

## الإدارة بالتجوال ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة

د. عطية مصلح

أستاذ مشارك في إدارة الأعمال  
كلية العلوم الإدارية والاقتصادية  
جامعة القدس المفتوحة  
دولة فلسطين

### الملخص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الإدارة بالتجوال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من 250 موظفًا في حين كانت العينة 119 موظفًا في جامعة القدس المفتوحة في فروع محافظات (قلقيلية، طولكرم، نابلس) في العام الدراسي 2017/2018 م. وكانت أهم النتائج: تمارس إدارة الجامعة القدس المفتوحة الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين كان بدرجة مرتفعة جدًا، ووجدت علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية. ويوجد أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة. وكانت أهم التوصيات: التوعية بأهمية موضوع الإدارة بالتجوال عن طريق إعطاء دورات تدريبية للمديرين في جامعة القدس المفتوحة، وضرورة كسر الحواجز بين الموظفين والإدارة أثناء ممارسة الإدارة بالتجوال، مما يؤثر إيجابًا على الروح المعنوية للموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على أدائهم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، سلوك المواطنة التنظيمية.

### المقدمة

يُعد العنصر البشري أحد أهم العناصر الإنتاجية في المنظمات، لذا ارتأت إدارتها العمل على تكوين العنصر البشري الكفاء وتنميته، وتشكيل سلوكه وتعديله، وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، من خلال الاستثمار الأمثل لطاقاته وقدراته وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف المتنامية المطلوب تحقيقها في التنظيم. وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحًا في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمو الديمقراطي والمشارك الأكثر انفتاحًا ومرونة بهدف ترسيخ روح المسؤولية لدى قوة العمل (صويص، 2005).

وتعد الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around (MBWA) من الأنماط الإدارية والمصطلحات التي بدأت تكثر حوله دراسات علمية وأصبحت الحاجة إليه ماسة بعد تزايد أعداد الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة والتباعد النفسي والمكاني لكل من العاملين والإدارة. وتمثل الإدارة بالتجوال (Management by Aalking Around (MBWA) منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتمادًا كاملاً، باستخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم اللقاءات التجولية وتخطيطها وتنظيمها وتنفيذها، وإدارة المقابلات الشخصية والفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف أي قصور ومعالجته، خاصة أن بعض الموظفين لا يذهبون للمدير إلا نادراً وهم في أمس الحاجة له، لذا على المدير أن يذهب إليهم في مكاتبهم، ويساعدهم في الوصول لحل مشاكلهم الإدارية أو الاجتماعية ويشاركهم أفراحهم

\* تم استلام البحث في أغسطس 2019، وقبل للنشر في نوفمبر 2019، وتم نشره في ديسمبر 2022.

(معرفة الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2022.273267

وأتراحهم، ويرى بنفسه ما يجري بدون أن يشعروهم بأنهم مراقبون. وفي الوقت نفسه تتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة التربوية للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم، وتمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف إلى العمليات اليومية وخطوات العمل، باعتبارهم مسئولين عن متابعة إنجازهم (McCormack, 2009).

أصبح سلوك الدور الإضافي (التطوعي) والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior (OCB) مطلب كثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية والتي منها: تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين (Tsai & Lin, 2014)، وعليه فإن الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior (OCB) والعوامل المؤثرة فيه والمتأثرة به ليس وليد فراغ، بل هو ناتج عن أهمية هذا السلوك وتأثيره في العديد من الجوانب التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وإدارة الوقت بشكل فعال وتحسين العلاقات التنظيمية، وتنمية الإبداع والابتكار وتعزيزه، وتقليل الفجوات، وإن سلوك المواطنة الذي يبديه الموظف سوف يعزز مكانته داخل المنظمة ويدعم استمراريتها. لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الإدارة بالتجوال Management by Walking Around (MBWA) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior (OCB) للموظفين في جامعة القدس المفتوحة، لما لهذا الأمر من أهمية في تشكيل سلوك الموظفين، والذي ينعكس سلباً أو إيجاباً على أدائهم، فيتأثر مدى تحقيقهم لأهداف جامعتهم.

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة الإطار النظري

### مفهوم الإدارة بالتجوال (MBWA) Management by Walking Around

الإدارة بالتجوال تعبير عن إحدى الطرق الإدارية المميزة، التي ركز عليها المديرون، بحيث تسمح هذه الطريقة الإدارية بتجول المدير بين أروقة العمل ومرافقه بشكل ميداني مباشر، بهدف الاطلاع على سير العمل عن قرب في المؤسسة، ومراقبته بشكل مباشر، وإصدار التعليمات والقرارات من واقع ميدان العمل نفسه. (صالح، 2015).

وعرفها (Serrat, 2009) بأنها الإدارة التي تركز على العلاقات الإنسانية والتقييم المفتوح، والإدراك، وهي مهمة جداً لبناء العمل القوي والإدارة المبدعة. وأساس الإدارة بالتجوال، فهو عقلي وليس بدنياً، فهي ليست حول السماح للآخرين بالتجوال في الشوارع، ولكنها إتاحة الفرصة للمدير للرقابة، ولطرح الأسئلة، والاستماع إلى الاقتراحات لرؤية المشاكل عن كثب، وتقديم المساعدة إذا كان هناك مشكلة وليس المعاقبة.

وتلبية احتياجاتهم وتمثل أهدافها في معالجة حالات وأمراض الضيق والإحباط والقلق والتوتر، واليأس الإدارية المصاحبة للإدارة المكتبية، وإعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى العاملين أو كسر جمود الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي، والتحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ وتحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناتج عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل، ومن ثم فإن الزيارات الميدانية التي تقوم بها القيادات تعمل على التفكير في التغيير إلى الأفضل.

ويرى الباحث أن الإدارة بالتجوال Management by Walking Around (MBWA) هي خروج القيادات على مستوى الجامعة وكلياتها ومن ضمنهم رئيس الجامعة ومديرو الفروع من مكاتبتهم إلى مواقع العمل الفعلية بشكل ودي وطوعي للتعرف على الأداء الفعلي للعاملين والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حلها ومعرفة مدى سير العمل داخل الجامعة بشكل مباشر بعيداً عن أساليب الرقابة، وبهدف توطيد العلاقات الإنسانية وشفافية التعامل، والابتعاد عن الرقابة القائم على مبدأ العقاب والتكلف.

### أبعاد الإدارة بالتجوال

يرى (البيدي، 2013) أن أبعاد الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around) تنحصر في:

- 1- اكتشاف الحقائق: ويشير إلى قدرة المدير من خلال التجوال 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 أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال.
- 3- التحفيز: ويشير إلى قدرة المدير على تحفيز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف.
- 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 الملائمة 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 لهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.

### سلوك المواطنة التنظيمية (OCB): *Organizational Citizenship Behavior*

عرفه (أبو دية، 2012) بأنه «سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختياريًا دون أن يكون هذا السلوك مرتبطًا بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها، والموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين لمنظمتهم، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعماله دون تدمير أو شكوى، والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها».

وقد ورد في دراسة (زعر، 2016) «بأنه قد تم تعريف سلوك المواطنة التنظيمية من قبل (Zhong et al., 2011) بأنها مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تعتبر ذات فائدة للمنظمة». بينما عرفه كل من (Armstrong & Schlosser, 2011) بأنه «ذلك النشاط الذي يمارسه الفرد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات ووظائفهم دون النظر إلى الحوافز والمكافآت».

تعددت الدراسات والكتابات حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وهناك العديد من المسميات المختلفة التي أطلقت على هذا النمط السلوكي وفقا للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها الباحث وتوجهاته الفكرية ومنها كما أشار لها (معمرى ومنصور، 2014) ما يأتي:

- 1- السلوك غير المفروض: وهو نمط سلوك يقوم به الموظف وهو غير مكلف به بشكل رسمي ضمن الوصف الوظيفي وإنما هو طوعي.
- 2- سلوك الدور الإضافي: وهو نمط السلوك الذي يصدر من الموظف ويكون له تأثير إيجابي في أداء المؤسسة، ويكون خارج المتطلبات الرسمية للمنظمة.
- 3- سلوك الدعم الاجتماعي: وهو مجموعة من الأفعال التي لا توجد في الوصف الوظيفي، ولكنها تؤدي إلى منافع ومكاسب كبيرة للمنظمة تطغى على المصلحة الشخصية للموظف.

ويتضح بأن سلوك المواطنة التنظيمية (Liang, 2012):

- 1- سلوك اختياري، طوعي ينبع من الدور الزائد الذي يقوم به الموظف في العمل.
- 2- هو سلوك لا يكون الهدف منه إشباع المنفعة الشخصية فقط.
- 3- هو سلوك يعمل على التشجيع على الانخراط في المنظمة.
- 4- هو سلوك لا يعاقب عليه الموظف في حال لم يرق بممارسته ولا ينتظر الموظف مكافأة مقابله.

ويرى الباحث أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي يبديه الموظف بسلوكه الوظيفي داخل العمل عن طريق القيام بأعمال خارج المتطلبات الوظيفية الخاصة بالوظيفة الملزم بها في المؤسسة، بهدف تحسين وبناء انطباعات جيدة عن المؤسسة والتطوير وزيادة المنفعة للمؤسسة وتأدية العمل بشكل أكثر فاعلية.

**محددات سلوك المواطنة التنظيمية:**

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراساتهم إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ومن أهم هذه العوامل التي كشفت عنها الدراسات ما يلي (عبد الحكيم، 2014):

- 1- الرضا الوظيفي: ويقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً، الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها، أو أسلوب القيادة، أو زملاء العمل، أو المناخ العام
- 2- الالتزام الوظيفي: يعد أحد أبرز مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية ويعني أن يلتزم الموظف بالقيام بعمله دون هدر للتكاليف ومضيعة للوقت وإنجاز ما كلف به من عمل.
- 3- العدالة التنظيمية: تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات، أو التوزيع، أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في كثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، أو سلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- القيادة الإدارية: إن القائد التحويلي يعمل دوماً على تحفيز موظفيه، للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم، عن طريق العمل كقدوة لهم، والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية، مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه؛ لأن أقواله دائماً تنسجم مع أفعاله، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية، عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية، والعكس صحيح.
- 5- الدوافع الذاتية: يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية وفي هذا الصدد يمكن القول أن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية، يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز، وتحقيق الذات.
- 6- الثقافة التنظيمية: إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، يأتي من خلال مدى تشجيعها، أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم.

**أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:**

تشير الأدبيات أنه يوجد اختلاف حول تبني تلك الدراسات لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث لا يوجد نموذج موحد يعكس أبعاد هذا المفهوم، بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث ومما تم دراسته حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لم يجد الباحث اتفاقاً كاملاً حول الأبعاد الأساسية لمفهوم المواطنة التنظيمية، فهناك اتجاهان: الاتجاه الأول يتناول بعدين لمفهوم المواطنة التنظيمية وهما: (زعر، 2016)، (Mohammad et al, 2011).

- 1- البعد الفردي: وهو مساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل طوعي.
  - 2- البعد المنظمي: وهو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرئيسية.
- أما الاتجاه الثاني فيتناول خمسة أبعاد لمفهوم المواطنة التنظيمية، حسب دراسات كل من (الضلعين، 2016)، و(الرواشدة، 2013)، و(جودي وآخرون، 2011) (Mohammad et al, 2011) وفيما يلي شرحاً للأبعاد الخمسة:

- 1- الكياسة: هو عبارة عن مدى إسهام الموظف في منع وقوع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل، ومدى إدراك الموظف لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة الموظف في أن يكون مبادراً في الاتصال بالآخرين.
- 2- الإيثار: هو عبارة عن سلوك طوعي اختياري موجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه أو المساعدة، ومد يد العون في حل المشكلات الشخصية لهم، بالإضافة أيضاً إلى مساعدة زملائهم وعملاء المنظمة.

ويتضح للباحث أن هذا السلوك يسهم بشكل كبير في مساعدة الآخرين الذين يكون عليهم أعباء عملية زائدة، والمساعدة في توجيه الموظفين الجدد وتعليمهم، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم، والتطوع في الزمن الإضافي عند الحاجة، والرغبة في أخذ مسؤوليات إضافية.

- 3- الروح الرياضية: هو سلوك الشخص نحو استيعاب الأشياء غير الرسمية التي يمكن أن تحصل في بيئة العمل دون تدمير أو شكوى، بالإضافة إلى التسامح والإحساس بمشكلات الآخرين.
- 4- وعي الضمير: هو سلوك الشخص غير المباشر تجاه المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام والانصياع للتفاني إلى السياسات والأنظمة وتعليمات العمل في المنظمة، وزيادة مستويات الأداء عن المستوي المتوقع أو المعروف. ويرى الباحث أن هذا السلوك يسهم بشكل كبير في الالتزام بمواعيد العمل كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في موعدها، وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو أخذ استراحات طويلة لا تحقق أهداف المؤسسة ولا تخدمها، وندرة الغياب والحرص على الحضور، وقلة الأخطاء عند أداء المهام، والقبول بقوانين المنظمة والإجراءات وتنفيذها بدقة.
- 5- السلوك الحضاري: هو السلوك والنشاطات والمهام غير الرسمية التي يبديها الشخص من خلال مشاركته البناءة في المنظمة. مما يؤدي لحرص الموظف على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام كبير، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والحديث عن المنظمة وإيجابياتها أمام الآخرين، وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والدفاع عن المنظمة عندما ينتقدها الآخرون، والدفاع عن المنظمة ضد أي تهديد تتعرض له من جهات خارجية.

## الدراسات السابقة

### أولاً- الدراسات العربية

دراسة (حمد، 2018)، والتي حاول فيها التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس الصحابة الشرعية بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم. وتوصل إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس الصحابة الشرعية بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كانت بدرجة كبيرة جداً، وتوجد علاقة ارتباطية طردية لدرجة ممارسة مديري مدارس الصحابة الشرعية بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمهم. وبحث Safaa (2018) العلاقة بين دافع الموظف وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وكشفت نتائج الدراسة أنه يمكن تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الدافع الخارجي أكثر من الدوافع الذاتية بين العاملين في وزارة الطيران المدني.

دراسة (الحبيب، واليامي، 2016)، وتوصلا فيها إلى أن وكالة القسم تتمتع بحسن الاستماع والإنصات لمشاكل الموظفين أثناء تجوالها، وأنها تدير الحوار بشكل ذكي للكشف عن حاجات منسوباتها أثناء تجوالها، وأن وكالة القسم لا تقضي معظم وقتها خارج المكتب للتجول على القاعات الدراسية، ولا تقوم بجولات تفقدية لمكاتب الموظفين بالقسم، وأن هناك العديد من المعوقات التي تحد من قيام وكالات الأقسام بممارسة الإدارة بالتجوال منها: ضعف التحفيز للوكالات، كثرة المهام الموكلة، ضغوط العمل.

دراسة (العليين، والزهراني، 2016)، وقد بينت نتائجها أن واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات النسائية الأكاديمية جاء بدرجة ضعيفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد (اتخاذ القرار والاتصال الفعال والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة).

دراسة (الضلعين، 2016)، وتوصلت إلى وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (68.7%) من التباين في فاعلية القرارات الاستراتيجية.

دراسة (اشتوي، 2015)، وتوصل فيها إلى أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة كانت متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة بين فئات العمر كانت لصالح (35-أقل من 45) ولم تتضح فروق في المتغيرات الأخرى.

دراسة (مؤمن، 2015)، والتي وجدت أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت مرتفعة ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة (مناصرية، بن ختو، 2015)، والتي وجدت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.



## ثانياً - الدراسات الأجنبية

دراسة (Gyekye & Haybatollahi, 2015)، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز وغرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الصناعي. وأما دراسة (Ortiz et al., 2014) فقد أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، ووعي الضمير). الخدمة داخل وخارج المنظمة. وأظهرت نتائج دراسة (Kolade et al., 2014) وجود ارتباط إيجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء المستشفى، وأن هناك أثراً سلبياً بين سلوك المواطنة التنظيمية وصورة المستشفى لدى المرضى. أما في دراسة (الشراح وآخرين، 2013) فقد توصلوا إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل الأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية متوسطة ودرجة الالتزام التنظيمي للأطباء والممرضين متوسطة.

وأخيراً ناقش (Durrah & Others, 2018) تأثير أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، الإبداع، التحفيز، والاتصالات) على جودة الخدمة في قطاع البنوك في سلطنة عمان، واثبت وجود تأثير بدرجة كبيرة لبعدي التغذية العكسية واكتشاف الحقائق على جودة الخدمة، وأما الأبعاد الثلاثة الأخرى وهي: الإبداع والتحفيز والاتصالات فلم يكن لها تأثير على جودة الخدمة.

اتضح من الدراسات السابقة أنها ناقشت وربطت علاقات بين الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل بأبعاده المختلفة مع متغيرات تابعة مثل الأداء، الرضا الوظيفي، القرارات الاستراتيجية، الالتزام التنظيمي. وكذلك الحال بخصوص سلوك المواطنة التنظيمية ارتبط بمتغيرات أخرى، وعليه فإن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين الإدارة بالتجوال وسلوك المواطنة التنظيمية.

## مشكلة الدراسة

لقد باتت إدارات الجامعات تعمل على تطوير أساليبها الإدارية بدلا من أن تبقى أسيرة الأنماط التقليدية وذلك نتيجة للمنافسة، فقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة العديد من الأنماط الإدارية الهادفة إلى تغيير أداء العاملين وزيادة أدائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها، إذ تعتمد الإدارة الناجحة على وسائل الاتصال غير المباشرة اعتماداً جزئياً، وتعتمد الاتصال المباشر لتكون إدارة ذات نظرة أوسع وأشمل وأكثر قرباً من بيئة العمل، ولذلك لا بد لها أن تعتمد على الإدارة بالتجوال والاتصال المباشر مع العاملين لمعرفة المشكلات والآراء المختلفة للعاملين عن القرارات والسياسات الإدارية والصعوبات التي يواجهونها في العمل، وهذا يجعل الموظف يشعر بالارتياح ويضعف من انتمائه وإخلاصه في العمل، الأمر الذي يجعله يقوم بأعمال تطوعيه إضافية ليست مطلوبة منه على الصعيد الرسمي وهو ما يسمى سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال الرئيس:

ما دور الإدارة بالتجوال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين؟ وللإجابة عن هذه المشكلة يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مدى ممارسة إدارة جامعة القدس المفتوحة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر الموظفين؟
- 2- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة؟
- 3- هل يوجد علاقة ارتباط بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية؟
- 4- ما أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة؟

## أهمية الدراسة

- 1- هذه الدراسة من الدراسات الفلسطينية الأولى - حسب علم الباحث - التي ترصد واقع الإدارة بالتجوال ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة.
- 2- إتباع هذا النمط من الإدارة سوف يزيد من فاعلية العمل لدى الموظفين لشعورهم بالانتماء والراحة وانفتاح كل من الإدارة والعاملين وبالتالي سوف يسهم في زيادة الثقة المتبادلة بينهم مما يزيد من عطاء العاملين لهذه المؤسسة.
- 3- العلاقة المباشرة والمفتوحة بين المسؤول والموظف تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا له كبير الأثر في رفع معنويات الموظفين ويزيد من جودة الخدمات التي يقدموها للطلبة والمجتمع.

4- نظراً لخصوصية جامعة القدس المفتوحة وانتشارها في أرجاء فلسطين إذ يوجد لها فروع في محافظات الوطن كافة من شماله إلى جنوبه، واعتماد إدارتها على الاتصالات الرسمية غير المباشرة، لذا جاءت هذه الدراسة لتوضح دور الإدارة بالتجوال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين وتساعد في كسر الجمود في التعاملات الإدارية.

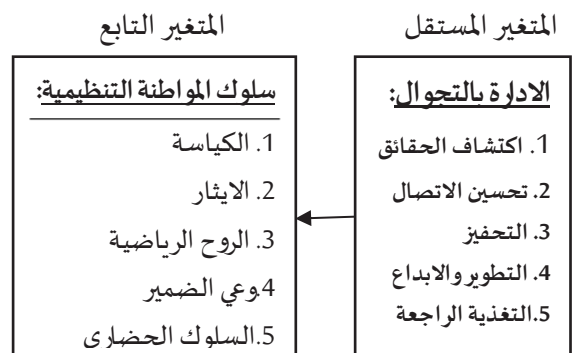
### أهداف الدراسة

- 1- معرفة مدى ممارسة إدارة جامعة القدس المفتوحة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر الموظفين.
- 2- معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة.
- 3- معرفة وجود علاقة ارتباط بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- معرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة .
- 5- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لإدارة الجامعة من شأنها أن تعزز سلوك المواطنة التنظيمية لما له من انعكاسات إيجابية على الروح المعنوية للموظفين.

### حدود الدراسة

- الحدود العلمية: ركز الباحث على خمسة أبعاد رئيسة لكل من الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) وسلوك المواطنة التنظيمية (الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)
- الحدود البشرية: موظفو جامعة القدس المفتوحة
- الحدود الزمانية: طبقت مفردات البحث خلال العام الجامعي 2018/2017.
- الحدود المكانية: فروع جامعة القدس المفتوحة في محافظات: قلقيلية، نابلس، وطولكرم.

### أنموذج الدراسة



الشكل (1): أنموذج الدراسة

تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة ومنهادراسة: (الضلاعين، 2016)، (الرواشدة، 2013)، (زعر، 2016)، (مؤمن، 2015) (جودي وآخرون، 2011) (Mohammad et al., 2011). أعد الباحث أنموذج الدراسة الذي يتألف من خمسة متغيرات مبينة في الشكل (1)، حيث اشتملت الدراسة على: متغير مستقل تمثل في الإدارة بالتجوال، الذي قيس من خلال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)، ومتغير تابع تمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، وقيس من خلال (الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري).

### فرضيات الدراسة

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو ممارسة الإدارة بالتجوال في تعزيز المواطنة التنظيمية.

### تصميم الدراسة

#### مجتمع وعينة الدراسة

بلغ الموظفون (250) موظفا موزعين كالتالي: (محافظه قلقيلية (57)، محافظه طولكرم (87)، محافظه نابلس (106) في العام الدراسي 2018/2017م، وفق ما أفاد به مسئولو شؤون الموظفين في تلك الفروع. وأن حجم العينة يكون 152

الجدول (1)  
مجتمع الدراسة والعينة

الفرع	عدد الموظفين	حجم العينة 61%	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المعادة والصالحة
قليلية	57	35	40	27
نابلس	106	64	68	50
طولكرم	87	53	55	42
المجموع	250	152	163	119

جدول رقم (2)  
فقرات الاستبانة تبعاً لمجالات الدراسة

الرقم	البعد الرئيس	الأبعاد الفرعية	العبارات
1	الإدارة بالتجوال	1 اكتشاف الحقائق	5-1
2		2 تحسين الاتصال	10-6
3		3 تحفيز	14-11
4		4 التطوير والإبداع	19-15
5		5 التغذية الراجعة	22-20
2	سلوك المواطنة التنظيمية	1 الكياسة	27-23
3		2 الإيثار	32-28
4		3 الروح الرياضية	37-33
5		4 وعي الضمير	42-38
5		5 السلوك الحضاري	47-43

جدول (3)  
قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

الرقم	البعد الرئيس	الأبعاد الفرعية	معامل الثبات
1	الإدارة بالتجوال	1 اكتشاف الحقائق	.735
2		2 تحسين الاتصال	.788
3		3 تحفيز	.818
4		4 التطوير والإبداع	.819
5		5 التغذية الراجعة	.828
2	سلوك المواطنة التنظيمية	الدرجة الكلية لأبعاد الإدارة بالتجوال	.928
3		1 الكياسة	.816
4		2 الإيثار	.848
5		3 الروح الرياضية	.779
5		4 وعي الضمير	.833
5	5 السلوك الحضاري	.682	
5	الدرجة الكلية لأبعاد المواطنة التنظيمية	.928	

موظفاً حسب جدول العالمان (Morga & Krejcie) <https://slideplay.com/slide/7891065> وتم توزيع 163 استبانة، استعيد منها 119 استبانة صالحة أي ما نسبته 78%. تم اختيارهم بطريقة عشوائية والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الفروع.

#### أداة الدراسة ومقياسها

تم قياس الإدارة بالتجوال من خلال الاعتماد على مقياس (2006) Bill-Hildebrand والذي استخدمه كل من (Kadomy and Khawalda, 2014) و (Obadi, 2010) في دراستهم، وتكون المقياس من 22 عبارة تعكس خمسة أبعاد وهي: اكتشاف الحقائق وتعكسه العبارات (1-5)، ومحور تحسين الاتصال ويشمل العبارات (6-10)، ومحور التحفيز وتعكسه العبارات (11-14)، ومحور التطوير والإبداع ويشتمل العبارات (15-19).

وأخيراً التغذية العكسية وتعكسه العبارات (20-22)، وأما بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، تكون من (25) عبارة، موزعة على (5) أبعاد، وتم اعتماد مقياس (Podsakoff et al 1990) بعد أن تم ترجمة عباراته بواسطة الباحث نفسه وتكييفه بما يتناسب وبيئة المؤسسات الأكاديمية وفي ضوء آراء المحكمين وتكون المقياس من 25 عبارة تعكس خمسة أبعاد وهي البعد الأول: الكياسة، وتعكسه العبارات (23-27) والبعد الثاني: الإيثار وعباراته (28-32) والبعد الثالث: الروح الرياضية وعباراته من (33-37) والبعد الرابع: وعي الضمير وعباراته من (38-42) وأخيراً البعد الخامس: السلوك الحضاري وعباراته من (43-47). والجدول رقم (2) يوضح هذه الأبعاد.

#### منهج الدراسة

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته طبيعتها، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

#### صدق الأداة

عرضت أداة الدراسة على عشرة من المحكمين ذوي الاختصاص من أكاديميين وممارسين في مختلف الجامعات الفلسطينية، وأوصوا بصلاحياتها بعد إجراء بعض التعديلات، وقد تم ذلك وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

#### ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (0.957) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات لأبعاد الإدارة بالتجوال تراوحت بين (0.735-0.828)، والدرجة الكلية لأبعاد الإدارة بالتجوال كانت (0.939) أما بالنسبة للعامل التابع لسلوك المواطنة



جدول رقم (4)

النسبة المئوية	درجة الاستجابات
أقل من 50%	منخفضة جدا
50%-59%	منخفضة
60%-69%	متوسطة
70%-79%	مرتفعة
من 80% فما فوق	مرتفعة جدا

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

الرقم	المجال	متوسط النسبة الاستجابة	النسبة المئوية الاستجابة	درجة
1	اكتشاف الحقائق	4.0639	81.28	مرتفعة جدا
2	تحسين الاتصال	3.8689	77.38	مرتفعة
3	تحفيز	3.9601	79.20	مرتفعة
4	التطوير والإبداع	3.795	75.90	مرتفعة
5	التغذية الراجعة	3.8515	77.03	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.9079	78.16	مرتفعة

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

الرقم	المجال	متوسط النسبة الاستجابة*	النسبة المئوية الاستجابة	درجة
1	الكياسة	4.2521	85.04	مرتفعة جدا
2	الإيثار	4.116	82.32	مرتفعة جدا
3	الروح الرياضية	4.0924	81.85	مرتفعة جدا
4	وعي الضمير	4.3681	87.36	مرتفعة جدا
5	السلوك الحضاري	4.2336	84.67	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.2124	84.25	مرتفعة جدا

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

التنظيمية فقد تراوحت بين معاملات الثبات (0.682-0.848)، الدرجة الكلية لأبعاد المواطنة التنظيمية كانت (0.928)، في حين بلغت النسبة الكلية على فقرات الاستبانة (0.957)، علما أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي (0.60) فما فوق.

المعالجة الإحصائية: أُدخلت البيانات بعد ترميزها وجمعها إلى الحاسب، لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، واستخدمت المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، وكذلك معامل الارتباط (بيرسون) ومعامل التحديد  $R^2$ .

أُعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة) والجدول التالي يوضح المقياس الذي استخدم:

الدراسة الميدانية

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما درجة ممارسة إدارة جامعة القدس المفتوحة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر موظفي جامعة القدس المفتوحة؟

يتبين من الجدول رقم (5) السابق أن استجابات أفراد

عينة الدراسة نحو درجة ممارسة إدارة جامعة القدس المفتوحة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر موظفي جامعة القدس المفتوحة كانت مرتفعة جدا على البعد الأول حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%) وكانت مرتفعة على الأبعاد (2)، (3)، (4)، (5) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78.16%)

ويرى الباحث أن مفهوم الإدارة بالتجوال من أكثر الأساليب الإدارية الملائمة لإدارة المؤسسة الأكاديمية وذلك لأن العنصر البشري يشكل العنصر الأهم، ولهذا يسعى مدراء الفروع إلى التواصل بشكل مباشر مع الموظفين، مما يدفعه للتعرف على ميول واتجاهات موظفي الجامعة ومساعدتهم في حل المشكلات التي قد يواجهونها، وذلك من خلال قيام المدير بجولات تفقدية ميدانية لمكاتب الموظفين والحرم الجامعي؛ وذلك للتعرف على معوقات العمل ومحاولة تخطيها ومتابعة أداء الموظفين، وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة اعتقاداً من أفراد العينة بأن المدراء يدركون أهمية التجوال في العمل الإداري، وذلك من خلال قيامهم بجولات تفقدية ميدانية لمكاتب الموظفين، إذ يحفزونهم على العمل، وتلبية الحاجات الضرورية في الحرم الجامعي بما فيها من احتياجات فنية أو إدارية أو إنسانية، ويقدمون ملاحظاتهم على أداء الموظفين ويشجعونهم على التطور والإبداع. ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى حرص المدراء على سمعة الجامعة والارتقاء بها، وانتماء المدراء للجامعة وشعورهم بالمسؤولية تجاه هذا الصرح العلمي المهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة؟

يتبين من الجدول رقم (6) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة كانت مرتفعة جدا على الأبعاد (1)، (2)، (3)، (4)، (5) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جدا بدلالة النسبة المئوية (84.25%).

ويرى الباحث أن سلوك المواطنة التنظيمية الذي يشعر به الموظف يرجع إلى عدة عوامل منها: أهمية العمل في الجامعة، حيث يشعر الموظف بالمسؤولية الاجتماعية نحو الطلبة والمجتمع والمكانة الاجتماعية المرموقة التي يملكها، فيسلك سلوكياته التنظيمية بضمير واعٍ، وكياسة، وإيثار، كما أن طبيعة المجتمعات العربية ومنها المجتمع الفلسطيني ينظر إلى عمله بأنه عبادة، والوازع الديني يدفعه بشكل فطري لممارسة أعماله ومهامه بدقة وموضوعية وأمانة.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه: هل توجد علاقة ارتباط بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية؟ وتعلق بهذا السؤال الفرضية الأولى التي نصها:**

**الجدول رقم (7)**

نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية

ممارسة الإدارة بالتجوال	مستوى سلوك المواطنة التنظيمية	معامل الارتباط	الدلالة
المتوسط الانحراف	المتوسط الانحراف	ر	
3.9079	4.2124	.562**	.000

(\*\*) دال إحصائياً

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة بالتجوال ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ولفحص الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم (7) يبين النتائج:

يتبين من الجدول رقم (7) السابق وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية.

وبناء على ذلك فإن الباحث يستنتج بأن هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية. ويعزى ذلك إلى سياسة التجوال التي تتبعها الإدارة العليا والمدراء في جامعة القدس المفتوحة، وتسعى من خلالها إلى تعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين داخل الجامعة وزيادة الانتماء الوظيفي لديهم من خلال توطيد العلاقات الإنسانية وشفافية التعامل السائدة داخل النظام الإداري للعاملين من مدراء وموظفين، وبهذا فإن ممارسة التجوال تؤدي إلى توطيد ورفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

**رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه:**

**جدول رقم (8)**

نتائج معادلة الانحدار الخطي لأثر ممارسة الإدارة بالتجوال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة

قيمة المعامل المعيارى	الانحراف المعياري	$\beta$ (beta)	قيم اختبار *مستوى الدلالة	$R^2$
2.300	.263	8.742	.000	.316*
.489	.067	7.350	.000	

(\*) دال إحصائياً

ما أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة؟ وتعلق بهذا السؤال الفرضية الثالثة التي نصها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  نحو أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في تعزيز المواطنة التنظيمية.

لفحص النتيجة تم استخدام معادلة الانحدار الخطي والجدول رقم (8) يبين النتائج:

يتبين من الجدول رقم (8) السابق وجود تأثير معنوي لممارسة الإدارة بالتجوال في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة.

لفحص الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار الخطي وتبين وجود أثر معنوي لممارسة الإدارة بالتجوال في تعزيز المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابة أفراد الدراسة (موظفو جامعة القدس المفتوحة) حيث كانت قيمة (t) لممارسة الإدارة بالتجوال (8.74) ولتعزيز المواطنة التنظيمية (7.35) وكان معادلة الانحدار الخطى بنسبة (31.6%).

وعليه فإن الإدارة بالتجوال تفسر ما نسبته (31.6%) من تعزيز المواطنة التنظيمية، وإن ما نسبته (69.4%) تفسر عوامل أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

وبناء على ذلك فإن الباحث يستنتج أن درجة إدراك وممارسة هذا السلوك ترتبط بعوامل متعلقة بالمؤسسة من حيث الأسلوب الإشرافي وعدالة المدير فيما يخص الجانب المادي والتعاملات وغيرها، ومستوى العلاقات الاجتماعية السائدة بين الموظفين؛ فأداء الموظف لسلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل دائم يؤثر على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حوله، وبالتالي يؤدي هذا الانطباع الناتج عن الاستطلاع المباشر للمدير على عمل الموظفين وتقييمهم بشكل عادل وصحيح دوراً مهماً في الحوافز التي يمكن أن تزيد من شعور الموظفين بالراحة والاستقرار لديهم، فيؤدي إلى تعلقهم بعملهم وارتفاع مستوى المواطنة التنظيمية وقيامهم بأدوار إضافية لمصلحة العمل وتحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين.

## التوصيات

- 1- التوعية بأهمية موضوع الإدارة بالتجوال عن طريق إعطاء دورات تدريبية للمديرين في جامعة القدس المفتوحة، الأمر الذي تنعكس آثاره الإيجابية في تحقيق موارد بشرية متميزة تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الجامعة.
- 2- ضرورة تنمية العلاقات المفتوحة غير الرسمية من خلال ممارسة الإدارة بالتجوال بين الإدارة والموظفين، وعدم التركيز على العلاقات الرسمي، ويتم ذلك من خلال ترك المدير لمكتبه والتجول في الجامعة والدخول إلى مكاتب الموظفين وزيارتهم.
- 3- ضرورة كسر الحواجز بين الموظفين والمديرين أثناء ممارسة الإدارة بالتجوال، من خلال اطلاع المدير على مشاكل الموظفين ومحاولة إيجاد الحلول في مكاتبهم وإداراتهم، الأمر الذي يجعل الموظف يشعر بأهمية في الجامعة وهذا بدوره يعزز مكانته الوظيفية ويؤثر إيجاباً على الروح المعنوية للموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- 4- حث وتشجيع الإدارة العليا في المركز الرئيس للمديرين في فروع الجامعة المنتشرة في ربوع فلسطين على ممارسة الإدارة بالتجوال مما يسهم في تعزيز السلوك الطوعي لدى الموظفين ويزيد من انتمائهم لجامعتهم مما يجعلهم يضحون من أجل تقدم ونجاح جامعتهم.
- 5- تعزيز وحث الموظفين على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وإثارة التنافس الإيجابي بينهم، وذلك عن طريق منح جوائز وحوافز للممارسات والسلوكيات الإيجابية التي من شأنها المحافظة على الجامعة وسمعتها.

## المراجع

## أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو دية عزيزة. (2012). «الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 2، ص 737-763.
- اشتيوي، محمد. (2015). «واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين»، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، عدد 4، ص 41-74.
- جودي، حيدر؛ وعبد الرحمن فؤاد يوسف. (2011). «تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة»، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة، 43، العدد 09، ص 123-833.
- الحبيب، عبد الرحمن بن محمد بن علي؛ وهادية بنت علي بنت محمد اليامي. (2016). «واقع ممارسة وكليات أقسام كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرات والمعيدات»، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا - مصر، مج 63، ع 3، ص 190-232.
- حمد، ساهر. (2018). «درجة ممارسة مديري مدارس الصحابة الشرعية بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم»، رسالة ماجستير غير منشورة في الجامعة الإسلامية بغزة. كلية التربية، ص 101-144.
- الرواشدة، أسم طه. (2013). «أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية»، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، قسم الإدارة العامة.
- زعرب، نضال. (2016). «الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية»، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة - كلية التجارة.
- صالح، ميسون يوسف. (2015). «درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم»، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صويص، مها يعقوب. (2005). «أنموذج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديرات رياض الأطفال في مجال تحسين البُعد النفس-الحركي للطفل واستقصاء أثره في الأردن»، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الضالعين، علي فلاح. (2016). «درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مج 21، ع 1، ص 19-59.
- عبد الحكيم، مصطفى رسول. (2014). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات و أقسام التربية الرياضية في جامعات صلاح الدين وسوران وكوبه، بحث مقدم في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية، جامعة سوران. ص 1-71.
- العبيدي، الحوامدة. (2013). «أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية»، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 6، العدد 11، تشرين الثاني (قبول النشر 17/01/2102)، ص 1-26.
- العليين، هدية محمد سلمان؛ وصالح بن علي الزهراني. (2016). «واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك»، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج 27، ع 105، ص 229-251.
- معمري حمزة، منصور بن زاهي. (2014). «سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة»، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14. ص 43-54.
- مناصرية، رشيد؛ وفريد بن ختو. (2015). «سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة»، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 80، ص 122-132.
- مؤمن، صالحة. (2015). «درجة ممارسة مدرّاء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم»، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Armstrong, S. & Schlosser, F. (2011). "Perceived organizational membership and the retention of older workers", *Journal of Organizational Behaviour*, 32 (2), 319-344.
- Beil-Hildebrand M. (2006). "The implications of management by walking about: A case study of a German hospital", *Leadership in Health Services*. 19 (4), 1-15.
- Durrah Omar & Mohammed Osman Eltigani & Zaroug Osman Bilal. (2018). "Practicing management by walking around and its impact on the service quality", *International Journal of Commerce and Management Research*, Vol. 4; Issue 5; September, 45-55.
- Gyekye, S. A. & Haybatollahi, M. (2015). "Organizational citizenship behavior: An empirical investigation of the impact of age and job satisfaction on Ghanaian industrial workers", *International Journal of Organizational Analysis*, 23 (2), 285-301.
- Kadomy, M. & Khawalda, T. (2014). Practicing management by walking around among the vocational school principals and its relationship with the degree of job performance among these school", *Alquds Open University Journal for Educational and Psychological Studies*, 2 (6):141-172.
- Kolade, O. J.; Oluseye, O. & Omotayo, O. (2014). "Organizational citizenship behaviour, hospital corporate image and performance", *Journal of Competitiveness*, 6 (1), 36-49.
- Liang, Y. (2012). "The relationships among work value, burnout and Organizational citizenship behaviors: A study from hotel front-line service employees in Taiwan", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (2), 251-268.
- Durrah, Omar & Eltigani, Mohammed & Gharib, Moaz & Hannawi, Souzan. (2020). Management by Walking Around as an Approach to Improving Organizational Excellence in Media Institutions. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 4. 147-165. 10.26389/AJSRP.D010220.
- Mohammad, J.; Habib, F. & Alias, M. (2011). "Job satisfaction and organizational citizenship behavior: An empirical study at higher learning institutions", *Asian Academy of Management Journal*, 16 (2), 149-165.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Obadi A. (2010). "The impact of practicing management by walking around on the effectiveness of the decision making process: An empirical study on the official Jordanian universities", *Master Thesis*, Mutah University.
- Ortiz, M. Z.; Rosario, G. P.; Rico, P. P. Marquez, E. & Gruneiro, P. C. (2014). "Relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees", *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35 (1/2), 91-106.
- Podsakoff, P.; Morrman, R. & Fetter, R. (1990). "The impact of transformational leader behaviors on employee trust, satisfaction, and organizational citizenship behavior", *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Safaa Shaaban. (2018). "The impact of motivation on organisational citizenship behaviour (OCB): The mediation effect of employees", *Engagement, Journal of Human Resource Management*. Vol. 6, No. 2, pp. 58-66. doi: 10.11648/j.jhrm.20180602.13
- Serrat, Oliver. (2009). **Management by walking around, Knowledge solution**, Web Site: <http://pdffinder.net/Management-by-Walking-Around> (2012-517).
- Shra'ah, A. E. A.; Rumman, M. A.; Hamour, H. M. A. & Sha, I. M. A. (2013). "Practicing management by "walking around" and its impact on the organizational commitment in the Jordanian hospitals", *Journal of Management Research*, 5 (1), 64.
- Tasi, T. & Lin, A. (2014). "Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance in non-profit organization?", *Chinese Management Studies*, 8 (3), 397-417. [www.colmMcCormack.com](http://www.colmMcCormack.com).
- Zhong, J.; Lam, W. & Chen, Z. (2011). "Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment", *Asia Pacific Journal of Management*, 28 (3), 609-626.



## Management by Walking around and its Role in Enhancing The Behavior of Organizational Citizenship Among the Staff of Al Quds Open University

Dr. Atieh Musleh

Associate Prof. in Business Administration  
Faculty of Managerial & Economics Sciences  
Alquds Open University, Palestine  
amusleh@qou.edu

### ABSTRACT

The aim of this study was to find out the role of Management by walking around(MBWA) in enhancing the organizational citizenship behavior (OCB) of the employees of Al Quds Open University. The researcher used the descriptive approach. The study population consisted of 250 employees while the sample was 119 employees at Al-Quds Open University in the branches of Qalqiliya, Tulkarem, Nablus Governorate in the academic year 2018/2017.

The most important results were: the university administration of Al-Quds Open University highly practiced Management by walking around(MBWA), and the level of organizational citizenship behavior(OCB) among employees was very high, and found a correlation between the Management by walking around and the level of organizational citizenship behavior(OCB), finally there was an impact of the practice of management by roaming in enhancing the organizational citizenship behavior(OCB) of the staff of Al Quds Open University.

The most important recommendations were: Raising awareness about the importance of Management by walking around(MBWA) by giving training courses to managers at Al-Quds Open University, and the need to break down barriers between employees and management during practicing Management by walking around(MBWA) . This will positively affect the morale of employees and enhance their performance positively.

**Keywords:** *Organizational Citizenship Behavior (OCB), Management by Walking Around (MBWA).*