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 مُنجِزة لأداء عالٍ من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية (العامري والغالبي، 2008: 28).

ويُعتبر المديرون الثروة الرئيسية لأي مشروع أو لأي منظمة، ويرى Peter Drucker أنهم أغلى 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 حلولا لمشكلات في مجال عملهم كان يصعب إدراكها ومعرفتها لو لم يُشِر 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 الإدراييين 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 مشاركاتهم في المنظمة، فضلا 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 تؤتي الإدارة بالتجوال أُكُلَها وتصبح ذات فاعلية عندما تمارس بانتظام من قبل كل قائد في المنظمة من خلال زيارات للعاملين في مواقع عملهم ومقابلتهم فيها ومشاهدتهم عن قرب بخاصة من قِبل 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 مهمًّا 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 نظاما متكاملا يوظف كافة الموارد بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات (العبداللات، 2009: 27)، وفي ظل التحديات والضغوط الكبيرة التي تعيشها المنظمات إثر التحولات المتسارعة في السوق العالمي سياسيا واقتصاديا وهيكليا 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 محصورا على تحقيق أكبر قدر من الثروة، بقدر ما هو تحقيق مستوى عالٍ من التنسيق والتطوير للجهود الوظيفية والتخصصية للمديرين وصولا 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 وفقا لنموذج EFQM (وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2014)، فإن هذا الجهد يتساوق 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 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.

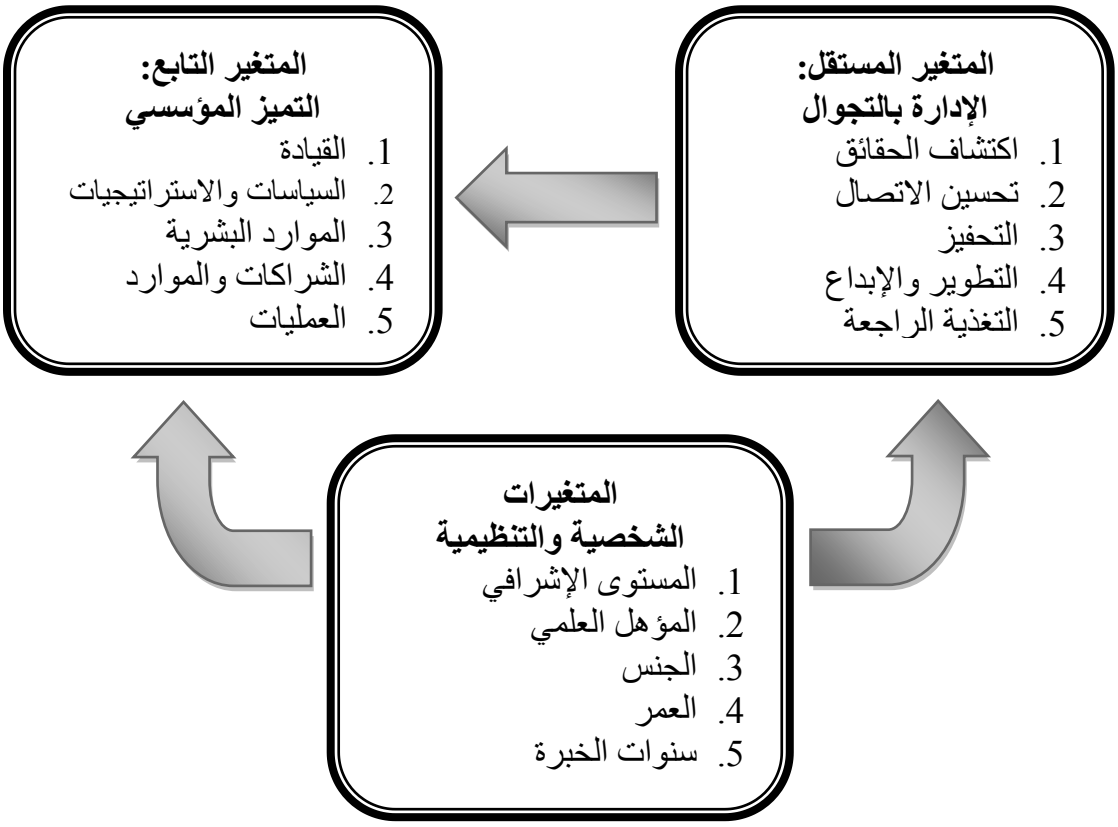
الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإدارة بالتجوال تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإشرافي).

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 المستقل:** تطبيق الإدارة بالتجوال **وأبعاده** (الخضيري، 2000؛ العجمي، 2010؛ العيدي، 2010؛ قدومي والخوالدة، 2013):
  1. اكتشاف الحقائق
  2. تحسين الاتصال
  3. التحفيز
  4. التطوير والإبداع
  5. التغذية الراجعة
- **المتغير التابع:** ممكنات التميز المؤسسي **وعناصره** (www.efqm.org: 1/1/2015):
  1. القيادة
  2. السياسات والإجراءات
  3. الموارد البشرية
  4. الشراكات والموارد
  5. العمليات

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.