

العنوان:	الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني
المؤلف الرئيسي:	المصري، إبراهيم عمر حمدان
مؤلفين آخرين:	الفرا، ماجد محمد عبدالسلام(مشرف)
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2015
موقع:	غزة
الصفحات:	1 - 162
رقم MD:	734527
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	الجامعة الإسلامية (غزة)
الكلية:	كلية التجارة
الدولة:	فلسطين
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	الإدارة بالتجوال، التنظيم الإداري، التميز الإداري، وزارة الداخلية والأمن الوطني، فلسطين
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/734527

للاستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الاستشهاد المطلوب:

أسلوب APA

المصري، إبراهيم عمر حمدان، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2015). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/734527>

أسلوب MLA

المصري، إبراهيم عمر حمدان، و ماجد محمد عبدالسلام الفرا. "الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، 2015. مسترجع من <http://734527/Record/com.mandumah.search/>



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 الفرا

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

1436هـ / 2015م

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



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

وبعد 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:

.....
.....
.....
Hand

مشرفاً ورئيساً

مناقشاً داخلياً

مناقشاً خارجياً

أ.د. ماجد محمد الفراء

د. رشدي عبداللطيف وادي

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 و لزوم 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 ، أُولَٰئِكَ الَّذِينَ
تَقْبَلُ عَنْهُمْ أَحْسَنَ مَا عَمِلُوا وَتَتَجَاوَرُ عَنْ سَيِّئَاتِهِمْ فِي
أَصْحَابِ الْجَنَّةِ وَعْدَ 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:

- حث 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 وعبيد وياسمين ونسمة وإسماعيل وعبد الكريم

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

إلى مراية الحق وعنوان العزة وسبيل التحرير: المقاومة الوطنية الفلسطينية

.. أهديكم جميعاً بحبي هذا ..

شكر وعرفان

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 يشكر الله من لا يشكر الناس)، فإنني أحمد الله ذو الفضل الكريم، على عظيم نعمائه بأن
منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ويسّر لها لي حتى صارت على هذا النحو، فله وحده على فضله
امتناني.. وبالله وحده على تيسيره اتكالي.. وإنّي لذا وبذا رضيّ كفيّ وهاني.
ثم إقراراً بالفضل لذويه ديناً ودنياً، فإنني أتوجه بالشكر الجزيل لـ:

والدتي الغالية، زوجتي وابنتاي، إخواني وأخواتي:

سنداً ودعماً وصبراً..

الفاضل/ الأستاذ الدكتور ماجد محمد الفراء:

مشرقاً 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 فيها..

كل من علمني حرفاً، أو أسدى لي نصحاً، أو يسّر عليّ جهداً، أو وقف بجاني عوناً، أو دعا لي خيراً..

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

وحسبي أن الله بهم، وهم في قلبي، خير عارفاً

*** 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 وعرقان
ح	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال التوضيحية
ش	قائمة الاختصارات
ش	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
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
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: الإدارة بالتجوال	
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
المبحث الثاني: التميز المؤسسي	
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
المبحث الثالث: نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM)	
64	مقدمة
64	مبادئ إدارة التميز المؤسسي
65	المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM
67	معايير الجائزة
70	منهجية RADAR
المبحث الرابع: وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني	
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؟
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
83	الدراسات السابقة الفلسطينية (المحلية)
85	الدراسات السابقة العربية
88	الدراسات السابقة الأجنبية
90	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	
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
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
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
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
141	النتائج
143	التوصيات
145	الدراسات المستقبلية المقترحة
قائمة المراجع	
147	المراجع العربية
152	المراجع الأجنبية
154	المواقع الالكترونية
الملاحق	
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 لمعوقات 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 بالتجوال	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 بالتجوال
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 بمكوناتها 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 (الخضير، 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 (الخضير، 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 تؤدي 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 (العبدلات، 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 يتساقط 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 (الخضير، 2000 : 239). وتتركز مشكلة الدراسة في فحص واستطلاع مدى متانة الروابط الواسلة 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 التغير 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 (1/1/2015): www.efqm.org;

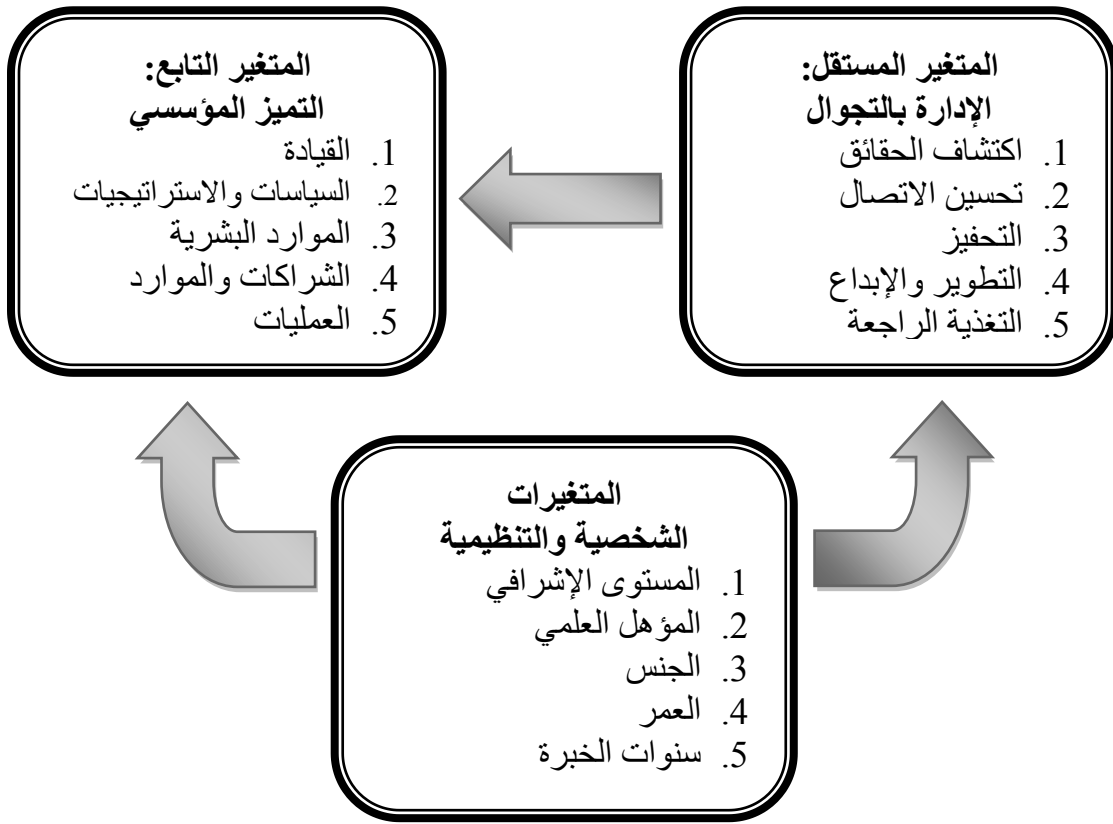
1. القيادة
2. السياسات والإجراءات
3. الموارد البشرية
4. الشراكات والموارد
5. العمليات

● 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 المتحقق 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 وممكنات 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.