الأكبر على وسائل الاتصال ذات الاتجاه الواحد في تحصيل المعلومات أو توجيهها.

ثانياً، التميز المؤسسي:

11. درجة التميز المؤسسي في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني متوسطة بنسبة (72.40%).
12. المتوسط الحسابي النسبي لأبعاد التميز المؤسسي هي على النحو التالي:

المتوسط الحسابي النسبي	المجال
73.10%	القيادة
69.80%	السياسات والاستراتيجيات
73.70%	الموارد البشرية
72.30%	الشراكات والموارد
72.40%	العمليات

13. اهتمام ملحوظ بالتحسين المستمر في مجالات التميز المؤسسي، ومبادرات محمودة لنشر ثقافة التميز بين أوساط كافة الفئات الوظيفية (جائزة الشهيد سعيد صيام مثلاً).

بشكل عام:

14. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي.
15. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول "تطبيق الإدارة بالتجوال" تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي).
16. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول "التميز المؤسسي" تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي).

**التوصيات:**

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرات، فإنها تقدم مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

**أولاً، الإدارة بالتجوال:****بشكل عام:**

1. ضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات الفئات الإشرافية في مجالات الإدارة بالتجوال (كفنون القيادة ومهارات الاتصال والتواصل)، ومعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالتجوال.
2. حث مختلف الفئات الإشرافية على ممارسة الإدارة بالتجوال وتعزيز ذلك بأكثر من الدرجة المتوسطة، وذلك من خلال إدراج وقت مخصص للتجوال ضمن جداول أعمالهم؛ لما في ذلك من مساهمة في: اكتشاف الحقائق، وتحسين للاتصال، وتحفيز الموظفين، وتحقيق التطوير والإبداع، وحل المشكلات قبل تفاقمها، وتعزيز ثقافة التميز المؤسسي بأبعادها المختلفة (التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز العمليات، تميز الموارد).
3. نشر وتوعية المستويات الإشرافية بهذا المفهوم وأهميته بشكل خاص، والمداخل الإدارية الحديثة بشكل عام.

**في مجال اكتشاف الحقائق:**

4. جدولة زيارات ميدانية بهدف التواصل والاستكشاف.
5. التوازن في تقدير مصلحة العمل من خلال التركيز على البعد الإنساني بقدر الاهتمام ببعد الإنتاج.

**في مجال تحسين الاتصال:**

6. تعزيز مشاركة المديرين في المناسبات الوظيفية الشخصية.
7. حث المديرين على قضاء وقت كافٍ بين أماكن عمل الموظفين.

**في مجال التحفيز:**

8. ضرورة التركيز على تقدير جهود العاملين، وتلبية مطالبهم.

**في مجال التطوير والإبداع:**

9. ممارسة الإدارة بالتجوال بحثاً عن الأفكار الإبداعية وتشجيعها أكثر منه للمراقبة والتفتيش.

**في مجال التغذية الراجعة:**

10. الموازنة في استخدام أنظمة المتابعة المختلفة، فلا يطغى جانب على آخر، مع التأكيد على فاعلية الوسائل المباشرة في التواصل والمتابعة -كالتجوال- أكثر من أنظمة المتابعة المكتبية أو عن بعد -كالتقارير والاتصالات ونحوهما-.

**ثانياً، التميز المؤسسي:****بشكل عام:**

11. إجراء مزيد من الدراسات لاستطلاع السلوكيات المثلى التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

**في مجال القيادة:**

12. التركيز على نشر وتعزيز ثقافة التميز في أوساط كافة العاملين.

**في مجال السياسات والاستراتيجيات:**

13. تدعيم أعمال وحدة التخطيط والتطوير التي تُرسخ العمل الإداري المنهجي.

**في مجال الموارد البشرية:**

14. التنمية المستمرة للعاملين وفقاً لأحدث المناهج الإدارية، وحفزهم لذلك.

**في مجال الشراكات والموارد:**

15. توسيع دائرة الشراكات الخارجية مع الجهات المثيلة في الإقليم، وتعزيز التعاون والتنسيق معهم والاستفادة من تجاربهم.

**في مجال العمليات:**

16. توفير أدوات قياس شاملة ودورية لأصحاب المصلحة حول الخدمات التي تقدمها الوزارة.



**الدراسات المستقبلية المقترحة:**

1. أثر الأنماط القيادية على الإدارة بالتجوال.
2. أثر الإدارة بالتجوال على الاغتراب الوظيفي.
3. دور الإدارة بالتجوال في تمكين العاملين.
4. الإدارة بالتجوال ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية.
5. واقع تطبيق الإدارة بالتجوال في المستشفيات الحكومية.
6. أثر الإدارة بالتجوال على التغيير التنظيمي.

# قائمة المراجع

- ❖ المراجع العربية
- ❖ المراجع الأجنبية
- ❖ المواقع الالكترونية

المراجع العربية (الكتب، الدراسات، التقارير، المجلات والدوريات، المنشورات):

- القرآن الكريم.
- أبو ريا، ماهر فرج (2014): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الإجتماعية)، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- أبو فارة، يوسف أحمد، وآخرون (2009): الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت محمد (2012): الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، سيد أحمد عبدالجليل (2004): تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسوان، مصر.
- باشيوة، لحسن عبدالله والبرواري، نزار عبدالمجيد وعيشوني، محمد أحمد (2013): التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات (مبادئ وتطبيقات)، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- بن عبود، علي أحمد ثاني (2009): دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- تشارني، سي (2001): المدير الفوري، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.
- جاد الرب، سيد محمد (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مصر: مطابع الدار الهندسية.
- الجبالي، عبدالمجيد (2005): أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر.
- الجعبري، تغريد عيد (2009): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- جواد، شوقي ناجي والخرشة، ياسين كاسب (2008): المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان: إدامة التميز والمنافسة في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان، الأردن.

- جودي، حيدر حمزة وعبدالرحمن، فؤاد يوسف (2011): تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية (دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 34، العدد 90، 321 - 338.
- الحيلة، آمال عبدالمجيد عبدالقادر (2014): نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة)، رسالة دكتوراه الفلسفة، جامعة قناة السويس، مصر.
- الخالدي، صالح عابر بشيت (2012): دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخرشة، ياسين كاسب والزريقات، خالد خلف ونور، محمود إبراهيم (2013): أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي (شركة البوتاس العربية نموذجاً)، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، 211 - 239.
- الخضيرى، محسن (2000): الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفعالية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي - مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر 500 شركة عالمية، مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.
- درويش، عبدالكريم أبو الفتح (2006): إدارة الجودة ونماذج التميز (بين النظرية والتطبيق)، مركز بحوث شرطة الشارقة.
- الرشيد، صالح بن سليمان (2004): نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر.
- زايد، عادل (2003): الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السحيمي، ياسر سعود (2012): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- السعودي، موسى أحمد (2008): أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 257 - 278.

- السلطة الوطنية الفلسطينية (2005): قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 المعدل بقانون رقم 4 لسنة 2005 واللوائح التنفيذية والقرارات والتعاميم.
- السلمي، علي (2002): إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سماح، صولح (2013): دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة (دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر)، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- سهمود، إيهاب عبد ربه (2013): واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- الشقاوي، عبدالرحمن بن عبدالله (2002): نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة في ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ - محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، محمد بن بالغيث محمد (2011): تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- صباح، إيمان (2012): درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الضلاعين، علي (2010): أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية)، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 64 - 92.
- العامري، صالح والغالبي، طاهر (2008): الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العايد، سري (2012): الإدارة بالتجوال، مجلة التنمية الإدارية، العدد 98، 19.
- العبدالات، فاطمة عبدالحليم (2009): تطوير معايير تميز مقترحة لعضو هيئة التدريس الجامعي في الأردن، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.

- العتيبي، مسفر عبث (2013): دور تعاقب قادة الأمن في التميز الأمني (دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض)، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد حسنين (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العديلي، ناصر محمد (2009، يونيو 22): تحديات تحقيق نموذج التميز في أداء الأعمال والخدمات [النسخة الالكترونية]، جريدة الاقتصادية، العدد 5733، استرجع بتاريخ 2014/6/1 من [http://www.aleqt.com/2009/06/22/article\\_243191.html](http://www.aleqt.com/2009/06/22/article_243191.html).
- العرمان، عبدالرحمن سعد (2008): الإدارة بالتجوال، مجلة الأمن والحياة، العدد 309، 40 - 41.
- العيدي، أمل (2010): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الفاعوري، أسماء مروان (2012): أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- قدومي، منال والحوالدة، تيسير (2013): الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 2، العدد 6، 141 - 172.
- المدهون، محمود عطا عمر (2014): عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة)، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- آل مزروع، بدر سليمان عبدالله (2010): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه الفلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- مشايخ، طلحة عبدالفتاح وقنب، محمد أحمد وأشقر، مجاهد عصام وأحمد، مهدي جمال (2011): التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM لدائرة المياه والصرف الصحي ببلدية نابلس، بحث تخرج بكالوريوس، كلية الهندسة: قسم الهندسة الصناعية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- المصري، ماهر (2012): عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في بيئة غير مستقرة، رسالة ماجستير، جامعة الجنان، لبنان.
- ملح، يحيى (2006): التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر.
- المليجي، رضا إبراهيم (2012): إدارة التميز المؤسسي (بين النظرية والتطبيق)، القاهرة: عالم الكتب.
- المنيف، إبراهيم عبدالله (1999): تطور الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية.
- المواضية، رضا (2014): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 2، العدد 7، 13 - 54.
- النجار، مازن اعبيد مسلم (2009): درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- النسور، أسماء سالم (2010): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- وزارة الداخلية والأمن الوطني (2015): إحصائيات غير منشورة (2015/3/16)، غزة.
- وزارة الداخلية والأمن الوطني (2014): الخطة الاستراتيجية، غزة.
- وزارة الداخلية والأمن الوطني (2011): دليل إجراءات معاملات وزارة الداخلية والأمن الوطني، غزة.
- وزارة الداخلية والأمن الوطني (2007): هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني، غزة.

المراجع الأجنبية (الكتب، الدراسات، التقارير، المجلات والدوريات، المنشورات):

1. Amsbary, J. & Staples, P., 1991: Improving Administrator/Nurse Communication: A Case Study of Management by Wandering Around, **The Journal of Business Communication**, vol.28, no.2, 101-112.
2. Beil-Hildebrand, M., 2006: The Implications of Management by Walking About: A Case Study of a German Hospital, **Leadership in Health Services**, vol.19, no.4.
3. Buckner, T., 2008: Is Managing By Wandering Around Still Relevant?, **Exchange Magazine**, 86-88.
4. Dayal, S., 1997: **Organizational Dynamics and Managerial Excellence**, RPSA publishers, India.
5. Dessler, G., 2008: **Human Resource Management**, 11<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall.
6. Dommartin, A., 2003: **EFQM Excellence Model: Higher Education Version 2003**, Sheffield Hallam University.
7. Egan, S., 2003: **Embracing Excellence in Education**, Sheffield Hallam University.
8. Emmons, J., 2006: **Management by walking around**, Information Technology, Project Management, <http://www.lifeaftercoffee.com/2006/03/28/management-by-walking-around/> (10-3-2015).
9. Excellence One Toolbook, [http://www.logro.sk/na\\_stiahnutie/efqm\\_toolbook.pdf](http://www.logro.sk/na_stiahnutie/efqm_toolbook.pdf) (10-3-2015).
10. Frase, L., & Hetzel, R., 2002: **School Management by Wandering Around**, Cunnor Hill.
11. Gorman, B., 1994: **The Dealership Walk MBWA**, [http://www.marzahn.com/Portals/210/Bills%20Articles/bills/Dealership\\_Walk.pdf](http://www.marzahn.com/Portals/210/Bills%20Articles/bills/Dealership_Walk.pdf) (10-3-2015).
12. Gregory, G., 2011: Leadership Lesson: **Does MBWA Really Work?**, <http://www.businessleadershipadvice.com/2011/01/leadership-lesson-does-mbwa-really-work-by-gregg-gregory.html> (10-3-2015).
13. Gritz, D., 2011: **Management by Walking Around (MWBA) in a virtual world**, COMPUTER AID, INC.
14. Jamal, S. & Soomro, M., 2011: Management Styles and Employee Performance: A Study of a Public Sector Company (SSGC), **South Asian Journal of Management Sciences**, vol.5, no.2, 65 – 71.
15. Jones, H., 2001: Does MBWA (Management By Wandering Around) Still Work?, **The Achiever Newsletter**, <http://www.achievemax.com/newsletter/01issue/management-by-wandering-around.htm> (10-3-2015).
16. Kapoor, M., 1997: **Managerial Excellence through Total Quality Management**, RPSA publishers, India.
17. Langley, D., 2006: **The Influence of Management by Walking Around on Strategic Vision**, <http://www.dewarrenklangley.com/pdf/OrganizationalBehavior400.pdf> (10-3-2015).
18. Lorenzen, M., 1997: **Management by Wandering Around: Reference Roving and Quality Reference Service**, The Reference Librarian, no.59, 51 – 57.



19. Macneill, N. & Boyd, R., 2006: Re-examining management by walking around, **An electronic journal for leaders in education**, vol.4, Issue.22, [http://www.curriculum.edu.au/leader/re-examining\\_management\\_by\\_walking\\_around,14867.html?issueID=10369](http://www.curriculum.edu.au/leader/re-examining_management_by_walking_around,14867.html?issueID=10369) (10-3-2015).
20. Mallard, K., 1999: Management By Walking Around and the Department Chair, **The Department Chair**, vol.10, no.2, <http://www.uu.edu/centers/faculty/resources/article.cfm?ArticleID=230> (10-3-2015).
21. Mckinney, T., 2004: **The Satisfaction of Nurses in Correlation with The Time Nurse Managers Spend with Them**, Master Thesis, Texas Tech University.
22. Mears, M., 2009: **Leadership Elements: A guide to building trust**, USA.
23. Mohan, K. & Gomathi, S., 2014: A Study on Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, MCSER Publishing, Rome-Italy.
24. Morden, T., 2007: **Principles of Strategic Management**, Aldershot, England.
25. Norton, B., 2000: **Testing for Excellence**, London.
26. Oakland, S., 2001: **Total Organizational Excellence: Achieving World-class Performance**, New York: Routledge.
27. Peters, T. & Austin, N., 1985: **A passion for excellence: The Leadership Difference**, New York: Random House.
28. Peters, T. & Waterman, R., 1982: **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**, New York: Warner Books.
29. Porter, L. & Tanner, S., 2004: **Assessing Business Excellence**, second edition, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
30. Robbins, S. & Judge, T., 2013: **Organizational Behavior**, 15<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall.
31. Serrat, O., 2009: **Managing by Walking Around**, Knowledge Solution, vol.37, 1 - 3.
32. AL Shra'ah, E., Abu Rumman, M., Abu Hamour, H., AL Sha"ar, I., 2013: Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals, **Journal of Management Research**, vol.5, no.1.
33. Simpson, G., 2013: **Step Away From Your Desk**, <http://www.agentinengagement.com/step-away-desk/#sthash.n4ayfajU.dpbs> (10-3-2015).
34. Standen, J., 2004: The EFQM Excellence Model, [http://www.lignumqs.co.uk/sites/default/files/PDFs/EFQM\\_Model\\_Intro.pdf](http://www.lignumqs.co.uk/sites/default/files/PDFs/EFQM_Model_Intro.pdf) (10-3-2015).
35. Streshly, W., Gray, S., & Frase, L., 2012: **The new school management by wandering around**, Corwin Press.
36. Tiwari, P., Management By Walking Around (MBWA) for School Management, [http://nepaknol.net/cdc/dl/filestore/3/6/6\\_9004d286733f506/366\\_b2672b09ddae464.pdf](http://nepaknol.net/cdc/dl/filestore/3/6/6_9004d286733f506/366_b2672b09ddae464.pdf) (10-3-2015).
37. Tucker, A. & Singer, S., 2013: **The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study**, Working Paper, Harvard Business School.

## المواقع الإلكترونية:

- عن برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (2015/4/15): ([www.dgep.gov.ae](http://www.dgep.gov.ae)).
- عن مركز الملك عبدالله الثاني للتميز (2015/4/15): ([www.kace.jo](http://www.kace.jo)).
- عن النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج للتميز) (2015/4/15): ([www.nist.gov](http://www.nist.gov)).
- عن نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع (2015/4/15): ([www.pal-awards.ps](http://www.pal-awards.ps)).
- عن نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (2015/1/1): ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).
- عن النموذج الياباني لإدارة التميز (Deming) (2015/4/15): ([www.juse.or.jp/deming\\_en](http://www.juse.or.jp/deming_en)).
- وزارة الداخلية والأمن الوطني - غزة، ([www.moi.gov.ps/news/29612](http://www.moi.gov.ps/news/29612)) (2014/7/16م).
- وزارة الداخلية والأمن الوطني - رام الله، ([www.moi.pna.ps](http://www.moi.pna.ps)) (2014/7/16م).
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ([www.pcbs.gov.ps](http://www.pcbs.gov.ps)) (2015/5/1م).
- MWBA - Management By Walking Around : (<http://www.futurecents.com/mainmbwa.htm>), (10/3/2015).
- Management By Wandering Around (MBWA): Staying in Touch with Your Team: ([http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_72.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_72.htm)), (10/3/2015).

# الملاحق



الملاحق

الجامعة الإسلامية - غزة

شئون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

ملحق رقم (1)

حفظه/ها الله

الأخ الفاضل .. الأخت الفاضلة

السلام عليكم ومرحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع: طلب تعبئة استبانة

تحية طيبة.. وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان: الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني)؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية - غزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تناولت محوري الدراسة: (الإدارة بالتجوال، التميز المؤسسي)، لذا يأمل الباحث تعاونكم من خلال التكرم بإجاباتكم على جميع عباراتها بدقة وموضوعية؛ مما يساعد في الوصول إلى نتائج سليمة تحقق الأهداف المرجوة من الدراسة على المستويين: النظري (موضوع الدراسة)، والعملية (مجتمع الدراسة). علماً بأن جميع البيانات الواردة سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الاحترام والتقدير ،،،

الباحث / إبراهيم عمر المصري

بيانات للتواصل:

جوال رقم:

بريد الكتروني:

من مصطلحات الدراسة:

#### ● الإدارة بالتجوال:

- تعريف أول من أطلق المصطلح (Peters, Austin, 1985): قضاء الوقت بعيداً عن المكتب بهدف الاستماع الحقيقي للزبائن، والاتصال الفاعل مع الموردين والعاملين، والبحث عن المبتكرين والأفكار الجديدة.
- تعريف الباحث: عملية اجتماعية منتظمة تهدف إلى تعزيز خطوط الاتصال والتواصل بشكل مباشر (شخصي) وميداني وفاعل مع العاملين والمتعاملين؛ بما يحقق أهداف الإدارة العليا ويشبع متطلبات أصحاب المصلحة.
- من أساليب الإدارة بالتجوال: الاجتماعات، الندوات، المحاضرات، البرامج التدريبية، المناقشات غير الرسمية، الزيارات.

#### ● التميز المؤسسي:

- تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM): طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (العلاء، الموظفون، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد كمؤسسة.
- تعريف آخر لـ (السلمي، 2002): حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العلاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة.

القسم الأول، معلومات عامة:

(الرجاء وضع علامة ✓ أمام المربع الذي يوافقك)

1. العمر:

أقل من 35 سنة       35 – أقل من 45       45 سنة فأكثر

2. الجنس:

ذكر       أنثى

3. المؤهل العلمي:

دبلوم       بكالوريوس       دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة الوظيفية:

أقل من 5 سنوات       5 – أقل من 10       10 – أقل من 15       15 سنة فأكثر

5. المستوى الإشرافي:

وكيل       وكيل مساعد       مدير عام       نائب مدير عام  
 مدير دائرة       نائب مدير دائرة       رئيس قسم       رئيس شعبة

القسم الثاني، مجالات الدراسة:

المحور الأول، الإدارة بالتجوال:

\* الدرجة من (10) وحتى (1)، حيث إن الدرجة (10) تمثل الموافقة الأعلى، والدرجة (1) تمثل الموافقة الأدنى، ويمكن الاختيار بينهما.

م.م	الفقرة	الدرجة * (10 - 1)
<b>أ. اكتشاف الحقائق:</b>		
1.	يقوم المديرون بزيارات ميدانية متكررة على كافة مواقع العمل	
2.	يعتمد المديرون على التجوال لتحديد المشكلات تحديدا دقيقا	
3.	يمارس المديرون التجوال لمعرفة حجم وجودة الإنجاز المتحقق فعلا	
4.	يمارس المديرون التجوال لمعرفة المشكلات التي يعاني منها العمل	
5.	يقوم المديرون بالتجوال للتعرف على أوضاع الموظفين واتجاهاتهم وإمكاناتهم	
<b>ب. تحسين الاتصال:</b>		
6.	يقضي المديرون خارج مكاتبتهم وقتا كافيا مع الموظفين في أماكن العمل	
7.	يتفاعل المديرون خلال تجوالهم بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحها الموظفين	
8.	يهتم المديرون بالتواجد مع الموظفين أوقات الأزمات أو النزاعات أو الضغوط	
9.	يشارك المديرون موظفيهم في المناسبات المختلفة	
10.	تؤثر شخصية المدير على فاعلية أسلوب الإدارة بالتجوال	
11.	يقوم المديرون خلال تجوالهم بتمتين وتطوير العلاقات التنظيمية (الإدارية)	
12.	يحرص المديرون خلال تجوالهم على تعزيز ثقة الموظفين بهم	
13.	يقوم المديرون بالتجوال لمعرفة مدى سلامة قنوات الاتصال من خلال مطابقة المعلومات الواردة بالواقع	
14.	يقوم المديرون خلال تجوالهم بتعميق انتماء الموظفين للوزارة وتوضيح الأهداف التنظيمية لهم	
<b>ج. التحفيز:</b>		
15.	ينعكس تجوال المديرين على دافعية الموظفين للعطاء، وقيادتهم باتجاه أهداف الوزارة	
16.	يعزز المديرون من خلال تجوالهم شعور الموظفين بأنهم شركاء في وضع وتحقيق أهداف الوزارة	
17.	يسمح المديرون بمناقشة الموظفين لهم في أي من المواضيع المتعلقة بالعمل	
18.	يشكر/يكافئ المديرون خلال تجوالهم الموظفين على إنجازاتهم ومبادراتهم	
19.	يهتم المديرون خلال تجوالهم بتحقيق مطالب الموظفين	

الدرجة * (1 - 10)	الفقرة	م .
<b>د . التطوير والإبداع:</b>		
	يشجع المديرون خلال تجوالهم أفكار التطوير والابتكار والإبداع في العمل لدى الموظفين	20.
	يضيف المديرون من خلال تجوالهم أفكار جديدة لأعمال الموظفين	21.
	يقوم المديرون خلال تجوالهم بتصحيح وتطوير أداء الموظفين	22.
	يستخدم المديرون أسلوب الإدارة بالتجوال عند تصحيح/تطوير سياسات وإجراءات العمل	23.
	يهتم المديرون خلال تجوالهم بالبحث عن الفرص التطويرية في الوزارة والأفكار الإبداعية لدى الموظفين	24.
<b>هـ . التغذية الراجعة:</b>		
	يلمس الموظفون نتائج تجوال المديرين في مواقع العمل	25.
	يهتم المديرون خلال تجوالهم بمتابعة الملاحظات التي يطرحها الموظفين	26.
	أعتقد أن الإدارة بالتجوال أسلوب فعال ضمن الأعمال الرئيسية للمديرين	27.
	يستخدم المديرون التجوال للحصول على معلومات دقيقة حول مستوى أداء الموظفين وقدراتهم	28.
	يقوم المديرون بالتجوال لتحقيق المساواة بين الموظفين من خلال إتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم العملية	29.
	يستخدم المديرون أسلوب الإدارة بالتجوال لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الوزارة	30.
	يستطلع المديرون خلال تجوالهم حجم التدريب اللازم والمناسب للموظفين (كما ونوعاً)	31.
	يقوم المديرون خلال تجوالهم بمساعدة الموظفين في إدراك قدراتهم	32.
	يقدم المديرون خلال تجوالهم للموظفين ملاحظات عن أدائهم	33.
	يقوم المديرون بالتجوال للاطمئنان على مسار عمل الوزارة وفقاً للخطط والأهداف المرسومة	34.

**المحور الثاني، التميز المؤسسي:**

\* الدرجة من (10) وحتى (1)، حيث إن الدرجة (10) تمثل الموافقة الأعلى، والدرجة (1) تمثل الموافقة الأدنى، ويمكن الاختيار بينهما.

الدرجة *	الفقرة	م.
(10 - 1)		
<b>أ. القيادة - تعمل الإدارة العليا على:</b>		
	نشر رؤية الوزارة ورسالتها وقيمتها والالتزام بها	35.
	تقييم وتطوير أنظمة العمل	36.
	تعزيز العلاقة مع جميع الجهات المعنية الخارجية (المجتمع، المواطنين، الشركاء، الموردين... إلخ)	37.
	تحفيز ودعم وتقدير موظفي الوزارة، وبناء وتعزيز ثقافة التميز بينهم	38.
	تسهيل ودعم عملية التغيير التنظيمي	39.
<b>ب. السياسة والاستراتيجية - تساهم الإدارة العليا في:</b>		
	تحديد السياسات والاستراتيجيات على أساس احتياجات وتوقعات العملاء حاليا وفي المستقبل	40.
	اعتماد السياسات والاستراتيجيات بناء على معلومات دقيقة (مؤشرات أداء، أبحاث، أنشطة إبداعية ذات علاقة)	41.
	تطوير ومراجعة وتحديث السياسات والاستراتيجيات بشكل دوري	42.
	نشر السياسات والاستراتيجيات لأصحاب المصلحة من خلال برامج وآليات واضحة	43.
<b>ج. الموارد البشرية - تقوم الإدارة العليا ب:</b>		
	تخطيط وإدارة وتحسين أداء الموظفين	44.
	تحديد وتطوير كفاءات الموظفين	45.
	تعزيز العلاقة بالموظفين، وحفز قدراتهم	46.
	توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعالة مع الموظفين	47.
	ملاحظة جهود وإنجازات الموظفين ومكافأتهم/تقديرهم على ذلك	48.
<b>د. الشراكات والموارد - تهتم الإدارة العليا ب:</b>		
	بناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على أداء الوزارة وخدماتها	49.
	التأكد من إدارة الموارد المالية بشكل فعال ويخدم سياسات واستراتيجيات الوزارة	50.
	التأكد من الاستخدام والاستفادة من المباني والمعدات والممتلكات بالشكل الأمثل	51.
	التأكد من الاستخدام والاستفادة من الموارد التقنية بالشكل الأمثل	52.
	إدارة المعلومات والمعرفة (تصنيف، تطوير، نشر... إلخ) بالوزارة وأعمالها بجودة مرتفعة	53.



الدرجة *	الفقرة	م.
(10 - 1)		
<b>هـ. العمليات - تساعد الإدارة العليا في:</b>		
	التأكد من فاعلية نظم إدارة وتوثيق العمليات التي تقوم بها الوزارة	54.
	تحسين العمليات - حسب الحاجة - بطرق إبداعية	55.
	تصميم وتطوير المعاملات على أساس احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم الفعلية	56.
	تقديم وتسليم المعاملات بمواصفات عالية	57.
	تعزيز قنوات الاتصال وتقوية العلاقات مع أصحاب المصلحة	58.

برأيك، ما هي الأسباب التي تعيق تطبيق المديرين للإدارة بالتجوال في وزارتك:

(الرجاء وضع علامة ✓ أمام المربع الذي تعتقد أنه يُعبّر عن رأيك، ويمكنك اختيار أكثر من إجابة)

**أسباب معرفية:**

عدم المعرفة بأسلوب الإدارة بالتجوال     عدم إدراك أهمية وجدوى التجوال     قلة الخبرة بكيفية تطبيق التجوال

**أسباب تنظيمية:**

قلة الوقت لتطبيق التجوال     ارتفاع تكاليف التجوال     كبير حجم الوزارة

**أسباب شخصية:**

ضعف شخصية المدير     النمط القيادي الديكتاتوري للمدير     عدم اهتمام (لامبالاة) المدير

أخرى (اذكرها): .....

.....

.....

.....

شاكرًا لكم تعاونكم.. الباحث

ملحق رقم (2)

أسماء السادة المحكمين لاستبيان الدراسة  
(حسب ترتيب الدرجة العلمية)

الاسم	الدرجة العلمية / المسمى الوظيفي	مكان العمل
أ. د. سمير صافي	أستاذ الإحصاء	الجامعة الإسلامية
د. رشدي وادي	أستاذ مشارك إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
د. خالد دهليز	أستاذ مساعد إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
د. محمد فارس	أستاذ مساعد إدارة الأعمال	جامعة الأزهر
د. مازن رحمي	أستاذ مساعد إدارة الأعمال	جامعة فلسطين
د. كامل أبو ماضي	وكيل وزارة	وزارة الداخلية والأمن الوطني
د. أيمن البازوري	وكيل مساعد	ديوان الموظفين العام
م. أسامة قاسم	وكيل مساعد التخطيط والتطوير والمعلوماتية	وزارة الداخلية والأمن الوطني