



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



رسالة ماجستير بعنوان:

علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي

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

إعداد الباحث

حسين محمد حسين أبو سعدة

أعضاء لجنة المناقشة

- 1. الدكتور/ محمد جودت فارس** " مشرفاً ورئيساً "
- 2. الدكتورة/ نهاية عبد الهادي التلواني** " مناقشاً خارجياً "
- 3. الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون** " مناقشاً داخلياً "

تاريخ المناقشة: 2015/09/13م

تعريف بالباحث

الاسم: حسين محمد حسين أبو سعدة.

مكان الميلاد: غزة.

تاريخ الميلاد: 1986/10/25م.

المؤهل العلمي:

- حاصل على درجة البكالوريوس في الأحياء الدقيقة من جامعة الأزهر بغزة عام 2008م.
- حاصل على درجة البكالوريوس في العلوم والتربية من جامعة الأزهر بغزة عام 2010م.
- حاصل على الدبلوم المتوسط في العلوم الشرطية والقانونية من كلية الرباط الجامعية عام 2012م.
- التحق الباحث بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا "ماجستير" تخصص القيادة والادارة. عام 2013 م .

طبيعة العمل: يعمل الباحث بوزارة الداخلية .

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، والمساهمة في رفع مستوى جودة الخدمات الأمنية المقدمة من خلال تعزيز مفهوم الإدارة بالتجوال والتحول التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه الوزارة، والكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم مقابلة و استبانة لغرض جمع البيانات

وتكون مجتمع الدراسة من (4183) موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية من رتبة (نقيب، رائد، مقدم، عقيد، عميد، لواء)، حيث تم توزيع (354) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (346) استبانة.

ومن خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات وكانت على النحو التالي:

أولاً : نتائج الدراسة

1. النتائج المتعلقة بالإطار النظري:

- أ. تعمل الإدارة بالتجوال كمدخل إداري حديث لإعطاء الفرصة للمنظمات بإعادة هندسة أعمالها وعملياتها، كما يمنحها هذا المدخل المرنة في التكيف والتوافق مع البيئة.
- ب. إن مدخل الإدارة بالتجوال هو نموذج إداري بعملية الاتصال والتواصل يعمل على زيادة فاعلية التواصل مع العاملين لتحقيق الاهداف المرجوة عبر اتخاذ العديد من الوسائل أثناء التجول من قبل المشرفين مما يؤدي إلى تلافى الاخطاء ومعالجتها لتقديم خدمات مثلى من قبل المنظمة للجمهور .
- ت. رفع مستوى واقع ممارسة الإدارة بالتجوال يتم عبر سلوك عدة محاور وهي مشاركة الآخرين في مشاكل العمل و إزالة الخوف والرهبية و استخدام ذكي للأسئلة والحوار و إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث و الإصغاء الذكي المستوعب و الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة و الدراسة عن المبدعين والعباقرة يتم من خلالها وتطويع البيئة الداخلية من قبل الإدارة العليا من أجل خلق مناخ إبداعي ومواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة المحيطة بالمنظمة.

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

2. النتائج المتعلقة بالإطار العملي:

أ. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) :

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

و الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة و الدراسة عن المبدعين والعباقرة) في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية تعزى متغير الدراسة (العمر).

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

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

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

ب. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التحول التنظيمي) :

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

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

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

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

ثانياً : توصيات الدراسة:-

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

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

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

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

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

- العمل على الحد من العوامل التي تؤثر على تشتيت الانتباه مثل العوامل النفسية والطبيعية والفسولوجية والبيئية اثناء اجراء الحوار مع العاملين.
- تدريب المشرف على استبعاد المؤثرات المشوشة على البيانات المقدمة من قبل العاملين.

ج. التوصيات المتعلقة بمجال الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة:

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

ح. التوصيات المتعلقة بمجال الدراسة عن المبدعين والعباقرة :

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

خ. التوصيات المتعلقة بمجال ازالة الخوف والرهبه والخجل:

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

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (التحول التنظيمي):

1. التوصيات العامة المتعلقة بالمتغير التابع التحول التنظيمي:

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

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

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

ب. التوصيات المتعلقة بمجال التغيير بالبناء والعملية التنظيمية:

- ملائمة البناء التنظيمي مع احتياجات الوزارة لتقديم خدمات امنية مثلى.
- العمل من قبل قيادة الوزارة على مراجعة البناء التنظيمي بشكل مستمر وفق حاجات الوزارة.
- تحديد صلاحيات العاملين بجميع المستويات الإدارية بشكل محدد وواضح.

ت. التوصيات المتعلقة بمجال التغيير بالثقافة التنظيمية:

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