

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة  
(دراسة ميدانية مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية)

رامي زكي درويش العسلي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة  
(دراسة ميدانية مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية)

إعداد:

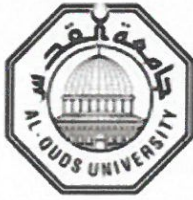
رامي زكي درويش العسلي

بكالوريوس إدارة الأعمال من جامعة الأزهر - غزة

إشراف: د. منصور محمد علي الأيوبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية  
المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

2020/هـ1441م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة  
(دراسة ميدانية مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية)

اسم الطالب: رامي زكي درويش العسلي  
الرقم الجامعي: 21811331

إشراف: د. منصور محمد علي الأيوبي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/12/19 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع.....	د. منصور محمد الأيوبي	1- رئيس لجنة المناقشة
التوقيع.....	د. ثمين صالح هيجاوي	2- ممتحناً داخلياً
التوقيع.....	د. بدر شحدة حمدان	3- ممتحناً خارجياً

DR. B. H.  
Economics

القدس - فلسطين  
1441هـ / 2020م

## إهداء

- إلى منارة العلم والإمام المصطفى، إلى الأمي الذي علم المتعلمين سيد الخلق نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)
- إلى من علمني الصبر والعزيمة، إلى رمز الحب ومنبعه (أبي العزيز)
- إلى نبع الحنان، ومن ضحت وصبرت لأجلي بالحب والمودة والدعاء (أمي الحنونة)
- إلى الروح التي سكنت روحي، إلى من كانت سنداً لطموحي وعوداً لنجاحي (زوجتي الغالية)
- إلى أبنائي فلذات كبدي (شادية، ليال، زكي، عبد الرحمن).
- إلى سندي وعزوتي في هذه الحياة وإلى من لا تتزين الحياة إلا بوجودهم وهم بوافر الصحة والعافية، إلى جميع إخواني وأخواتي حفظهم الله
- إلى أساتذتي الأفاضل الذين وضعوني على جادة الطريق نحو العلم والعمل
- إلى جميع مؤسسات الإقراض الفلسطينية المبحوثة
- إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل أهدي ثمرة هذا العمل

الباحث/ رامي زكي درويش العسلي

## إقرار

أُقر أنا معدُّ الرسالة - رامي زكي درويش العسلي - بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثُما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم: رامي زكي درويش العسلي

التوقيع: رامي زكي درويش العسلي

التاريخ: 2020/12/19م

## شكر وتقدير

﴿من لا يشكر الناس، لم يشكر الله﴾

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على إمام المتقين، وقادة الناس أجمعين نبينا محمد، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد.

بدايةً أشكر الله عزّ وجلّ على فضله أن وفقني بإتمام هذه الرسالة، ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان من كل ما ساهم معي في إنجاز هذه الدراسة.

وأخص بالشكر والعرفان الدكتور/ منصور محمد علي الأيوبي، والذي كان لي شرف موافقته على الإشراف على هذه الدراسة ومساعدتي في إثرائها من خلال ملاحظاته الثمينة والقيمة.

وأتقدم بالشكر والعرفان أيضًا لكل من الممتحن الداخلي الدكتور: ثمين صالح هيجاوي، والممتحن الخارجي الدكتور: بدر شحدة حمدان، وذلك بتفضلهما الموافقة على مناقشة هذه الدراسة، فلهم مني كل الاحترام والتقدير.

والشكر موصول إلى الأخوة الأفاضل في جامعة القدس - أبو ديس منتملة برئيسها والأكاديميين والإداريين فيها، وإلى زملائي في الدراسة، الذين كانوا خير عون لي في مشواري هذا.

كما أتقدم بجزيل شكري للسادة المحكمين على جهودهم في تحكيم الاستبانة، والشكر موصول إلى المؤسسة المبحوثة مؤسسات الإقراض الفلسطينية؛ لدورها في إنجاز هذه الدراسة.

وختامًا أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن يلهمني التوفيق والسداد، إنّه ولي ذلك والقادر عليه، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث/ رامي زكي درويش العسلي

## مصطلحات الدراسة

### الإدارة بالتجوال

نموذج إداري يقوم على بقاء المدير أغلب وقته خارج مكتبه وفي ميدان العمل وبين العاملين مصححاً أخطائهم ومادحاً لهم، فهو يشاركهم المناقشات غير الرسمية، ويشاركهم في حل مشاكلهم ويقدم لهم الدعم والتعزيز الإيجابي عندما يكون عملهم وأدائهم جيد وتحفيزهم للارتقاء بمستويات التنفيذ والانجاز، وتشجيعهم نحو التطوير والإبداع والابتعاد عن الجمود الفكري، والتفكير بأساليب عمل أكثر حداثة وتطور لتحقيق أهداف المنظمة وديمومة نجاحها بكفاءة وفاعلية (Hamster, 2007, p22).

### المشاريع الصغيرة

عرف البنك الدولي المشاريع الصغيرة بناءً على بيانات جمعها من عدة دول باستخدام معيار عدد العمالة وحجم المؤسسة حيث تعتبر المؤسسة التي يعمل فيها أقل من 10 عمال بمشروع متناهي الصغر، والمشاريع الصغيرة إذا كانت توظف أقل من 50 عاملاً (World Bank, 2010).

### الاستدامة

كيفية تحقيق النمو الذي يأخذ بعين الاعتبار ويراعي الجانب الإنساني بكل أبعاده، الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية، ولن يتم ذلك دون القضاء على كل أشكال الاختلالات والفوارق سواء كانت داخل نفس المجتمع أي بين مختلف الفئات التي تشكله (Brodhag, 2004, p3).

### مؤسسات الإقراض

مجموعة متنوعة من المنظمات المعنية بتقديم هذه الخدمات، ومنها المنظمات غير الحكومية، والاتحادات الائتمانية، والتعاونيات، والبنوك التجارية الخاصة، والمؤسسات المالية غير البنكية (التي تحول بعضها من منظمات غير حكومية إلى مؤسسات مقننة)، وأقسام من البنوك الرسمية (دحلان، 2014، ص31).

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والبالغ عددهم (102) موظفًا وموظفة، وقام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث قام بتوزيع استبانة الدراسة عبر الإنترنت بسبب جائحة كورونا، على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد المستجيبين (94) موظفًا وموظفة، بنسبة استجابة (92.2%)، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات.

**وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:** أن (70.4%) من مجتمع الدراسة يرون أن مستوى الإدارة بالتجوال في مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إيجابي، حيث جاء بدرجة موافقة كبيرة، وأن (72.8%) من مجتمع الدراسة يرون أن مستوى استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إيجابي، حيث جاء بدرجة موافقة كبيرة، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.60)، كما يوجد أثر لمحور التغذية الراجعة على استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث فسر هذا المحور (38%) من التباين الكلي في استدامة المشاريع الصغيرة.

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:** اهتمام الإدارة العليا في مؤسسات الإقراض الفلسطينية بتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال لدى العاملين في الوظائف الإشرافية لتصبح عملية منهجية موجهة تستهدف اكتشاف حقائق العمل عمليًا على أرض الواقع، وتفعيل عملية الاتصال والتواصل مع العاملين، واستخدامها كأداة فعالة في تحفيز العاملين وتطويرهم وزيادة الإبداع لديهم، كما ينبغي تسهيل إجراءات الحصول على القروض من قبل مؤسسات الإقراض لأصحاب المشاريع الصغيرة، بالإضافة إلى تقديم الاستشارات الفنية للأفكار الجدية المقدمة من قبل المهنيين في المجالات كافة، وعلى الحكومة منح الدعم اللامحدود للمشاريع الصغيرة ماديًا ومعنويًا، وتخفيض الضرائب على المشاريع الصغيرة، والعمل على فتح أسواق جديدة أمام منتجات هذه المشاريع؛ لضمان استمراريتها وبقائها.

## Abstract

This study aimed to identify the role of management by walking around in achieving the sustainability of small enterprises by the point of view of workers in Microfinance institutions operating in the southern Palestinian governorates. The researcher used the descriptive-analytical method, and the study population consisted of all the workers in Microfinance institutions operating in the southern Palestinian governorates, whose number is (102) workers , The researcher used the comprehensive survey method, where the questionnaire distributed to all of the study population in the online due to the Corona pandemic, and the number of respondents reached (94) of employees , with rate of response (92.2%), and the researcher used the questionnaire as a tool of data collection.

The study conclude the many important results are: (70.4%) of the study population believe that the level of management by walking around in Microfinance institutions operating in the southern Palestinian governorates is positive, with high degree of approval, and that (72.8%) of the study believe that the level of sustainability of Small enterprises in microfinance institutions operating in the southern Palestinian governorates is positive, with high degree of approval, as the results shown that there is a statistically significant relations at a significance level (0.05) between the dimensions of the management practice by walking around (discovering of facts, Communication Improve, motivation, development and creativity, feedback) , and sustainability of small enterprises in Microfinance institutions operating in the southern Palestinian governorates, where the correlation coefficient (0.60), as there is also an impact of the feedback dimensions on the sustainability of small enterprises in Microfinance institutions operating in the southern Palestinian governorates, as this dimensions explained (38%) of the total variance in the sustainability of small enterprises.

This study reached a set of recommendations, the most important of which are: The interest of senior management in Palestinian Microfinance institutions to improve management practices by walking around among workers in supervisory positions to become a systematic, targeted process , it aim to discovering work facts in practice on the ground, activating the process of communication and communication with workers, using it as an effective tool in motivating workers , developing them and increasing their creativity, and the procedures for obtaining loans by Microfinance institutions for owners of small enterprises should be facilitated, in addition to providing technical advice for serious ideas presented by talented people in all fields. The government should grant unlimited support to small enterprises financially and morally, reduce taxes on small enterprises, and work to open new markets for the products of these projects; To ensure its continuity and survival.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة

يشهد العالم تغيرات سريعة ومتلاحقة في عصر اتسم بالسرعة والحدثة، فحدثت تطورات هائلة بداية القرن الحالي في شتى نواحي العلوم الإنسانية والطبيعية والسلوكية، وفجرت من خلالها العديد من المناهج التي لم يسبق لها مثيل، ولم يعد النمط الكلاسيكي ذو فائدة بل يسعى العالم إلى إحداث التحولات التي تجعل منه قادرًا على مواجهة التعقيدات.

تُعتبر الإدارة بالتجوال أحد المفاهيم المهمة التي اتفق عليها أغلب الباحثين، باعتبارها أسلوبًا من أساليب التعاملات الإدارية التي تحمل خصوصية الحاجة إليها، فهي فلسفة ذات طابع خاص يرتقي بالمؤسسة إلى تحسين الدور القيادي للإدارة العليا، للإمام بمفردات الواقع من منظار قريب للعملية الإنتاجية، وتتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم، وتُمكن المديرين من تنمية مهاراتهم في العمل، باعتبارهم مسؤولين عن متابعة إنجازها، كما ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة (ملحم، 2006، ص36).

وتُعد الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، لها طابع خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشر اعتمادًا كاملًا، بل يقوم باستخدام مهاراته ومواهبه في تصميم وتخطيط أو تنظيم

وتنفيذ اللقاءات التجوالية، وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة، لمعاينة التنفيذ الفعلي للبرامج، ومعرفة ومعايشة سير العمل وانتظامه على الطبيعة. ومن هنا يمكن اعتبار الإدارة بالتجوال أداة ووسيلة فعالة، من أجل صنع مستقبل أفضل يتناسب مع كثافة المتغيرات، وتسارع الأحداث، ومن خلالها يمكن توفير الوقت والزمن، وتقليل الأوراق، والمخاطبات، وتقليل الجهد، والتكلفة الضائعة في الحوار والنقاش، والقضاء على الروتين. وهنا لا بد من ذكر المقولة التي تقر بأن أي مشروع يمكن أن يمتد بمقدار ما يمتد إليه تجوال المدير القائد داخل هذا المشروع (صالح، 2015، ص10).

وأصبحت صناعة تمويل المشاريع الصغيرة والمتناهية أداة فعالة للتنمية الاقتصادية وتهدف للحد من الفقر، فقد أصبحت مؤسسات الإقراض توفر خدمات مالية وأساسية لشريحة واسعة من أصحاب المشاريع بالقليل من الضمانات وشروط الائتمان أو بدونها لتتلاءم مقدرتهم الاقتصادية البسيطة، وتعتبر هذه المشاريع الأساس المكون للاقتصاد الفلسطيني، وتواجه مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية قيود ومشاكل وتحديات جمة منها الحصار، وإغلاق المعابر، والاحتلال، وبالرغم من هذه القيود والعقبات إلا أن الأعمال والنشاطات أثبتت مقدرتها على الاستمرارية والتكيف مع هذه الظروف الصعبة والصمود أمامها (دحلان، 2014، ص2).

وللإدارة بالتجوال دورًا هامًا وبارزًا في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة، بحيث تصبح مشاريع الأعمال ناجحة، وتأخذ أبعاد وقدرات يكون لها الاستمرارية والتطور، وكذلك لتكون نواة لمشاريع كبيرة بما يتناسب مع متطلبات السوق المحلي، بالإضافة إلى أنها تساهم في تحسين الخدمات التي تلبي احتياجات الأفراد والمجتمع (عبد الله وآخرون، 2014، ص8).

وانطلاقًا من ذلك أراد الباحث إجراء دراسة للتعرف إلى دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة، بالتطبيق على مؤسسات الإقراض العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، من أجل الارتقاء بهذا القطاع، وإيمانًا بما يقوم به من دور رائد في رقي وتطور الاقتصاد الوطني في فلسطين.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تلعب المشاريع التنموية الصغيرة والمتوسطة بمختلف قطاعاتها دورًا رائدًا في تنمية المجتمعات، فقد أشارت معظم الدراسات إلى أهمية دورها في توفير فرص العمل، وتحسين مستوى ومصادر الدخل، وخلق الروابط الاقتصادية الأمامية والخلفية بين القطاعات المختلفة، وتحسين الأوضاع الاجتماعية. إن استمرار هذه الأدوار والأهمية لهذه المشاريع يرتبط بشكل متعاظم بمدى قدرة هذه المشاريع في البقاء والاستمرار والنمو، ومن ثم الاستمرار في الإنتاج وتحقيق الأرباح والفوائد. فقد أشارت العديد من

الدراسات أن (80%) من المشاريع الصغيرة تفشل في العامين الأولين من انشائها. فقد اتضح أن أكثر من (50%) من المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا تستمر لأكثر من سنة ونصف، وأن (20%) منها فقط تبقى لأكثر من عشرة سنوات نتيجة لرغبة أصحابها في تلافي الخسائر المالية (عمر ويونس، 2019، ص230).

وبرزت المشاريع الصغيرة بعدما تعثرت المؤسسات العامة والخاصة في استيعاب المزيد من العاملين وخاصة الشباب الأمر الذي أدى إلى تنامي البطالة بين آلاف الخريجين ودفعهم للبحث عن أعمال خاصة بعيداً عن الوظيفة، حيث يشير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2020، ص33) أن نسبة البطالة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية لعام 2019 بلغ (45%)، ونسبة البطالة في فئة الشباب من (19-29 سنة) (44%)، وأن معدل البطالة بين الخريجين (70%)، كما أن نسبة الفقر (53%).

ولمواجهة ظاهرة البطالة المنتشرة بين الشباب والخريجين قامت عديد من الدول بإعادة النظر في أنظمتها التعليمية والتدريبية، لتغرس بعداً جديداً يستهدف إثارة اهتمام الشباب وتنمية اتجاهاتهم وتوجيههم نحو خيار العمل الخاص.

وتساهم مؤسسات الاقراض في تنمية المشاريع الصغيرة، حيث تمنح هذه المؤسسات القروض بضمانات أقل من تلك المعتمدة في المصارف، وكذلك تعتمد نجاح المشروع الذي أخذ من أجله القرض في عمليات تسديد وهيكله القروض، كما أن جزء كبير من المتعاملين مع هذه المؤسسات هم من الأشخاص غير المؤهلين للحصول على تسهيلات من المصارف.

وفي إطار قيام الباحث بدراسة بعض الظواهر التي من الممكن أن تعزز من مشكلة الدراسة، والتي تمثل دعماً وتوضيحاً لأسباب القيام بهذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث بالإضافة إلى ما سبق على مجموعة من مصادر الشعور بالمشكلة والتي منها إجراء مقابلة مع الأستاذة/ منى العلمي مديرة مؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن" في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وهي إحدى مؤسسات الاقراض العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث أشارت إلى العديد من الصعوبات والمشكلات التي تواجه استدامة المشاريع الصغيرة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويمكن الوقوف على أهم الصعوبات والمشكلات في النقاط التالية:

- الاجراءات الحكومية التي تقيد من حرية المشاريع الصغيرة، والضرائب المرتفعة المفروضة على أصحاب هذه المشاريع.
- تنتم غالبية المشاريع الصغيرة بارتفاع درجة المخاطرة نظراً لطبيعة تكوينها والتي تعتمد في الغالبية على شخص واحد أو عائلة واحدة.
- ضعف القدرات التسويقية لأصحاب المشاريع الصغيرة، واهمالهم لجانب البحث والتطوير الذي يؤدي لنمو واستدامة هذه المشاريع.

• ضعف الدراسة الفنية للمشاريع الصغيرة وانعدام الخبرة لدى أصحاب هذه المشاريع.

وفي سبيل التأكد من وجود مشكلة الدراسة، فقد تم إعداد وتنفيذ دراسة استكشافية للوصول من خلال نتائجها إلى مجموعة من المؤشرات المبدئية التي من شأنها أن تعزز الشعور بمشكلة الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد استبانة كدراسة استكشافية أولية مكونة من (15) فقرة تتضمن العوامل الرئيسية لأهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه استدامة المشاريع الصغيرة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية كي يتم من خلالها التعرف إلى المشكلات المتعلقة باستدامة المشاريع التنموية الصغيرة، وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (30) مبحوثاً من العاملين في بعض مؤسسات الإقراض العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من كافة المستويات الإدارية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (1.1) التالي:

جدول 1.1: نتائج الدراسة الاستكشافية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة
من أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه استدامة المشاريع الصغيرة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية				
1.	الإجراءات الحكومية التي تقيد من حرية المشاريع الصغيرة مما يحول دون نموها واستدامتها.	3.50	70.0	10
2.	الضرائب المرتفعة غالباً ما تعرقل استدامة المشاريع التنموية الصغيرة.	4.00	80.0	6
3.	التضخم في ارتفاع أسعار المواد الأولية غالباً ما يهدد المشاريع الصغيرة ويحول دون تحقيقها للأرباح.	4.10	82.0	2
4	ارتفاع كلفة رأس المال المقترض من مؤسسات الإقراض.	2.90	58.0	14
5.	صعوبة في النمو والاستدامة نتيجة الشروط المقدمة من مؤسسات الإقراض.	3.10	62.0	12
6.	صعوبة في الحصول على تمويل لعدم وجود الضمانات المطلوبة لمؤسسات الإقراض.	3.20	64.0	11
7.	عدم كفاية رؤوس الأموال لتوفير المعدات اللازمة ومستلزمات التشغيل بصفه دوريه للمشروع.	3.80	76.0	8
8.	المنافسة بين المشاريع الصغيرة في ظل تشابه المنتجات المعروضة.	4.10	82.0	2
9	ضعف القدرات التسويقية لأصحاب المشاريع الصغيرة يعمل على عدم تطوره واستمراره.	4.10	82.0	2
10.	ضعف الدراسة الفنية للمشروع وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم.	4.30	86.0	1
11.	إهمال لجان البحث والتطوير وعدم الإقناع بأهميته وضرورته.	4.10	82.0	2
12.	ارتفاع درجة المخاطرة.	4.00	80.0	6
13.	نقص الخبرة في تنظيم المشاريع الصغيرة وإدارتها.	3.80	76.0	8
14.	عدم تتناغم أنشطة المشاريع مع العوامل الاجتماعية والثقافية.	2.80	56.0	15
15.	عدم امتلاك المشاريع الصغيرة أهداف واضحة لإنجازها.	3.00	60.0	13
جميع الفقرات معاً		3.65	73.0	

من خلال تحليل الدراسة الاستكشافية كما هو موضح في جدول رقم (1.1) توصل الباحث إلى مجموعة من الظواهر التي تعزز من مشكلة الدراسة وهي:

- أن (73%) من العينة يرون أنه يوجد بعض الصعوبات والمشكلات التي تواجه استدامة المشاريع الصغيرة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض.
- أظهرت النتائج أن مستوى الصعوبات والمشكلات التي تواجه استدامة المشاريع الصغيرة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية كبيرة من حيث ضعف الدراسة الفنية للمشروع وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم، والتضخم في ارتفاع أسعار المواد الأولية غالباً ما يهدد المشاريع الصغيرة ويحول دون تحقيقها للأرباح، والمنافسة بين المشاريع الصغيرة في ظل تشابه المنتجات المعروضة، وضعف القدرات التسويقية لأصحاب المشاريع الصغيرة يعمل على عدم تطوره واستمراره، وإهمال لجانب البحث والتطوير وعدم الإقناع بأهميته وضرورته.
- أوضحت النتائج أن مستوى ارتفاع درجة المخاطرة في استدامة المشاريع الصغيرة كبيرة من وجهة نظر المبحوثين، بالإضافة إلى عدم كفاية رؤوس الأموال لتوفير المعدات اللازمة ومستلزمات التشغيل بصفه دوريه للمشروع، ونقص الخبرة في تنظيم المشاريع الصغيرة وإدارتها.
- أظهرت النتائج بدرجة موافقة كبيرة أن الإجراءات الحكومية تقيد من حرية المشاريع الصغيرة مما يحول دون نموها واستدامتها، بالإضافة إلى الضرائب المرتفعة غالباً ما تعرقل استدامة المشاريع التنموية الصغيرة.

وينضح من الدراسة الاستكشافية أن الصعوبات والمشكلات التي تواجه استدامة المشاريع الصغيرة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية كانت بدرجة كبيرة، ويمكن من خلال ممارسات الإدارة بالتجوال تبني توجهات تعزز من استدامة المشاريع الصغيرة، وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

**ما دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟**

### **3.1 مبررات الدراسة**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها والنتائج التي ستقدمها والحقائق التي ستكتشفها والتي سوف تعود بالفائدة العلمية والعملية على المشاريع التنموية الصغيرة، وعلى متخذي القرارات في مؤسسات الإقراض، ونظراً لمحدودية الدراسات السابقة، وعملاً بتوصيات بعض الباحثين بضرورة دراسة استدامة المشاريع الصغيرة، ولنتائج الدراسة الاستكشافية التي قمنا بها، وجد من

الضروري إجراء هذه الدراسة بهدف خدمة المجتمع والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات الإقراض الفلسطينية، ولسد الفجوة الموجودة بالدراسات السابقة والتي لم تبحث في أثر وتكامل المتغير المستقل الإدارة بالتجوال للمساهمة في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة، وتفيد هذه الدراسة وتوفير للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات في مجال الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع التنموية من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات، ويأمل الباحث أن تكون دراسته إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية، وأن تفتح آفاقاً جديدة للباحثين في هذا المجال، لذا تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال الفوائد المرجوة التي ستعود على كل من:

### 1.3.1. مؤسسات الإقراض:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها والتي قد تقيد القادة المبادرون في مؤسسات الإقراض التي تقدم للمجتمع مشروعات تنموية تحقق الاستدامة بشكل عام.
- تعريف بالإدارة بالتجوال كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات ووضع الخطط في مجال العمل التنموي، وما لها من تغيير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء الإداري المؤسسي في مؤسسات الإقراض الفلسطينية.
- العمل على توجيه نتائج الدراسة وتوصياتها لإدارات ومتخذي القرار في مؤسسات الإقراض الفلسطينية لتصويب مسارات العمل وتطوير أدائها لتحقيق أكبر فائدة ممكنة، والتوجه نحو الأهداف الحقيقية بكفاءة وفاعلية وصولاً إلى أعلى درجات النجاح والاستدامة.

### 2.3.1. المجتمع:

- تعتبر هذه الدراسة وما تم التوصل إليه من نتائج مصدراً ومرجعاً يساهم في تحقيق فوائد مختلفة للمنظمات في القطاعين (العام، والخاص)، وكذلك للباحثين في هذا المجال.
- شعور المستفيدين بالرضا العام إزاء أداء مؤسسات الإقراض، وتميز أدائها نتيجة السياسات المتبعة في نظامها الإداري المحفز والداعم للموظف، ووفق بيئة عمل مميزة مما سينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل مؤسسات الإقراض.
- من الممكن أن تقدم الدراسة الحالية للجهات الحكومية والرقابية توصيات تهدف إلى تحسين جودة المشاريع التنموية الصغيرة التي تقدمها المؤسسات الأهلية الخيرية، والعمل على تفعيل دور رقابي يمنع التصرف غير الحسن والحد من الفساد المالي والإداري، وضبط الموارد المالية والبيئية، وحفظ حقوق الأجيال القادمة بهدف تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والذي ينعكس بدوره على حماية وتقدم المجتمع بشكل عام.

## 4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. بيان أهم عوامل استدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. تحديد أثر أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال على استدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
5. معرفة الفروق في استجابة المبحوثين حول ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
6. معرفة الفروق في استجابة المبحوثين حول استدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

## 5.1 تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس للدراسة:

ما دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيس ينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
2. ما أهم عوامل استدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
3. هل يوجد علاقة بين أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
4. هل يوجد أثر لأبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال على استدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول استدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

- بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة، تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

## 7.1 حدود الدراسة

- **الحد الزمني:** العام الدراسي 2020م/2021م.
- **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسات الإقراض العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على دراسة دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

## 8.1 محددات الدراسة ومعوقاتها

- عدم تعاون بعض مؤسسات الإقراض في تقديم البيانات والمعلومات الصحيحة.
- محدودية البيانات حول برامج مؤسسات الإقراض، لدور الإدارة بالتجوال بتحقيق استدامة المشاريع الصغيرة.
- ندرة النماذج المستخدمة في مؤسسات الإقراض لمتابعة وقياس ممارسة الإدارة بالتجوال وتحقيق استدامة المشاريع الصغيرة.

## 9.1 متغيرات الدراسة

### 9.1.1 المتغير المستقل:

وهو (الإدارة بالتجوال) وقد حدد كثير من الباحثين أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال ولم يتفقوا على تحديد أبعاد معينة فمنهم من يتفق ومنهم من يختلف ومنهم من يضيف أو من يستبعد مجموعة من الأبعاد، ومن خلال الجدول (1.2) يمكن توضيح أهم أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال كما عرضها عدد من الباحثين:

جدول 2.1: يوضح آراء عدد من الكتاب بصدد تحديد أبعاد الإدارة بالتجوال.

أبعاد الإدارة بالتجوال								م
المتابعة والإشراف	العمل الجماعي	العلاقات الإنسانية	التغذية الراجعة	التطوير والإبداع	التحفيز	تحسين الاتصال	اكتشاف الحقائق	
				√	√	√	√	1. إبراهيم وكريم، 2019، ص277
		√	√	√	√			2. شناق والخوالدة، 2019، ص10
	√	√		√	√		√	3. مخامرة، 2018، ص242
			√	√	√	√	√	4. الجميعي، 2018، ص400
			√	√	√	√	√	5. حسين، وعطالله وكاطع، 2018، ص223
√			√	√	√	√		6. الشerman وجبران، 2018، ص111
	√			√	√			7. فروانة، 2016، ص11
			√	√	√	√	√	8. اشتوي، 2015، ص47-48
			√	√	√	√	√	9. المصري، 2015، ص6
			√	√	√	√	√	10. المواضية، 2014، ص29
			√	√	√	√	√	11. الحوامدة والعبيدي، 2013، ص68
1	2	2	8	11	11	8	8	مجموع التكرارات لأبعاد الدراسات السابقة

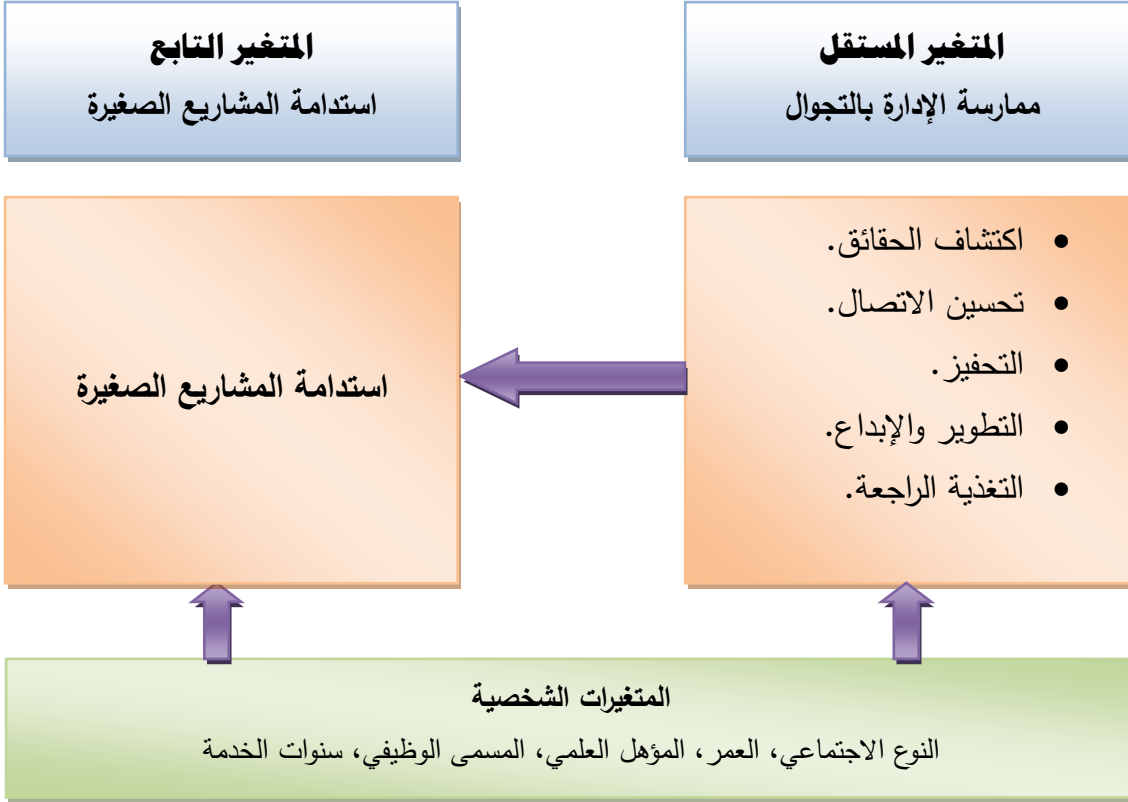
مما سبق رأى الباحث أن تُحدد الأبعاد التي تتلاءم وطبيعة العمل الإداري في المشاريع الصغيرة بالمحافظات الجنوبية، وكذلك الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة وفقاً لجدول رقم (2.1)، وبالتالي ركز اختيار الباحث على خمسة أبعاد هي (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة).

### 2.9.1 المتغير التابع:

يتمثل بـ (استدامة المشاريع الصغيرة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية) وقد اعتمد الباحث في دراسة المتغير التابع على دراسة كل (أبو جهل، 2019)، ودراسة (المصري، 2018)، ودراسة (أبو سمرة، 2017)، ودراسة (Biwott, et al, 2017)، ودراسة (Leyh, 2016).

### 3.9.1. المتغيرات الشخصية:

وهي تلك المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين وقد تم تحديدها كالتالي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).



شكل رقم 1.1: نموذج الدراسة

المصدر: جُردت بواسطة الباحث استنادًا إلى الدراسات السابقة.

## 10.1 هيكلية الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول، يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة ويشمل: مقدمة، مشكلة الدراسة، المبررات، الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها خلال فترة الدراسة، والتساؤلات المطروحة، والفرضيات التي هي عبارة عن تخمينات للإجابات الأولية لأسئلة الدراسة، كما تم وضع مجموعة من الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية والبشرية، وتم بيان محددات الدراسة ومتغيراتها. تتناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، الأول: تتناول (الإدارة بالتجوال، واستدامة المشاريع الصغيرة، ومؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية)، أما الثاني تتناول الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية من خلال التعرف على (العنوان، الأهداف، منهجية البحث المستخدمة، أبرز النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة).

وقد تناول الفصل الثالث الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)، حيث تم وضع منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وإجراءات الدراسة ومصادرها. أما في الفصل الرابع فقد تم عرض نتائج الدراسة، وتحليل النتائج، واختبار الفرضيات. وأخيرًا الفصل الخامس فقد شمل ملخص النتائج والتوصيات، ومن ثم عرض المراجع والملاحق.

## الخلاصة:

اعتمد الباحث في هذا الفصل على خطوات منهج البحث العلمي لدراسة موضوع دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث اشتمل هذا الفصل على مقدمة عامة، وعلى مشكلة الدراسة والتي تم تعزيزها من خلال استخدام المقابلة الشخصية والدراسة الاستكشافية، كما حدد الباحث السؤال الرئيس للدراسة، كما تم تحديد أهداف الدراسة، وتساؤلات وفرضيات وحدود ومحددات الدراسة، وتطرق الباحث إلى متغيرات الدراسة وخطتها، تمهيدًا للفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- يُحقق هذا الفصل هدفين، الأول يتعلق بدراسة المتغيرات من أجل تكوين صورة وفهم متكامل لموضوع الدراسة، في حين الهدف الثاني يتمثل بتسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراتها، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:
- المبحث الأول يتناول الإطار النظري، من حيث متغيرات الدراسة المستقل، والتابع، وذلك من خلال ثلاثة محاور هي: المحور الأول الإدارة بالتجوال، والمحور الثاني استدامة المشاريع الصغيرة، وأخيرًا المحور الثالث مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
  - المبحث الثاني يتناول الدراسات السابقة، حيث تم تصنيف الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة إلى ثلاثة محاور: دراسة فلسطينية، دراسات عربية، دراسات أجنبية. في حين تم ترتيب الدراسات وفق التدرج الزمني من الأحدث على الأقدم، وفي ختام هذا المبحث تعقيب على الدراسات السابقة وتوضيح مدى الاستفادة منها، وإشارة إلى الفجوة البحثية وما ستضيقه هذه الدراسة من جديد، وما يميزها عن الدراسات السابقة.

## 1.2 المبحث الأول: الإطار النظري

يتضمن هذا المبحث ثلاثة محاور رئيسية تمثل الجزء الأول من الإطار النظري للدراسة، حيث تناول المحور الأول الإدارة بالتجوال وهي منظومة إدارة متكاملة، تستند إلى تفقد المديرين لمواقع العمل، للتعرف على حجم الإنجاز وتصحيح الانحرافات عن المخطط له، وإنشاء قنوات للتواصل المباشر الفعال، والاهتمام بالعنصر البشري، وتحسين مستوى الأداء من خلال الثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، بما يحقق أهداف المؤسسة. وفي المحور الثاني كان التركيز على استدامة المشاريع الصغيرة والتي ترتبط بكيفية تحقيق نمو للمشروع الصغير والذي يأخذ بعين الاعتبار ويراعي الجانب الإنساني بكل أبعاده، الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية. وفي المحور الثالث تم تناول مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، كونه قطاع حساس لما له من أهمية في بناء مجتمع مؤسساتي.

### 1.1.2. الإدارة بالتجوال:

من المؤكد أن تطوير المؤسسات لن يتم ويتحقق بدون تطوير الأساليب التي تدار بها هذه المؤسسات، ولعل أساليب الإدارة التقليدية كان سبباً في عرقلة كثير من جوانب هذا التطور مما انعكس سلباً على مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص. فالمؤسسات بحاجة إلى أساليب إدارية حديثة تُساعد وتدعم التطور والإبداع فيها، ومن أبرز هذه الأساليب الإدارة بالتجوال. فالإدارة بالتجوال أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف على العمليات اليومية وخطوات العمل، وتتيح الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم. وسنستعرض في هذا المحور مفهوم الإدارة بالتجوال ونشأتها ومبررات ظهورها، وأهداف الإدارة بالتجوال وأهميتها، وأبعاد الإدارة بالتجوال ومبادئها، ومزايا تطبيق الإدارة بالتجوال وأساليبها، وأدوات الإدارة بالتجوال وخصائصها، وأهم متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال.

#### 1.1.1.2 مفهوم الإدارة بالتجوال:

تُعد الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في أوائل الثمانينات على يد الكاتبان (Peters & Waterman) وهم أول من كتب عن الإدارة بالتجوال في كتابيهما الشهير (البحث

عن التميز)، واكتشفا أن المنظمات التي يتفاعل مديروها مع الموظفين والعملاء كانت أكثر نجاحًا من تلك المنظمات التي كانت إدارتها معزولة عن العاملين (صالحه، 2015، ص14)، وتستطيع المنظمات قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة كبار مديروها للعاملين فيها، وكلما كانت القيادة كفوءة ومتفاعلة بشكل إيجابي مع العاملين ينعكس ذلك على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، فالقادة هم أناس مبدعون يبحثون عن الفرص ويخططون لمواجهة المخاطر المستقبلية، ويعملون على استغلال الفرص لتحقيق استمرار نجاح منظماتهم وتطورهم (Serrat, 2009, p2).

وتُعرف الإدارة بالتجوال بأنها "تجوال المدير أثناء العمل والتحدث للمرؤوسين ومشاركته العمل معهم ومراقبته لتحديد نقاط قوة وضعف المنظمة وتحديد مواقف الصراع، وتقديم المساعدة للعاملين في حل المشاكل التي تحد من مستوى أدائهم" (Emmons, 2006, p3).

كما عرفها Hamster (2007, p22) بأنها "نموذج إداري يقوم على بقاء المدير أغلب وقته خارج مكتبه وفي ميدان العمل وبين العاملين مصححًا أخطائهم ومادحًا لهم، فهو يشاركهم المناقشات الغير رسمية، ويشاركهم في حل مشاكلهم ويقدم لهم الدعم والتعزيز الإيجابي عندما يكون عملهم وأدائهم جيد وتحفيزهم للارتقاء بمستويات التنفيذ والانجاز، وتشجيعهم نحو التطوير والإبداع والابتعاد عن الجمود الفكري، والتفكير بأساليب عمل أكثر حداثة وتطور لتحقيق أهداف المنظمة وديمومة نجاحها بكفاءة وفاعلية".

وأشار Buckner (2008, p2) بأنها "أن يخرج المدير متجولاً في أروقة المنظمة ومتواصل مع العاملين داخل وخارج المنظمة بجميع حواسه يرى ويسمع ويشم ويتذوق ويشعر عن كل ما يدور في بيئة العمل بصورة مباشرة أفضل وأدق من التي كان يراها ويسمع عنها من داخل مكتبه".

في حين يرى McCormack (2009, p18) الإدارة بالتجوال بأنها "رؤية المدراء المرتبطة بوعيهم ومعرفتهم بالإجراءات التي يجب اتخاذها لتحديد المشكلات التنظيمية وعلاجها من خلال مشاركة الأفراد العاملين عملهم ومتابعتهم بصورة مباشرة لبيئة العمل، مما ينعكس على مخرجات المنظمة".

وعرفها العجمي (2009، ص358) بأنها "خروج القيادات من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية، للتعرف على أداء العاملين الفعلي، والمشكلات التي تواجههم، ومساعدتهم في حل هذه المشكلات، وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".

بينما عرفها العبيدي (2010، ص77) بأنها "خروج المدير من مكتبه يتجول بين الموظفين ويقضي معظم وقته متفاعلاً معهم ومتابعاً لهم في ميدان العمل، لتوجيههم نحو أساليب وطرق العمل الصحيحة، ويتعايش معهم ظروف العمل ولحظات التفاني بمستقبل أفضل لمنظمتهم".

ويشير مفهوم الإدارة بالتجوال إلى قدرة المدير على الابتعاد عن مكتبه والخروج منه لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجهاً لوجه وذلك لاكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال وتحفيز العاملين والتطوير والابداع والحصول على التغذية الراجعة (المواضية، 2014، ص22).

وهي أسلوب إداري يعتمد على حث المدير على ترك أسلوب الإدارة عن بعد، والاختلاط بالعاملين، لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم، ولإمدادهم أيضاً بالمعلومات المفيدة عن واقع العمل، وكيفية التعامل مع المشكلات، وإعطائهم صورة عن مكانتهم في العمل (صالح، 2015، ص11).

ومن خلال التعريفات السابقة يستطيع الباحث تعريف الإدارة بالتجوال إجرائياً بأنها: قيام القادة والمدراء والمشرفين بجولات تفقدية أثناء العمل في كافة أروقة المؤسسة للتفاعل مع العاملين وجهاً لوجه؛ وذلك لاكتشاف الحقائق حول طبيعة العمل ومستوى الإنجاز، وتحسين الاتصال وبناء العلاقات، وتشجيعهم وتحفيز نحو التفكير الإيجابي، لإحداث التطوير والإبداع في أساليب العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، والحصول على التغذية الراجعة.

## 2.1.1.2. نشأة الإدارة بالتجوال، ومبررات ظهورها:

يعتبر ميدان التجوال من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ عصر ما قبل التاريخ، كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارس هذا الفن القادة العظام، الذين كانوا دائماً يتفقدون الجيوش ويتواجدون في صفوف القتال الأولى، ثم انتقل بالترديد إلى المؤسسات والمنظمات والشركات الكبرى العالمية، والتي تحتاج إلى متابعة مستمرة ودقيقة، ولا تكفي وسائل الاتصال الحديثة لتحقيق الفاعلية التي يحققها تواجد القائد الإداري في موقع الأحداث (الخصيري، 2000، ص14). ولكن هذه التقنية الحديثة بالفعل بدأت تقتحم عالم رجال الأعمال والشركات في عام (1970م) من قبل المسؤولين التنفيذيين في شركة هيوليت باكارد حينما نادوا بأصوات عالية مديرهم للخروج إلى أماكن العمل، ليكون قريباً من العاملين ويشاركهم في اتخاذ القرارات (McClain, 2009, p29).

إلا أن مفهوم الإدارة بالتجوال أصبح أكثر شعبية في الكتاب الذي ألفه الكاتبان النجمان بيترز وواترمان (Peter & Waterman) وذلك في أوائل الثمانينيات وبالتحديد في (1980)، عندما كشفوا عن مفهوم الإدارة بالتجوال كأساس للقيادة والتميز في كتابهما "A Passion for Excellence" البحث عن التميز (Serrat, 2009, p1). حيث أفاد الاثنان أن الشركات التي سبق أن كبار مديريها يقيمون على مقربة من العاملين والعملاء كانت أكثر نجاحاً من تلك الشركات التي كانت إدارتها معزولة عن العاملين، وبينما أن ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع على مواجهة المشاكل في العمل، وكذلك إبقاء التواصل الفعال بين المدير والعاملين، ولقد ذكرا أن فحوى الإدارة بالتجوال تتضمن أن يُخْلِص المدير

المتجول نفسه من الأعمال الكتابية والانطلاق خارج المكتب لمتابعة العمل ميداني (العبيدي، 2010، ص9).

وقد عززت الدراسات فيما بعد نجاح هذا الاتجاه وفاعليته في المؤسسات الصناعية والتعليمية والصحية كما ورد في دراسة (AL Shra'ah, et al, 2013, p66). ويرى Simpson (2013) أن من المبررات والدواعي التي أدت لظهور الإدارة بالتجوال زيادة أعباء العمل على المديرين بقضائهم معظم الوقت داخل مكاتبهم واعتمادهم على أساليب التواصل التقنية كالتقارير والرسائل والبريد الإلكتروني والاتصالات الهاتفية بدلاً من المحادثات الشخصية المباشرة، وذلك كونها أكثر عملية، وبينما ذلك قد يعتبر أكثر فاعلية وسهولة إلا أنه قد يضر حجم مشاركة وتكامل العاملين.

بينما يرى العايد (2012، ص19) أن سهولة الاتصالات وكفاءتها أدت لزيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبة مما أحدث نوعاً من الاغتراب الوظيفي، أي أن المسافة بين القادة الإداريين والعاملين لديهم تزداد بشكل ملحوظ، وانتشر سوء الفهم غير المقصود إذ إن كل منهم ينغلق على ذاته ويصبح أسيراً لتصوراته، ولأن أي قائد إداري معاصر يسعى لقيادة منظمته للنجاح والتميز، فإن القادة يسعون بشكل جاد للاطلاع واتباع أفضل النماذج الإداري لتحقيق التميز الإداري، ومن أفضل هذه النماذج نموذج الإدارة بالتجوال.

وقد ذكر الخضير (2000، ص15) في حديثه عن الإدارة بالتجوال عدة مبررات ليتم الاهتمام بها والبحث عن معالجات جادة لها، وهي على النحو التالي:

- تضخم حجم المنظمات وانتشار فروعها وتعدد نشاطها وتباعد المسافات الجغرافية بينها واتساع نطاق نشاطها وامتداده على مستوى دول العالم.
- تزايد اعتماد متخذ القرار الإداري على التقارير والاتصالات المكتبية التي تحتل التشويه أو التشويش أو عدم الدقة مما أحدث نوعاً من الاغتراب الوظيفي.
- فشل محاولات تكنولوجيا الاتصال من جسر الهوة بين المستويات الإدارية التي تتعامل مع التقارير.
- زيادة درجة التعقيد في العملية الإدارية وامتداد طول واتساع خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية والتنفيذية.
- تعدد المراحل الإدارية وما ترتب عليها من بطء القرار الإداري نتيجة عبء البيروقراطية الثقيل وبما لا يتناسب مع كثافة المتغيرات وتسارع الأحداث، وما يتطلبه اقتناص وانتهاز الفرص السانحة من سرعة ودقة وفاعلية.
- اتساع نطاق العاطل والراكد وغير المستغل من عوامل وعناصر الانتاج والمستلزمات المختلفة داخل المنظمات.

- زيادة حجم المهدر والفاقد والمعيب والمرتد، وبالتالي ارتفاع التكاليف وانخفاض القدرة على المنافسة.
- ضياع الفرص التسويقية السانحة بسبب غلبة الطرق التقليدية على تنفيذ الأعمال.
- وجود مقاومة عالية لعمليات التطوير والتغيير.
- ظهور تنظيمات غير رسمية مختلفة القوة والتأثير واتساع تأثيرها السلبي على الإنتاج والإنتاجية.

### 3.1.1.2. أهداف الإدارة بالتجوال:

تضع كل عملية نصب أعينها بعضاً من الأهداف تسعى لتحقيقها، والإدارة بالتجوال كعملية من عمليات اللامركزية تسعى إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين الإدارة العليا والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسة، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل (ملحم، 2006، ص71)، وهناك مجموعة من الأهداف الرئيسة للإدارة بالتجوال التي اتفق عليها كلاً من (الخضير، 2000، ص44-57) مع (العجمي، 2010، ص359) والتي تتمثل في التالي:

1. تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي، الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية، حيث أن الزيارات الميدانية التي يقوم بها المدير المتجول تعمل على تعزيز الفكر، وتحطيم أسوار العزلة والجمود والتحجر الفكري ومن ثم بدء التفكير في التغيير إلى الأفضل.
2. ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية وغير المعلنة، والتي تختص بالأصول المادية والمالية والبشرية للمؤسسة، والتي قد تكون غُيبَت أو جُهلت أو لم تُذكر للإدارة العليا لسبب أو لآخر، إضافة إلى تشجيع كافة العاملين على قول الحقيقة كاملةً دون إخفاء أي جزء منها أو تغييرها أو تغليفها، من أجل تحقيق تقارب أكبر وفهم أعمق وإحاطة أشمل بما يحدث فعلاً في المؤسسة.
3. ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير، من خلال التنمية الذكية والفاعلة للقدرات والإمكانات المتاحة، وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المرجوة.
4. التحفيز للإبداع والابتكار والارتقاء بمستويات التنفيذ، للوصول إلى الجودة الشاملة والمتكاملة، ويتم ذلك من خلال وجود قابلية للعمل مع الآخرين، والانسجام مع مطالبهم، والتحول في التعامل معهم من العلاقة الرسمية الجامدة إلى العلاقة الشخصية القائمة على الصداقة.

5. إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى العاملين، وكسر جمود الروتين والقضاء على التحجر الفكري والجمود البيروقراطي، من خلال إدراك العاملين لذاتهم وتفحص أنماطهم السلوكية، واستخدام عوامل التكيف مع بيئة العمل.

6. معالجة حالات الضيق، الإحباط، القلق، التوتر النفسي، واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتيبة، من خلال إشاعة السعادة والبهجة، ونشر الأمل الوثاب، والتنبؤات الصادقة الإيجابية.

نستنتج مما سبق أنه بالرغم من تعدد أهداف الإدارة بالتجوال، فإنها تتفق معظمها في أهداف ذات قيمة مضافة للسلوك الإداري اتجاه العاملين، وتحقيق أثر مباشر على المنظمة ومواردها، إضافة إلى ذلك فإن من أهم الأهداف للإدارة بالتجوال هو اتخاذ القرارات السليمة التي تصب في تحقيق مصلحة العمل ومنسوبيه من خلال ما يحصل عليه المدير خلال تجوله من معلومات صادقة وموضوعية عن طبيعة العمل.

#### 4.1.1.2. أهمية الإدارة بالتجوال:

الإدارة بالتجوال مصطلح بدأ يزحف إلى الفكر الإداري مع تضخم حجم الشركات، وانتشار فروع المشاريع، وتعدد أنشطتها، وتباعد المسافات الجغرافية بينها واتساع نطاق نشاطها، وتزايد اعتمادية متخذ القرار الإداري على التقارير المكتيبة، والتي كثيراً ما تخفي بيانات، وتتحيز في إعطاء المعلومات، والتي تتدخل فيها عوامل ظرفية ومكانية، تجعل من التقارير أداة مشوشة ومشوهة، وغير دقيقة في تحقيق الاتصال ورغم أن هناك جهود غير عادية تبذل لاختصار وتقليل المستويات الإدارية التي تتعامل مع التقارير، إلا أن التحيز الشخصي لا زال قائماً، حتى أن التكنولوجيا أصبحت تبرمج على تزييف الواقع، وإظهاره بالشكل الذي يرغب أن يكون عليه، وليس كما هو قائم فعلاً في الواقع الفعلي، حتى أصبح القرار الإداري يفتقر إلى الواقعية في كثير من الأحيان، وقد شجع هذا إلى بروز اتجاهاً في الفكر الإداري تبنته المدارس الفكرية الغربية والعربية والذي أصبح مع المدير اسيراً لهذا الفكر (حسين وآخرون، 2018، ص308).

ومن ثم فقد أصبحت الإدارة بالتجوال وظيفة متخصصة، ومهنة يمارسها مدير محترف، وله مكان محدد في إطار الهيكل التنظيمي للكيان الإداري الذي يعمل فيه، وهذا ما أكدته (اشتوي، 2015، ص78) أن تستغل الإدارة تجوالها الميداني بين العاملين في تحفيز المميزين منهم، وتفويض السلطة ومنحهم علاوات تشجيعية أمام أقرانهم لدفع الجميع نحو التميز في العمل، وإعادة توزيع العمل في الواقع الفعلي وأخيراً اكتشاف المشكلات وأوجه القصور.

كما أن الإدارة بالتجوال لها أهميتها في بناء العلاقات التنظيمية غير الرسمية وخلق أجواء الألفة وكسر الحواجز النفسية والوظيفية بين العاملين والإدارة، وكذلك تجعل المدراء يمارسون العمل الإداري في أي مكان من المنظمة وليس فقط من مكتبه الخاص، ويستطيع التأكد من الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة (Gil & Ido, 2012, p248).

وتكمن أهمية الإدارة بالتجوال في اعتبارها نقلة معرفية في التعاملات، وإلغاء الحدود بين جدران المستويات الإدارية، لتصبح القيادات بنمات مباشر مع العملية الإنتاجية، وكذلك تركز على علاقات العاملين أولاً، ثم الإسناد المباشر للخطة، والتنفيذ من قبل الإدارات العليا، وقياس مدى تأثيرهم الفعال في رسم خطوط التواصل مع العاملين، والعملية الإنتاجية، فهي أسلوب، أو طريقة نحو الإقناع والتحفيز، وتنمية المهارات، ومتابعتها، وبناء رؤية الشخصية القيادية نحو التفكير العلمي، والمنطقي، لبناء جسور الإدارة بالمشاركة. فهي حلقة وصل بين نوع من الإدارات ذات التوجهات الحديثة، بديمقراطيتها، ودكتاتورية التعامل بالمتابعة، مع الإحساس بالأدوار والمهام، وزرع بذرة العمل الجماعي في تصحيح الانحرافات، واتخاذ القرارات التي تكون أقرب مما لو اتخذت من صوامع عالية، تكون بعيدة عن مفردات كثيرة قد تكون غائبة عنها. ولذلك قد غيرت الإدارة بالتجوال الهرم التنظيمي، الذي يؤكد جلوس القيادة العليا على رأس الهرم التنظيمي، إلا أن القاعدة أصبحت قمة بانطلاقة قائدها نحو العمل مع مفردة القاعدة، بحيث أصبحت المستويات الإدارية ذات نظرة خاصة بالتعاملات، مع الاحتفاظ بخصوصية كل مسؤولية، إلا أن المشاركة تصبح قائمة في ظل وجود هذا النوع من الإدارات (صالح، 2015، ص15).

وتعد الإدارة بالتجوال نوعاً متميزاً من أنواع الإدارة التي تسعى كافة المنظمات إلى تطبيقها، حيث تتطلب من القادة أن تسعى للتقليل من اعتمادها على الأسلوب التقليدي في الإدارة التي يتطلب الوقت والجهد الكبير والانطلاق لمتابعة الأحداث عن قرب، دون الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية التي تؤدي في نهاية المطاف لتوليد نوع من الاغتراب الوظيفي لدى القادة على الرغم من وجود كافة هذه الأطراف ضمن إطار المنظمة الواحدة (الحمدي، 2014، ص2).

وبين الهويشل (2019، ص24) أن الإدارة بالتجوال لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي. حيث أن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيه واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعلمهم احترام المعارضة من المرؤوسين وتحملها، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تحقق الأهداف التنظيمية المنشودة.

نستنتج مما سبق، أن أهمية الإدارة بالتجوال تكمن باعتبارها نقلة معرفية في التعاملات وإلغاء الحدود بين المستويات الإدارية لتصبح القيادات بنمات مباشر مع العملية الإنتاجية. فهي أسلوب نحو الإقناع والتحفيز وبناء رؤية الشخصية القيادية نحو التفكير العلمي والمنطقي لبناء جسور الإدارة

بالمشاركة. كما تتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملين للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لقائدهم، وتُمكن القائد من تنمية مهاراته القيادية والتعرف إلى العمليات اليومية، وخطوات العمل باعتباره مسؤول عن متابعة انجاز هذه الخطوات.

### 5.1.1.2. أبعاد الإدارة بالتجوال:

تتمثل أبعاد الإدارة بالتجوال محل الدراسة في الأبعاد التالية:

#### 1. اكتشاف الحقائق:

هي العلم والدراية بكل ما يحدث ومراقبة التقدم والتعرف على المعلومات وكشف التفاصيل المتعلقة بالعمل والعاملين بشكل ميداني، كي تكون قادرة على حل المشكلات والتأكد من صدق المعلومات التي يحصلون عليها وتحديد الموقف الحالي الذي تمر به المنظمة بدقة، كما يجب عليهم أيضاً التأكد مما إذا كانت الأمور تسير في مسارها الصحيح أم لا (حسين وآخرون، 2018، ص255). ويرى المصري (2015، ص29) إلى أن اكتشاف الحقائق يتم من خلال إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة والحكم على نوعية التنفيذ ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة حول ما يحصل على أرض الواقع.

#### 2. تحسين الاتصال:

قدرة الإدارة على تفعيل سبل الاتصال بينها وبين العاملين بشتى الوسائل سواء الاتصال الشخصي (محادثة، لقاءات، خطابة) بهدف تعزيز الثقة وتبادل الآراء بينهم ونشر ثقافة التعاون في العمل الجماعي وادراك أهداف الفريق المشتركة وفهم وتوضيح المهام والأدوار والتحضر في التعامل مع الخلاف ونشر البيئة الودية والتدريب لحفزهم والثقة في قدراتهم وممارسة الرقابة الذاتية والتخطيط للتغيرات التي ستؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء (Al-eyedi, 2012, p34). ويرى (الجميعي، 2018، ص8) أن عملية تحسين الاتصال تتم من خلال قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات والمحاضرات وورش العمل، وذلك من أجل التعرف على وجهات النظر المختلفة، والرد على استفسارات العاملين بهدف تحسين عملية فاعلية الاتصال.

#### 3. التحفيز:

ويشير التحفيز لقدرة المدير على تحفيز العاملين على العطاء المادي والمعنوي بهدف دفعهم نحو الأداء الأفضل، ورفع الروح المعنوية، من خلال كسر الرهبة والتغلغل في الحوار مع العاملين، وبالتالي تعزيز الثقة والمودة والتفاهم، وذلك لتحسين الصورة الذهنية لدى العاملين في المنظمة

وتتمية الاحساس لديهم بأنهم جزء منهم بهدف الارتقاء بالجودة والوصول إلى مستويات أعلى من الأداء (AL Rawashdeh, 2012, p387).

ويرى (الجميعي، 2018، ص8) بأن التحفيز هو قدرة القادة على تحفيز العاملين على العطاء والارتقاء بمستوى الأداء ورفع الروح المعنوية وتعميق إحساس العاملين بأنهم شركاء في وضع الأهداف.

**4. التطوير والإبداع:**

ويشير مفهوم التطوير والإبداع لقدرة المدير على تقديم وإضافة أفكار ومواهب جديدة واكتشاف المبدعين والعباقرة والهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتوفير البيئة الإبداعية والأفكار والحلول وبرامج التدريب اللازمة لتطوير أساليب العمل وطرقه وتنمية القدرات (الحوامدة، 2006، ص46)، والامكانيات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية، كما يشير للأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين أثناء الجولات التفتحية لدعمهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وصقل مواهبهم في المنظمة (حسين وآخرون، 2018، ص255).

#### **5. التغذية الراجعة:**

ويشير هذا المفهوم لإشعار العاملين من قبل الإدارة عبر تجوالهم الميداني بنتائج أعمالهم وتعزيز شعورهم بقيمة ما أنجزوه، وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بعملهم، وبيان نقاط القوة والضعف فيه، وتحديد التدريب اللازم لتقوية نقاط الضعف عندهم، وتحديد مجالات التحسن ونقاط القوة والثناء عليها لوضع المقترحات والحلول والبرامج المتنوعة لعلاجها من خلال المناقشة والحوار البناء والهادف (Skretta, 2008, p41).

كما يشير هذا المفهوم لقدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم (المصري، 2015، ص29).

من خلال ما تقدم واستعراض ما تم طرحه ضمن الأدبيات والمراجع والبحوث العلمية لأبعاد الإدارة بالتجوال، يرى الباحث أن تُحدد الأبعاد التي تتلاءم وطبيعة العمل الإداري في المشاريع الصغيرة بالمحافظات الجنوبية في فلسطين، وكذلك الأبعاد الأكثر تكرارًا في الدراسات السابقة وفقًا لجدول رقم (2.1-أ، ب)، خاصة وأن الجدول يُظهر وجود اختلاف في طبيعة تناول أبعاد الإدارة بالتجوال من باحث لآخر نظرًا لاختلاف خلفيات الباحثين من دراسة لأخرى، حيث إن بعض الدراسات المذكورة أنفًا قد أجريت على طلبية، والبعض الآخر على فئة الإدارة العليا في المنظمات المختلفة، بالإضافة إلى اختلاف بيئة التطبيق، فمنها ما كان في شركات خاصة، وأخرى في مدارس، وثالثة في جامعات، ورابعة في شركات أو مؤسسات حكومية، وبالتالي ركز اختيار الباحث على خمسة أبعاد هي (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة).

## 6.1.1.2. مبادئ الإدارة بالتجوال:

تقوم الإدارة بالتجوال على العديد من الأسس والمبادئ وذلك لتحقيق الأهداف والمرجوة من ذلك، وتتمثل أهم مبادئ الإدارة بالتجوال في التالي (فروانة، 2016، ص29):

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

نستنتج مما سبق أن الإدارة بالتجوال تقوم على عدة مبادئ وأسس ينبغي أن يطبقها المديرين أو المشرفين أثناء تجوالهم على الموظفين في منظماتهم، ذلك بهدف تحقيق الأهداف المرجوة منها؛ لأن الإدارة بالتجوال قائمة على افتراض أن القائد أو المدير الذي يكون متواجداً أكثر مع موظفيه فإنه لن يكون مطلعاً على القضايا التي تحيط بهم ومدركاً لها فحسب، بقدر ما يتيح المجال للاتصال الفعال معهم، وبذلك فإن العاملون يرون مديرهم بينهم في بيئة العمل بدلاً من اقتصار التفاعل معهم في الأغراض التأديبية.

## 7.1.1.2. مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال:

- يحقق اتجاه الإدارة بالتجوال العديد من المزايا وفق التالي (العجمي، 2010، ص368):
- التفويض الفعال للسلطة من أجل تحقيق السرعة والكفاءة.
  - تقييم أداء العاملين بشكل أفضل، والتعرف الكامل على قدرات كل فرد وامكانياته وظروفه.
  - إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة، وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية في الوحدات المختلفة، مما يؤدي إلى حسن استغلال الموارد البشرية المتاحة.

- زيادة فعاليات عمليات التدريب وكفاءتها بما ينعكس على زيادة كفاءة العاملين.
  - تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ، ولذلك تسمى الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة، حيث تجعل الإدارة العليا تعود إلى العمل، لمراقبة عملائها وموظفيها وإنتاجها.
  - إعادة الهيكلة بشكل أفضل، والتحرك منه نحو المستقبل.
  - زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.
  - ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي، وتشجيعهم على العمل الحقيقي.
  - القضاء على الهدر في الوقت، والجهد المبذول، وإدخال عنصر السرعة والكفاءة.
  - تقوية الاتصالات بين القيادات والعاملين.
- مما سبق يتبين أن التطبيق الفعال للإدارة بالتجوال يعتمد على وجود القيادات المؤهلة والمدربة على عملية التجوال، واتباع أسلوب القيادة بالقدوة الحسنة للعاملين، والتي تستخدم خبرتها في عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم البناء، ومنح المكافأة الملائمة للعاملين على أدائهم، والتي يمكنها تحويل الرؤى إلى أشياء محسوبة وإرساء الالتزام داخل المنظمة، والاهتمام بالعاملين.

### 8.1.1.2. أساليب الإدارة بالتجوال:

إن تحديات عصرنا الحالي، وتسارع إيقاع تغيراته ومتغيراته وبمعدلات غير مسبوقه تفرض على المدير المتجول مزيداً من التجول، والتجديد في أساليبه المتبعة، والانتقال من أسلوب تجوال معين إلى أسلوب تجوال آخر، ومن ثم تستخدم عدة أساليب في القيام بالتجوال الإداري من أهمها ما يلي:

**1. الاجتماعات:** إن الاجتماع هو إحدى وسائل الاتصال الجماعي والهادف والمخطط والمباشر وجهًا لوجه، وهو من أهم طرق الاتصال الشفوي، حيث يتم فيه تبادل وجهات النظر الخاصة بموضوع ما أو مشكلة معينة، وذلك بهدف تدارس الموضوع واتخاذ قرار فيه، أو دراسة مشكلة والوصول إلى حل لها (أبو النصر، 2006، ص41).

وتُعد الاجتماعات مظهرًا من مظاهر الديمقراطية، والعمل الجماعي، وسيادة رأي الجماعة، لأن سلطة اتخاذ القرارات في يد الأعضاء مجتمعين، ولا يحتكر هذه السلطة أي فرد مهما بلغ قدره، حيث تحكمه قواعد واجراءات معينة تمكن كل فرد من أن يعبر عن رأيه دون تدخل أو معارضة من أحد (شاويش، 2012، ص291).

- وهناك نوعان من الاجتماعات التي يستخدمها المدير المتجول (الخصيري، 2000، ص145):
- **النوع الأول:** الاجتماعات المفتوحة وهي الاجتماعات التي تدار بشكل علني ومفتوح لجميع العاملين، وتحتاج إلى الخيال الابتكاري، والمؤازرة الجماعية، لطرح الأفكار الجديدة والمبدعة.
  - **النوع الثاني:** الاجتماعات المغلقة وهي الاجتماعات التي يتم فيها عرض مشاكل وأطروحات ذات طابع تنفيذي، ولها جانبها السري، بحيث يتم إجراؤها عادة بين المتخصصين.
2. **الندوات:** تعتبر الندوات من أقدم الاتصالات الشفهية، التي تستخدمها المؤسسات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة، وعادة ما تنتهي بتوصيات تعبر عن وجهات نظر المشاركين (صباح، 2012، ص45).
- وتتميز الندوات بمجموعة من المميزات أهمها (أبو السعيد، 2009، ص29):
- تتيح الفرصة للجمهور للاستماع لآراء الخبراء والمتخصصين في موضوع ما.
  - تتيح الفرصة للمناقشة بين الخبراء والجمهور مما يجعل الاتصال يسير في اتجاهين.
  - تتميز بقدرتها على التأثير خاصة إذا كان الموضوع غير مفهوم مسبقاً للحاضرين.
3. **المناقشات:** تعد المناقشة من أساليب المشاركة الجماعية، حيث يتم فيها تشجيع المتدربين على المشاركة الإيجابية في التعلم من خلال تبادل الأفكار والآراء بين المتدربين، فيكون المجال مفتوحاً أمام جميع المتدربين للمشاركة في المناقشة، ويكون دور المدرب حيوياً في قيادة النقاش وتسهيله وتوجيهه وتغذيته بأفكار، وإثارته بأسئلة وتلخيص الأفكار الرئيسة التي طرحت فيه (صباح، 2012، ص46).
4. **المحاضرات:** ويقوم هذا النوع من الأساليب على استخدام التجوال الإداري، لتعريف العاملين بسياسات المؤسسة، وإعطائهم الكثير من المعلومات حول أهدافها، وخططها المستقبلية، فيقوم المدير المتجول بإلقاء محاضرة فيهم، والرد على أسئلة واستفسارات العاملين (الخصيري، 2000، ص145).
- ومن أهم مزايا أسلوب المحاضرات (أبو النصر، 2007، ص58):
- يتم فيها تغطية حجم كبير من الموضوعات، ويسهل فيها التنظيم والتحكم في الوقت.
  - أسلوب ملائم في حالة وجود عدد كبير من العاملين لتزويدهم بالأفكار في وقت واحد.
  - سهولة توصيل المعلومات إلى العاملين بلغة سليمة وواضحة.
  - يمكن دمج المحاضرة بأساليب تدريبية أخرى.
5. **البرامج التدريبية:** يُعد التدريب أحد أهم الطرق والأساليب لتحقيق التجوال الإداري الناجح، ليس فقط لكونه وسيلة مباشرة لتعريف العاملين بأهداف وسياسات المؤسسة، بل لكونه وسيلة غير مباشرة

للتعرف على المشاكل والمحددات التي تواجه المؤسسة من الداخل، وبالتالي الوصول إلى اقتراحات عملية وفعالة لحلها (الخصيري، 2000، ص145).

ومن أبرز أنواع برامج التدريب أثناء الخدمة هما (عطوي، 2012، ص56):

أ. **البرامج التجديدية:** وهي التي تهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد بتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله.

ب. **البرامج التأهيلية:** وهي تهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم.

### 9.1.1.2. أدوات الإدارة بالتجوال:

لا تخلو كل إدارة مهما اختلفت سياستها من أدوات تُساهم في بلورة الفكر الإداري، نحو بناء تصوراتها في التعامل مع المؤسسات، التي تطمح إلى الوجود، وتتمثل أدوات الإدارة بالتجوال في التالي (صالح، 2015، ص16):

#### 1. أداة إثارة الاهتمام والحديث وتحفيزهما:

حيث تقوم هذه الإدارة على تحفيز الابتكار، والإبداع، والتطوير، والتحسين، وامتلاك مزايا تنافسية فائقة، من أهم مصادرها الحوار، والنقاش الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين، ولا يتم ذلك إلا من خلال توليفة خاصة، قائمة على اعطاء المزيد من الحرية، وفقاً لضوابط معينة، للحد من الانفلات في الأوضاع وتحويل الحرية إلى فوضى.

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

تستمد المؤسسة قوتها لحاضرها ومستقبلها من خلال معرفة ماضيها الذي أكسب العاملين خبرات وتعاملات وعلاقات، هي امتداد لثقافتها، وعليه: فالمدير الناجح هو الذي يعمل ضمن موقع العمل التنفيذي، والخروج من العمل المكتبي، والاصغاء لما يقال ويحدث لكي تتم عملية التوافق بين أهداف العاملين وآمالهم وطموحاتهم مع أهداف المدير في تحسين ظروف العمل، وأهداف المؤسسة، لكي تمثل توليفة من هدف مشترك، هو الوصول بالمؤسسة إلى مصاف المؤسسات المعاصرة.

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

تنوع المواقف التي يمر بها المدير أثناء تجواله في المؤسسة تمثل فرصة ذكية يجب اغتنامها، ليس فقط للحصول على معلومة، ولكن أيضاً لإعطاء معلومة، من خلال قدرته في إدارة الحوار عبر الأسئلة الذكية التي تحفز العاملين على الحديث دون خوف، واستخدام التعليقات الباعثة على الطمأنينة، والفكاهة المرحة التي لا تفقده احترامه بل تساهم في قربه من قلوب العاملين، فهو بذلك قد انطلق من مكوناته الفكرية عبر فن إدارة الحوار، واستخدام الذكاء المعرفي.

4. إزالة كافة أشكال الرهبة والخوف والخجل التي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها أثناء الجولة الإدارية:

يعمل المدير على بعث روح الأمن والأمان، وإزالة كل أشكال الخوف والرهبة من نفوس العاملين، فكثيراً ما تتجح التنظيمات غير الرسمية، والقيادات الفاسدة في اشاعة جو من الارهاب والخوف، باستخدام أساليب القهر، والعسف الاداري، فضلاً عن إزالة كافة أشكال الخجل التي تؤدي إلى الإحجام عن الحديث، ونقل الطاقات والخبرات والآراء والأفكار إلى الجهات العليا، للاستفادة منها.

5. أداة تحقيق مشاركة ذكية معنوية للعاملين في مشاكل العمل:

يحرص المدير الذكي على الاستماع بتعاطف إلى مشاكل العاملين، ومشاكل العمل، ويعمل ما في وسعه لحلها، وإظهار رغبته الأكيدة في ذلك مما يولد عنصر الولاء والانتماء لروح الجماعة في المؤسسة من خلال زيادة إنتاجهم.

6. أداة الدراسة عن المبدعين، والعباقرة، وأصحاب الأفكار الجريئة والجديدة، وعن قادة الرأي، وأصحاب المواهب التي يمكن الاستفادة منها:

لا تخلو أي منظمة من أصحاب العقول الذكية والمبدعة والمواهب، التي تعمل في الظل، نتيجة محاربة بعض رؤساء تلك المؤسسات ممن يحملون صفة الجهلاء، فضلاً عن استغلال عقولهم لمصالح ذاتية، والتي تعمل الإدارة العلمية بالتجوال للكشف عنها، واحتضانها وإرجاع حقوق الملكية الفكرية لهم، والاستفادة منها، مع ضمان تلك الحقوق.

7. أداة الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة:

بين الحين والآخر تحتاج المؤسسة إلى حُلة جديدة، ناتجة عن أفكار جديدة تساهم في تغيير وجه المؤسسة نحو قمة التعبير عن نفسها من جديد، لذلك لابد من اختبار هذه الافكار، وإثبات جدواها بعد أن يعمل المدير الناجح بالدراسة عنها في جولته، لتطوير العمل من خلال نظرية حوار العقول بين الإدارة والعاملين. ويوضح الشكل (1.2) أدوات الإدارة بالتجوال.



شكل 1.2: أدوات الإدارة بالتجوال  
المصدر: (صالح، 2015، ص16)

نستنتج مما سبق أنه لإنجاح التجوال الإداري في المنظمة لابد من استخدام أدوات اتصال مناسبة لتحقيق الفعالية الكاملة للجولة التنفيذية التي يقوم بها المدير المتجول، بحيث يتم اختيارها وفقاً لخبرته ومهارته وكفاءته وقدرته على استخدام الأمثل منها وفقاً لاحتياجات ومتطلبات الموقف الإداري.

### 10.1.1.2. خصائص القائد بالتجوال:

قد يتفق بعض الباحثين على خصائص معينة تتبلور في شخصية القائد الإداري على اختلاف نوع الإدارة المستخدمة في المؤسسة، إلا إن في بعض الوجوه قد تختلف قدراتها بناءً على احتياجات

الإدارة والمؤسسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ولذلك يجب أن يتمتع القائد الإداري في الإدارة بالتجوال بالخصائص التالية (صابط، 2017، ص6):

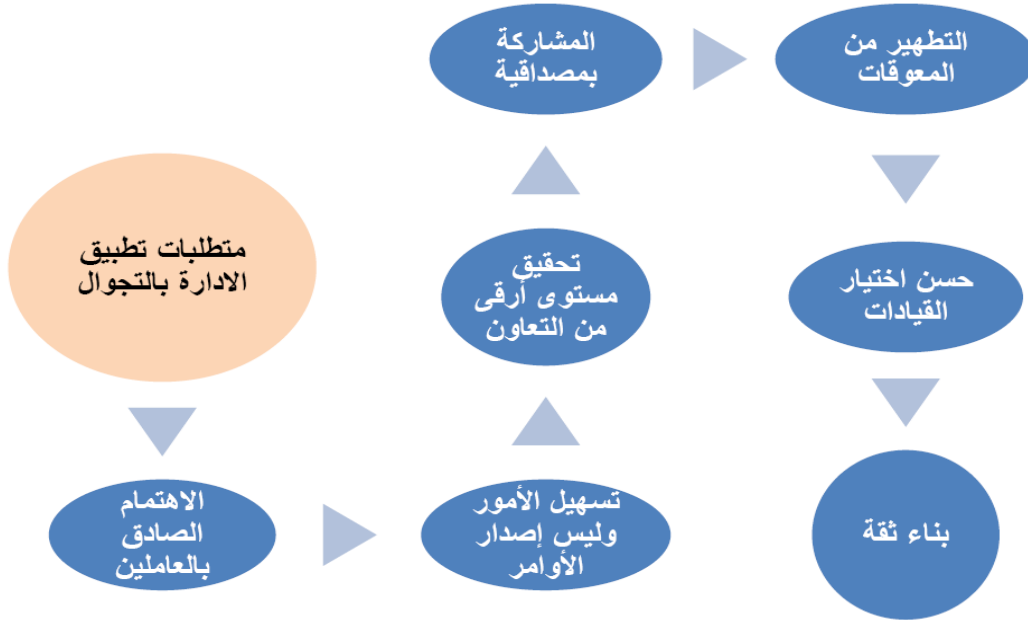
- رؤية استشرافية ذكية لصورة المستقبل، لزيادة جهد العاملين.
  - مصداقية كاملة، وثقة واحترام وتقدير وحب من جانب العاملين في المؤسسة، تجعلهم يبذلون كل ما لديهم، من أجل تحقيق الأهداف وانجازها.
  - القدرة على توليد الأفكار الرائعة، ومهارة مخاطبة الجماهير بها، وحثهم على تبنيها وتأييدها.
  - مسك زمام المبادرة، واتخاذ المبادرة، والتلاقي، مع طموحات العاملين معه في المؤسسة وآمالهم وأهدافهم.
  - ضبط مستوى الفعل والأداء، وإعادة التوازن الحركي إلى مساره المحدد له.
  - القدرة على فتح مسارات جديدة عندما تتأزم الأمور، وتتعلق الطرق، وإيجاد خيارات وبدائل يتم طرحها بشكل مناسب.
  - القدرة على التحرك بوعي وإدراك كاملين ومصارحة الأفراد العاملين معه بالحقائق، وإشراكهم، والتشاور معهم.
- نستنتج مما سبق أن أهم المهارات والخصائص التي يتطلبها القائد المتجول أن يكون متفاعلاً متفهماً لاحتياجات العاملين السلوكية والنفسية قادراً على حل مشاكلهم سهل الوصول إليه يكون لديه نظاماً فعالاً للاتصال بالعاملين، ويجب أن لا يتصف القائد بالاستعجال وعدم الصبر والإهمال.

### 11.1.1.2. متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال:

يعتمد التطبيق الفعال لاتجاه الإدارة بالتجوال على وجود القيادات المؤهلة والمدربة على عملية التجوال، والتي تستخدم خبراتها في عمليات التخطيط الذكي والتقييم البناء والمكافأة الملائمة للعاملين على أدائهم، وفي ضوء ما سبق فإن هنالك مجموعة من المتطلبات التي قد تسهم في نجاح تطبيق الإدارة بالتجوال وأبرزها ما يلي (العجمي، 2009، ص372):

1. الاهتمام الصادق بالموظفين: ينبغي على القيادات إظهار اهتماماً صادقاً بأداء العاملين لأعمالهم والتعرف على طموحاتهم.
2. تسهيل الأمور وليس اصدار الأوامر: تتطلب الإدارة بالتجوال أن تدرك القيادات أن عليهم استئارة وتوجيه أقصى مساهمة ممكنة لكل عضو.
3. تحقيق مستوى أرقى من التعاون: حيث إن التزام القيادات بتحقيق التعاون الداخلي بينهم وبين العاملين يمكن أن يغير من الموقف السلبي للعاملين.

4. **المشاركة بمصداقية:** تعمل القيادات على مشاركة الموظفين في مناقشة ما سوف ينجزونه من العمل والوقت اللازم لإنجازه حتى تتيح لهم الفرصة في اختيار العمل الذي يتناسب مع مهاراته واحتياجاتهم وتطلب من العاملين إبداء رأيهم فيما يعتقدون أنه طريقة أفضل لأداء العمل.
5. **التطهير من المعوقات:** وهي استراتيجية تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب.
6. **حسن اختيار القيادات:** تتطلب الإدارة بالتجوال أن يتم اختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءة والانجاز، والتمكن من مهارات الاتصال الجيد وطرق التعامل الذكي، واستمرار برامج التدريب على مهارات الإدارة بالتجوال.
7. **بناء ثقة في المنظمة:** ينبغي على القيادات أن تساعد العاملين بالشعور بمزيد من الثقة في أنفسهم وقدراتهم على تحقيق النجاح. ويوضح الشكل (2.2) متطلبات الإدارة بالتجوال.



شكل 2.2: متطلبات الإدارة بالتجوال  
المصدر: (العجمي، 2009، ص372)

نستنتج مما سبق، أن تطبيق الإدارة بالتجوال يتطلب من المديرين والمشرفين الالتزام بها ليتم تطبيق الإدارة بالتجوال بأفضل الوسائل والطرق، وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التجوال، وتحقيق أهداف المنظمة؛ فالإدارة بالتجوال تمثل منظومة إدارية متقدمة ومتكاملة تعمل على معالجة أوجه القصور الإداري الناجمة عن الإدارة المكتبية والبيروقراطية.

## 2.1.2. استدامة المشاريع الصغيرة:

تعتبر المشاريع الصغيرة المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية، حيث تلعب دورًا أساسيًا في المجال التنموي، وتعمل على تشغيل الأيدي العاملة، وتخفيض نسبة البطالة ولا بد لنا من العمل على تطوير وتحسين المشاريع الصغيرة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حتى تكون مجالًا حيويًا لروح المبادرة واستغلال العقول المبدعة والمفكرة، وفي المقابل أيضًا استغلال الموارد الأولية المحلية المتاحة. وسنستعرض في هذا المحور مفهوم المشاريع الصغيرة واستدامتها، وأهمية المشاريع الصغيرة وخصائصها وأنواعها ومميزاتها، وتصنيف منشآت الأعمال والمشاريع الصغيرة، والعوامل الأساسية في نجاح وفشل المشاريع الصغيرة، ودور المشاريع الصغيرة في التنمية المستدامة، وأهم التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة، والعلاقة بين الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة.

### 1.2.1.2. مفهوم المشاريع الصغيرة:

لا يوجد اتفاق حول المقصود بالمشاريع الصغيرة وهناك تعريفات ومفاهيم متعددة تعتمد على معايير مختلفة في التعريف، وبصفة عامة ومن الناحية العملية نجد أن هناك درجة من الخلط بين المشروع الصغير والمشروع المتوسط ولا توجد حدود فاصلة بينهما، ولكن ومن ناحية أخرى نجد أن هذه الحدود توجد بسهولة نسبيًا بين المشاريع الصغيرة والمتوسطة من جانب وبين المشاريع الكبيرة من جانب آخر.

ويرجع الاختلاف في إيجاد تعريف جامع شامل للمشروع الصغير إلى اختلاف النظرة العلمية والعملية بصدده، هذا لأن مصطلح المشروع الصغير (Small Business) يحمل بين جوانبه العديد من التساؤلات التي منها (رميلة وهواري، 2017، ص3):

- نوع المشروع الصغير.
- الحد الأدنى والحد الأعلى للعمالة به.
- الحد الأدنى والحد الأقصى للاستثمار.
- علاقة المشروع الصغير بالتصدير.
- توزيع منتجات المشروع.
- طاقة المشروع الصغير.
- جودة منتجات المشروع الصغير.
- شكل الإدارة والتنظيم في هذه المشاريع.

- المستوى التكنولوجي المستخدم في المشروع الصغير.
- شكل المشروع الصغير من الناحية القانونية.
- صورة المشروع الواقعية (مصنع، ورشة، منزل).

وفي هذا الصدد حددت منظمة العمل الدولية مجموعة من المعايير لتعريف المشاريع الصغيرة (القهيوي والوادي، 2012، ص14):

- معيار العمال والموظفين.
- معيار رأس المال.
- معيار المبيعات والإيرادات.
- معيار الإنتاج.
- معيار التقنية المستخدمة.
- معيار استهلاك الطاقة.

وعموماً يمكن أن نعرف المشاريع الصغيرة بأنها "مجموعة من الأنشطة الاستثمارية المرتبطة معا والتي تنفذ بطريقة منظمة وله نقطة بداية واضحة وله دورة حياة محددة، لتحقيق بعض النتائج المحددة التي تلبي أهداف واحتياجات صاحب العمل، وبناءً على ذلك يمكن تعريفها على أنها أنشطة استثمارية يمارسها صاحب العمل لتحقيق عائد اقتصادي" (الناصر، 2011، ص3).

ويعرف خير الدين (2012) المشروع الصغير بأنه: "مجموعة من الأنشطة المنظمة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة وباستخدام موارد متنوعة".

ويشير العامري والغالبي (2014، ص175) بأنها "نشاط اقتصادي مملوك ومدار بشكل مستقل من قبل فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد لغرض تحقيق أرباح وإنتاج سلع وخدمات مفيدة للمنتج، وغالباً ما تكون الأعمال أو المشاريع الصغيرة شركات أفراد أو تضامن أو شركات عائلية يتدخل فيها عنصر الملكية والإدارة وتمارس نوعاً واحداً من النشاط الاقتصادي".

كما تُعرف المشاريع الصغيرة بأنها "نشاط تستخدم فيه موارد معينة، وتتفق فيه الأموال للحصول على منافع خلال فترة متفق عليها" (Turner, 2016). وهي تلك المشاريع التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية ويتراوح عدد العاملين فيها ما بين (10-50) عاملاً (Sharma, 2019).

بينما عرفت المنظمة العالمية للعمالة المشاريع الصغيرة بأنها: كصناعات صغيرة هي التي يعمل بها أقل من (10) عمال، وكصناعات متوسطة التي يعمل بها ما بين (10-99) عاملاً، وما يزيد عن (99) تعد صناعات كبيرة (ILO, 2019).

وبالتالي يمكن القول أن مفهوم المشاريع الصغيرة مفهوم مرن وغير محصور ولا يوجد له اتفاق بين الباحثين، فهو يختلف من قطاع إلى آخر ومن دولة إلى أخرى، ومن دولة إلى أخرى وحتى داخل

الدولة نفسها فقد أشارت إحدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا بأن هناك أكثر من (55) تعريفاً للمشروعات الصغيرة في أكثر من (75) دولة (مقابله، 2006، ص12).

وفي إطار مفهوم المشاريع الصغيرة يمكن أن نجد صيغاً أخرى مرادفة لهذا المفهوم وتتداخل معه، بل أن البعض يعتبرها صور مطابقة للعمل الصغير مثل (العامري والغالبي، 2014، ص175-176):

- **المشاريع الصغيرة جداً (المايكروية):** وهي أعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها أقل من خمسة أفراد وغالبًا ما تكون حرفية.
- **المشاريع العائلية:** وهي الأعمال التي تمتلك وتدار من قبل أفراد عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها وأبسط صور لها المحلات التجارية والصيدليات.
- **المشاريع المنزلية:** هي أعمال تمارس في المنزل ومملوكة مباشرة من قبل فرد أو أفراد تمتاز بسهولة التمويل، وقد ساعد الحاسوب على ممارسة هذا النوع من الأعمال بالاستفادة من شبكة الإنترنت والخدمات التي تقدمها لدعم هذا النوع من الأعمال.

### 2.2.1.2. مفهوم الاستدامة:

يرى البعض أن الاستدامة هي عبارة عن: "كيفية تحقيق النمو الذي يأخذ بعين الاعتبار ويراعي الجانب الإنساني بكل أبعاده، الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية، ولن يتم ذلك دون القضاء على كل أشكال الاختلالات والفوارق سواء كانت داخل نفس المجتمع أي بين مختلف الفئات التي تشكله" (Brodhag, 2004, p3).

ويرى عوادي (2017، ص4) أنه من أجل تفسير فكرة الاستدامة يتم الاعتماد على مؤشرين الأول: هو مؤشر التنمية البشرية، والثاني: هو مؤشر البصمة البيئية والذي يسمح بقياس المساحة المستغلة من أجل التنمية، وهذان المؤشرات هما الشرطان اللذان لتحقيق الاستدامة.

ويشير البعض أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أما المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الاستراتيجية المتفردة للمنظمة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى (علي، 2013، ص58).

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية والتي تشترك فيها التعاريف السابقة للاستدامة (العايب وبن عبد الله، 2017، ص4):

- عدم استمرارية الأنماط الاستهلاكية الحالية والاستعاضة عنها بأنماط استهلاكية وإنتاجية مستدامة، وبدون تحقيق مثل هذه التطورات فلا مجال لتطبيق مفاهيم التنمية المستدامة الشاملة.

- تختلف مفاهيم الاستدامة باختلاف المنظور الذي ينظر إليه للاستدامة، فهناك المنظور الاقتصادي والمنظور البيئي والمنظور الاجتماعي للتنمية المستدامة. ومن المنظور الاقتصادي، تعني الاستدامة استمرارية وتعظيم الرفاه الاقتصادي لأطول فترة ممكنة، أما قياس هذا الرفاه فيكون عادة بمعدلات الدخل والاستهلاك، ويتضمن ذلك الكثير من مقومات الرفاه الإنساني مثلًا الدخل والطعام والسكن والنقل والملبس والصحة والتعليم. أما في بعدها الاقتصادي والاجتماعي معًا، فالاستدامة تعني الاهتمام بتوفير فرص الحصول على العمل والخدمات العامة وأهمها الصحة والتعليم والعدالة.

### 3.2.1.2. أهمية المشاريع الصغيرة:

- تتبع أهمية المشاريع الصغيرة من الدور الحيوي والفعال الذي تقوم به في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعمل على رفع مستوى الانتاجية وخلق مستوى الانتاجية وخلق فرص عمل جديدة وتتمثل أهمية المشاريع الصغيرة في التالي (محمد، 2019، ص100):
- تعمل المشاريع الصغيرة على محاربة البطالة والفقر والحد من الآثار الاجتماعية السلبية في دول عديدة وخاصة التي تتصف بزيادة عدد السكان.
  - تتكيف المشاريع الصغيرة مع المناطق النائية، ومن ثم الحد من مشكلة الهجرة.
  - تعمل المشاريع الصغيرة على دعم المشاريع الكبيرة ومن ثم تحقيق التكامل الاقتصادي.
  - تعمل المشاريع الصغيرة في مجالات متعددة ومتنوعة ومن ثم تحقق التنوع الاقتصادي وتوسيع الهيكل الإنتاجي.
  - تضم المشاريع الصغيرة العديد من الفئات المختلفة في مستويات التعليم، كما تفتح مجال متزايد لعمل المرأة وغيرها من الفئات الأخرى.
  - رفع المستوى المعيشي للفرد ومن ثم المستوى الاقتصادي للدولة.
- نستنتج مما سبق، أن للمشاريع الصغيرة دورًا محوريًا في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة يشهدها الاقتصاد العالمي، ولا سيما الدول النامية التي تعيش أوضاعًا اقتصادية بالغة الصعوبة أفقدتها السيطرة في أحيان كثيرة على أوضاعها المالية، لذا تعتبر المشاريع الصغيرة عنصرًا أساسيًا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في كافة المجتمعات.

## 4.2.1.2. خصائص المشاريع الصغيرة:

تتسم المشاريع الصغيرة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المشاريع الكبيرة، ويمكن اجمال هذه الخصائص في التالي (الخير، 2015، ص22):

### 1. الحجم:

- ارتفاع القدرة على الابتكار: لا يمكن للمشاريع الصغيرة والمتوسطة أن تنتج بأحجام كبيرة، لهذا تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق التركيز على الجودة والبحث عن الجديد والتجديد وكذا تحمل المخاطر.
- الاتصال الفعال وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المشاريع: يمكن للمشاريع الصغيرة من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى توفرها على نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد وهو ما يسمح بالانتشار السريع صعوداً ونزولاً بين إدارة المؤسسة وعمالها، أما خارجياً فنظام المعلومات يتميز بالبساطة نتيجة قرب السوق.
- علاقة تكامل وتعاون مع المؤسسات الكبيرة: لا يؤدي وجود المشاريع الصغيرة دائماً إلى منافسة ومواجهة مع المشاريع الكبيرة، بل تعتبر في كثير من الأحيان مشاريع مغذية تعتمد عليها المشاريع الكبيرة، وقد يكون التكامل والتعاون بينهما هاماً وضرورياً، وارتباط النوعين وحاجتهما لبعضهما أمراً أساسياً من خلال منتجاتها.
- سهولة التأسيس: حيث يسهل إنشاء المشاريع الصغيرة على الأقل من الناحية القانونية، فإجراءات الإنشاء عادة ما تتميز بالبساطة والوضوح ويكفي الحافز الفردي أو الجماعي لدى المؤسسين.
- مركز تدريب ذاتي: إن طابع هذه المؤسسات يجعلها مركزاً ذاتياً للتدريب، والتكوين لمالكيها والعمالين فيها، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة.

### 2. طبيعة العلاقة مع العملاء والمستخدمين: وتتمثل في (درار، 2016، ص9):

- الطابع الشخصي للخدمات المقدمة للعميل: تتميز المشاريع الصغيرة بقلّة عدد العاملين فيها، ومحلية النشاط، هذا ما ينشأ عنه معرفة جيدة للعملاء والعمال.
- المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق: سوق المشاريع الصغيرة محدود نسبياً، والمعرفة الشخصية بالعملاء يجعل من الممكن التعرف إلى الاستجابة لهم ولأي تغيير في اتجاههم ومتطلباتهم.
- قوة العلاقات بالمجتمع: نظراً إلى طبيعة الشخصية التي يتميز بها التعامل مع العملاء والمعرفة الشخصية بظروفهم وظروف وأحوال المجتمع المحلي تكاد تكون لديهم معرفة كاملة بأحوالهم،

والمجتمع بصفة عامة خير وسند لأصحاب المشاريع الصغيرة عند مواجهة المشكلات التي تعوق العمل.

- **المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين:** المزايا الهامة التي تتمتع بها المشاريع الصغيرة والتي تجعلها تتفوق هي العلاقات الشخصية التي تربط صاحب العمل بالعاملين نظراً لقلّة العاملين وأسلوب وطريقة اختيارهم والتي تقوم أحياناً على الاعتبارات الشخصية.

### 3. الإدارة والتنظيم: وتتمثل في التالي (الغماري، 2018، ص29):

- **مرونة الإدارة:** بمعنى القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، وهي أكثر قدرة على التغيير وتبني سياسات جديدة بما يتلاءم مع المستجدات والمتغيرات التي تحدث في السوق.
- **مالك المنشأة هو مديرها:** يتولى بنفسه العمليات الادارية والفنية والمالية للمشروع، وهذا ما يجعل الادارة فيها أكثر تنظيماً وانضباطاً.
- **تشجيع الابتكار والتطوير:** من خلال تنمية القدرات الفردية كما تنمي روح الانتماء وتوصف بأنها تخدم في الغالب السوق المحلية، وتعتمد أساساً على الخدمات المحلية.

### 4. رأس المال والانتشار الجغرافي: وتتمثل في التالي (درار، 2016، ص10):

- **محدودية الانتشار الجغرافي:** إن معظم المشاريع الصغيرة تكون محلية النشاط، وتكون بشكل كبير معروفة في المنطقة التي تعمل بها، وتقام لتلبية احتياجات المجتمع المحلي.
- **الضآلة النسبية لرأس مال هذه المشاريع:** تتميز المشاريع الصغيرة بصغر رأس مالها واعتمادها على مصادر تمويل داخلية بسبب صعوبة حصولها على تمويل خارجي بقيوده التي تعطي الحق للممول بالتدخل في إدارة شؤون العمل، مما يزيد من حدة المخاطر المالية الممكن التعرض لها، لذا فأغلبية المشاريع الصغيرة إذا اضطرت إلى التمويل الخارجي فهي تفضل القروض الصغيرة أو التمويل من مصادر غير رسمية، حتى وإن كانت تكلفتها عالية مقابل الحصول على حرية التصرف في إدارة المؤسسة.

مما تقدم يلاحظ أن خصائص المشاريع الصغيرة منها ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي، غير أن الجوانب السلبية في هذه المشاريع لا ترجع إليها مباشرة بقدر ما هي مرتبطة بالمشكلات التي تواجهها، أما ما يجب التأكيد عليه هنا فهو أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة يمكنها الاستمرار مدة طويلة دون تحقيق أرباح، ولكنها سرعان ما تنهار حين تواجهها دفعة مالية حرجة لا تقبل التأجيل، ولذلك فإن التدفقات النقدية المباشرة لمثل هذه المشاريع أكثر أهمية من حجم الربح أو عوائد الاستثمار.

## 5.2.1.2. أنواع المشاريع الصغيرة:

تختلف أنواع المشاريع الصغيرة من دولة إلى أخرى، وذلك باختلاف المعايير التي تستند إليها كل دولة في تعريف المشاريع الصغيرة، ويأتي هذا الاختلاف من حيث طبيعة النشاط والمجال الذي تعمل فيه ويمكن تصنيف أنواع المشاريع الصغيرة ضمن عدة تصنيفات وأقسام، وهذه التقسيمات ما يلي:

1. **طبيعة المنتجات:** تنقسم المشاريع الصغيرة حسب هذا التصنيف إلى (مالحة، 2012، ص15):
  - **المشاريع المنتجة للسلع الاستهلاكية:** يتركز نشاط هذه المشاريع على إنتاج السلع الاستهلاكية مثل المنتجات الغذائية والملابس ومنتجات الأحذية والجلود والنسيج وغير ذلك.
  - **المشاريع الصغيرة المنتجة للسلع الوسيطة:** يشمل هذا التصنيف كل المشاريع الصغيرة المنتجة للسلع الوسيطة مثل الصناعات الميكانيكية والكهربائية والصناعات الكيماوية والبلاستيكية وصناعة مواد البناء والمناجم.
  - **المشاريع الصغيرة المنتجة لسلع التجهيز:** يتطلب صناعة سلع التجهيز تكنولوجيا مركبة ويد عاملة مؤهلة ورأس مال أكبر مقارنة بالصناعات السابقة مما يجعل الدخول فيها أكثر صعوبة مثل تصليح وتركيب الأثاث.
2. **طبيعة التوجه:** يمكن تصنيف توجه المشاريع الصغيرة حسب توجهها إلى ما يلي (الناصر، 2011، ص13):
  - **المشاريع العائلية:** وهي المشاريع التي تتخذ من المنازل موقع لها وتكون مكونه في الغالب من مساهمات أفراد العائلة ويمثلون في غالب الأحيان اليد العاملة فيها وتنتج منتجات تقليدية للسوق وبكميات محدودة.
  - **المشاريع التقليدية:** هذا النوع من المشاريع يقترب كثيراً من النوع السابق لأن هذه المشاريع يكون أغلب اعتمادها على المساهمة العائلية لكنها تتميز عن النوع السابق بأنها تكون على شكل ورش صغيرة مستقلة عن المنزل وتعتمد على وسائل بسيطة.
  - **المشاريع الصغيرة المتطورة وشبه المتطورة:** تتميز هذه المشاريع بكونها تستخدم أساليب إنتاج حديثة سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية تنظيم العمل أو من ناحية التكنولوجيا أو المنتجات التي يتم صنعها بطريقة عصرية ومنتظمة بحسب طبيعة إنتاج تلك المشاريع.
3. **نوع النشاط الاقتصادي:** هناك تصنيف آخر يقسم المشاريع الصغيرة من حيث النشاط الاقتصادي إلى (الدريس، 2009م، ص40):

- **المشاريع الصناعية:** وهي المشاريع التي تعمل على تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي أو وسيط مثل الصناعات اليدوية وورش الإنتاج التي تستخدم الموارد المحلية والصناعات المغذية لإنتاج الملابس الجاهزة أو الصناعات المغذية للسيارات أو الصناعات الغذائية.
  - **المشاريع الخدمية:** وهي المشاريع التي تقدم خدمة ما لصالح الآخرين مقابل أجر حيث تقوم نيابة عنهم بتقديم خدمة كانوا سيقومون بها بأنفسهم أو لا يستطيعون القيام بها، مثل خدمات المواصلات والسياحة والإصلاح والتنظيف.
  - **المشاريع التجارية:** وهي المشاريع التي يكون أساسها شراء وبيع وتوزيع سلعة ما أو عدة سلع مختلفة، من أجل إعادة استثمار الربح (الفرق بين سعر الشراء والبيع) وهي كل مشروع يقوم بشراء سلعة ثم يقوم بإعادة بيعها أو تعبئتها أو تغليفها ومن ثم بيعها بقصد الحصول على ربح مثل تجارة الجملة والتجزئة.
- مما سبق يتبين وجود اختلاف بين أنواع المشاريع الصغيرة من دولة إلى أخرى، وذلك باختلاف المعايير التي تستند إليها كل دولة في تعريف المشاريع الصغيرة، ويأتي هذا الاختلاف من حيث طبيعة النشاط والمجال الذي تعمل فيه فالمشاريع التي تعمل في مجال الصناعة تختلف عن التي تعمل في الزراعة أو تلك التي تعمل في مجال تقديم الخدمات.

### 6.2.1.2. مميزات المشاريع الصغيرة:

- للمشاريع الصغيرة مجموعة من المميزات التي تميزها عن غيرها من المشاريع وهي (كافي، 2014، ص23):
- الاعتماد بشكل كبير على العمالة بدلاً من حجم الاستثمارات.
  - الاعتماد على الخدمات المحلية والإقليمية.
  - انخفاض درجة المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة.
  - تخصص حجم الإنتاج ونوعه غالباً.
  - تلبية طلبات المجتمع المحيط.
  - التميز بالمرونة العالية التي تساعدها على البقاء والتكيف مع احتياجات السوق.
  - الحاجة إلى خدمات البنية الأساسية بشكل محدود.
  - دور المرأة البارز فيها.
  - سرعة مردود رأس مال المستثمر.
  - صغر حجم المتطلبات الرأسمالية.

- ملكية فردية أو عائلية شركات الأشخاص ما يجعلها أكثر جذبًا للاستثمارات الصغيرة.
  - الوقت القصير لإعداد دراسات الجدوى والتأسيس.
- وعليه، فإن المشاريع الصغيرة تعتبر من أهم عناصر التنمية في الدول بشكل عام سواء التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية، وذلك لدورها الفعال في التعامل مع قضيتي الفقر والبطالة، كما تُساهم بدور كبير في زيادة الإنتاجية الاقتصادية بشكل عام، فمن مميزات الطابع الشخصي للخدمات المقدمة للعملاء، والمعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق، وقوة العلاقات بالمجتمع، والمنهج الشخصي في التعامل مع العاملين، ومرونة الإدارة، والمحافظة على استمرارية المنافسة.

### 7.2.1.2. تصنيف منشآت الأعمال والمشاريع الصغيرة:

تتقسم المعايير التي اتخذت لتحديد أو تصنيف منشآت الأعمال والمشاريع الصغيرة إلى معايير كمية ونوعية (الساوي وعلي، 2015، ص29):

#### 1. معايير كمية:

- **مقياس العمالة:** وهو أكثر المعايير استخداماً لسهولة الحصول على بيانات العمالة والمنشآت الصغيرة.
- **مقياس رأس المال:** وهو معيار أساسي وشائع أيضاً باعتباره أحد محددات الطاقة الإنتاجية.
- **مقياس قيمه المبيعات:** ويعتبر مقياس صادق لمستوى نشاط المشروع وقدرته التنافسية.

#### 2. معايير نوعية:

- **المعيار القانوني:** طبقاً للشكل القانوني يتحدد حجم رأس المال المستثمر وطرق تمويله.
- **المعيار التنظيمي:** طبقاً لهذا المعيار فإن المشروع الصغير يتصف الجمع بين الملكية والإدارة.
- **المعيار التقني:** طبقاً له تتصف المشاريع الصغيرة باعتمادها على أساليب تقنيه بسيطة سواء في الإنتاج أو التسويق أو الإدارة.

مما سبق يتبين أنه لا يوجد تصنيف محدد لهذه المؤسسات على مستوى الدول، وإنما هناك اجتهادات فردية رغم أهمية هذا التصنيف في وضع الاستراتيجيات والخطط والدراسات، كما أننا لا نستطيع تطبيق معايير دول أخرى نظراً لاختلاف تركيبة وطبيعة القطاعات الاقتصادية في الدولة، ولذلك فنحن في حاجة لوضع منهجية خاصة لكل قطاع من القطاعات الاقتصادية، ويجب أن يتم المزج ما بين المعيارين لتلائم الوضع الاقتصادي المحلي، فالمنهجية العالمية المتبعة في تصنيف هذه المشاريع تعتمد على منهاجين كمي ووصفي.

## 8.2.1.2. العوامل الأساسية في نجاح وفشل المشاريع الصغيرة:

للمشاريع عوامل نجاح وفشل وتتمثل عوامل نجاح وفشل المشاريع في العوامل التالية (العلي، 2009، ص473):

- الوضوح في تحديد الأهداف.
  - دعم الإدارة العليا.
  - جدارة مدير المشروع.
  - جدارة أعضاء فريق المشروع.
  - كفاية الموارد المتاحة للمشروع.
  - كفاية قنوات الاتصال وكفاءتها.
  - تفهم المستفيد من أهمية المشروع.
  - جدولة وتخطيط المشروع.
  - وضوح الجوانب الفنية.
  - السيطرة والتغذية العكسية.
  - مشاركة الزبون (المستفيدون) في تحديد الحاجات والمتطلبات.
  - مشاركة كافة الأطراف في مراجعة المشروع وإجراء التعديلات.
  - مشاوره المستفيد وجعله على علم بما يجري بالمشروع.
  - مراجعة التكنولوجيا المراد تنفيذها والتأكد من تشغيلها وسلامتها.
  - إحكام السيطرة واستخدام المعايير التي تجعل المشروع يسير وفق الخطة الأساسية له.
- أما الدراسات الإدارية التي تناولت شروط النجاح فتعطي مكانة أولى للاستعدادات النفسية والشخصية لقائد وموجه المشروع الصغير، وكذا المعارف والمهارات الإدارية. وهذه بعض عوامل النجاح أو عوامل تجنب الفشل للمشاريع الصغيرة (منصوري، 2006، ص819-820):
- أ. القدرة على امتلاك رؤية كلية لتفاصيل سير العمل بجوانبه المالية والتسويقية والفنية الداخلية إضافة إلى البيئة الخارجية.
  - ب. الحساسية للتغيير والقدرة على التكيف وتشخيص المؤشرات المختلفة التي تحصل في البيئة الخارجية وإدراك آثارها المحتملة.
  - ج. القدرة على جذب عمال أكفاء والمحافظة عليهم وحسن استخدامهم ودفعهم للولاء ومواصلة العمل على الرغم من محدودية المكافآت المالية.
  - د. المعارف الإدارية: وهي ما يتعلق بكل وظائف المشروع التي ينبغي لقائد المشروع أن يلم بها ويباشرها بنفسه.

هـ. إعداد خطة عمل: على الشخص الذي يفكر بالمشروع الصغير أن يُعد خطة مكتوبة يمكن اعتبارها على أنها أفضل وصفة في الإعداد لنجاح المشروع، فالخطة الجيدة تُساعد في اتخاذ القرار المناسب وتوجيه كل الأفعال والجهود نحو الهدف.

و. إدارة الموارد المالية: أفضل الوسائل الدفاعية على مواجهة المشاكل المالية هي تطوير نظام معلوماتي عملي، ومن ثم استخدام هذه المعلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، إذ لا يمكن لصاحب المشروع من السيطرة على عمله إلا إذا كان قادرًا على الحكم على صحته المالية.

ز. إدارة الأفراد بفعالية: بغض النظر عن طبيعة عمل المشروع، على مالك المشروع أن يتعلم أسلوب إدارة الأفراد بشكل صحيح. إذ أن كل مشروع يعتمد على العاملين المدربين والمدفوعين للعمل بشكل جيد، وبذلك فإن الأفراد الذين يستخدمهم مالك المشروع يحددون في النهاية المستوى الذي يمكن أن يصل إليه المشروع.

ويلاحظ أنه لا يمكن أن يحدث الفشل في المشاريع الصغيرة من فراغ إطلاقاً، وإنما جميع أنواع الفشل تعود إلى فشل النظام في أداء وظيفته بالشكل المقرر له، وهذا يعني بأن الفشل عبارة عن المخرجات للنظام المعني، وخالصة القول أن المشروع يفشل إذا لم يلبي متطلبات الأطراف المشاركة في النظام، وهم عادة الإدارة والمستفيدون أو الأطراف الأخرى المشاركة بالنظام والمؤثرة فيه، بالإضافة إلى عدم تلبية المشروع توقعات المستفيدين والمنظمة، وعندما تتجاوز التكلفة الثابتة المستويات المقررة لها حيث يتوجب على المنظمة امتصاص التكلفة المتجاوزة، وهذا يؤدي إلى انخفاض العوائد وفي مثل هذه الحالة يصبح المشروع من وجهة نظر المنظمة فاشلاً، وهناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى فشل المشاريع الصغيرة.

### 9.2.1.2 دور المشاريع الصغيرة في التنمية المستدامة:

تتحكم المشاريع الصغيرة بدورها الملحوظ في التأثير على المجتمع لكن بطريقة شكلية مقارنة بالمشاريع الكبيرة، ومن خلال تحقيق أجرته الشبكة الأوروبية للبحث أثبتت أن العديد من المشاريع الصغيرة تبنت ممارسات اجتماعية وبيئية مستدامة، وغالبًا ما كانت تعتبرها كممارسات مسؤولة عن تسيير المشروع، ويُعد التزام هذه المشاريع في المجال الاجتماعي خارجًا عن استراتيجيتها التجارية، وفي نفس الوقت هو إجراء ينبع من إدراك وفهم أخلاقيات مسؤولية المشروع.

إن تبني المشاريع الصغيرة لمفهوم التنمية المستدامة يُشكل إشهارًا لا يستهان به، لأنه يعمل على تقويتها والسماح لها بالبقاء والتطور، وفي الواقع هناك العديد من الأنشطة داخل المؤسسات الكبيرة يتم مناوئتها أو توكليلها إلى أعوان خارجيين وغالبًا ما تكون هي المشاريع الصغيرة، حيث يتم تحسين الأطراف التي تتعامل معها بالبيئة وتحضيرها للاستجابة لمتطلباتها ويتعين على المؤسسات الأمانة

ضمان أن المؤسسات المناولة مؤهلة لإنجاز هذه المهمة، وذلك باحترام المعايير البيئية كحصولها على شهادة ISO 14000 (درار، 2016، ص20).

مما سبق نجد أن للدولة دور هام للغاية في استدامة المشاريع الصغيرة عن طريق تبني إزالة كافة التحديات التي تواجه هذه المشاريع، من خلال تبسيط الإجراءات الحكومية، وإتاحة التمويل لهذه المشاريع بفوائد منخفضة، وشروط ميسرة، ورفع الوعي المالي لدى أصحاب المشاريع الصغيرة، وتقديم حوافز ضريبية بإعفاء هذه المشاريع مدة زمنية طويلة، فيمكن للدولة استخدام هذه المشاريع في التوجيه للإنتاج المحلي.

### 10.2.1.2. التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة:

تواجه المشاريع الصغيرة العديد من التحديات والصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تقف في وجه نجاح هذه المشاريع ومن أبرز هذه التحديات والصعوبات ما يلي:

#### 1. الصعوبات التنظيمية والتشريعية:

بدءاً من إجراءات إنشاء المشاريع الصغيرة وصعوبة الحصول على التراخيص الرسمية لها، حيث تعاني المشاريع الصغيرة من مشكلة تعدد الجهات التفتيشية والرقابية والصحية والضمانات الاجتماعية والدوائر الضريبية والجمركية ودوائر المواصفات والمقاييس (الغماري، 2018، ص33).

#### 2. الصعوبات التمويلية:

تُعاني المشاريع الصغيرة من ضعف التمويل المتوفر لها وهذا يؤثر بشكل كبير على نجاحها بالإضافة إلى أنها تُعاني من مشكلة قلة الخبرة الإدارية، كما تُعاني هذه المشاريع من عدم ملائمة أساليب الإقراض لطبيعة المشاريع الصغيرة والتي لا تتمتع بالعادة بوجود ضمانات كافية لتحقيق شروط هذه القروض، واقتصار دعم المصارف لهذه المشاريع بالدعم المالي دون وجود أي دعم فني أو إرشادات مع اعطاء المصارف أهمية أكبر للمشاريع الكبرى، وارتفاع الضرائب والتكاليف الإضافية على هذه المشاريع (العويوي، 2018، ص32).

#### 3. الصعوبات الإدارية:

على الرغم من أن المشاريع الصغيرة تُعد المستقطب الأساسي لرواد الأعمال وفرصة لإظهار كفاءة صاحب المشروع كمبادر لديه مهارة وملكية الإدارة والتسويق إلا أن هؤلاء هم قلة قياساً إلى الكم الكبير للمشاريع الصغيرة، حيث تفتقر هذه المشاريع للإدارة الصحيحة والخبرة في كثير من المجالات كالأعمال الحسابية والتسويقية أو الأمور الفنية وغيرها (الغماري، 2018، ص33).

#### 4. الصعوبات التسويقية:

تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة صعوبات تسويقية تُحد من قدرتهم على تسويق منتجاتهم في السوق، وهذا ما يشكل عائقاً أمام تطوير المنتج وزيادة إنتاجه، مما يضطرهم للاعتماد على وسطاء من أجل تسويق منتجاتهم، كما أن أصحاب المشاريع ليس لديهم الخبرة التسويقية والمعرفة بالأسواق الخارجية، ويترتب على ذلك مشاكل تتمثل في إضاعة فرصة كبيرة في تسويق المنتجات في الأسواق الخارجية، وبذلك ينحصر المنتج في السوق المحلي وهذا يؤدي لانخفاض القدرة التنافسية (الصوص، 2010، ص28).

#### 5. الصعوبات القانونية:

وتتمثل هذه الصعوبات في الافتقار إلى استراتيجية واضحة لدى المصارف ومؤسسات التمويل والسلطة الرقابية تكفل التشجيع على الاستثمار، وتوفر الأرضية المناسبة لنجاح هذه المشاريع الاستثمارية (العويوي، 2018، ص33).

من خلال استعراض التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة يرى الباحث أنها تُعاني جملة من التحديات والمعوقات، وأنها لكي تنجح في أداء دورها المنوط بها في مجال التنمية الاقتصادية وتحقيق تنمية اقتصادية حقيقية، لا بد لها من العمل ضمن إطار تشريعي يحميها ووفق آلية تنفيذية تدعمها، بمعنى أنها بحاجة من أصحاب القرار في المجال التشريعي تبني استراتيجية خاصة تعمل على تنمية هذه المشاريع ورعايتها، سواء من جهة الخدمات الفنية والإدارية والتسويقية التي تحتاجها.

### 11.2.1.2. العلاقة بين الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة:

تُعد الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة لها طابع خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة اعتماداً كاملاً، بل يقوم باستخدام مهاراته ومواهبه في تصميم وتخطيط أو تنظيم وتنفيذ اللقاءات التجولية.

إن التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال، ويبني على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومرؤوسيه، كما ان الإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين، بتعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعه، مما يحفزهم، ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ.

ويؤدي استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال إلى رفع الثقة ورفع التعاون الجماعي في بيئة عمل المشاريع الصغيرة، حيث أكد العيدي (2013) أن تصورات المديرين لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها

التالية: (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لها أثر على فاعلية عملية اتخاذ القرار .

ويسعى أصحاب المشاريع لتحسين أنظمتهم وعملياتهم لتصبح منافسة بشكل أكبر بغض النظر عن المجالات التي يعملون بها، ومن الطرق التي يستخدمها أصحاب هذه المشاريع كميزة تنافسية لها الإدارة بالتجوال حيث تكمن أهميتها من خلال ما يلي (Kerzner, 2013):

- انجاز الأعمال بكثرة وبوقت أقل وبعنصر بشري أقل.
  - زيادة كفاءة وفعالية المشروع من خلال مبادئ السلوك التنظيمي.
  - زيادة الجودة.
  - التقليل من صراعات القوى.
  - اتخاذ القرارات الجيدة.
  - المساعدة في معرفة العمل الفني المطلوب أدائه في كل مرحلة من مراحل المشروع.
  - تسهيل عملية تسليم كل مرحلة من مراحل المشروع وتقييمها.
  - اظهار عملية الرقابة على كل مرحلة والمصادقة عليها.
- ويرى عمر ويونس (2019) بأن أهم عوامل استدامة المشاريع الصغيرة تتمثل في التالي:
1. **العوامل الشخصية:** العمر، المستوى التعليمي، ونمط السكن والنوع، الدافع للحصول على المشروع، المهنة السابقة والخبرة التراكمية لصاحب المشروع.
  2. **عوامل الاستدامة المتعلقة بالمشروع ذاته** وتتمثل في:
    - **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل في عامل مقدار رأس مال المشروع، حجم رأس مال المشروع، مدى شراء المواد الخام، طبيعة إيرادات المشروع، كفاية رأس مال المشروع.
    - **العوامل الإدارية للمشروع:** وتتمثل في طريقة الدفع للمشتريات، طبيعة إجراءات الحصول على المشروع، التدريب.
    - **العوامل المتعلقة ببيئة المشروع:** وتتمثل في المحلية، مكان إقامة المشروع، البيئة الاجتماعية، ملائمة المشروع للبيئة.

### 3.1.2. مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية:

تُعتبر منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر من المؤسسات التي تلعب دورًا هامًا في اقتصاد أي بلد، حيث تُعتبر المؤسسات الأكثر تواجداً في عديد من الدول، فهي المحرك الأساسي لعجلة النمو، وذلك من خلال مساهمتها في خلق عدد كبير من فرص العمل وتوليد دخل لشريحة واسعة من الأسر والأفراد، وفي تضيق الفجوة بين الادخار والاستثمار، وفي تفعيل مشاركة المرأة في الاقتصاد المحلي، فخدمات التمويل الصغير موجهة في الأصل نحو الفقراء، ولهذه المؤسسات مظلة تجمعها هي الشبكة الفلسطينية للإقراض الصغير ومتناهي الصغر "شراكة" التي تُساهم في تعزيز أداء مؤسسات الإقراض الصغير من خلال برامج تنمية قدرات الموظفين والأنشطة، بما يعزز نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، وتعتمد شبكة شراكة في تمويلها على مصادر محدودة، تتمثل في اشتراكات مؤسسات الإقراض الصغير الموجودة تحت مظلتها، إضافةً إلى العوائد التي تحصل عليها من خلال بعض الأنشطة التي تقوم بها، ومساهمات من بعض المانحين (الشبكة الفلسطينية شراكة، 2019). وسنستعرض في هذا المحور مفهوم مؤسسات الإقراض، وأهداف مؤسسات الإقراض وخصائصها، والتحديات والصعوبات التي تواجه مؤسسات الإقراض في فلسطين، ومؤسسات الإقراض في فلسطين، والبيانات التشغيلية الخاصة بمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

#### 1.3.1.2. مفهوم مؤسسات الإقراض:

هي مؤسسات تعمل على تمويل المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر من خلال منح بعض القروض الميسرة الصغيرة والمتناهية الصغر بأسعار فائدة معقولة وبالقليل من الضمانات وبشروط ائتمان جيدة أو قد يكون بدونها وفي متناول المحتاجين وذوي الدخل المنخفضة غير القادرين على اللجوء إلى البنوك بسبب استراتيجياتها التقليدية والمعقدة، والتي لا تتناسب ولا تتلاءم مع مقدراتهم الاقتصادية البسيطة وتعتبر هذه المؤسسات أداة فعالة في التنمية الاقتصادية وتهدف إلى تقليص معدلات الفقر في المجتمع (الشبكة الفلسطينية شراكة، 2019).

وفي تعريف آخر لمؤسسات الإقراض يذكر أنها: المؤسسات التي تقدم خدمات مالية للفقراء، وأغلبها مؤسسات قائمة على برامج القروض الصغرى وتقبل إيداع المبالغ الصغرى من عملائها فقط وليس من العامة، وقد أصبح اصطلاح "مؤسسة إقراض صغير أو متناهي الصغر" يشمل معناه مجموعة متنوعة من المنظمات المعنية بتقديم هذه الخدمات، ومنها المنظمات غير الحكومية، والاتحادات الائتمانية، والتعاونيات، والبنوك التجارية الخاصة، والمؤسسات المالية غير البنكية (التي

تحول بعضها من منظمات غير حكومية إلى مؤسسات مقننة)، وأقسام من البنوك الرسمية (دحلان، 2014، ص31).

ويعتقد البعض بأن مؤسسات الإقراض الصغير عبارة عن منظمات مالية غير حكومية، أي مسموح لها أن تقدم خدمات مالية، ولكن معظم منظمات مؤسسات الإقراض الصغير محظور عليها قبول أية ودائع ادخارية من عامة المواطنين (مؤسسة تطوير خدمات الأعمال، 2009، ص19).

### 2.3.1.2. أهداف مؤسسات الإقراض:

يوجد لمؤسسات الإقراض أهداف متعددة فمنها ما يسعى إلى محاولة السيطرة على أكبر حصة من المدخرات في السوق المحلي، والعمل على توظيفها وتشغيلها في القروض والاستثمارات من خلال إقراضها للأفراد وهذا النوع من المؤسسات يقوم على سياسات هجومية تسعى فقط إلى تعظيم أرباحها وتعظيم ثروة مساهميها، أما الاتجاه الآخر فيسعى إلى النمو وخدمة قطاعات معينة. إن معظم مؤسسات الإقراض تعتبر شركات أعمال يتم إدارتها لتحقيق هدف أساسي وهو تحقيق الربح، ولكي تستطيع هذه المؤسسات أن تقوم بتقديم خدماتها المالية للمقترضين والحصول على العوائد المالية الجيدة في ظل البيئة التنافسية فعليها استغلال كافة مواردها بكفاءة عالية وبأقل تكلفة. ومن الأهداف التي تسعها مؤسسات الإقراض لتحقيقها ما يلي (المؤسسة المصرفية الفلسطينية، 2012):

- العمل على توفير وخلق فرص عمل للعاطلين عن العمل.
- محاولة حل مشكلة البطالة المتفشية في المجتمع والعمل على تخفيض نسبتها.
- تشجيع المواطنين واعطائهم الحق في العمل والمشاركة والانخراط في عملية التنمية الاقتصادية.
- دعم الأعمال والمشاريع الصغيرة.
- رفع المستوى المعيشي للأسر الفقيرة من خلال إقامة المشاريع الإنتاجية المدرة للدخل.

### 3.3.1.2. خصائص مؤسسات الإقراض:

يُمكن اظهار خصائص مؤسسات الإقراض فيما يلي (الدماغ، 2008، ص108):

1. إن أغلب هذه المؤسسات تركز على الطبقات الفقيرة ذات الدخل المنخفض والمحتاجين وهناك منها ما يمول فئات معينة.
2. إن هذه المؤسسات في الغالب غير قائمة على تحقيق الربح بشكل رئيسي وإنما تهدف إلى أغراض عامة مثل تحقيق التنمية الاقتصادية، ورفع مستويات المعيشة للفقراء.

3. بعض هذه المؤسسات تأخذ الطابع الدولي بمعنى أن يكون مركزها الرئيسي خارج البلد وتكون هي بمثابة فرع له داخل البلد.
  4. تقوم الجهات المانحة بدعم مؤسسات الإقراض ودعم برامجها وخصوصاً في رأس المال المقدم لنشأتها، أو لاستمراريتها أو كلاهما معاً.
  5. تقوم هذه المؤسسات بتمويل المشاريع الإنتاجية والتشغيلية التي تتصف بصغر حجمها ولا تقوم بتمويل المشاريع الاستهلاكية التي لا تدر عائداً مادياً جيداً لمالكيه.
- يلاحظ أن مؤسسات الإقراض العاملة في المحافظات الجنوبية تتميز بعدة خصائص تمنحها صبغة تمويلية خاصة بها تتلاءم مع وظائفها لتنسجم في عملية التنمية الاقتصادية، ويغلب عليها الأسلوب التجاري في إدارة أنشطتها الافتراضية، وإن كان أغلبها مؤسسات غير حكومية.

### 4.3.1.2. التحديات والصعوبات التي تواجه مؤسسات الإقراض في فلسطين:

- هناك العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه مؤسسات الإقراض في فلسطين منها ما قد يكون خاص بمؤسسة دون غيرها ومنها ما يواجه كافة المؤسسات، ومن أهم هذه التحديات ما يلي (أبو سمرة، 2020، ص48):
1. ارتفاع الفوائد على القروض المقدمة للمقترضين لدى بعض مؤسسات الإقراض، والتي قد تكون أحياناً ضعف أو ضعفين أو ثلاثة أضعاف سعر الفائدة المفروض على القروض المقدمة من المصارف والبنوك.
  2. ارتفاع المصاريف التي تتكلفتها هذه المؤسسات قد يؤدي إلى صعوبة تحقيق نقطة التعادل التشغيلية، وبالتالي عدم قدرة هذه المؤسسات على الوصول لمرحلة التمويل الذاتي بعيداً عن التمويل الدولي أو الخارجي.
  3. إن ازدياد عدد مؤسسات الإقراض وبرامجها واستهدافها نفس الفئات في المجتمع قد يخلق حالة من التنافس غير المحمود عقباها كأن يكون في نفس البلد عدد من المؤسسات الافتراضية تعمل على نفس البرامج ونفس الأشخاص.
  4. تشكل مسألة اختلاف العملة عائقاً من العوائق التي قد تواجه مؤسسات الإقراض، حيث أن هذه المؤسسات تقدم قروضها بالدينار أو الدولار، بينما العملة المستخدمة في الأسواق هي الشيكل وهنا تكمن مشكلة صعوبة التعامل بين المقترضين والتجار مع اختلاف العملات.
  5. عدم توفر ابتكارات وأفكار مشاريع جديدة ومریحة حيث أن معظمها مشاريع مكررة تفتقر للإبداع ومعظمها خطيرة.
  6. عدم وجود مركزية معلومات عن المقترضين.

7. الفهم الخاطئ لدى بعض المقترضين لمصدر قروضهم بأنها هبات أو منح مقدمة من الدول المانحة، وبالتالي لا يقومون بسداد أصل القرض وفوائده.

### 5.3.1.2. مؤسسات الإقراض في فلسطين:

تتعدد مؤسسات الإقراض العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وللتعرف على واقع مؤسسات الإقراض محل الدراسة وأدائها، نعرض فيما يلي نبذة عن مؤسسات الإقراض المسجلة والمرخصة، ومن أهم هذه المؤسسات:

#### 1.5.3.1.2 الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن":

تأسست الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن" في العام 1999، كشركة مساهمة خاصة غير ربحية مسجلة في وزارة الاقتصاد الفلسطينية وأولى مؤسسات الإقراض التي حصلت على ترخيص من سلطة النقد الفلسطينية في شهر أيار من العام 2014.

بدأت المؤسسة مسيرتها بالتركيز على المرأة من خلال برنامج قروض المجموعات، وقد أخذت تسعى للنهوض بمستوى خدمات التمويل في فلسطين بتمويل المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، الى أن توسعت خدماتها لتلبي جميع الاحتياجات المالية لمختلف الشرائح والقطاعات الاقتصادية، لتصبح بذلك قائدة قطاع التمويل الأصغر في فلسطين.

تسعى مؤسسة فاتن منذ تأسيسها للمساهمة الفاعلة في محاربة الفقر وتخفيض نسب البطالة في فلسطين، وذلك من خلال توجيه تمويلها المباشر للمشاريع الإنتاجية المختلفة مع إعطاء الأولوية للفئات الأقل حظاً في الأرياف والمخيمات والمناطق المهمشة، مما ساهم في خلق فرص عمل جديدة للعائلات الفلسطينية الأكثر فقراً وبالتالي المساهمة الحقيقية في تخفيض نسب الفقر والبطالة، وتُعد مؤسسة فاتن اليوم من أكبر المؤسسات المالية الوطنية والأكثر انتشاراً وتغطي أكثر من 500 موقع في المخيمات والأرياف والمناطق المهمشة.

تعمل مؤسسة فاتن على مواكبة التطورات المعلوماتية والتكنولوجية في مجال التمويل وتسعى إلى رقمنة كافة خدماتها المقدمة للجمهور، وتساهم في عملية البناء والتنمية وفقاً لأفضل السياسات والممارسات العالمية، بما يلبي متطلبات الحوكمة الرشيدة والدقة والشفافية.

في نهاية عام 2017 قامت مؤسسة فاتن باستحداث منصب المراقب الشرعي، لضبط خدمات التمويل الاسلامي (المرابحة الاسلامية) في المؤسسة، ولتطويرها بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية والمعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الاسلامية.

حصلت المؤسسة في تصنيفها المالي على درجة (A) وهي درجة ممتازة ضمن التصنيفات الستة المعتمدة عالمياً، وعلى درجة (BB+) في تصنيفها الاجتماعي والتي تعكس إدارة الاداء الاجتماعي للمؤسسة ونظام حماية العملاء الذي تتبعه، ومسؤوليتها المجتمعية تجاه المجتمع الفلسطيني. نالت مؤسسة فاتن جوائز محلية وإقليمية ودولية ، تقديراً لدورها وتميزها بتقديم منتجات مالية وخدمات غير مالية أبرزها "جائزة القيادة " على مستوى الوطن العربي، كما حصد مستفيديها العديد من الجوائز من أبرزها "جائزة الملكة سبيكة" و"Planet Finance"، وتلتزم المؤسسة دائماً بعهدتها "تساعد الناس ليساعدوا أنفسهم"، وهذا الشعار نابع من رؤيتها لخدمة شرائح المجتمع الفلسطيني الأقل حظاً، حيث تؤمن أن ازدهار هذه الشرائح ونجاحها لا ينفصلان عن ازدهار المؤسسة ونجاحها (الموقع الالكتروني للفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن"، 2020).

### 2.5.3.1.2 فيتاس فلسطين للإقراض:

تأسست فيتاس فلسطين للإقراض في العام 2014 وانطلقت في 2015/1/1. وهي تعتبر امتداداً لبرنامج ريادة للإقراض والخدمات المالية والذي تأسس في العام 1995 كأحدى أهم البرامج المتخصصة لمؤسسة مجتمعات عالمية (مؤسسة CHF الدولية سابقاً)، وذلك في مجال تقديم القروض السكنية و قروض تطوير المشاريع الصغيرة في الأراضي الفلسطينية.

تسعى شركة فيتاس فلسطين للتمويل إلى تمكين جميع الأشخاص الذين لديهم الرغبة والقدرة على تحسين حياتهم من الحصول على الخدمات المالية التي يحتاجونها لمساعدتهم على اظهار قدراتهم الكامنة لكي يصبحوا مشاركين فاعلين في الحياة الاجتماعية والاقتصادية لمجتمعاتهم. كما و تسعى الى توفير المنتجات والخدمات المالية التي تلبي احتياجات عملائنا وتعزز التنمية طويلة الأمد للأفراد والشركات و الأسر والمجتمعات التي يعيشون فيها.

تسعى "شركة فيتاس فلسطين للتمويل" لفتح مجال للاستثمار ورفع رأس المال، كما وتسعى أيضاً ومن خلال رؤية طموحة لافتتاح فروع جديدة في مختلف المواقع وزيادة عدد القروض النشطة من خلال اضافة منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق.

تعتبر شركة فيتاس فلسطين امتداداً لمؤسسة ريادة للإقراض و الخدمات المالية. وقد عملت المؤسسة منذ تأسيسها على صرف ما يزيد عن (33,500) قرض بقيمة (\$144.3) مليون دولار. كما وقد ساهمت في تحسين سكن حوالي 21,300 عائلة، وتطوير ما يقارب (10,350) مشروع على مدى السنوات السابقة (الموقع الالكتروني لفيتاس فلسطين للإقراض، 2020).

### 3.5.3.1.2 الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال "أصالة":

الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال "أصالة" هي مؤسسة أهلية فلسطينية بدأت عملها عام 1997 باسم مركز المشاريع النسوية ثم سجلت باسمها الحالي في عام 2001. تهدف أصالة الى تعزيز مهارات المرأة الفلسطينية الضرورية وتعزيز فرص مساهمتها الناجحة في المجتمع وتطوره، ومن اجل المساواة في الحقوق وفرص الوصول الى الموارد والى المؤسسات.

بدأت أصالة في عام 1997، بتقديم القروض للمشاريع الصغيرة للنساء الفلسطينيات المهمشات. وبعد ذلك، قدمت أصالة ما يزيد عن 30000 قرض بقيمة أكثر من 35 مليون دولار أمريكي لصاحبات الأعمال الفلسطينيات، ولتتمكن من توفير الخدمات لهؤلاء النساء محلياً، أنشأت أصالة 9 مكاتب ميدانية في جميع أنحاء الضفة وقطاع غزة. وبناءً على الاحتياجات قامت أصالة بتوسيع نطاق عملها لتصل الى عشرات الآلاف من النساء الرياديات المهمشات.

قامت جمعية أصالة عام 2014 بالفصل بين انشطتها كمؤسسة أهلية تنمية وأنشطتها كمؤسسة إقراض متناهية الصغر بسبب تغير القوانين الفلسطينية الخاصة بالمؤسسات المالية، حيث تم تأسيس شركة أصالة للتنمية والإقراض وتسجيلها رسمياً في تشرين الثاني 2014، لتكون الذراع التمويلي المسؤول عن استمرار تقديم الدعم المالي للمستفيدات. وحافظت الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال أصالة على وجودها كمؤسسة أهلية تنمية غير حكومية تساهم في تمكين المرأة الفلسطينية اقتصادياً واجتماعياً من خلال برامج رفع القدرات والتدريب والتشبيك والتسويق والوصول الى الأسواق، تطوير الأسواق والمنتجات، بالإضافة الى الدعم والمناصرة لحقوق المرأة وزيادة مشاركتها اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً (الموقع الالكتروني لجمعية أصالة، 2020).

### 4.5.3.1.2 شركة ريف للتمويل:

شركة فلسطينية مساهمة خاصة غير ربحية أسست بالعام 2007، تعمل على تقديم الخدمات المالية المتنوعة والمستدامة للمشاريع الصغيرة في المناطق الريفية وخدمة الفئات المحتاجة من المزارعين والمزارعات من الشباب، أهدافها هي تشجيع الاستثمار المجدي والهادف، وزيادة الطاقة الإنتاجية من خلال تمويل مشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم، بما يمكّن الاقتصاد الفلسطيني من زيادة الاعتماد بشكل أكبر على الإنتاج المحلي، للحد من مشكلة البطالة والمساهمة في خلق المزيد من فرص العمل، ودعم المشاريع الواقعة خارج المدن والقرى الفلسطينية، وذلك تماشياً مع هدف خلق تنمية متوازنة في فلسطين كافة، والعمل على زيادة وتفعيل دور المرأة ومساهمتها في المجال الاقتصادي والاجتماعي من خلال التوجّه نحو دعم وتشجيع المشاريع التي تملكها أو تديرها، رسالتها هي تنويع الخدمات المالية التي تقدمها للمستفيدين لتوسيع قاعدة المستفيدين نحو تحقيق الأهداف المستقبلية للشركة متمثلة في

خدمات مالية عالية الجودة، رؤيتها هي اتباع منهجية تقديم خدمات مالية وفق أفضل الممارسات، وبأقصى درجات المهنية والشفافية والمصداقية مع المستفيدين (الموقع الالكتروني لشركة ريف للتمويل، 2020).

### 5.5.3.1.2 المركز العربي للتطوير الزراعي "أكاد":

ابتدأ المركز العربي للتطوير الزراعي "أكاد" مسيرته التتموية منذ عام 1988 على شكل مشروع باسم الشركة الزراعية المتحدة في مدينة أريحا ورام الله، بغرض بناء القدرات الاقتصادية لصغار المزارعين الذين كانوا يواجهون مخاطر الانهيار في الانتفاضة الفلسطينية الأولى عبر التمويل العيني، واستهدفت المناطق الزراعية في غور الأردن ثم توسعت لتشمل وسط الضفة الغربية ولاحقاً مدينة نابلس في شمال الضفة.

في عام 1993 تمت تأسيس المشروع في مؤسسة تنموية عبر تسجيل مؤسسة أهلية غير هادفة للربح في مدينة القدس باسم المركز العربي للتطوير الزراعي كمركز متخصص في تمويل المشاريع الصغيرة. وحدد المركز أهدافه العريضة في تنمية وتطوير القطاع الزراعي ومساعدة صغار المزارعين من خلال التمويل والتسويق والدعم الفني. وفي عام 1996 تم افتتاح فرعاً للمركز في قطاع غزة. وفي عام 2000 أصدر المركز العربي للتطوير الزراعي أول خطة استراتيجية ثلاثية استندت إلى مفهوم التنمية الشاملة في القطاع الزراعي عبر محورين متكاملين:

- تمويل المشاريع الزراعية الصغيرة المدرة للدخل في أكثر المناطق الزراعية في فلسطين.
- تقديم خدمات فنية وبناء قدرات للمزارعين والمناطق الريفية المهمشة.

وبناءً على ذلك تم تأسيس دائرتين شبه منفصلتين دائرة التمويل ودائرة المشاريع والخدمات المساندة. ولاحقاً في عام 2003 وضعت أكاد الخطة الاستراتيجية الثانية والتي تضمنت توسيع مجال التمويل من القطاع الزراعي إلى التمويل الريفي بجانب ذلك تنويع المشاريع لتشمل إضافة إلى المشاريع الزراعية مشاريع الخدمات والمشاريع التجارية مع التركيز على النساء والمرأة الريفية، وفي مجال الخدمات المساندة جرى توسيع هذه الخدمات لتشمل البنية التحتية، المياه، المؤسسات القاعدية والجمعيات التعاونية في المناطق الريفية المهمشة وجرى توسيع خدمات المركز جغرافياً وفتح فروع في كافة محافظات الضفة الغربية إضافة إلى فرع في مدينة غزة.

وراکمت أكاد خبرة طويلة في تقديم خدمات التمويل والمشاريع التتموية بحيث أصبحت جزءاً مهماً من قطاع التمويل الصغير ومتناهي الصغر ومن قطاع العمل الأهلي التتموي في فلسطين.

منذ انطلاق مشروع التمويل عام 1988 وحتى نهاية 2013 مولت أكاد 14,773 مشروع بقيمة 34 مليون دولار، إضافة إلى تمويل 30 جمعية تعاونية بقيمة تتجاوز 500,000 دولار.

وعلى الصعيد النشاط التنموي قامت أكاد منذ عام 2000م وحتى نهاية 2013 بتمويل 61 مشروعاً تنموياً في مجال بناء القدرات والأمن الغذائي والمياه واستصلاح الأراضي والبنية التحتية وبناء قدرات المنظمات المجتمعية وفي مجال الضغط والمناصرة بقيمة إجمالية تتجاوز 10 مليون دولار. ولعبت أكاد دوراً بارزاً في تطوير العمل الأهلي التنموي في فلسطين إذ كانت من المبادرين لتأسيس شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية عام 1994م والمشاركة في بلورة قانون المنظمات الأهلية الفلسطينية الذي صدر عام 2000.

لقد أقامت أكاد شراكات واسعة على الصعيد المحلي وخاصة مع وزارة الزراعة والاقتصاد والوطني وسلطة النقد الفلسطينية والمنظمات الأهلية الفلسطينية وشاركت بفعالية في صياغة الاستراتيجيات الوطنية الفلسطينية.

وعلى الصعيد الدولي كان لها شراكات واسعة مع معظم الجهات الدولية الفاعلة في فلسطين كالاتحاد الأوروبي الممول الرئيسي، بنك الاستثمار الأوروبي UNDP، البنك الإسلامي للتنمية في جدة، وزارة الزراعة الأمريكية، برنامج المساعدات الشعبية النرويجية، وكالة التنمية الفرنسية، ومؤسسات غير حكومية دولية عديدة.

وبعد صدور قانون شركات الإقراض المتخصصة عام 2003 والذي يحصر ممارسة نشاط الإقراض والتمويل غير البنكي في شركات متخصصة مرخصة من قبل وزارة الاقتصاد الوطني وسلطة النقد الفلسطينية- بادرت أكاد إلى مفاوضات مع شركاء ومستثمرين ودوليين توجت بتأسيس شركة أكاد للتمويل والتنمية برأسمال 5,35 مليون دولار تملك 56% من أسهمها إضافة إلى بنك الاستثمار الأوروبي، مؤسسة غرامين في فرنسا، مؤسسة SIDI الفرنسية، وشركة تريل جمب الهولندية. وستحصر الشركة نشاطها في مجال التمويل الصغير ومتناهي الصغر ذو البعد الاجتماعي وتستهدف المناطق الريفية المهمشة وقراء المزارعين والنساء المنتجات.

وتشير الخطة الخماسية لشركة أكاد للتمويل إلى تمويل أكثر من 10 آلاف مشروع حتى عام 2018م بقيمة إجمالية قدرها 45 مليون دولار، وستبلغ نسبة النساء المستفيدات من هذا التمويل أكثر من 70%، بالمقابل ستستمر أكاد المركز العربي للتطوير الزراعي وهي تعتبر المؤسسة الأم (الجمعية غير الهادفة للربح) في تطوير وتوسيع خدماتها التنموية غير المالية والوصول إلى أكثر التجمعات تهميشاً في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ومع أن المؤسستين أكاد وأكاد للتمويل مؤسستين مستقلتين مالياً وإدارياً وعلى صعيد الحوكمة والإطار القانوني إلا أنهما متكاملتين ضمن مفهوم التنمية المتكاملة الشاملة التي تستهدف الفئات والتجمعات المهمشة والفقيرة ودعم صمودهم من خلال المساهمة في تحقيق نجاحاتهم في مشاريعهم الاقتصادية الصغيرة الزراعية أو الأخرى (الموقع الإلكتروني للمركز العربي للتطوير الزراعي "أكاد"، 2020).

### 6.3.1.2. البيانات التشغيلية الخاصة بمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين:

يوضح جدول (1.2) البيانات التشغيلية الخاصة بمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين:

جدول 1.2: يوضح البيانات التشغيلية الخاصة بمؤسسات الإقراض في فلسطين.

المؤسسة	عدد الفروع	عدد الموظفين	عدد العملاء النشطين	إجمالي المحفظة الائتمانية
الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن"	18	310	16856	31.7
فيتاس فلسطين للإقراض	6	60	5079	14.4
الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال "أصالة"	9	44	4528	4.2
شركة ريف للتمويل	4	34	1756	6.5
المركز العربي للتطوير الزراعي "أكاد"	7	42	3422	4.8

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية، 2019.

ويوضح جدول (2.2) البيانات التشغيلية الخاصة بمؤسسات الإقراض العاملة في المحافظات الجنوبية:

جدول 2.2: يوضح البيانات التشغيلية الخاصة بمؤسسات الإقراض المتخصصة في المحافظات الجنوبية وفقاً لعدد الفروع وعدد الموظفين.

المؤسسة	عدد الفروع	عدد الموظفين
الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن"	10	60
فيتاس فلسطين للإقراض	3	25
الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال "أصالة"	1	8
شركة ريف للتمويل	3	7
المركز العربي للتطوير الزراعي "أكاد"	1	2

المصدر: إعداد الباحث من خلال مؤسسات الإقراض العاملة في المحافظات الجنوبية.

## الخلاصة:

تتضمن هذا المبحث ثلاثة محاور رئيسية تمثل الجزء الأول من الإطار النظري للدراسة، حيث تناول المحور الأول الإدارة بالتجوال وهي منظومة إدارة متكاملة، قائمة على افتراض أن القائد الذي يكون متواجداً أكثر مع موظفيه فإنه لن يكون مطلعاً على القضايا التي تحيط بهم ومدركاً لها فحسب، بقدر ما يتيح المجال للاتصال الفعال معهم، وبذلك يرون مديرهم بينهم في بيئة العمل بدلاً من اقتصار التفاعل معهم في الأغراض التأديبية. وفي هذا المحور تم توضيح مفهوم الإدارة بالتجوال وبيان نشأتها ومبررات ظهورها، وتحديد أهدافها وأهميتها، وأبعادها ومبادئها، وأهم مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال وأساليبها، وأدوات الإدارة بالتجوال وخصائصها، وأهم متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال. وفي المحور الثاني كان التركيز على استدامة المشاريع الصغيرة والتي ترتبط بكيفية تحقيق نمو للمشروع الصغير والذي يأخذ بعين الاعتبار ويراعي الجانب الإنساني بكل أبعاده، الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية. وفي هذا المحور تم توضيح مفهوم المشاريع الصغيرة واستدامتها، وبيان أهمية المشاريع الصغيرة وخصائصها وأنواعها ومميزاتها، وتصنيف منشآت الأعمال والمشاريع الصغيرة، والعوامل الأساسية في نجاح وفشل المشاريع الصغيرة، ودور المشاريع الصغيرة في التنمية المستدامة، وأهم التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة، والعلاقة بين الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة. وفي المحور الثالث تم تناول مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، كونه قطاع حساس لما له من أهمية في بناء مجتمع مؤسساتي. وفي هذا المحور تم بيان مفهوم مؤسسات الإقراض، وتحديد أهداف مؤسسات الإقراض وخصائصها، والتحديات والصعوبات التي تواجه مؤسسات الإقراض في فلسطين، ومؤسسات الإقراض في فلسطين، والبيانات التشغيلية الخاصة بمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين. وعليه، سيتم تناول موضوع (الدراسات السابقة) في المبحث التالي.

## 2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية والعملية، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم، والتي لها الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحث، مما تساعده في تكوين خلفية عن موضوع دراسته، وكذلك إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقاً وشمولاً، وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون.

وقد استعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة، وموضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى قسمين، هي: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال)، والدراسات التي تناولت المتغير التابع (استدامة المشاريع الصغيرة)، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها.

### 1.2.2. الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال):

#### 1. دراسة (المصري، 2020) بعنوان: واقع الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته بالانتماء المهني للمربيات.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته بالانتماء المهني للمربيات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة لجمع للبيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المربيات في رياض الأطفال في المحافظات الجنوبية والباغ عددهم (1765) مربية، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة للحصول على عينة حجمها (384) مربية. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالتجوال من خلال المحاور التالية "التطوير والابداع والاتصال والتواصل والتحفيز والرقابة والمتابعة" كانت كبيرة جداً ويوزن نسبي (88.80%)، وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لواقع الادارة بالتجوال تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية)، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة بالتجوال والانتماء المهني. وأوصت الدراسة بتعزيز الإدارة بالتجوال لدى جميع مؤسسات رياض الأطفال والمؤسسات التربوية الأخرى، وتمكين المربيات لتعزيز انتمائهن المهني.

## 2. دراسة (الضريس، 2020) بعنوان: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكذلك المنهج المسحي، والاستبانة أداة رئيسة لجمع للبيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في كليات جامعة شقراء، حيث بلغ عددهم (47) رئيس قسم، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالتجوال كانت بدرجة كبيرة ويزن نسبي (82.25%)، وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لواقع الإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير (سنوات الخدمة وكانت لصالح رؤساء الأقسام الذين سنوات خدمتهم من 10 سنوات فأكثر. وأوصت الدراسة بضرورة توعية العمداء بأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال في المجالات التي كانت درجة ممارستها متوسطة وهي (الإبداع، اتخاذ القرارات).

## 3. دراسة (إبراهيم وكريم، 2019) بعنوان: تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة في مديرية بلدية قضاء الرمادي - محافظة الانبار أنموذجاً.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تجول إدارة بلدية الرمادي في ميادين أعمالها لاكتشاف مستوى خدماتها المقدمة، وكذلك معرفة واقع تحفيز العاملين ودفعهم باتجاه عمليات الإبداع والتطوير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (460) موظفًا وموظفة من الملاكات الإدارية والفنية، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (115) موظفًا وموظفة. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالتجوال كانت بدرجة كبيرة جداً ويزن نسبي (92.8%)، وبينت النتائج أن إدارة بلدية الرمادي تتجول ميدانيًا بصورة مستمرة سعيًا لاكتشاف ومعرفة حقائق العمل وتنفذ أحوال الملاكات وطبيعة العمل بشكل مستمر، وبينت الدراسة توفر بعض الامكانيات التي تساعد على تطبيق الإدارة بالتجوال في مديرية بلدية الرمادي. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الملاكات في كافة ميادين العمل البلدي على التفاعل والانسجام مع الإدارة المتجولة لتحقيق أهدافها في اكتشاف الواقع الحقيقي لطبيعة العمل ومستوى الخدمات المقدمة، واعتماد الإدارة بالتجوال كنموذج إداري حديث في مجال العمل البلدي الذي يحتاج لتجوال مستمر ومباشر لواقع العمل الخدمي.

4. دراسة (شناق والخواندة، 2019) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الانجاز لمعلمي تلك المدارس.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الانجاز لمعلمي تلك المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (271) معلماً ومعلمة. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بمحاورها التالية "التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة، العلاقات الإنسانية" لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن كانت بدرجة متوسطة، كما بينت الدراسة وجود علاقة بين الإدارة بالتجوال ومستوى دافعية الانجاز، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مديري المدارس المهنية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير (الجنس)، وبينت الدراسة وجود فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح فئة دراسات عليا، ومتغير (سنوات الخبرة) ولصالح فئة أقل من 5 سنوات. **وأوصت الدراسة** بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال وزيادة الوعي لديهم وتعريفهم بمحاسن الإدارة بالتجوال ونتائجها على الانجاز لدى المعلمين.

5. دراسة (محمد، 2019) بعنوان: واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرضا التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد: دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرضا التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد في مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على الثلاث جامعات حكومية (جامعة جنوب الوادي، جامعة سوهاج، وجامعة أسوان) العاملة بإقليم الصعيد، وتمثل (75%) من مجتمع الدراسة، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من (213) موظفاً وموظفة. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى الجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد بمحاورها كانت كبيرة بوزن نسبي (80.66%)، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال والرضا الاستراتيجية بأبعادها. **وأوصت الدراسة** بضرورة حث القادة والمديرين والمشرفين في الجامعات على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، وتحقيق التطوير والإبداع في جامعاتهم.

6. دراسة (حسين وآخرون، 2018) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء المدرء في مديرية تربية الأنبار.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة بالتجوال والتي تتمثل بالمحاور التالية "اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة"، ودورها في تحقيق العدالة

التنظيمية في مديرية تربية الأنبار في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عمدية طبقية بلغت (64) مفرد، تمثلت في المديرين العاملين في مديرية التربية وفروعها في محافظة الأنبار. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن واقع الإدارة بالتجوال في المنظمة المبحوثة جاء بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (80.6%)، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية، كما بينت وجود أثر لمحاوَر الإدارة بالتجوال على العدالة التنظيمية. **وأوصت الدراسة** بضرورة تفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال في المنظمات للقدرة على إيجاد التوازن العادل بين المدخلات الموزعة على العاملين والمخرجات التي يحصلون عليها ليكون ذلك ضمن سياق عام يدعو للإنصاف والمقارنة مع الآخرين.

#### 7. دراسة (الشُرمان وجبران، 2018) بعنوان: **درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (1064) معلماً ومعلمة في جميع مديريات التربية في محافظة إربد الأردنية، بنسبة (5%) من جميع المديريات. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد بمحاورها كانت كبيرة بوزن نسبي (71.80%)، وبينت الدراسة وجود علاقة بين الإدارة بالتجوال ورفع الروح المعنوية. **وأوصت الدراسة** بضرورة إيجاد منهجية واضحة وملزمة لجميع المديرين من أجل ممارسة أسلوب الإدارة بالتجول وبخاصة الاتصال والتواصل والتحفيز والتقييم والتطوير والتغذية الراجعة.

#### 8. دراسة (الجميبي، 2018) بعنوان: **واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف.**

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف السعودية من خلال المحاور التالية "اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة"، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (99) قائدة، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (639) فرداً من قائدات المدارس الثانوية في مدينة الطائف. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (75.8%)، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي). **وأوصت الدراسة** بنشر مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال في إدارة المدارس وتفعيل ممارسة الإدارة بالتجوال فيما يتعلق ببعده تحسين الاتصال والتواصل والتحفيز.

9. دراسة (مخامرة، 2018) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والاعوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والاعوار للإدارة بالتجوال بمحاورها التالية "اكتشاف الحقائق، التحفيز، التطوير والإبداع، العلاقات الإنسانية، العمل الجماعي" وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (293) معلمًا ومعلمة، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (120) معلمًا ومعلمة. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة بالتجوال كانت بدرجة متوسطة ويزن نسبي (58.4%)، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، كما بينت وجود فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة الإدارة بالتجوال كنمط إداري حديث في المدارس، وعقد دورات تدريبية لتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بين مديري المدارس، والتأكيد على أهمية اجراء مزيد من الدراسات حول موضوع الإدارة بالتجوال.

10. دراسة (Kwon, et al, 2018) بعنوان: محفزات الإدارة بالتجوال وقضايا الاتصال المرتبطة بها: دراسة حالة على حوض بناء السفن الكوري.

**Motivators of MBWA and Communicational Factors behind Them: A case Study on a Korean Shipyard.**

هدفت الدراسة التعرف إلى محفزات الإدارة بالتجوال وقضايا الاتصال المرتبطة بها، وأجريت هذه الدراسة مع فريق من كبار المديرين في حوض بناء السفن الكوري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على بيانات الدراسة من خلال إجراء مقابلة شخصية مع (59) مديرًا وجهًا لوجه، حيث أجريت (12) مقابلة شبه منظمة مع المديرين التنفيذيين، ثم تم استكمال البيانات من خلال إجراء (5) عمليات ملاحظة ميدانية في حوض بناء السفن أثناء تجوال المديرين مجتمع الدراسة. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن الإدارة بالتجوال هي استراتيجية إدارية طارئة تهدف إلى تعزيز التواصل الصاعد داخل المنظمات، وتم تصميم حملة الإدارة بالتجوال في حوض بناء السفن لتقليل ومعالجة العوامل الطارئة التي أدت إلى زيادة الغموض البيئي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تسهيل الاتصال الصاعد من المرؤوسين للمديرين، وذلك من خلال استكشاف أبرز التوترات المختلفة للتواصل مثل التوترات المعلوماتية والاستراتيجية المتبادلة لتحدي التوتر غير المحتمل الذي لا مفر منه في الاتصالات مع الإدارة العليا.

## 11. دراسة (فروانة، 2016) بعنوان: تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، وذلك من خلال محاور الإدارة بالتجوال التالية "التحفيز، التطوير والإبداع، العمل الجماعي"، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظفًا وموظفة في جمعية النور الخيرية، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية من خلال المحاور التالية "التحفيز، التطوير والإبداع، العمل الجماعي" كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (75.02%)، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة بالتجوال وتحفيز الموظفين، كما بينت وجود تأثير للإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين، وبينت الدراسة عدم وجود فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). وأوصت الدراسة بضرورة حث الإدارة العليا على زيادة تطبيق الإدارة بالتجوال بالمفهوم العلمي المدروس لما في ذلك من رفع للكفاءة وتوفيرًا للوقت والجهد وتحسين الاتصال وحل المشكلات الآتية التي قد تعترض الموظفين.

## 12. دراسة (اشتوي، 2015) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين من خلال المحاور التالية "اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة"، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد طبقت مفردات الدراسة على عينة عشوائية قوامها (140) من العاملين الإداريين والأكاديميين بالجامعة. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين من خلال المحاور التالية "اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة" جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (78.74%)، كما بينت الدراسة وجود فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير (العمر)، ولم يتبين وجود فروق في متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). وأوصت الدراسة بضرورة استغلال الإدارة تجوالها بين العاملين في تحفيز المميزين منهم ومنحهم علاوات تشجيعية أمام أقرانهم لدفع الجميع نحو التميز في العمل.

## 13. دراسة (المصري، 2015) بعنوان: الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية - الشق المدني.

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

الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (228) موظفًا وموظفة العاملين في وزارة الداخلية - الشق المدني، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن نسبة توافر الإدارة بالتجوال بمحاورها التالية "اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة" في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (59.40%)، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمستوى الإشرافي). **وأوصت الدراسة** بضرورة حث المديرين في مختلف المستويات الإدارية على ممارسة الإدارة بالتجوال، وضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات المديرين في مجالات الادارة بالتجوال.

#### **14. دراسة (أبو سعدة، 2015) بعنوان: علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.**

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي بوزارة الداخلية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (354) من العاملين الإداريين والأكاديميين بالجامعة وتكونت عينة الدراسة من (354) موظفًا وموظفة العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (73.56%). وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالتجوال وإحداث التحول التنظيمي في الوزارة، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين حول واقع الإدارة بالتجوال تعزى للمتغير (العمر، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية). **وأوصت الدراسة** بتبني سياسات عامة واضحة بضرورة ربط المنهجية النظرية لمدخل الإدارة بالتجوال في الواقع العملي وآليات تطبيقه.

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

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من خلال المحاور التالية "اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة" وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات رياض الأطفال في كافة محافظة الكرك للعام الدراسي 2012/2011، حيث بلغ مجتمع الدراسة (118) معلمة، واعتمدت

الدراسة على أسلوب المسح الشامل في جمع وتحليل البيانات. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (73.0%)، وبينت الدراسة وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة المعلمات مهنيًا بأكثر من الحالة المتوسطة التي عليها وذلك من خلال زيادة الوعي عن المعلمات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

16. دراسة (Hammitt, 2014) بعنوان: تحليل استخدام المعرفة والمهارات التي يتمتع بها مديرو المدارس من خلال الإدارة بالتجوال وتقديم تغذية راجعة للمعلمين.

**Using cognitive task analysis to capture how expert principals conduct informal classroom walk-throughs and provide feedback to teachers.**

هدفت الدراسة إلى استخلاص المعرفة والمهارات التي يتمتع بها مديرو المدارس من أهل الخبرة عند إجراء جولات المتابعة للفصول بولاية جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وكيفية تقديم التغذية الراجعة المفيدة للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على بيانات الدراسة من خلال إجراء المقابلة الشخصية، وتحليل المهام المعرفية، وتكونت عينة الدراسة من (3) مدرء مدارس ابتدائي ومتوسطة وثنائي من ذوي الخبرة العملية، وتم اختيارهم بطريقة قصدية. مع (59) مديرًا وجهًا لوجه، حيث أجريت (12) مقابلة شبه منظمة مع المديرين التنفيذيين. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة تدريب المدرء على القيام بالتجوال قبل وأثناء الخدمة، وضرورة تقديم تغذية راجعة للمعلمين، كما أسهم التجوال في تحسين أداء المعلمين، والتحصيل الدراسي للطلبة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل التحفيز والتدريب لدى المعلمين، وذلك عبر اكتشاف الطاقات والإبداعات لديهم من خلال قيام المدير بممارسة الإدارة بالتجوال.

17. دراسة (Tucker & Singer, 2013) بعنوان: دراسة تأثيرات الإدارة بالتجوال: دراسة ميدانية عشوائية.

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

هدفت الدراسة لاختبار برنامج تحسين بناء ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرء الإدارة العليا لملاحظة الموظفين في خطوط العمل الأمامية (العمال) والتماس أفكارهم، والعمل على حل مشاكلهم، وممارسة الإدارة بالتجوال لحل مشاكل الموظفين من قبل مدرء الإدارة العليا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مديري الإدارة العليا بلغ عددهم (19) مديرًا يعملون في مستشفى في مقاطعة بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لتنفيذ البرنامج المبني على أساس الإدارة بالتجوال لمدة (18) شهر. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: إن المستشفيات التي يتكفل مديروها بحل مشاكل الموظفين يؤدي ذلك إلى أداء الموظفين بشكل أفضل، وإن الإدارة العليا

ليس لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، إذا لم تشارك الإدارة العليا بحل مشاكل الموظفين بفاعلية. وأوصت الدراسة أن وجود الإدارة العليا في الخطوط الأمامية للعمل غير مفيد إلا إذا شاركوا بفاعلية في حل المشاكل وإجراء تعديلات على البرنامج المقترح لتطبيق الإدارة بالتجول من قبل الإدارة العليا، وذلك لتحسين أداء الموظفين.

**18. دراسة (Gil & Ido, 2012) بعنوان: تكييف ممارسة الإدارة بالتجول مع إدارة السلامة المهنية في مصنع اشباه الموصلات.**

**Safety management by walking around (SMBWA): a safety intervention program based on both peer and manager participation.**

هدفت الدراسة إلى إظهار تكييف الإدارة بالتجول مع إدارة السلامة المهنية في مصنع اشباه الموصلات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في مصنع اشباه الموصلات المنهج التجريبي على مدى ثلاث سنوات جمعت من خلالها بيانات الدراسة. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن ممارسة الإدارة بالتجول مكنت إدارة السلامة من القيام بالعديد من الجولات مارست من خلالها سلوكيات قيادية في الرقابة والاشراف على سلامة الموظفين. وأوصت الدراسة العمل على الممارسة الجيدة للسلامة التنظيمية من خلال ممارسة الإدارة بالتجول بين العاملين من قبل المديرين.

**19. دراسة (Brown & Coley, 2011) بعنوان: دراسة تأثيرات ملاحظات التجول على المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمين في جنوب أمريكا.**

**The Effect of Walkthrough Observations on Teacher Perspectives in Christian Schools.**

هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على التجول من خلال الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة في المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن تأثير التجول على الممارسات التربوية داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الملاحظات غير المباشرة لتحديد ملامح الحياة في الفصول الدراسية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية من (143) معلمًا ومعلمة يعملون في (10) مدارس أمريكية. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: إن التجول ساهم في كس حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين والمشرفين التربويين، وأوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير التجول على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة، وجاءت بنسبة لم تكن مرتفعة. وأوصت الدراسة العمل على بناء علاقات إيجابية أثناء الجولات الإشرافية والتي تعتمد على الثقة بين المشرفين والمعلمين بناءً على الملاحظات الفعالة والإرشادات التفصيلية التي يقدمها المشرفون.

## 20. دراسة (Payne, 2010) بعنوان: تطبيق التجوال: رحلة مدرسية واحدة.

### Implementing Walkthroughs: One Schools Journey.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على تحسين الممارسات التعليمية في مدارس الساحل الشرقي لولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات إضافة إلى المقابلات مع المعلمين والإداريين في المدارس المبحوثة، وقد تم تنفيذ الإدارة بالتجوال في هذه المدارس لمدة (4 سنوات)، وشملت الدراسة جميع المعلمين البالغ عددهم (84) معلمًا ومعلمة حيث وزعت عليهم الاستبانة، و (4) إداريين في المدرسة أُجرى معهم مقابلات شخصية. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** إن الإدارة بالتجوال تتيح للمعلمين التعبير عن توقعاتهم وآرائهم حول تدريس الطلاب، كما تسمح لهم تغيير طرق التدريس حسب ما يرونه مناسبًا، وأن التجوال له تأثير إيجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية تركز على جميع عناصر العملية التعليمية بكاملها من (معلمين، وطلبة، والمناهج الدراسية، والأساليب التربوية). **وأوصت الدراسة** ضرورة الاهتمام بالمعلمين من قبل مديري المدارس وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتأثير في سلوكهم وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف.

## 2.2.2. الدراسات التي تناولت المتغير التابع (استدامة المشاريع الصغيرة):

### 1. دراسة (محمد، 2019) بعنوان: دور نظم المعلومات المحاسبية في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع استخدام نظم المعلومات المحاسبية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، وإبراز مدى أهمية توافر نظام للمعلومات المحاسبية في تدعيم استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي مستخدمة أسلوب الدراسة النظرية والميدانية، إضافة إلى الاستبانة أداة أخرى لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من (600) منشأة في البيئة المصرية. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين خصائص المشروع وخصائص صاحب المشروع، كما بينت الدراسة خصائص المشروع ودرجة استخدام نظم المعلومات المحاسبية في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مصر، بينما لا توجد علاقة بين مؤهل صاحب المشروع ودرجة استخدام نظم المعلومات المحاسبية في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة. **وأوصت الدراسة** بضرورة وجود قانون ملزم بإمسك دفاتر محاسبية منتظمة ورباط وجود سجلات بتجديد التراخيص.

2. دراسة (عمر ويونس، 2019) بعنوان: عوامل استدامة المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر: دراسة حالة مشروعات الزكاة المنفذة خلال العام 2015م بمحليات جنوب ولاية غرب كردفان - السودان.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم عوامل استدامة المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر التي نفذها ديوان الزكاة بولاية غرب كردفان بالسودان، استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، واعتمدت على أسلوب المسح الشامل في جمع وتحليل البيانات، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشروعات المنفذة خلال العام 2015 والتي تبلغ حوالي (595) مشروعًا. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن ثلثي المشروعات المنفذة تتصف بالاستدامة سواء كانت كلية أو جزئية، وساهمت في استدامتها مجموعة من العوامل منها ما يتعلق بالمشروعات ومنها ما يتعلق بخصائص صاحب المشروع، ومنها ما يتعلق ببيئة المشروع، بينما واجه الثلث الآخر صعوبات ومعوقات أدت إلى فشلها التام أو الجزئي. **وأوصت الدراسة** بضرورة تصميم المشروعات وفقاً لخبرات ومعارف المستهدفين خاصة الشباب العاطلين ووضع الاعتبارات البيئية لاختيار المشروع.

3. دراسة (بلخير والنهدي، 2019) بعنوان: المشاريع الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حضرموت: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة التعرف إلى المشاريع الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حضرموت باليمن، استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشاريع الصغيرة في محافظة حضرموت، والتي لم تحدد عددها في ظل عدم توفر الإحصائيات الحكومية في هذا الشأن، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (370) مفردة. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** وجود دور ذا دلالة إحصائية للمشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حضرموت، كما بينت نتائج الدراسة أن دور المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية في محافظة حضرموت كان مرتفعًا، كما أوضحت نتائج الدراسة أن دور المشاريع الصغيرة في التنمية الاجتماعية في محافظة حضرموت جاء مرتفعًا جدًا. **وأوصت الدراسة** بتقديم الدعم المالي والمعنوي للامحدود للمشاريع الصغيرة، وإزالة كل المعوقات من أمام تصدير منتجات هذه المشاريع إلى خارج البلاد.

4. دراسة (أبو جهل، 2019) بعنوان: أثر تطبيق معايير تقييم المشاريع على استدامة التمويل في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق معايير تقييم المشاريع على استدامة التمويل في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على معايير الملائمة والكفاءة والاستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (130) مفردة، بحيث تم توزيع استبانة واحدة في كل مؤسسة أهلية عاملة في قطاع غزة،

واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن هناك أثر لتطبيق معايير تقييم المشاريع على استدامة التمويل في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير بين معيار الاستدامة وبين استدامة التمويل في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بمعايير تقييم المشاريع وجعلها جزءاً من ثقافة المؤسسة، وضرورة العمل على تقليل الاعتماد على الدعم الخارجي من خلال تنفيذ مشاريع مدرة للدخل، وذلك لضمان استدامة المؤسسة.

#### 5. دراسة (المصري، 2018) بعنوان: واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة وسبل تعزيزها.

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع المشروعات الصغيرة في قطاع غزة، وبيان أهميتها، وتحليل أهم المشاكل والمعوقات التي تعاني منها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم استخدام العينة العشوائية للحصول على عينة حجمها (120) مفردة. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن أهم المسببات والمعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي العدوان الإسرائيلي، وانقطاع التيار الكهربائي المستمر، والحصار المفروض على القطاع أدى إلى توقف تمويل المشروعات والدعم المالي لها، وضعف الدعم الحكومي. **وأوصت الدراسة** بضرورة وضع حلول عاجلة لازمة الكهرباء، وأن تعطي الحكومة أهمية أكبر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم حوافز وتسهيلات.

#### 6. دراسة (Biwott, et al, 2017) بعنوان: أهمية المتابعة والتقييم في استدامة مشاريع

#### الصندوق الاستئماني للتنمية المستدامة في كينيا

#### Importance of Monitoring and Evaluation in the Sustainability of Constituency Development Fund (CDF) Projects in Kenya.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر مشاريع صندوق تنمية الدوائر الانتخابية في الحكومة الكينية؛ حيث إن لديها مساهمة كبيرة في إطلاق مشاريع التنمية المستدامة وتنفيذها في جميع أنحاء كينيا، حيث توضح أن عملية المتابعة والتقييم تساعد مديري المشاريع في تتبع تنفيذ المشاريع وكيفية الاستخدام الأمثل للموارد، كما أن استخدام تلك السياسة (المتابعة والتقييم) تساعد صانعي القرارات الاستراتيجية لبناء رؤية مستدامة للمشاريع المستقبلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جزئين، الجزء الأول هو مراجعة الأدبيات، والجزء الثاني هو المراجعة بواسطة فريق من أربعة باحثين وفق معايير محددة. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** أن المشروع هو نشاط يتم تنفيذه باستخدام مدخلات محددة لتحسين حالة المستفيدين، وتستند المشاريع إلى مواجهة التحدي على المدى القصير والطويل، لذلك يتضمن عملية محددة، ويجب التحقق من مدخلات المشروع ومخرجاته وآثاره ومشاركته من قبل جميع أصحاب المصلحة لضمان الاستدامة والمزايا طويلة الأجل.

وأوصت الدراسة بأنه يجب أن يكون قسم للمتابعة والتقييم داخل المؤسسات؛ لضمان استمرارية التقييم لكافة المشاريع الذي تنفذها حتى في حال عدم وجود التقييم الخارجي، وخصوصاً للجهات الحكومية والتي عليها اتخاذ التدابير اللازمة في تعزيز هذا الجانب، ويجب على مديري المشاريع تطوير آليات مناسبة لعمليتي المتابعة والتقييم.

#### 7. دراسة (أبو سمرة، 2016) بعنوان: دور القطاع المصرفي في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين -المحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القطاع المصرفي في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وواقعها في فلسطين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (40) مفردة، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تمثل (95%) من إجمالي المنشآت الاقتصادية الفلسطينية، وأن التكاليف الإدارية والمخاطر العالية تشكل تحدياً أمام المصارف للتوجه نحو تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما أن ضعف الاهتمام الرسمي بهذه المنشآت يساهم في تدني محفظة التسهيلات لها. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة محفظة التسهيلات الممنوحة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بما يحقق الدعم والمساندة لهذه المنشآت.

#### 8. دراسة (أبو جامع، 2016) بعنوان: الائتمان المصرفي وتعزيز قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القطاع المصرفي في دعم وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأراضي الفلسطينية، وبيان الدور التمويلي الخاص بالقطاع المصرفي الفلسطيني وأثره في تعزيز قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأراضي الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك بالاعتماد على واقع البيانات المتوفرة والإحصاءات حتى عام 2013، وكذلك النشرات والدراسات الصادرة عن العديد من المؤسسات الاقتصادية والمالية الفلسطينية، كما تم الاعتماد على المنهج القياسي لقياس أثر الائتمان المصرفي الممنوح للمشاريع الصغيرة في الأراضي الفلسطينية على دورها التنموي والريادي. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن القطاع المصرفي الفلسطيني لم يرقم بالدور ولم يولي الاهتمام الكافي بتمويل المشاريع الصغيرة حيث لم تتجاوز نسبة القروض الممنوحة من قبل المصارف العاملة في فلسطين لتمويل المشاريع الصغيرة 3% من إجمالي القروض الممنوحة من المصارف العاملة في الأراضي الفلسطينية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مجموعة من السياسات والإجراءات التي من شأنها تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة لخدمة الاقتصاد الفلسطيني وتفعيلها، من خلال توفير الخدمات الاستشارية والفنية وتقديمها لتحسين الفرص الاستثمارية وتشجيع

المصارف العاملة في فلسطين على تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة بتكلفه منخفضه، من خلال منحها امتيازات مادية محدده كإعفاءات ضريبية وغيره.

9. دراسة (Leyh, 2016) بعنوان: عوامل النجاح لمشاريع تخطيط موارد المؤسسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

#### **Success Factors for ERP Projects in Small and Medium-Sized Enterprises.**

هدفت الدراسة لتقديم مساهمة في مجال البحث عن عوامل نجاح المشاريع التي تخطط لموارد المؤسسات مع التركيز بشكل خاص على المشاريع الصغيرة، ومن أجل ذلك تم اجراء مراجعة للأدبيات من أجل تحديث المراجعات الحالية لمهام المشاريع التي تختص بالتخطيط لموارد المشاريع الصغيرة، وتم إجراء العديد من المقابلات داخل الشركات الألمانية. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن جميع العوامل التي وجدت في الأدبيات أثرت على نجاح مشاريع تخطيط موارد المؤسسات في المشاريع الصغيرة، وأن اختيار نظام تخطيط الموارد للمؤسسات أكثر أهمية من دعم الإدارة العليا وإدارة المشاريع، كما اكتسبت العوامل التكنولوجية أهمية أكبر بكثير مقارنة بتلك العوامل التي تؤثر بشكل كبير على نجاح مشاريع تخطيط موارد المؤسسات الأكبر. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعوامل الأكثر أهمية من دعم الإدارة العليا أو إدارة المشاريع في نجاح مشاريع المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم مثل: التوافق التنظيمي لنظام تخطيط موارد المؤسسات، وكذلك نظام تخطيط موارد المؤسسات.

10. دراسة (الساوي، 2015) بعنوان: دور البنوك في استدامة تمويل المشروعات الصغرى لمعالجة الفقر المجتمعي: دراسة حالة مجموعة من المصارف السودانية للفترة من 2007-2012م.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور البنوك في استدامة تمويل المشروعات الصغرى لمعالجة الفقر المجتمعي في مجموعة من المصارف السودانية للفترة من 2007-2012م في السودان، واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع من موظفي بنك (الخرطوم، أم درمان الوطني، فيصل الإسلامي، الادخار، المزارع)، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قوامها (100) مفردة. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن انحراف نسبة التمويل للمشروعات الصغرى وفق النسبة المقررة من بنك السودان المركزي يرجع لضعف العائد المتحقق وارتفاع تكلفه التمويل وضعف الثقافة المصرفية لعملاء التمويل الأصغر. وأوصت الدراسة بتشجيع المصارف على منح التمويل الأصغر وفق النسبة المحددة له، ويجب رفع هامش الربح بحيث تغطي تكاليف المتابعة ومخاطر عدم السداد للتمويل مع دعم الدولة لها من إعفاءات ضريبية.

11. دراسة (أبو كميل، 2014) بعنوان: المساعدات الدولية وعلاقتها في استمرارية المشروعات الصغيرة المتعثرة في قطاع غزة الممولة من قبل مؤسسات الإقراض: دراسة حالة برنامج ESAF لمساعدة المشروعات الصغيرة.

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة المساعدات الدولية المقدمة من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) عن طريق مشروع برنامج توسيع واستدامة نطاق الخدمات المالية (ESAF)، في استمرارية المشروعات الصغيرة في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشروعات الصغيرة المستفيدين من المساعدات الدولية المقدمة من مشروع (ESAF) والبالغ عددهم (750) مشروعًا غالبيتهم من النساء، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (300) مشروع. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساعدات الدولية المقدمة واستمرارية المشروعات الصغيرة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المساعدات الدولية في استمرارية المشروعات الصغيرة تعزى لنوع المشروع. وأوصت الدراسة بزيادة قيمة المنح المقدمة للمساهمة في زيادة الأصول التشغيلية للمشروعات الصغيرة، والعمل على صيانة الآلات المستخدمة في الإنتاج أو استحداث خطوط إنتاج جديدة لزيادة الإنتاج.

12. دراسة (Oduntan, 2014) بعنوان: دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية: التجربة النيجيرية.

**The Role of Small and Medium Enterprises in Economic Development: The Nigerian Experience.**

هدفت الدراسة التعرف إلى السياسات والبرامج التي قامت بها حكومات عدة، لتشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا منذ أوائل الثمانينيات، كما تناقش القضايا المتعلقة بالمفاهيم الهيكلية ودور المشاريع الصغيرة والمتوسطة عن طريق جعلها مثالية للعمل في ظل اقتصاد السوق، وفي هذه الدراسة تم إبراز عوامل النجاح والفشل، ومن أجل ذلك تم إجراء مراجعة للأدبيات والدراسات والوثائق ذات العلاقة بالموضوع. وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: تم تقديم اقتراح جريء يقضي بأن تقوم الحكومة بتقليل تشجيع الاستثمار الأجنبي، وبدلاً من ذلك القيام بصياغة سياسات من شأنها تشجيع وتنفيذ واستمرارية المشاريع الصغيرة والمتوسطة؛ وذلك بهدف تقوية الاقتصاد والاعتماد على الذات. وأوصت الدراسة ضرورة أن تقوم الحكومة النيجيرية أن تشجع المنظمات غير الحكومية على استكمال جهودهم في تقديم الدعم المعنوي والتقني والمالي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 13. دراسة (Sontag, et al, 2012) بعنوان: الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية. Financial Sustainability for Nonprofit Organizations.

هدفت الدراسة إلى معرفة الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، حيث ركز الباحثون على المنظمات الأهلية ذات الموارد الأقل في المناطق الحضرية مثل جمعية الشبان المسيحية في بيتسبرغ، حيث صمم الباحثون الإطار النظري من خلال البحث الوصفي، والتحديات الرئيسية للاستدامة المالية المشتركة بين المنظمات غير الربحية، ومناقشة الآثار المترتبة على المنظمات غير الربحية التي تخدم المجتمعات ذات الحاجة، وتم تسليط الضوء على التحديات الرئيسية (الاعتماد على التمويل الخارجي، اسم المنظمة، العلاقات الخارجية، المساءلة، القيادة والمشاركة المجتمعية) والممارسات الواعدة للاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية. **وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:** خطر الاعتماد على مصادر التمويل الخارجية، وأن اسم المنظمة غير الهادفة للربح ذو دلالة إيجابية للمانحين وللمجتمع، ويجب تقوية العلاقات الخارجية، ويجب إظهار المساءلة للمولين، ويجب تعزيز القيادة المشاركة المجتمعية، كما أوضحت النتائج أن الفئات المستهدفة ومدى مشاركة المنظمة للمجتمع والدعم المالي أساس الاستدامة المالية للمؤسسات الخيرية التي تخدم المجتمعات ذات الدخل المنخفض. **وأوصت الدراسة** بضرورة معرفة الاستدامة المالية للمؤسسات الخيرية وفهم الرابط بين الاستدامة المالية والمهام التنظيمية ومعرفة ماهية العوائق الرئيسية التي تواجه المنظمات غير الربحية في تحقيق الاستدامة المالية.

#### 3.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ ندرة الدراسات السابقة التي درست دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أن معظم الدراسات قد أكدت على ممارسات الإدارة بالتجوال وأخرى أكدت على أهمية استدامة المشاريع الصغيرة، وفيما يلي استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة مدعمة بالفجوة البحثية التي تسعى إلى تغطيتها.

#### • من حيث الموضوع:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث أن منها ما تناول موضوع الإدارة بالتجوال مثل دراسة (المصري، 2020)، ودراسة (الضريس، 2020)، ودراسة (إبراهيم وكريم، 2019)، ودراسة (شناق والحوالدة، 2019)، ودراسة (محمد، 2019)، ودراسة (Hammit, 2014). ومنها تناول موضوع المشاريع الصغيرة مثل دراسة (محمد، 2019)، ودراسة (عمر ويونس، 2019)، ودراسة

(المصري، 2018)، ودراسة (أبو سمرة، 2016)، ودراسة (أبو جامع، 2016)، ودراسة (Biwott, et al, 2017)، ودراسة (Leyh, 2016).

• من حيث الزمان:

جميع الدراسات السابقة حديثة نسبيًا، فقد تم إجراؤها في الفترة ما بين 2010م وحتى عام 2020م.

• من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها المحلية كدراسة (المصري، 2020)، ودراسة (أبو جهل، 2019)، ودراسة (مخامرة، 2018)، ودراسة (فروانة، 2016)، ودراسة (أبو سمرة، 2016)، ومنها العربية كدراسة (عمر ويونس، 2019)، ودراسة (بلخير والنهدي، 2019)، ودراسة (حسين وآخرون، 2018)، ودراسة (الشرمان وجبران، 2018)، ودراسة (الجميبي، 2018)، ومنها الأجنبية كدراسة (Biwott, et al, 2017)، ودراسة (Leyh, 2016)، ودراسة (Oduntan, 2014)، ودراسة (Sontag, et al, 2012).

• من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمتها لموضوع الدراسة، من حيث تجميع البيانات الخاصة بالبحث اعتمادًا على مجموعة من المراجع العربية والأجنبية.

• من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداة لجمع البيانات كدراسة (المصري، 2020)، ودراسة (أبو جهل، 2019)، ودراسة (مخامرة، 2018)، ودراسة (فروانة، 2016)، ودراسة (المواضية، 2014)، ودراسة (Payne, 2010)، ومنها من استخدم المقابلة كدراسة (Kwon, et al, 2018)، ودراسة (Hammit, 2014).

• من حيث المجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسات السابقة من العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية مثل: (الوزارات الحكومية، الشركات، البنوك، الجامعات، والمدارس، والمستشفيات، ..إلخ)، ولكن تنوعت طبيعة العاملين فمنهم: (المديرون، المسؤولون، المعلمون والمعلمات، وأعضاء مجلس إدارة، مدير منظمة، نائب مدير، مدير دائرة، مهندس، رؤساء أقسام، أكاديميين في الجامعات).

واستخدمت بعض الدراسات السابقة العينة العشوائية البسيطة كدراسة (المصري، 2020)، ودراسة (أبو جهل، 2019)، ودراسة (المصري، 2018)، ودراسة (اشتوي، 2015)، ومنها ما استخدم العينة العشوائية الطبقية مثل دراسة (حسين وآخرون، 2018)، ودراسة (أبو سعدة، 2015)، ومهم من استخدم

أسلوب المسح الشامل كدراسة (أبو جهل، 2019)، ودراسة (فروانة، 2016)، ودراسة (أبو سمرة، 2016)، ودراسة (المصري، 2015).

#### • من حيث النتائج:

- انتقلت معظم الدراسات السابقة على النتائج التالية:
- أهمية ممارسة الإدارة بالتجوال.
- الاهتمام بتحفيز العاملين وتطويرهم.
- ممارسة الإدارة بالتجوال تؤدي إلى الانتماء المهني.
- يمكن لأبعاد الإدارة بالتجوال أن تساعد المديرين على فعالية فرق العمل.
- يساهم ممارسة الإدارة بالتجوال في تطوير الأداء الوظيفي.
- أن تُلثي المشاريع المنفذة تتصف بالاستدامة.
- المساعدات الدولية المقدمة للمشاريع الصغيرة تؤدي إلى استمراريتها.

#### أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوع دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استمرارية المشاريع الصغيرة.
2. إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري نظرًا للكبير من المعلومات التي احتوتها.
3. اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
4. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيدًا لبناء أدواتها، والمتمثلة في الاستبانة.
5. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
6. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
7. بناء النتائج والتوصيات الختامية للدراسة.

#### أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

1. تُعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل - على حد علم الباحث - التي أُلقت الضوء على دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استمرارية المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. موضوع الدراسة لم يُطبق من قبل على المستوى المحلي رغم الأهمية الكبيرة التي يحملها.
3. ندرة الدراسات التي تناولت وربطت الإدارة بالتجوال مع المشاريع الصغيرة واستدامتها.

4. تم تطبيق الدراسة على مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وهو قطاع حساس وكبير في فلسطين؛ لما يقدمه من خدمات للمجتمع المحلي.
5. إنّ مجال الدراسة يختلف عن الدراسات السابقة في كونه يخدم القطاع الخاص وهو قطاع مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، في حين أنّ الدراسات السابقة كانت تتحدث أغلبها عن قطاعات اقتصادية مختلفة نوعاً ما.

## 4.2.2. الفجوة البحثية:

الجدول التالي يوضح الفجوة البحثية للدراسة:

جدول 3.2: يوضح الفجوة البحثية.

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	أهم نتائج الدراسات السابقة
اهتمت هذه الدراسة بدراسة دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض. وذلك من خلال التالي:	- قلة وندرة الدراسات على حد علم الباحث التي تناولت متغيرات الدراسة مع بعضها. - تختلف مع معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق حيث لا يوجد دراسة تناولت دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض.	- ركزت الدراسات السابقة على المتغير المستقل: الإدارة بالتجوال من خلال دراسة واقعه ومن خلال علاقته بمتغيرات متعددة على اعتبارها مستقلة في بعض الدراسات وتابعة في أخرى. - ركزت الدراسات السابقة على المتغير التابع: المشاريع الصغيرة من خلال دراسة واقعه ومن خلال علاقته بمتغيرات متعددة على اعتبارها مستقلة في بعض الدراسات وتابعة في أخرى. - كان مجال تطبيق الدراسات السابقة متنوع فمنها من تناول المؤسسات الخدمية ومنها التعليمية ومنها مؤسسات القطاع الخاص والعام.
التعرف إلى واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض.	- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض.	
بيان أهم عوامل استدامة المشاريع الصغيرة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإقراض.	- تحديد أثر أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال على استدامة المشاريع الصغيرة.	

المصدر: إعداد الباحث.

## الخلاصة:

تناول هذا المبحث عدداً من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تمثل رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية والعملية، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم، والتي لها الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحث، من خلال تكوين خلفية عن موضوع دراسته، وكذلك إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقاً وشمولاً وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون.

وقد استعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة، وموضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث تم تقسيمها إلى قسمين هي: دراسات تناولت المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) ودراسات تناولت المتغير التابع (استدامة المشاريع الصغيرة)، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها، وفي ختام هذا الفصل تم التعقيب على الدراسات السابقة، وأخيراً تم بيان الفجوة البحثية. وعليه، سيتم تناول موضوع الطريقة والإجراءات في الفصل التالي.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 مقدمة

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

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 2.3 منهج الدراسة

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

ويُعرف الحمداني (2006، ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

### 3.3 مصادر جمع البيانات

استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها الإحصائي واستخدام المعالجات الإحصائية بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. **المصادر الثانوية:** تم استخدام مصادر البيانات الثانوية من خلال الآتي:

أ. الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

ب. الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة.

ج. التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.

د. شبكة الانترنت والنسخ الإلكترونية.

### 4.3 مجتمع وعينة الدراسة

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإنّ المجتمع المستهدف يتمثل في العاملين في مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والبالغ عددهم (102) موظفًا وموظفة، وذلك حسب إحصائية (مؤسسات الإقراض في قطاع غزة، 2020م).

واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث قام بتوزيع استبانة الدراسة عبر الإنترنت بسبب جائحة كورونا، على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد المستجيبين (94) موظفًا وموظفة، أي بنسبة استجابة (92.2%)، وبعد تفحص الاستجابات لم يستبعد أي منها؛ نظرًا لتحقيق الشروط المطلوبة، وبالتالي تمّ تحليل (94) استبانة.

### 5.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

توضح الجداول التالية الوصف الإحصائي لعينة الدراسة باختلاف متغيرات: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المشاريع.

#### 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي:

جدول 1.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي.

النسبة %	التكرار	النوع الاجتماعي
78.7	74	ذكر
21.3	20	أنثى
<b>100.0</b>	<b>94</b>	<b>المجموع</b>

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (1.3) أن (78.7%) من أفراد عينة الدراسة من الذكور، بينما شكل الإناث ما نسبته (21.3%) من عينة الدراسة. ويرجع الباحث ذلك إلى أن هذه الأعداد متوافقة نسبياً مع الفرق في نسبة أعداد الموظفين الذكور والإناث في القطاع العام والخاص الفلسطيني، نظراً لتوافقها مع التقارير الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام (2017) حول مسح القوى العاملة في فلسطين، حيث أوضح التقرير أن نسبة المرأة العاملة في فلسطين (19.4%)، بينما نسبة الذكور (81.6%) (الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020/10/2م).

#### 2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول 2.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

النسبة %	التكرار	العمر
25.5	24	أقل من 30 سنة
57.4	54	من 30 إلى أقل من 40 سنة
14.9	14	من 40 إلى أقل من 50 سنة
2.1	2	50 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>94</b>	<b>المجموع</b>

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (2.3) أن (25.5%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 30 سنة)، بينما (57.4%) تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، و(14.9%) تتراوح أعمارهم بين (40 إلى أقل من 50 سنة)، في حين أن (2.1%) أعمارهم (50 سنة)

فأكثر). ويفسر الباحث ارتفاع نسبة مشاركة المبحوثين من الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة) إلى نوعية العمل في مؤسسات الإقراض والتي تحتاج إلى جهد كبير، ومتنوع في عدة مجالات مما تحتاج لقدرات شابة قادرة على العطاء والجهد، وإيضاً الفاعلية والحيوية في تطبيق مجالات عملها.

### 3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول 3.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
4.3	4	دبلوم فأقل
68.1	64	بكالوريوس
27.7	26	ماجستير
100.0	94	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.3) أن (4.3%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، بينما (68.1%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين أن (27.7%) مؤهلهم العلمي ماجستير. وهذا يعكس مدى اهتمام مؤسسات الإقراض الفلسطينية بتوظيف الكوادر الوظيفية ذات المؤهلات العلمية العالية، لأن العمل في مؤسسات الإقراض يتطلب مؤهلات علمية لا تقل عن البكالوريوس لتمكنها من إنجاز العمل بكفاءة، وإمكانية متابعة التطور العلمي في مجال التخصص.

### 4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول 4.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
14.9	14	مدير
12.8	12	رئيس قسم/ وحدة
68.1	64	موظف إداري/ فني
4.3	4	سكرتير
100.0	94	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.3) أن (14.9%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير، بينما (12.8%) رئيس قسم/ وحدة، و (68.1%) موظفين إداريين وفنيين، في حين أن (4.3%) مساهم الوظيفي سكرتير. ويرجع سبب ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يعملون في مؤسسات الإقراض الفلسطينية في وظائف إدارية وفنية إلى طبيعة العمل في تلك المؤسسات التي تحتاج إلى عدد من الموظفين الإداريين والفنيين لتنفيذ النشاطات الرئيسية في مجال عملهم.

## 5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المشاريع:

جدول 5.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المشاريع.

النسبة%	التكرار	سنوات الخبرة في المشاريع
12.8	12	أقل من 5 سنوات
29.8	28	5 إلى أقل من 10 سنوات
53.2	50	10 إلى أقل من 15 سنة
4.3	4	15 سنة فأكثر
100.0	94	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (5.3) أن (12.8%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم العملية في المشاريع (أقل من 5 سنوات)، بينما (29.8%) تتراوح خبرتهم العملية بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، و (53.2%) تتراوح خبرتهم العملية بين (10 إلى أقل من 15 سنة)، في حين أن (4.3%) خبرتهم العملية (15 سنة فأكثر). وهذا يعني تنوع خبرات موظفي مؤسسات الإقراض الفلسطينية، وأن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة مناسبة في مجال عملهم.

## 6.3 أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد استبانة تدور حول "دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة: دراسة ميدانية مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية" حيث تتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام وهما على النحو التالي:

**القسم الأول:** المعلومات الشخصية، ويتكون من 5 فقرات.

**القسم الثاني:** الإدارة بالتجوال، ويتكون من 5 محاور مكونة من 50 فقرة وهي على النحو التالي:

- **المحور الأول:** اكتشاف الحقائق، ويتكون من 10 فقرات.
- **المحور الثاني:** تحسين الاتصال، ويتكون من 10 فقرات.
- **المحور الثالث:** التحفيز، ويتكون من 10 فقرات.
- **المحور الرابع:** التطوير والابداع، ويتكون من 10 فقرات.
- **المحور الخامس:** التغذية الراجعة، ويتكون من 10 فقرات.

**القسم الثالث:** استدامة المشاريع الصغيرة، ويتكون من 20 فقرة.

وتمت الإجابة على كل فقرة من المحاور السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي متدرج الأهمية

كما هو موضح في جدول رقم (6.3):

### جدول 6.3: يوضح مقياس ليكرت الخماسي.

المقياس	درجة الموافقة	طول الفترة	الوزن النسبي المقابل للفترة
1	غير موافق بشدة	من 1 - 1.80	من 20% - 36%
2	غير موافق	أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر 36% - 52%
3	محايد	أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر 52% - 68%
4	موافق	أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر 68% - 84%
5	موافق بشدة	أكبر من 4.20 - 5	أكبر 84% - 100%

## 7.3 صدق وثبات أداة الدراسة

يعبر صدق الاستبانة عن قياس فقرات الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

### 1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات والمختصين (ملحق رقم 2)، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون.

### 2. صدق الاتساق الداخلي:

يُقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حسابه على عينة الدراسة الاستطلاعية، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

### أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور الإدارة بالتجوال:

#### - نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور اكتشاف الحقائق:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "اكتشاف الحقائق" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة احصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05) وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول 7.3: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "اكتشاف الحقائق" والدرجة الكلية للمحور.

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تتفقد الإدارة أحوال العمل والعاملين باستمرار	0.75	*0.000
2	يُحدد تجوال الإدارة صعوبات ومشاكل العمل بدقة واقعية	0.56	*0.000
3	يُسهّم تجوال الإدارة في تقييم أداء العاملين باستمرار	0.76	*0.000
4	يُنهيّج تجوال الإدارة النقاش مع العاملين حول مشاكل العمل	0.75	*0.000
5	تتعرف الإدارة على حقيقة المشكلات في مكان حدوثها	0.81	*0.000
6	تُعالج الإدارة بتجوالها الإشكالات الحاصلة بشكل سريع	0.84	*0.000
7	تحكم الإدارة على نتائج العمل عبر ملاحظتها المباشرة	0.78	*0.000
8	تتجول الإدارة بين العاملين للتحقق من المعلومات الواردة	0.88	*0.000
9	يسمح تجوال الإدارة بالتحقق من الشائعات	0.79	*0.000
10	تحرص الإدارة على جمع المعلومات من مصادرها الرئيسية	0.63	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

#### - نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تحسين الاتصال:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تحسين الاتصال" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة إحصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05) وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول 8.3: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تحسين الاتصال" والدرجة الكلية للمحور.

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تُعزز الإدارة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لدى العاملين	0.80	*0.000
2	تعمل الإدارة على كسر الحواجز النفسية بينها وبين العاملين	0.381	*0.000
3	تُشجع الإدارة النقاش والحوار المفتوح بينها وبين العاملين	0.80	*0.000
4	تُعزز الإدارة الثقة بينها وبين العاملين	0.82	*0.000
5	يوجد اتصال تلقائي مباشر وفعال بين الإدارة والعاملين	0.84	*0.000
6	تُشارك الإدارة مع العاملين في انجاز المهام بالوقت المحدد	0.84	*0.000
7	تسمح الإدارة لأي عامل بالتواصل معها أثناء تجوالها	0.79	*0.000
8	تهتم الإدارة بإنجاز الأعمال الجماعية مقابل الأعمال الفردية	0.81	*0.000
9	تدعم الإدارة مناقشة القرارات الصادرة بشكل جماعي	0.78	*0.000
10	تتيح الإدارة للعاملين الالتقاء بها في أي وقت	0.79	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التحفيز:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التحفيز" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة احصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05) وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول 9.3: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التحفيز" والدرجة الكلية للمحور.

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تهتم الإدارة بالتعرف إلى ميول واتجاهات العاملين	0.77	*0.000
2	تعتمد الإدارة على اثاره وتحفيز العاملين في الحوار واستقبال آرائهم	0.74	*0.000
3	تُقدم الإدارة الحوافز المعنوية للعاملين الفاعلين في انجاز أعمالهم	0.82	*0.000
4	تحرص الإدارة في تجوالها على استخدام كافة أنواع الحوافز	0.89	*0.000
5	تُشيد الإدارة أثناء تجوالها بالعاملين المتميزين أمام زملائهم	0.80	*0.000
6	تستخدم الإدارة في تجوالها أسلوب عدم الرهبة والخجل في التعامل مع العاملين	0.86	*0.000
7	تسمح الإدارة أثناء تجوالها للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات	0.86	*0.000
8	تفوض الإدارة العاملين في انجاز بعض مهامها	0.78	*0.000
9	توزع الإدارة أدوار القيادة على العاملين بشكل عادل	0.85	*0.000
10	تمنح الإدارة فرصاً للترقية للناجحين من العاملين	0.85	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التطوير والابداع:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التطوير والابداع" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة احصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05) وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول 10.3- أ: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التطوير والابداع" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تعتمد الإدارة أحدث الأساليب لتطوير قدرات العاملين	0.88	*0.000
2	تُعزز الإدارة ثقافة التطوير والإبداع في أداء العاملين	0.85	*0.000
3	يستشير تجوال الإدارة القدرات الكامنة عند العاملين	0.84	*0.000
4	تتشارك الإدارة مع العاملين في تطوير أساليب العمل	0.89	*0.000
5	تُقدم الإدارة أفكاراً جديدة خلال تجوالها بين العاملين	0.88	*0.000

جدول 10.3 - ب: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التطوير والابداع" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	تهتم الإدارة بأي أفكار جديدة يطرحها العاملين	0.84	*0.000
7	تستخدم الإدارة في تجوالها الأساليب الحديثة في انجاز معاملات المواطنين	0.87	*0.000
8	يؤثر تجوال الإدارة إيجابياً على الإبداع وتطوير العمل	0.77	*0.000
9	تستفيد الإدارة في تجوالها من مقترحات العاملين	0.87	*0.000
10	تتابع الإدارة أثناء تجوالها الأداء المهني والفني للعاملين	0.84	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

#### - نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التغذية الراجعة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التغذية الراجعة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة احصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05) وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول 11.3: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التغذية الراجعة" والدرجة الكلية للمحور.

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يُساعد تجوال الإدارة بإشعار العاملين بنتائج أعمالهم فوراً	0.79	*0.000
2	تقدم الإدارة النصح والإرشاد للعاملين باستمرار	0.75	*0.000
3	تسمح الإدارة بروية ومعرفة العاملين للمشاكل التي تواجههم	0.85	*0.000
4	يُساعد تجوال الإدارة العاملين بإدراكهم لقدراتهم ومهاراتهم	0.87	*0.000
5	تُعزز الإدارة ثقة العاملين بأنفسهم لرفع روحهم المعنوية	0.89	*0.000
6	تُشعر الإدارة العاملين بنتائج أعمالهم	0.88	*0.000
7	يحدد تجوال الإدارة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين	0.92	*0.000
8	يُسهّم تجوال الإدارة بتقديم ملاحظات للعاملين عن أدائهم	0.82	*0.000
9	تعدُّ الإدارة أن نهاية الخطأ هي بداية الصواب	0.81	*0.000
10	تمنح الإدارة العاملين أكثر من فرصة للنجاح في أعمالهم	0.86	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

## ثانياً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لاستدامة المشاريع الصغيرة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "استدامة المشاريع الصغيرة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة احصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول 12.3: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "استدامة المشاريع الصغيرة" والدرجة الكلية للمحور.

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تمتلك إدارة المشاريع الصغيرة الخبرة العملية في إدارة وتنظيم المشاريع	0.70	*0.000
2	يوجد تخطيط جيد للمشاريع الصغيرة لضمان استمرارية ونجاح المشروع	0.76	*0.000
3	تتناغم أنشطة المشاريع الصغيرة مع العوامل الاجتماعية والثقافية للمجتمع الفلسطيني	0.73	*0.000
4	تكفي موازنة المشاريع الصغيرة لتحقيق أهدافها ومخرجاتها	0.74	*0.000
5	تساهم الإجراءات الحكومية من حرية المشاريع الصغيرة بما ينعكس إيجاباً على نموها واستدامتها	0.58	*0.000
6	تمتلك إدارة المشاريع الصغيرة القدرة على إدارة التكنولوجيا بدون الحاجة لمساعدة خارجية	0.71	*0.000
7	يتم البحث عن جهات لتوفير الدعم للمشاريع الصغيرة باستمرار	0.73	*0.000
8	يوجد سهولة في الحصول على تمويل من مؤسسات الإقراض الفلسطينية	0.76	*0.000
9	تأخذ إدارة المشاريع الصغيرة بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة مثل العدالة الجندرية والحكم الرشيد	0.78	*0.000
10	تعتبر خدمة رضا الزبائن هي رسالة المشاريع الصغيرة	0.77	*0.000
11	يلبي المنتج أو الخدمة المقدمة احتياجات السوق الفلسطيني	0.68	*0.000
12	يتم إدارة التدفقات النقدية في المشاريع الصغيرة بطريقة سليمة	0.74	*0.000
13	يتميز فريق عمل المشاريع الصغيرة بالمهارات المطلوبة لنموه واستمراره	0.69	*0.000
14	تستثمر جميع الإمكانات المادية والبشرية في إدارة المشاريع الصغير	0.72	*0.000
15	يتميز المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن بالجودة العالية لزيادة القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة	0.78	*0.000
16	تعمل القدرات التسويقية المتميزة لإدارة المشاريع الصغيرة على تطوره واستمراره	0.70	*0.000
17	يعتبر معدل الضرائب على المشاريع الصغيرة في فلسطين منخفض نسبياً مقارنة بالدول المجاورة	0.49	*0.000
18	تعمل إدارة المشاريع الصغيرة على إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات وهيئات ذات علاقة بعملها	0.65	*0.000
19	يتميز المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن بمواصفات تتوافق مع المعايير الخاصة بالمنتجات أو الخدمات.	0.67	*0.000
20	يتم تقييم المشاريع الصغير دورياً لضمان نجاحها واستمراريتها	0.66	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

### 3. الصدق البنائي:

يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة ويقاس مدى تحقق الأهداف، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

ويبين الجدول التالي أن معاملات الارتباط لكل محور دالة احصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

جدول 13.3: معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
اكتشاف الحقائق	0.80	*0.000
تحسين الاتصال	0.92	*0.000
التحفيز	0.90	*0.000
التطوير والإبداع	0.92	*0.000
التغذية الراجعة	0.93	*0.000
استدامة المشاريع الصغيرة	0.76	*0.000

### 8.3 ثبات الاستبانة

يُقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين:

#### 1. الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

يبين الجدول التالي أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.98)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول 14.3: يوضح طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
اكتشاف الحقائق	10	0.92
تحسين الاتصال	10	0.94
التحفيز	10	0.95
التطوير والإبداع	10	0.96
التغذية الراجعة	10	0.96
استدامة المشاريع الصغيرة	20	0.95
جميع فقرات الاستبانة	70	0.98

## 2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown. معامل الارتباط المصحح =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

ويبين الجدول التالي أن قيمة معامل الارتباط المصحح (Spearman Brown) مرتفع ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول 15.3: يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	المحور
0.85	0.74	اكتشاف الحقائق
0.88	0.79	تحسين الاتصال
0.91	0.83	التحفيز
0.91	0.83	التطوير والإبداع
0.94	0.90	التغذية الراجعة
0.91	0.83	استدامة المشاريع الصغيرة
<b>0.91</b>	<b>0.83</b>	<b>جميع فقرات الاستبانة</b>

## 9.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

فيما يلي اختبار كولمغروف سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويوضح جدول (15.4) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول 15.4: يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المحور
0.10	1.20	اكتشاف الحقائق
0.30	0.96	تحسين الاتصال
0.28	0.98	التحفيز
0.48	0.83	التطوير والإبداع
0.21	1.05	التغذية الراجعة
0.09	1.23	استدامة المشاريع الصغيرة
<b>0.56</b>	<b>0.78</b>	<b>جميع فقرات الاستبانة</b>

### 10.3 الأساليب الإحصائية

- قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة، من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي.
  - معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.
  - معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.
  - معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية لقياس ثبات الاستبانة.
  - اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف-سمرنوف، لمعرفة ما اذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
  - اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T Test) لمعرفة ما اذا كان متوسط درجة الاجابة يساوي قيمة معينة وهي الدرجة المتوسطة وتساوي (6).
  - اختبار تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Linear Stepwise Regression).
  - اختبار (Independent - Sample T-Test) لقياس الفروق بين مجموعتين.
  - اختبار (تحليل التباين الأحادي - one- Way ANOVA) لقياس الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر.

#### الخلاصة:

استعرض الباحث في هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، وأشار إلى اعتماده المنهج الوصفي التحليلي، كما أوضح الباحث مصادر جمع البيانات والمعلومات التي استخدمها في الدراسة بنوعها الأولية والثانوية، واستعرض مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والبالغ عددهم (102) موظفًا وموظفة، واستخدام الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث قام بتوزيع استبانة الدراسة عبر الإنترنت بسبب جائحة كورونا، على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد المستجيبين (94) موظفًا وموظفة، أي بنسبة استجابة (92.2%)، وبعد تفحص الاستجابات لم يستبعد أي منها؛ نظرًا لتحقيق الشروط المطلوبة، وبالتالي تم تحليل (94) استبانة. وأوضح الباحث الخطوات التي اتبعتها لإعداد الاستبانة بشكلها النهائي، ومن ثم أوضح الطرق التي تم استخدامها للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، وأخيرًا تم عرض الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة. وعليه، سيتم تناول موضوع تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها في الفصل التالي.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة، حيث يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها، وقد تم استعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 2.4 تحليل محاور الاستبانة

النتائج التالية توضح التحليل الإحصائي لجميع محاور الاستبانة، باستخدام اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وهي الدرجة المتوسطة وتساوي (3). وتكون العبارة ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها عندما تكون القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%، والعكس صحيح، وفيما يلي نتائج تحليل محاور الدراسة:

## 1.2.4 تحليل محاور الإدارة بالتجوال:

استخدم الباحث الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لمحاور الإدارة بالتجوال والدرجة الكلية، ثم قام الباحث بتحليل بيانات كل محور من محاور الإدارة بالتجوال على حده:

جدول 1.4: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل محور من محاور الإدارة بالتجوال والدرجة الكلية.

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	اكتشاف الحقائق	3.64	0.68	72.7	9.133	0.000	2
2	تحسين الاتصال	3.67	0.75	73.4	8.672	0.000	1
3	التحفيز	3.27	0.81	65.4	3.272	0.000	5
4	التطوير والإبداع	3.48	0.75	69.5	6.200	0.000	4
5	التغذية الراجعة	3.54	0.75	70.7	6.937	0.000	3
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.52</b>	<b>0.69</b>	<b>70.4</b>	<b>7.299</b>	<b>0.000</b>	

يتبين من جدول (1.4) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات الإدارة بالتجوال جاء بدرجة كبيرة وبلغ (70.4%)، حيث احتل محور تحسين الاتصال المرتبة الأولى بوزن نسبي (73.4%)، بينما جاء محور اكتشاف الحقائق بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (72.7%)، ثم محور التغذية الراجعة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (70.7%)، وجاء محور التطوير والإبداع بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي (69.5%)، في حين جاء محور التحفيز في المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي (65.4%).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن مؤسسات الإفراض تمارس الإدارة بالتجوال لاكتشاف الحقائق المتعلقة بمشاكل العمل، ولتحسين الاتصال والتواصل والاهتمام بروح الفريق، كما أنها تمارس الإدارة بالتجوال لتعزيز عملية التحفيز للعاملين من خلال الاشادة بالعاملين المتميزين، وتعزيز عملية التطوير والإبداع بامتلاك البيئة المناسبة ومتابعة الأداء المهني والفني، ولتعزيز عملية التغذية الراجعة بالاعتماد على تقديم الملاحظات للعاملين حول أدائهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المصري، 2020)، ودراسة (ابراهيم وكريم، 2019)، ودراسة (حسين وآخرون، 2018)، ودراسة (الجميعي، 2018)، ودراسة (فروانة، 2016)، ودراسة (الحوامدة والعبيدي، 2013م)، ودراسة (Gil & Ido, 2012)، ودراسة (Brown & Coley, 2011) والتي خلصت إلى أن مستوى التحفيز كإحدى أبعاد الإدارة بالتجوال كبير، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة

(شناق، 2019)، ودراسة (الشرمان وجبران، 2018)، ودراسة (مخامرة، 2018)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (اشتيوي، 2015)، ودراسة (المواضية، 2014)، ودراسة (Shra'ah, 2013) والتي وصلت إلى أن مستوى التحفيز كإحدى أبعاد الإدارة بالتجوال متوسط.

وتوضح الجداول التالية تحليل كل محور من محاور الإدارة بالتجوال:

#### 1. تحليل فقرات محور: اكتشاف الحقائق:

جدول 2.4: يوضح تحليل فقرات محور اكتشاف الحقائق.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	تتفقد الإدارة أحوال العمل والعاملين باستمرار	3.64	0.96	72.8	6.447	0.000	5
2	يُحدد تجوال الإدارة صعوبات ومشاكل العمل بدقة واقعية	3.60	0.85	71.9	6.823	0.000	8
3	يُسهّم تجوال الإدارة في تقييم أداء العاملين باستمرار	3.74	0.82	74.9	8.852	0.000	1
4	يُنِيح تجوال الإدارة النقاش مع العاملين حول مشاكل العمل	3.68	1.00	73.6	6.622	0.000	3
5	تتعرف الإدارة على حقيقة المشكلات في مكان حدوثها	3.62	0.96	72.3	6.213	0.000	6
6	تُعالج الإدارة بتجوالها الإشكالات الحاصلة بشكل سريع	3.57	0.99	71.5	5.631	0.000	9
7	تحكم الإدارة على نتائج العمل عبر ملاحظتها المباشرة	3.66	0.93	73.2	6.848	0.000	4
8	تتجول الإدارة بين العاملين للتحقق من المعلومات الواردة	3.62	0.79	72.3	7.561	0.000	6
9	يسمح تجوال الإدارة بالتحقق من الشائعات	3.53	0.74	70.6	6.937	0.000	10
10	تحرص الإدارة على جمع المعلومات من مصادرها الرئيسية	3.70	0.83	74.0	8.228	0.000	2
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.64</b>	<b>0.68</b>	<b>72.7</b>	<b>9.133</b>	<b>0.000</b>	

## ينضح من خلال جدول (2.4) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يسهم تجوال الإدارة في تقييم أداء العاملين باستمرار" حصلت على الترتيب الأول من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (74.9%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة. ويفسر الباحث النتيجة إلى قيام الإدارة في ممارسة الإدارة بالتجوال لتقييم مستوى أداء العاملين في المشاريع، وذلك لاكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها، وبيان نقاط القوة لتعزيزها، والتعرف على أنماط العاملين السلوكية ومعرفة سلوكياتهم الإيجابية ومعالجة الحالات المرضية كالضيق النفسي والإحباط والقلق والتوتر واليأس الناتج عن الروتين الإداري.
- الفقرة التي تنص على "يسمح تجوال الإدارة بالتحقق من الشائعات" حصلت على الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (70.6%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة. ويرجع الباحث النتيجة إلى قيام الإدارة في ممارسة الإدارة بالتجوال لاكتشاف الحقائق المتعلقة بمشاكل العمل وتفقد أحوال العاملين بشكل دوري، والتحقق من المعلومات الواردة والشائعات والاطلاع على الواقع الميداني لأداء العاملين.
- وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور "اكتشاف الحقائق" (72.7%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة كبيرة من الموافقة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن مؤسسات الإقراض تحرص على ممارسة الإدارة بالتجوال لاكتشاف الحقائق المتعلقة بمشاكل العمل وإدارة النقاش حول هذه المشاكل، وتفقد أحوال العاملين بشكل دوري، وتقييم أداء العاملين باستمرار، والتحقق من المعلومات الواردة والحكم على نتائج العمل عبر الملاحظة المباشرة، كما يحرص المديرين في مؤسسات الإقراض على التعرف على كل كبيرة وصغيرة في المؤسسة؛ لضمان سير العمل بانضباط وتميز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم وكريم، 2019)، ودراسة (حسين وآخرون، 2018)، ودراسة (الجميعي، 2018)، ودراسة (الحوامدة والعبيدي، 2013)، والتي خلصت إلى أن مستوى اكتشاف الحقائق كأحدى أبعاد الإدارة بالتجوال كبير، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (مخامرة، 2018)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (اشتويوي، 2015)، ودراسة (المواضية، 2014) والتي خلصت إلى أن مستوى اكتشاف الحقائق كأحدى أبعاد الإدارة بالتجوال متوسط.

## 2. تحليل فقرات محور: تحسين الاتصال:

جدول 3.4: يوضح تحليل فقرات محور تحسين الاتصال.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	تُعزز الإدارة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لدى العاملين	3.96	0.85	79.1	10.870	0.000	1
2	تعمل الإدارة على كسر الحواجز النفسية بينها وبين العاملين	3.79	0.90	75.7	8.457	0.000	2
3	تُشجع الإدارة النقاش والحوار المفتوح بينها وبين العاملين	3.68	1.04	73.6	6.352	0.000	4
4	تُعزز الإدارة الثقة بينها وبين العاملين	3.60	0.97	71.9	5.984	0.000	8
5	يوجد اتصال تلقائي مباشر وفعال بين الإدارة والعاملين	3.60	0.92	71.9	6.281	0.000	7
6	تُشارك الإدارة مع العاملين في انجاز المهام بالوقت المحدد	3.53	1.01	70.6	5.092	0.000	10
7	تسمح الإدارة لأي عامل بالتواصل معها أثناء تجوالها	3.70	0.80	74.0	8.499	0.000	3
8	تهتم الإدارة بإنجاز الأعمال الجماعية مقابل الأعمال الفردية	3.68	0.91	73.6	7.282	0.000	5
9	تدعم الإدارة مناقشة القرارات الصادرة بشكل جماعي	3.53	0.92	70.6	5.581	0.000	9
10	تتيح الإدارة للعاملين الالتقاء بها في أي وقت	3.66	0.93	73.2	6.848	0.000	6
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.67</b>	<b>0.75</b>	<b>73.4</b>	<b>8.672</b>	<b>0.000</b>	

### يتضح من خلال جدول (3.4) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تُعزز الإدارة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لدى العاملين" حصلت على الترتيب الأول من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (79.1%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة. ويفسر الباحث النتيجة إلى قيام الإدارة بالاهتمام بأفكار العاملين من خلال المشاركة في فرق العمل والذي يسمح للمديرين بالتعرف إلى المشكلات التي تواجههم، والإفادة من أفكارهم في تطوير العمل والأنشطة المختلفة، ويساهم في تحفيز العاملين.

• الفقرات التي تنص على "تشارك الإدارة مع العاملين في انجاز المهام بالوقت المحدد" و"تدعم الإدارة مناقشة القرارات الصادرة بشكل جماعي" حصلت على الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (70.6%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرات. ويرجع الباحث النتيجة إلى أن مشاركة إدارة المشاريع للعاملين فيها في انجاز المهام والأنشطة المختلفة يعزز من رغبة العاملين في إنجاز المهام والأنشطة المختلفة، ويحسن من مستوى الأداء، كما أن استماع الإدارة للعاملين ومناقشة القرارات معهم يسمح للمديرين بالتعرف إلى المشكلات والاحتياجات اللازمة للمشروع.

• وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور "تحسين الاتصال" (73.4%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة كبيرة من الموافقة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن مؤسسات الإقراض تمارس الإدارة بالتجوال لتحسين الاتصال والتواصل من خلال الاهتمام العمل بروح الفريق الواحد، والاتصال المباشر بين العاملين والإدارة، وكسر الحواجز بينها وبين العاملين، وتشجيع النقاش والحوار المفتوح بينها وبين العاملين في المؤسسة، والاهتمام بإنجاز الأعمال الجماعية مقارنةً بالأعمال الفردية، وتعمل على تعزيز الثقة بينها وبين العاملين، وتشارك العاملين في انجاز المهام بالوقت المحدد، كما تتيح الإدارة للعاملين الالتقاء بها في أي وقت.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المصري، 2020)، ودراسة (ابراهيم وكريم، 2019)، ودراسة (حسين وآخرون، 2018)، ودراسة (الجميعي، 2018)، ودراسة (الحوامدة والعيدي، 2013)، والتي خلصت إلى أن مستوى تحسين عملية الاتصال كإحدى أبعاد الإدارة بالتجوال كبير، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشمران وجبران، 2018)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (اشتوي، 2015)، ودراسة (المواضية، 2014) والتي خلصت إلى أن مستوى تحسين عملية الاتصال كإحدى أبعاد الإدارة بالتجوال متوسط.

### 3. تحليل فقرات محور: التحفيز:

جدول 4.4: يوضح تحليل فقرات محور التحفيز.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	تهتم الإدارة بالتعرف إلى ميول واتجاهات العاملين	3.13	0.85	62.6	1.464	0.147	9
2	تعتمد الإدارة على ائثاره وتحفيز العاملين في الحوار واستقبال آرائهم	3.40	0.94	68.1	4.158	0.000	3
3	تُقدم الإدارة الحوافز المعنوية للعاملين الفاعلين في انجاز أعمالهم	3.21	0.97	64.3	2.124	0.036	7
4	تحرص الإدارة في تجوالها على استخدام كافة أنواع الحوافز	3.00	0.97	60.0	0.000	0.999	10
5	تُشيد الإدارة أثناء تجوالها بالعاملين المتميزين أمام زملائهم	3.55	0.97	71.1	5.538	0.000	1
6	تستخدم الإدارة في تجوالها أسلوب عدم الرهبة والخجل في التعامل مع العاملين	3.45	1.01	68.9	4.281	0.000	2
7	تسمح الإدارة أثناء تجوالها للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات	3.23	0.98	64.7	2.322	0.022	5
8	تفوض الإدارة العاملين في انجاز بعض مهامها	3.32	0.98	66.4	3.173	0.002	4
9	توزع الإدارة أدوار القيادة على العاملين بشكل عادل	3.23	1.02	64.7	2.224	0.029	5
10	تمنح الإدارة فرصًا للترقية للناجحين من العاملين	3.19	1.05	63.8	1.768	0.080	8
الدرجة الكلية		3.27	0.81	65.4	3.272	0.000	

يتضح من خلال جدول (4.4) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تُشيد الإدارة أثناء تجوالها بالعاملين المتميزين أمام زملائهم" حصلت على الترتيب الأول من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (71.1%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة. ويفسر الباحث

النتيجة إلى أن التذكير بالسلوك الإيجابي في العمل من باب التحفيز والتعزيز المعنوي يُساهم في تحسين أداء العاملين وتطويره بما ينعكس إيجاباً على المشروع.

- الفقرة التي تنص على "تحرص الإدارة في تجوالها على استخدام كافة أنواع الحوافز" حصلت على الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (60%)، وقيمة احتمالية (0.999) وهي أكبر من  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة. ويرجع الباحث النتيجة إلى أن العمل في المشاريع الصغيرة يحتاج إلى قدرة عالية من الصبر والتحمل، وهذا يدفع المديرين إلى استخدام أساليب التحفيز المستمر لرفع معنويات العاملين لتحقيق الإنجاز المطلوب.
- وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور "التحفيز" (65.4%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة كبيرة من الموافقة.

**ويرى الباحث** أن هذه النتيجة ترجع إلى أن مؤسسات الإقراض تمارس الإدارة بالتجوال لتعزيز عملية التحفيز للعاملين من خلال الاشادة بالعاملين المتميزين، واستخدام أسلوب عدم الرهبة والخجل في التعامل مع العاملين، والاعتماد على إثارة العاملين وتحفيزهم في الحوار واستقبال آرائهم وتوزيع أدوار القيادة عليهم وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات. كما ترجع النتيجة إلى أن توفير التحفيز الإيجابي للمرؤوسين يكون سبباً في تعزيز دافعيتهم نحو العمل، وحينما يتوفر التحفيز الإيجابي للمرؤوسين في المؤسسة فإن ذلك يدفع المرؤوسين إلى تقديم ما بوسعهم من طاقات نحو العمل والتميز والإبداع فيه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المصري، 2020)، ودراسة (إبراهيم وكريم، 2019)، ودراسة (حسين وآخرون، 2018)، ودراسة (الجميعي، 2018)، ودراسة (فروانة، 2016)، ودراسة (الحوامدة والعبيدي، 2013)، والتي خلصت إلى أن مستوى التحفيز كأحدى أبعاد الإدارة بالتجوال كبير، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (شناق، 2019) ودراسة (الشرمان وجبران، 2018) ودراسة (مخامرة، 2018)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (اشتوي، 2015)، ودراسة (المواضية، 2014) والتي خلصت إلى أن مستوى التحفيز كأحدى أبعاد الإدارة بالتجوال متوسط.

#### 4. تحليل فقرات محور: التطوير والإبداع:

جدول 5.4: يوضح تحليل فقرات محور التطوير والإبداع.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	تعتمد الإدارة أحدث الأساليب لتطوير قدرات العاملين	3.53	0.85	70.6	6.058	0.000	2
2	تُعزز الإدارة ثقافة التطوير والإبداع في أداء العاملين	3.51	0.95	70.2	5.225	0.000	3
3	يسنثير تجوال الإدارة القدرات الكامنة عند العاملين	3.43	0.90	68.5	4.595	0.000	9
4	تتشارك الإدارة مع العاملين في تطوير أساليب العمل	3.47	0.88	69.4	5.179	0.000	4
5	تُقدم الإدارة أفكارًا جديدة خلال تجوالها بين العاملين	3.40	0.94	68.1	4.158	0.000	10
6	تهتم الإدارة بأي أفكار جديدة يطرحها العاملين	3.47	0.80	69.4	5.678	0.000	4
7	تستخدم الإدارة في تجوالها الأساليب الحديثة في انجاز معاملات المواطنين	3.47	0.85	69.4	5.331	0.000	4
8	يؤثر تجوال الإدارة إيجابيًا على الإبداع وتطوير العمل	3.47	0.80	69.4	5.678	0.000	4
9	تستفيد الإدارة في تجوالها من مقترحات العاملين	3.45	0.88	68.9	4.950	0.000	8
10	تتابع الإدارة أثناء تجوالها الأداء المهني والفني للعاملين	3.57	0.85	71.5	6.563	0.000	1
الدرجة الكلية		3.48	0.75	69.5	6.200	0.000	

يتضح من خلال جدول (5.4) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تتابع الإدارة أثناء تجوالها الأداء المهني والفني للعاملين" حصلت على الترتيب الأول من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (71.5%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة. ويفسر الباحث

النتيجة إلى أن الإدارة تولي اهتماماً كبيراً لمواكبة كل ما هو جديد في طبيعة مهام العاملين، وتحديد البرامج التدريبية من أجل تطوير العاملين، كما تشجع العاملين وتحفزهم نحو التفكير الإيجابي لتحسين أساليب عمل أكثر تطوراً للارتقاء بمستويات الأداء وتحقيق أهداف المشروع.

• الفقرة التي تنص على "تقدم الإدارة أفكاراً جديدة خلال تجوالها بين العاملين" حصلت على الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (68.1%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة. ويرجع الباحث النتيجة إلى قدرة على إضافة الجديد والمبتكر للعاملين، كما تقدم الأفكار الجديدة، وتكتشف المبدعين، وتعمل على إلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتعمل على تمكينهم من خلال تفويض الصلاحيات وتحمل المسؤولية.

• وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور "التطوير والابداع" (69.5%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة كبيرة من الموافقة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن مؤسسات الإقراض تمارس الإدارة بالتجوال لتعزيز عملية التطوير والإبداع من خلال امتلاك البيئة المناسبة ومتابعة الأداء المهني والفني للعاملين، والاعتماد على أحدث الأساليب لتطوير قدرات العاملين والمشاركة بها، وتعزيز ثقافة التطوير والإبداع في أداء العاملين، والاهتمام بالأفكار التي يطرحها العاملين، كما يحرص المديرين في مؤسسات الإقراض على تميز المرؤوسين في تقديم الخدمات المميزة للمستفيدين والذي يتواءم مع مستجدات العصر، لذلك يسعى المديرين دائماً نحو تحقيق الإبداع والتميز في الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المصري، 2020)، ودراسة (ابراهيم وكريم، 2019)، ودراسة (حسين وآخرون، 2018)، ودراسة (الجميبي، 2018)، ودراسة (فروانة، 2016)، ودراسة (الحوامدة والعبيدي، 2013)، والتي خلصت إلى أن مستوى التطوير والإبداع كإحدى أبعاد الإدارة بالتجوال كبير، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (شناق، 2019)، ودراسة (الشرمان وجبران، 2018)، ودراسة (مخامرة، 2018)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (اشتوي، 2015)، ودراسة (المواضية، 2014) والتي خلصت إلى أن مستوى التطوير والإبداع كإحدى أبعاد الإدارة بالتجوال متوسط.

## 5. تحليل فقرات محور: التغذية الراجعة:

جدول 6.4: يوضح تحليل فقرات محور التغذية الراجعة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	يُساعد تجوال الإدارة بإشعار العاملين بنتائج أعمالهم فوراً	3.57	0.85	71.5	6.563	0.000	3
2	تقدم الإدارة النصح والإرشاد للعاملين باستمرار	3.49	0.88	69.8	5.411	0.000	8
3	تسمح الإدارة بروؤية ومعرفة العاملين للمشاكل التي تواجههم	3.45	0.90	68.9	4.816	0.000	9
4	يُساعد تجوال الإدارة العاملين بإدراكهم لقدراتهم ومهاراتهم	3.53	0.80	70.6	6.453	0.000	6
5	تُعزز الإدارة ثقة العاملين بأنفسهم لرفع روحهم المعنوية	3.51	0.92	70.2	5.355	0.000	7
6	تُشعر الإدارة العاملين بنتائج أعمالهم	3.55	0.99	71.1	5.415	0.000	5
7	يحدد تجوال الإدارة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين	3.57	0.94	71.5	5.896	0.000	3
8	يُسهّم تجوال الإدارة بتقديم ملاحظات للعاملين عن أدائهم	3.64	0.84	72.8	7.363	0.000	1
9	تعدُّ الإدارة أن نهاية الخطأ هي بداية الصواب	3.45	0.77	68.9	5.621	0.000	9
10	تمنح الإدارة العاملين أكثر من فرصة للنجاح في أعمالهم	3.60	0.92	71.9	6.281	0.000	2
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.54</b>	<b>0.75</b>	<b>70.7</b>	<b>6.937</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من خلال جدول (6.4) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يُسهّم تجوال الإدارة بتقديم ملاحظات للعاملين عن أدائهم" حصلت على الترتيب الأول من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (72.8%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة. ويفسر الباحث النتيجة إلى أن المتابعة الميدانية المباشرة للإدارة تمكن المديرين من جمع البيانات

والمعلومات اللازمة لتطوير العمل في المشروع، وتقديم تغذية راجعة لأداء العاملين لتطوير مستوى الأداء بما ينعكس إيجاباً على المشروع.

- الفقرات التي تنص على "تسمح الإدارة برؤية ومعرفة العاملين للمشاكل التي تواجههم" و "تعدّ الإدارة أن نهاية الخطأ هي بداية الصواب" حصلت على الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (68.9%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرات. ويرجع الباحث النتيجة إلى قدرة الإدارة على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.
  - وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور "التغذية الراجعة" (70.7%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة كبيرة من الموافقة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن مؤسسات الاقراض تمارس الإدارة بالتجوال لتعزيز عملية التغذية الراجعة بالاعتماد على تقديم الملاحظات للعاملين حول أدائهم ومنحهم الفرص للنجاح، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، وتعزيز الثقة بالنفس لرفع الروح المعنوية، والسماح للعاملين بعرض المشاكل التي تواجههم أثناء العمل. وأيضاً ترجع النتيجة إلى حرص المديرين في مؤسسات الإقراض والمرؤوسين على التميز في العمل، كما أن إتاحة المديرين الفرصة للمرؤوسين في تقييم العمل يكبهم الثقة ويروح من روحهم المعنوية في العمل.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المصري، 2020)، ودراسة (حسين وآخرون، 2018) ودراسة (الجميبي، 2018) والتي خلصت إلى أن مستوى التغذية الراجعة كأحدى أبعاد الإدارة بالتجوال كبير، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (شناق، 2019) ودراسة (الشرمان وجبران، 2018) ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (اشتويوي، 2015)، ودراسة (المواضية، 2014) والتي خلصت إلى أن مستوى التغذية الراجعة كأحدى أبعاد الإدارة بالتجوال متوسط.

## 2.2.4 تحليل فقرات محور استدامة المشاريع الصغير:

جدول 7.4- أ: يوضح تحليل فقرات محور استدامة المشاريع الصغيرة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	تمتلك إدارة المشاريع الصغيرة الخبرة العملية في إدارة وتنظيم المشاريع	3.94	0.76	78.7	11.954	0.000	1
2	يوجد تخطيط جيد للمشاريع الصغيرة لضمان استمرارية ونجاح المشروع	3.79	0.80	75.7	9.523	0.000	4
3	تتناغم أنشطة المشاريع الصغيرة مع العوامل الاجتماعية والثقافية للمجتمع الفلسطيني	3.70	0.85	74.0	7.981	0.000	9
4	تكفي موازنة المشاريع الصغيرة لتحقيق أهدافها ومخرجاتها	3.55	0.80	71.1	6.720	0.000	14
5	تُساهم الإجراءات الحكومية من حرية المشاريع الصغيرة بما ينعكس إيجابًا على نموها واستدامتها	3.34	0.96	66.8	3.450	0.000	19
6	تمتلك إدارة المشاريع الصغيرة القدرة على إدارة التكنولوجيا بدون الحاجة لمساعدة خارجية	3.47	0.88	69.4	5.179	0.000	17
7	يتم البحث عن جهات لتوفير الدعم للمشاريع الصغيرة باستمرار	3.77	0.81	75.3	9.181	0.000	5
8	يوجد سهولة في الحصول على تمويل من مؤسسات الإقراض الفلسطينية	3.51	1.05	70.2	4.693	0.000	16
9	تأخذ إدارة المشاريع الصغيرة بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة مثل العدالة الجنديرية والحكم الرشيد	3.77	0.89	75.3	8.391	0.000	5
10	تعتبر خدمة ورضا الزبائن هي رسالة المشاريع الصغيرة	3.94	0.79	78.7	11.531	0.000	1
11	يُلبى المنتج أو الخدمة المقدمة احتياجات السوق الفلسطيني	3.87	0.79	77.4	10.667	0.000	3
12	يتم إدارة التدفقات النقدية في المشاريع الصغيرة بطريقة سليمة	3.57	0.90	71.5	6.203	0.000	13
13	يتميز فريق عمل المشاريع الصغيرة بالمهارات المطلوبة لنموه واستمراره	3.74	0.79	74.9	9.153	0.000	7

جدول 7.4- ب: يوضح تحليل فقرات محور استدامة المشاريع الصغيرة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
14	تُستثمر جميع الإمكانيات المادية والبشرية في إدارة المشاريع الصغير	3.72	0.82	74.5	8.534	0.000	8
15	يتميز المُنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن بالجودة العالية لزيادة القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة	3.55	0.88	71.1	6.128	0.000	14
16	تعمل القدرات التسويقية المتميزة لإدارة المشاريع الصغيرة على تطوره واستمراره	3.60	0.92	71.9	6.281	0.000	11
17	يعتبر معدل الضرائب على المشاريع الصغيرة في فلسطين منخفض نسبياً مقارنة بالدول المجاورة	3.28	0.92	65.5	2.913	0.000	20
18	تعمل إدارة المشاريع الصغيرة على إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات وهيئات ذات علاقة بعملها	3.47	0.85	69.4	5.331	0.000	17
19	يتميز المُنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن بمواصفات تتوافق مع المعايير الخاصة بالمنتجات أو الخدمات.	3.66	0.78	73.2	8.161	0.000	10
20	يتم تقييم المشاريع الصغير دورياً لضمان نجاحها واستمراريتها	3.60	0.87	71.9	6.627	0.000	11
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.64</b>	<b>0.60</b>	<b>72.8</b>	<b>10.318</b>	<b>0.000</b>	

يتضح من خلال جدول (7.4- أ، ب) ما يلي:

- الفقرات التي تنص على "تمتلك إدارة المشاريع الصغيرة الخبرة العملية في إدارة وتنظيم المشاريع" و "تعتبر خدمة ورضا الزبائن هي رسالة المشاريع الصغيرة" حصلت على الترتيب الأول من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (78.7%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة. ويفسر الباحث النتيجة إلى أن الإدارة في المشاريع الصغيرة تمتلك الخبرة العلمية والعملية للارتقاء والتميز في إدارة المشاريع، وتولي اهتماماً بالعاملين، وتحفزهم على إتمام أعمالهم بصورة جلية واضحة، كما تحرص على اشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق الرضا والولاء بما ينعكس إيجاباً على استمرارية المشروع.

• الفقرة التي تنص على "يعتبر معدل الضرائب على المشاريع الصغيرة في فلسطين منخفض نسبيًا مقارنة بالدول المجاورة" حصلت على الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (65.5%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة. ويرجع الباحث النتيجة إلى الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تمر بها المشاريع الصغيرة في قطاع غزة، وخاصة عدم وجود التسهيلات الحكومية المناسبة في موضوع الضرائب لتشجيع المشاريع على التطور والنمو والاستمرار.

• وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور "استدامة المشاريع الصغيرة" (72.8%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة كبيرة من الموافقة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن امتلاك مؤسسات الإقراض للخبرة العملية في إدارة وتنظيم المشاريع، والتخطيط الجيد للمشاريع الصغيرة لضمان نجاحها واستمرارها، وتأخذ بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة مثل العدالة الجندرية واستثمار جميع إمكاناتها في دعم هذه المشاريع، كما تسعى مؤسسات الإقراض لتتأخرم أنشطة هذه المشاريع مع العوامل الاجتماعية والثقافية للمجتمع الفلسطيني، وتحسين موازنة المشاريع الصغيرة لتحقيق أهدافها، كما تبحث إدارة مؤسسات الإقراض عن جهات لتوفير الدعم لها باستمرار، وتعتبر خدمة ورضا الزبائن هي رسالتها، وتستثمر جميع الإمكانيات المادية والبشرية في إدارة المشاريع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمر ويونس، 2019) والتي خلصت إلى أن مستوى استدامة المشاريع الصغيرة كبير، ودراسة (محمد، 2019) والتي خلصت إلى أن مستوى استدامة المشاريع الصغيرة كبير، ودراسة (أبو جهل، 2019) والتي خلصت إلى أن مستوى استدامة تمويل المشاريع الصغيرة كبير، ودراسة (بلخير والنهدي، 2019) والتي خلصت إلى أن دور المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية في محافظة حزموت كان مرتفعًا، ودراسة (بلخير والنهدي، 2019) والتي خلصت إلى أن دور المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية في محافظة حزموت كان مرتفعًا، ودراسة (Leyh, 2016) التي خلصت إلى أن جميع العوامل التي وجدت في الأدبيات أثرت على نجاح مشاريع تخطيط موارد المؤسسات في المشاريع الصغيرة بشكل كبير، ودراسة (الساوي، 2015) التي خلصت إلى أن استدامة تمويل المشاريع الصغيرة لمعالجة الفقر المجتمعي كان كبير. ودراسة (أبو كميل، 2014) والتي خلصت إلى أن مستوى استدامة المشاريع الصغيرة الممولة من مؤسسات الإقراض كبير.

### 3.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين ممارسة الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة بالتجوال ومحاورها واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول 8.4: يوضح معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	*0.60	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (8.4) أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالتجوال ومحاورها واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. وبذلك يمكن قبول الفرضية.

**ويرى الباحث** أن هذه النتيجة ترجع إلى أن تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال له أهمية في تعزيز استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض الفلسطينية، فضلاً عن أن الإدارة بالتجوال تعتبر بالأساس من المهام الرئيسية في العمل الإداري الإشرافي، حيث إن تطبيقها في المشاريع الصغيرة يُبنى على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر، كما أنها تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى العاملين بتعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعة مما يحفزهم، ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ.

واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المصري، 2020) التي أثبتت وجود علاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية والانتماء المهني للمريبات، ودراسة (شناق والخوالدة، 2019) التي أثبتت وجود علاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن ومستوى دافعية الانجاز لمعلمي تلك المدارس، ودراسة

(محمد، 2019) التي أثبتت وجود علاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال والرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد في مصر، ودراسة (حسين وآخرون، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية في مديرية تربية الأنبار، ودراسة (مخامرة، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار والثقة التنظيمية لدى معلمهم، ودراسة (فروانة، 2016) التي أثبتت وجود علاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال وتحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، ودراسة (المصري، 2015) التي أثبتت وجود علاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الداخلية - الشق المدني، ودراسة (أبو سعدة، 2015) التي أثبتت وجود علاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال وإحداث التحول التنظيمي في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

**1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.**

يبين جدول رقم (9.4) أن معامل الارتباط يساوي (0.47)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن تطبيق بُعد اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال له أهمية في تعزيز استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض الفلسطينية، ويرجع ذلك إلى قدرة إدارة المؤسسة من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، والحكم على نوعية التنفيذ، والتعرف إلى ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع في المؤسسة بما يساهم في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة.

واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المصري، 2020) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية والانتماء المهني للمريبات، ودراسة (حسين وآخرون، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية في مديرية تربية الأنبار، ودراسة (مخامرة، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار والثقة التنظيمية لدى معلمهم، ودراسة

(المصري، 2015) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الداخلية - الشق المدني.

جدول 9.4: يوضح معامل الارتباط بين اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	*0.47	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

يبين جدول رقم (10.4) أن معامل الارتباط يساوي (0.58)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن تطبيق بُعد تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال له أهمية في تعزيز استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض الفلسطينية، ويرجع ذلك إلى قدرة إدارة المؤسسة من خلال التجوال على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين والمستفيدين بهدف تحسين فاعلية الاتصال وبما يساهم في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة.

واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المصري، 2020) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية والانتماء المهني للمربين، ودراسة (حسين وآخرون، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية في مديرية تربية الأنبار، ودراسة (الشرمان وجبران، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد ورفع الروح المعنوية للمعلمين، ودراسة (المصري،

2015) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الداخلية - الشق المدني.

جدول 10.4: يوضح معامل الارتباط بين تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	*0.58	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

يبين جدول رقم (11.4) أن معامل الارتباط يساوي (0.54)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن تطبيق بُعد التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال له أهمية في تعزيز استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض الفلسطينية، ويرجع ذلك إلى قدرة إدارة المؤسسة على تحفيز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف، وذلك للمساهمة في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة.

واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المصري، 2020) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية والانتماء المهني للمربين، ودراسة (مخامرة، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار والثقة التنظيمية لدى معلمهم، ودراسة (حسين وآخرون، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية في مديرية تربية الأنبار، ودراسة (الشرمان وجبران، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد

ورفع الروح المعنوية للمعلمين، ودراسة (المصري، 2015) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الداخلية - الشق المدني.

جدول 11.4: يوضح معامل الارتباط بين التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	*0.54	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

يبين جدول رقم (12.4) أن معامل الارتباط يساوي (0.58)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن تطبيق بُعد التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال له أهمية في تعزيز استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض الفلسطينية، ويرجع ذلك إلى قدرة إدارة المؤسسة على إضافة كل ما هو جديد ومبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف الموظفين المبدعين، وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة من أجل تطوير المرؤوسين من خلال تجوالها تحفيز، وذلك للمساهمة في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة.

واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المصري، 2020) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية والانتماء المهني للمريبات، ودراسة (مخامرة، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار والثقة التنظيمية لدى معلمهم، ودراسة (حسين وآخرون، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية في مديرية تربية الأنبار، ودراسة (الشرمان وجبران، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة

بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد ورفع الروح المعنوية للمعلمين، دراسة (فروانة، 2016) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وتحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، ودراسة (المصري، 2015) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الداخلية - الشق المدني.

جدول 12.4: يوضح معامل الارتباط بين التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	*0.58	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

يبين جدول رقم (13.4) أن معامل الارتباط يساوي (0.61)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن تطبيق بُعد التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال له أهمية في تعزيز استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض الفلسطينية، ويرجع ذلك إلى قدرة إدارة المؤسسة على أثناء تجوالها على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، والتعرف إلى نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب للعاملين، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم، وذلك للمساهمة في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة.

واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المصري، 2020) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية والانتماء المهني للمربيين، ودراسة (حسين وآخرون، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية في مديرية تربية الأنبار، ودراسة (الشرمان وجبران، 2018) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال

لدى مديري المدارس في محافظة إربد ورفع الروح المعنوية للمعلمين، ودراسة (المصري، 2015) التي أثبتت وجود علاقة بين بُعد التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الداخلية - الشق المدني.

جدول 13.4: يوضح معامل الارتباط بين التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	*0.61	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للإدارة بالتجوال على استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، التغذية الراجعة) على المتغير التابع (استدامة المشاريع الصغيرة)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول 14.4: يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

R <sup>2</sup> للنموذج	قيمة اختبار (F) للنموذج	القيمة الاحتمالية	قيمة (T)	قيمة المعامل	المتغير
0.38	*55.372	*0.000	7.924	1.90	المقدار الثابت
		*0.000	7.441	0.49	التغذية الراجعة
		//0.915	0.107	0.01	اكتشاف الحقائق
		//0.164	1.403	0.23	تحسين الاتصال
		//0.535	0.623	0.10	التحفيز
		//0.397	0.851	0.16	التطوير والإبداع

\* القيمة الاحتمالية دالة إحصائيًا عند  $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائيًا عند  $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (14.4) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن محور (التغذية الراجعة) يؤثر بصورة جوهرية على (استدامة المشاريع الصغيرة)

حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية لهذا المحور أقل من مستوى الدلالة 0.05. بينما كانت القيمة الاحتمالية لباقي المحاور أكبر من 0.05. ويوضح الجدول السابق قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة إحصائيًا مما يدل على القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي 0.38 وهذا يعني أن محور (التغذية الراجعة) فسر 38% من التباين الكلي في (استدامة المشاريع الصغيرة) والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + e$$

استدامة المشاريع الصغيرة = 1.90 + (0.49 x التغذية الراجعة)

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى الأهمية البالغة لتطبيق الإدارة بالتجوال من خلال التغذية الراجعة حيث أن توافر التغذية الراجعة في عملية الإدارة بالتجوال له تأثير كبير على استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حسين وآخرون، 2018) التي أثبتت وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال على تحقيق العدالة التنظيمية في مديرية تربية الأنبار، ودراسة (مخامرة، 2018) التي أثبتت وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار على الثقة التنظيمية، ودراسة (فروانة، 2016) التي أثبتت وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال وتحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، ودراسة (المواضية، 2014) التي أثبتت وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال في محافظة الكرك في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات الباحثين حول ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المشاريع).

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابة عينتين مستقلتين، واختبار (تحليل التباين الأحادي، One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات ثلاث مجموعات من أفراد العينة فأكثر.

## أولاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير النوع الاجتماعي:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار (T) للإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول 15.4: نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية
ذكر	3.51	0.72	0.175	//0.862
أنثى	3.54	0.58		

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (15.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى امتلاك العاملين مفهوم ونظرة متشابهة حول الإدارة بالتجوال بغض النظر عن النوع الاجتماعي سواء ذكر أو أنثى، وذلك يعني أن متغير النوع الاجتماعي لا يؤثر في الإدارة بالتجوال في مؤسسات الإقراض. وتتفق هذه النتيجة مع (الضريس، 2020)، ودراسة (فروانة، 2016)، ودراسة (المصري، 2015) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (مخامرة، 2018) في وجود فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث.

## ثانياً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير العمر:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) للإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير العمر.

جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	2.722	3	0.907	1.971	//0.124
داخل المجموعات	41.430	90	0.460		
المجموع	44.153	93			

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (16.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن متغير العمر عامل غير مؤثر في الإدارة بالتجوال، وذلك لتشابه ظروف العمل في المجال الإداري، كما أن هذه الدراسة ركزت على الجانب الإداري، كما أن مؤسسات الإقراض لديها سمة النمطية في إصدار التعليمات بغض النظر عن الفئة العمرية للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فروانة، 2016)، ودراسة (المصري، 2015) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر، بينما تختلف مع دراسة (اشتوي، 2015).

### ثالثاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) للإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
//0.579	0.519	0.249	2	0.498	بين المجموعات
		0.480	91	43.655	داخل المجموعات
			93	44.153	المجموع

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (17.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن متغير المؤهل العلمي عامل غير مؤثر في الإدارة بالتجوال، أي أن مؤسسات الإقراض لديها سمة النمطية في إصدار التعليمات بغض النظر عن المؤهل العلمي للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المصري، 2020)، ودراسة (الجميبي، 2018)، ودراسة (مخامرة، 2018)، ودراسة (فروانة، 2016)، ودراسة (اشتوي، 2015) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### رابعاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) للإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
//0.812	0.318	0.154	3	0.463	بين المجموعات
		0.485	90	43.689	داخل المجموعات
			93	44.153	المجموع

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (18.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن الإدارة بالتجوال تعتبر هامة لجميع المسميات الوظيفية سواء الإدارية أو التنفيذية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير المسمى الوظيفي عامل غير مؤثر في الإدارة بالتجوال، أي أن مؤسسات الإقراض لديها طريقة نمطية ومكررة في إصدار التعليمات بغض النظر عن المسمى الوظيفي للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فروانة، 2016)، ودراسة (اشتوي، 2015) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

#### خامساً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير سنوات الخبرة في المشاريع:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) للإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاريع.

جدول 19.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاريع

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
//0.330	1.160	0.548	3	1.643	بين المجموعات
		0.472	90	42.510	داخل المجموعات
			93	44.153	المجموع

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (19.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المشاريع.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن متغير سنوات الخبرة عامل غير مؤثر في الإدارة بالتجوال، أي أن مؤسسات الإقراض لديها خصائص وصفات تتسم بالجمود والمحافظة على كل ما هو نمطي وروتيني في إصدار تعليمات العمل بغض النظر عن أفضلية الخبرة العملية للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المصري، 2020)، ودراسة (الجميبي، 2018)، ودراسة (مخامرة، 2018)، ودراسة (فروانة، 2016)، ودراسة (اشتوي، 2015) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما تختلف مع دراسة (شناق والحوالدة، 2019).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات المبحوثين حول ممارسة استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المشاريع).

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابة عينتين مستقلتين، واختبار (تحليل التباين الأحادي، One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات ثلاث مجموعات من أفراد العينة فأكثر.

## أولاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير النوع الاجتماعي:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار (T) لاستدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول 20.4: نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات الباحثين حول استدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية
ذكر	3.62	0.63	0.607	//0.548
أنثى	3.71	0.50		

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (20.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن العاملين في مؤسسات الإقراض يؤدون أعمالهم في مناخ تنظيمي واحد، ويمارسون أنشطة متشابهة، وليس هناك فرقاً في التعامل معهم بعض النظر عن النوع الاجتماعي.

## ثانياً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير العمر:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لاستدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير العمر.

جدول 21.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات الباحثين حول استدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير العمر

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
//0.091	2.224	0.777	3	2.332	بين المجموعات
		0.350	90	31.461	داخل المجموعات
			93	33.793	المجموع

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (21.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن متغير العمر عامل غير مؤثر في استدامة المشاريع الصغيرة، وذلك لتشابه ظروف العمل، كما أن مؤسسات الإقراض لديها سمة النمطية في إصدار التعليمات بغض النظر عن الفئة العمرية للعاملين.

### ثالثاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لاستدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 22.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول استدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
//0.847	0.166	0.062	2	0.123	بين المجموعات
		0.370	91	33.670	داخل المجموعات
			93	33.793	المجموع

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (22.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن متغير المؤهل العلمي عامل غير مؤثر في استدامة المشاريع الصغيرة، أي أن مؤسسات الإقراض لديها سمة النمطية في إصدار التعليمات بغض النظر عن المؤهل العلمي للعاملين، كما أن تحقيق استدامة المشاريع لا يعتمد بالدرجة الأولى على المؤهل العلمي، وإنما توجد عوامل أخرى ترجع إلى درجة وعي العاملين وكفاءتهم وتحملهم للضغوط.

#### رابعاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لاستدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول 23.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات الباحثين حول استدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
//0.993	0.031	0.012	3	0.035	بين المجموعات
		0.375	90	33.759	داخل المجموعات
			93	33.793	المجموع

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (23.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويرى الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير المسمى الوظيفي عامل غير مؤثر في استدامة المشاريع الصغيرة، أي أن مؤسسات الإقراض لديها طريقة نمطية ومكررة في إصدار التعليمات بغض النظر عن المسمى الوظيفي للعاملين.

#### خامساً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير سنوات الخبرة في المشاريع:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لاستدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاريع.

جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات الباحثين حول استدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاريع

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
//0.851	0.264	0.098	3	0.295	بين المجموعات
		0.372	90	33.498	داخل المجموعات
			93	33.793	المجموع

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (24.4) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المشاريع. ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن متغير سنوات الخبرة عامل غير مؤثر في استدامة المشاريع الصغيرة، أي أن مؤسسات الإقراض لديها خصائص وصفات تتسم بالمحافظة على كل ما هو نمطي وروتيني في إصدار تعليمات العمل بغض النظر عن الخبرة العملية للعاملين.

### الخلاصة:

استعرض الباحث في هذا الفصل إلى تحليل فقرات المتغيرين؛ المستقل والتمثل في أبعاد الإدارة بالتجوال، والتابع المتمثل في استدامة المشاريع الصغيرة، ثم أوضح الباحث تفسير نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها، ومن ثم ذكر أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة. وعليه، سيتم تناول موضوع النتائج والتوصيات في الفصل التالي.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

بناءً على الدراسة التي أجريت حول دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ومن خلال ما تطرقت إليه من المفاهيم والجوانب في الإطار النظري وأدبيات الدراسة، بالإضافة إلى ما تم جمعه من بيانات أولية من خلال الاستبانة، وبعد نتائج التحليل الإحصائي المناسب لمجالات الدراسة من بيانات الاستبانة الممثلة للمتغير المستقل والمتغير التابع، سيتم عرض نتائج وتوصيات الدراسة كما يلي.

#### 2.5 نتائج الدراسة

خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج مصنفة كالتالي: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (استدامة المشاريع الصغيرة)، ونتائج متعلقة باختبار الفرضيات، ونتائج تحقيق الأهداف.

#### 1.2.5 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال):

1. أظهرت نتائج الدراسة أن (70.4%) من مجتمع الدراسة يرون أن مستوى الإدارة بالتجوال في مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إيجابي حيث جاء بدرجة موافقة كبيرة.
2. بينت النتائج أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية كانت وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور تحسين الاتصال (73.4%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور اكتشاف الحقائق (72.7%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور التغذية الراجعة (70.7%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور التطوير والابداع (69.5%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور التحفيز (65.4%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

### 2.2.5 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (استدامة المشاريع الصغيرة):

كشفت نتائج الدراسة أن (72.8%) من مجتمع الدراسة يرون أن مستوى استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إيجابي حيث جاء بدرجة موافقة كبيرة.

### 3.2.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

1. أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

$\alpha \leq$  بين أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.60).

أما بالنسبة لنتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى كانت على النحو التالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.47).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.58).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.54).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.58).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.61).
- 2. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لمحور التغذية الراجعة على استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث فسر هذا المحور 38% من التباين الكلي في استدامة المشاريع الصغيرة.
- 3. بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات المبحوثين حول ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المشاريع).
- 4. أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات المبحوثين حول استدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المشاريع).

### 3.5 توصيات الدراسة

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفر عنها تحليل البيانات، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

#### 1.3.5 توصيات متعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال):

1. ضرورة اهتمام إدارة المشروعات الصغيرة والإدارة العليا في مؤسسات الإقراض الفلسطينية بجميع أبعاد الإدارة بالتجوال، والعناصر التي تُساهم في تحسين استدامة المشروعات الصغيرة التي أظهرت النتائج أهميتها وأثرها في استدامة المشروعات الصغيرة.
2. اهتمام الإدارة العليا في مؤسسات الإقراض الفلسطينية بتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال لدى العاملين في الوظائف الإشرافية لتصبح عملية منهجية موجهة تستهدف اكتشاف حقائق العمل عملياً على أرض الواقع، وتفعيل عملية الاتصال والتواصل مع العاملين، واستخدامها كأداة فعالة في تحفيز العاملين وتطويرهم وزيادة الإبداع لديهم.
3. حث المديرين في كافة مؤسسات الإقراض الفلسطينية بممارسة الإدارة بالتجوال واعتبارها حقيقة فاعلة في إدارة أعمال مؤسسات الإقراض الفلسطينية.

4. تعزيز الإمكانيات والقدرة الذاتية لإدارة مؤسسات الإقراض للنهوض بواقع الإدارة بالتجوال واعتمادها كاستراتيجية في كشف الحقائق وتحفيز العاملين ودفعهم نحو التطوير والإبداع في أداء مهامهم الخدمية.
5. ضرورة تصميم برامج تدريبية تثقيفية لتعزيز مهارات المديرين في مجال ممارسة الإدارة بالتجوال من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية.
6. العمل على إرضاء الكوادر الوظيفية وتحفيزها من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التي تُساهم في حصولهم على مستوى معيشي يناسب متطلبات الحياة المتزايد وترسيخ مبدأ العدالة في كل شيء.
7. تبني المديرين المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم، وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع في مؤسسات الإقراض، من خلال وضع نظام حوافز يكفل تشجيع الإبداع والمبدعين، ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقويم الإبداع والأفكار الإبداعية.
8. العمل على جدولة زيارات ميدانية من قبل المديرين في مؤسسات الإقراض بهدف التواصل والاستكشاف، وضرورة التوازن في تقدير مصلحة العمل من خلال التركيز على البُعد الإنساني.
9. تعزيز مشاركة المديرين في مؤسسات الإقراض في المناسبات الوظيفية الشخصية، وحث المديرين على قضاء وقت كافٍ بين أماكن عمل الموظفين.
10. الموازنة في استخدام أنظمة المتابعة باختلاف أشكالها، بحيث لا يطغى جانب على آخر، مع ضرورة التأكيد على فاعلية الوسائل المباشرة في التواصل والمتابعة كالجوال بشكل أكبر من أنظمة المتابعة المكتبية.
11. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في مؤسسات الإقراض بالتعرف على ميول واتجاهات العاملين، وأن تحرص أثناء تجوالها على استخدام كافة أنواع الحوافز، وتسمح أثناء تجوالها للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وأن توزع أدوار القيادة بشكل عادل، وتمنح فرصاً للترقية للناجحين منهم.

### 2.3.5. توصيات متعلقة بالمتغير التابع (استدامة المشاريع الصغيرة):

1. تسهيل إجراءات الحصول على القروض من قبل مؤسسات الإقراض لأصحاب المشاريع الصغيرة، بالإضافة إلى تقديم الاستشارات الفنية للأفكار الجديدة المقدمة من قبل الموهوبين في المجالات كافة.
2. منح الحكومة الدعم اللامحدود للمشاريع الصغيرة مادياً ومعنوياً، وتخفيض الضرائب على المشاريع الصغيرة، والعمل على فتح أسواق جديدة أمام منتجات هذه المشاريع؛ لضمان استمراريتها وبقائها.
3. تطبيق آليات الاستدامة في المشاريع الصغيرة لنشر ثقافة الاستدامة للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة، وذلك من خلال وسائل الإعلام والمؤسسات القائمة على ذلك.

4. ضرورة التزام مؤسسات الإقراض بمبادئ الشفافية والإفصاح كل على حدى لكي يتم تعميمها على مختلف المؤسسات.
5. تشجيع ثقافة المبادرة والعمل الحر في المجتمع من أجل إقامة المشاريع الخاصة لأولئك الذين يملكون أفكار تمكنهم أن يصبحوا أصحاب مشاريع ناجحة وريادية.
6. تشجيع الشباب على إنشاء المشاريع الصغيرة في قطاعات ومجالات مختلفة، لم يتم الاستثمار فيها من قبل من خلال تقديم الدعم المالي من مؤسسات الإقراض والتمويل المحلية والدولية الممولة من قبل المنظمات الدولية لقطاع المشاريع الصغيرة.
7. ضرورة تصميم المشاريع الصغيرة بشكل علمي يُمكن من تنفيذها ومتابعتها وتقييمها، ووفقاً لخبرات ومعارف المستهدفين خاصة الشباب العاطلين عن العمل، ووضع الاعتبارات البيئية لاختيار المشروع.
8. ضرورة إيجاد صيغة جديدة لتمويل المشاريع الصغيرة بحيث تكون واضحة ومتوافقة مع الشريعة الإسلامية.
9. ضرورة إجراء مسح دوري للمشاريع الصغيرة لتجميع الإحصاءات الخاصة بها في مجالات الإنتاج واليد العاملة ورأس المال وغيرها، بهدف مساعدة الجهات المسؤولة في اتخاذ القرار لتطوير هذه المشاريع وتشخيص احتياجاتها التمويلية المختلفة.
10. اعتماد الإضافة الاقتصادية والاجتماعية كمؤشر للتميز في أداء المشاريع الصغيرة، واعتماد الإدارة المستدامة للمشروعات الصغيرة مدخل لتحقيق النمو المستدام.

#### 4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

- يرى الباحث بضرورة إجراء دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية وذلك من خلال إجراء الدراسات المقترحة التالية:
1. اتخاذ القرارات الإدارية يتوسط العلاقة بين الإدارة بالتجوال والنجاح الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض الفلسطينية.
  2. أثر خصائص الإدارة بالتجوال على الولاء التنظيمي في مؤسسات الإقراض الفلسطينية.
  3. أثر الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي في مؤسسات الإقراض الفلسطينية.
  4. تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى مثل (القطاع الحكومي، القطاع الخاص، والقطاع الصناعي، وقطاع المصارف، .. الخ).

## المصادر والمرجع

### أولاً: المصادر والمراجع العربية

#### القرآن الكريم.

إبراهيم، حكيم، وكريم، حسين. (2019م): مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات الخدمية دراسة حالة في مديرية بلدية قضاء الرمادي- محافظة الأنبار أنموذجاً، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد (15)، العدد (46)، ص ص 267-283.

أبو النصر، مدحت. (2006): إدارة اجتماعات العمل بنجاح، القاهرة، مجموعة النيل العربية.  
أبو جامع، نسيم. (2016): الائتمان المصرفي وتعزيز قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، المجلد (24)، العدد (3)، ص ص 84-104.

أبو جهل، نداء. (2019): أثر تطبيق معايير تقييم المشاريع على استدامة التمويل في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو سعدة، حسين. (2015): علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو سمرة، خليل. (2016): دور القطاع المصرفي في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين- المحافظات الجنوبية، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو سمرة، عمر. (2020): مدى اعتماد مؤسسات الإقراض الفلسطينية على مخاطر الائتمان في اتخاذ قرار الإقراض، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو كميل، سامي. (2014): المساعدات الدولية وعلاقتها في استمرارية المشروعات الصغيرة المتعثرة في قطاع غزة الممولة من قبل مؤسسات الإقراض: دراسة حالة برنامج ESAF لمساعدة المشروعات الصغيرة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

إدريس، محمد. (2009): المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ودورها في عملية التنمية، الدنمارك، الأكاديمية العربية المفتوحة.

- اشتيوي، محمد. (2015): واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، المجلد (1)، العدد (4)، ص ص 41-74.
- بلخير، صلاح، والنهدي، سامي. (2019): المشاريع الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حزموت، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع، المنعقد بتاريخ 24-25/7/2019، جامعة حزموت، اليمن، المجلد (1)، ص ص 617-635.
- الجميبي، وفاء. (2018): واقع ممارسة الادارة بالتجوال لدة قائدات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة الطائف. مجلة البحث العلمي، العدد (19)، الجزء (2)، ص ص 393-422.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2020): مسح القوى العاملة الفلسطينية: التقرير السنوي 2019، رام الله، فلسطين.
- حسين، وسام، وعطا الله، صبا، وكاطع، أفتخار. (2018): درجة ممارسة الادارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء المدراء في مديرية تربية الأنبار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد (24)، العدد (109)، ص ص 220-239.
- الحمداني، موفق. (2006): مناهج البحث العلمي، عمان، مؤسسة الوارق للنشر.
- الحميدي، حمد. (2014): استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، جامعة الطائف، كلية التربية، الطائف، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحوامدة، نضال. (2006): العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المجلد (5)، العدد (6). ص ص 61-99.
- الحوامدة، نضال، العبيدي، أمل. (2013): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، مجلة جامعة مؤتة، جامعة مؤتة، المجلد (6)، العدد (11)، ص ص 62-100.
- الخصيري، محسن. (2000): الإدارة بالتجوال، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- خير الدين، موسى. (2012): إدارة المشاريع المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر.
- الخير، زميت. (2015): مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- واقع التجربة الجزائرية، جامعة آكلي محند اولحاج، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- دحلان، مي. (2014): دور مؤسسات الإقراض النسائية في تنمية المشاريع الصغيرة الأسرية في فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- درار، فهيمة. (2016): حاضنات الاعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة العربي التبسي، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الدهان، حنين. (2008): دور التمويل في تنمية المشاريع الصغيرة دراسة تطبيقية على المشاريع النسائية الممولة من مؤسسات الإقراض بقطاع غزة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

رميلة، لعمور، وهوارى، معراج. (2017): آليات إقامة المشاريع الصغيرة والصعوبات التي تحد من تنميتها وتطورها، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد بتاريخ 6-7/12/2017، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، الجزائر.

الساوي، عبد الماجد، وعلي، قاسم. (2015): دور البنوك في استدامة تمويل المشروعات الصغيرة لمعالجة الفقر المجتمعي: دراسة حالة مجموعة من المصارف السودانية للفترة من 2007-2012م، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (16)، العدد (1)، ص ص 25-45.

الشرمان، محمد، وجبران، علي. (2018): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، المجلد (9)، العدد (25)، ص ص 109-122.

شناق، رزان، والخوالدة، تيسير. (2019): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الانجاز لمعلمي تلك المدارس، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد (11)، العدد (1)، ص ص 3-18. صابط، سهام. (2017). فاعلية الإدارة بالتجوال لدى مشرفي اختصاص التربية الرياضية من وجهة نظر مدرسيها، مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، العدد (55)، ص ص 298-321. صالحه، مؤمن. (2015): درجة ممارسة مدرء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الصوص، سمير. (2010). بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة، غزة، وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

الضريس، نورة. (2020): واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمءاء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، المجلد (28)، العدد (2)، ص ص 337-361.

العامري، صالح، والغالبي، طاهر. (2014): الإدارة والأعمال، ط4، عمان، دار وائل للنشر.

العايب، عبد الرحمن، وبن عبد الله، أسماء. (2017): استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: السياق والتحديات، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد بتاريخ 6-7/12/2017، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، الجزائر.

العايد، سري. (2012): الإدارة بالتجوال، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد (98)، ص 15-38.

عبد الله، سمير، والنتشة، باسل، وحتاوي، محمد. (2014م): سياسات النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في دولة فلسطين، رام الله، معهد ماس لأبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني.

العبيدي، أمل. (2010): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية، جامعة مؤتة، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العجمي، محمد. (2009): الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.  
العجمي، محمد. (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي.

عطوي، جودت. (2012). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، دار الثقافة.

العلي، عبد الستار. (2009): إدارة المشروعات العامة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.  
علي، علي. (2013): متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة نظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

عمر، علي، ويونس، سليمان. (2019): عوامل استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر: دراسة حالة مشروعات الزكاة المنفذة خلال العام 2015م بمحليات جنوب ولاية غرب كردفان - السودان، مجلة جامعة السلام، جامعة السلام، العدد (8)، ص 225-256.

عوادي، مصطفى. (2018): آليات إقامة المشاريع الصغيرة والصعوبات التي تحد من تنميتها وتطورها، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد بتاريخ 6-7/12/2017، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، الجزائر.

العويوي، شكيب. (2018): التمويل الاسلامي كبديل لتمويل المشاريع الصغيرة من وجهة نظر المستفيدين بقطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العبيدي، أمل. (2013): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية"، دراسة منشورة، مجلة جامعة مؤتة، المجلد (6)، العدد (11)، ص ص62-100.

الغماري، عبيدة. (2018): دور المشاريع الصغيرة والصغيرة جدًا الممولة من هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطينية في توفير فرص العمل في قطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

فروانة، شريف. (2016): تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

القهيوي، ل، والوادي، ب. (2012): المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.

كافي، مصطفى. (2014): بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

مالحة، تيزي. (2012): دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة مولود معمري، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).

محمد، كريمة. (2019): دور نظم المعلومات المحاسبية في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، جامعة الإسكندرية، المجلد (3)، العدد (3)، ص ص88-118.

محمد، ياسر. (2019): واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرضاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (8)، ص ص1-53.

مخامرة، كمال. (2018): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد (41)، ص ص234-251.

المصري، إبراهيم. (2015): الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

المصري، أنس. (2020): واقع الادارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته بالانتماء المهني للمريبات، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

المصري، بلال. (2018): واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة وسبل تعزيزها، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

مقابله، إيهاب. (2006): المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها ومعوقاتهما، عمان، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ملحم، يحيى. (2006): التمكين: مفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر.

منصوري، كمال. (2006): مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي بعنوان (متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية)، المنعقد بتاريخ 17-18/4/2006، جامعة بسكرة، الجزائر.

المواضية، رضا. (2014): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على كفاءة معلمي ومعلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية، جامعة القدس المفتوحة، المجلد (2)، العدد (7)، ص ص 13-54.

مؤسسة تطوير خدمات الأعمال. (2009): أثر الأزمات الاقتصادية والسياسية المتلاحقة على قطاع التمويل الصغير في قطاع غزة، رام الله، الشبكة الفلسطينية للإقراض الصغير ومتناهي الصغر.

المؤسسة المصرفية الفلسطينية (2012م). <http://www.palbanking.ps>.

الموقع الإلكتروني لجمعية أصالة (2020م). <http://www.asala-pal.org>.

الموقع الإلكتروني لشركة ريف للتمويل (2020م). [www.reef.ps](http://www.reef.ps).

الموقع الإلكتروني للفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن" (2020م). [www.faten.org](http://www.faten.org).

الموقع الإلكتروني للمركز العربي للتطوير الزراعي "أكاد" (2020م). [www.acad.ps](http://www.acad.ps).

الموقع الإلكتروني لفيتاس فلسطين للإقراض (2020م). <https://vitas.ps>.

الناصر، محمد. (2011): دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقق التنمية المحلية المستدامة: دراسة الاستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة، جامعة فرحان عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر. (رسالة دكتوراه غير منشورة).

الهيوشل، نوف. (2019): واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد (3)، العدد (12)، ص ص 17-60.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

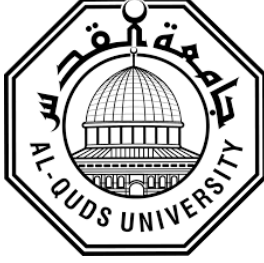
- AL Rawashdeh, E. T., (2012). The Impact of Management by Walking Around (MBWA) on Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash Company, *Journal of Emerging Trends in Economic and Management Sciences*, 3(5). 523-528.
- AL Shra'ah, E., Abu Rumman, M., Abu Hamour, H., AL Sha"ar, I., 2013: Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals, *Journal of Management Research*, 5(1), 64-79.
- Al-eyedi, A. M., (2012). The impact of walking management practice on the effectiveness of decision-making in Jordanian universities, Jordan, Mutah University, unpublished MPhil.
- Biwott, T., Egesah, O., & Ngeywo, J. (2017). Importance of Monitoring and Evaluation in the Sustainability of Constituency Development Fund (CDF) Projects in Kenya. *Social Sciences*, 7(1), 45-51.
- Brodhag, C., (2004). Sustainable development - corporate social responsibility, international congress with exhibition of innovations sustainable management in action, 4 - 6 September 2004 University of Geneva, Switzerland.
- Brown, G. & Coley, K. (2011). The effect off walkthrough observations on teacher perspectives in Christian schools, *Christian perspective in education*, 4920, 1-24.
- Buckner, T.M, (2008). Is Managing By Wandering Around Still Relevant? *Exchange Magazine*, 181.
- Emmons, J, (2006). *Managing by Walking Around*, Information Technology, project Management.
- Gil, L, & Ido, M, (2012). Safety management by walking around (SMBWA): A safety intervention program based on both peer and manager participation. *Accident Analysis & Prevention*, 45, 248–257.
- Hammitt,C.(2014).Using cognitive task analysis to capture how expert principats conduct informal classroom walk-throughs and provide feedback to teachers,(Doctoral dissertation), University of Southern California, States.
- Hamster, M, (2007). *Management By Wandering Around*: [http://www.4hoteliers.com/4hots\\_fshw.php?mwi=1438](http://www.4hoteliers.com/4hots_fshw.php?mwi=1438).

- Kerzner, H., (2013). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, John Wiley & sons, Inc.- Canada, Eleventh Edition.
- Kwon, A., Park, H., Hahn, H., Lee, I., & Kwon, T. (2018). Motivators of MBWA and Communicational Factors behind Them: A Case Study on a Korean Shipyard. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(3), 29, 2-17.
- Leyh, C. (2016). Critical Success Factors for ERP Projects in Small and Medium-sized Enterprises - The Perspective of Selected ERP system vendors. In *Multidimensional views on enterprise information systems*, (12), 7-22, Springer, Cham.
- McClain, L S (2009). Elementary principals' utilization of walkthroughs in the role of instructional leaders, Doctoral dissertation, Georgia Southern University.
- McCormack, c, (2009). Management by walking Around: Available At [www.colmMcCormack.com](http://www.colmMcCormack.com).
- Oduntan, K. O. (2014). The role of small and medium enterprises in economic development: The Nigerian experience. In *International Conference on Arts, Marc 22-23, Economics and Management, Nigeria*, 75-78.
- Payne, E., (2010). Implementing walkthroughs one school journey. Unpublished Doctoral Dissertation. Virginia Polytechnic Institute State.
- Serrat, O, (2010). *Managing by walking around*. Washington, DC: Asian Development Bank.
- serrat, o., (2009). Management by walking around, Knowledge solution <http://pdfinder.net/Management-by-Walking-Around> (2012-5-17).
- Sharma, R., & Kohli, S. (2019). Making Micro, Small and Medium Enterprises Competitive: Cluster. *Energy, Environment and Globalization: Recent Trends, Opportunities and Challenges in India*, 277.
- Simpson, G., (2013). Step Away From Your Desk, <http://www.agentinengagement.com/step-away-desk/#sthash.n4ayfajU.dpbs> (10-3-2015).
- Skretta, J. A., (2008). Walkthroughs A descriptive Study of Nebraska high School Principals use of the observation Process, Doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln.
- Sontag, P. L., Staplefoote, L., and Morganti K. G., (2012). Financial sustainability for nonprofit organizations, RAND Corporation, 1-46.

- Tucker, A. L., & Sara J. S., (2013). The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study, *Production and Operations Management* (forthcoming). 24(2), 253-271.
- Turner, R. (2016). *Gower handbook of project management*. Routledge.
- World Bank, (2010). Khrystyna Kushnir, Melina Laura Mirmulstein, and Rita Ramallah, "Micro, Small, and Medium Enterprises around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?" 2010.

## الملاحق

ملحق 1: استبانة الدراسة الاستكشافية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

معهد التنمية المستدامة

### تعبئة استبانة

حفظكم الله ورعاكم،،،

السيدة/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام وأثمن جهودكم الكبيرة في خدمة البحث العلمي، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإنني أقوم بإعداد دراسة بعنوان:

### دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة

#### دراسة ميدانية مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس، وإذ إننا في مرحلة إعداد الخطة وإجراء الدراسة الاستكشافية يرجى منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة أملً منكم توخي الواقعية والدقة والموضوعية في إجاباتكم، وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف الدراسة. علماً بأن البيانات المعطاة ستستخدم لتحقيق أهداف البحث العلمي وستعامل بسرية تامة، وسوف تعرض نتائج هذه الدراسة بمنتهى الصدق والموضوعية.

وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،،،

الطالب/ رامي زكي درويش العسلي

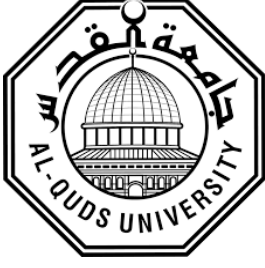
الرجاء الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة المخصصة للإجابة:

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
من أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه استدامة المشاريع الصغيرة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية						
1.	الإجراءات الحكومية التي تقيد من حرية المشاريع الصغيرة مما يحول دون نموها واستدامتها.					
2.	الضرائب المرتفعة غالباً ما تعرقل استدامة المشاريع التتموية الصغيرة.					
3.	التضخم في ارتفاع أسعار المواد الأولية غالباً ما يهدد المشاريع الصغيرة ويحول دون تحقيقها للأرباح.					
4.	ارتفاع كلفة رأس المال المقترض من مؤسسات الإقراض.					
5.	صعوبة في النمو والاستدامة نتيجة الشروط المقدمة من مؤسسات الإقراض.					
6.	صعوبة في الحصول على تمويل لعدم وجود الضمانات المطلوبة لمؤسسات الإقراض.					
7.	عدم كفاية رؤوس الأموال لتوفير المعدات اللازمة ومستلزمات التشغيل بصفه دوريه للمشروع.					
8.	المنافسة بين المشاريع الصغيرة في ظل تشابه المنتجات المعروضة.					
9.	ضعف القدرات التسويقية لأصحاب المشاريع الصغيرة يعمل على عدم تطوره واستمراره.					
10.	ضعف الدراسة الفنية للمشروع وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم.					
11.	إهمال لجان البحث والتطوير وعدم الإقناع بأهميته وضرورته.					
12.	ارتفاع درجة المخاطرة.					
13.	نقص الخبرة في تنظيم المشاريع الصغيرة وإدارتها.					
14.	عدم تتناغم أنشطة المشاريع مع العوامل الاجتماعية والثقافية.					
15.	عدم امتلاك المشاريع الصغيرة أهداف واضحة لإنجازها.					

ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	د. أحمد فرج الله	جامعة الأقصى
2.	د. أشرف ممش	جامعة الأقصى
3.	د. أيمن راضي	جامعة الإسراء
4.	د. بدر حمدان	جامعة القدس المفتوحة
5.	د. خليل ماضي	جامعة القدس المفتوحة
6.	د. سامي أبو طه	جامعة القدس المفتوحة
7.	د. عاطف الشويخ	كلية فلسطين التقنية
8.	د. عبد القادر مسلم	كلية فلسطين التقنية
9.	د. محمود الشنطي	جامعة الإسراء
10.	د. نبيل اللوح	جامعة الإسراء
11.	د. هيثم عايش	كلية فلسطين التقنية

### ملحق 3: الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

معهد التنمية المستدامة

## تعبئة الاستبيان

الأخ/ ت الفاضل/ ة ..... حفظكم الله ورعاكم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بدراسة حول "دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة: دراسة ميدانية مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"، بهدف مساعدة مؤسسات الإقراض في فلسطين بتطوير مستوى خدماتها المقدمة للمستفيدين، على اعتبار أنها من أهم متطلبات تحقيق جودة الأداء، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس.

لذا أرجو التفضل بمنحي جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة بكل دقة وموضوعية عن بنود محاور الاستبانة التي أنتشرف بأن أضعها بين أيديكم، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي وسيكون لها الأثر الكبير بإذن الله في التوصل إلى نتائج صادقة تخدم الهدف العلمي والعملية لهذه الدراسة.

وإنني إذ أشكركم على كريم تعاونكم أتمنى لكم دوام التوفيق، والله من وراء القصد.

الباحث

رامي زكي درويش العسلي

## القسم الأول: الخصائص الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30- أقل من 40 سنة  
 من 40- أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر
- 2- المؤهل العلمي:  دبلوم فأقل  بكالوريوس  
 ماجستير  دكتوراه
- 4- المسمى الوظيفي:  مدير  رئيس قسم/ وحدة  
 موظف إداري/ فني  سكرتير
- 5- سنوات الخبرة في المشاريع:  أقل من 5 سنوات  5- أقل من 10 سنوات  
 10- أقل من 15 سنوات  15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال).

- تتكون الاستبانة من (70) فقرة، وأمام كل فقرة خمسة احتمالات للإجابة.
- يرجى قراءة كل فقرة بعناية، والإجابة عنها بدقة وموضوعية في ضوء الواقع الفعلي بوضع الإشارة (✓) مقابل كل بند على المقياس الموضح في الاستبانة.

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
<b>البُعد الأول: اكتشاف الحقائق</b>						
1.	تتفقد الإدارة أحوال العمل والعاملين باستمرار					
2.	يُحدد تجوال الإدارة صعوبات ومشاكل العمل بدقة واقعية					
3.	يُسهّم تجوال الإدارة في تقييم أداء العاملين باستمرار					
4.	يُتيح تجوال الإدارة النقاش مع العاملين حول مشاكل العمل					
5.	تتعرف الإدارة على حقيقة المشكلات في مكان حدوثها					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	م
1	2	3	4	5		
					تُعالج الإدارة بتجوالها الإشكالات الحاصلة بشكل سريع	.6
					تحكم الإدارة على نتائج العمل عبر ملاحظتها المباشرة	.7
					تتجول الإدارة بين العاملين للتحقق من المعلومات الواردة	.8
					يسمح تجوال الإدارة بالتحقق من الشائعات	.9
					تحرص الإدارة على جمع المعلومات من مصادرها الرئيسية	.10
<b>البُعد الثاني: تحسين الاتصال</b>						
					تُعزز الإدارة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لدى العاملين	.1
					تعمل الإدارة على كسر الحواجز النفسية بينها وبين العاملين	.2
					تُشجع الإدارة النقاش والحوار المفتوح بينها وبين العاملين	.3
					تُعزز الإدارة الثقة بينها وبين العاملين	.4
					يوجد اتصال تلقائي مباشر وفعال بين الإدارة والعاملين	.5
					تُشارك الإدارة مع العاملين في إنجاز المهام بالوقت المحدد	.6
					تسمح الإدارة لأي عامل بالتواصل معها أثناء تجوالها	.7
					تهتم الإدارة بإنجاز الأعمال الجماعية مقابل الأعمال الفردية	.8
					تدعم الإدارة مناقشة القرارات الصادرة بشكل جماعي	.9
					تتيح الإدارة للعاملين الالتقاء بها في أي وقت	.10
<b>البُعد الثالث: التحفيز</b>						
					تهتم الإدارة بالتعرف إلى ميول واتجاهات العاملين	.1
					تعتمد الإدارة على إثارة وتحفيز العاملين في الحوار واستقبال آرائهم	.2
					تُقدم الإدارة الحوافز المعنوية للعاملين الفاعلين في إنجاز أعمالهم	.3
					تحرص الإدارة في تجوالها على استخدام كافة أنواع الحوافز	.4
					تُشيد الإدارة أثناء تجوالها بالعاملين المتميزين أمام زملائهم	.5
					تستخدم الإدارة في تجوالها أسلوب عدم الرهبة والخجل في التعامل مع العاملين	.6
					تسمح الإدارة أثناء تجوالها للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات	.7
					تفوض الإدارة العاملين في إنجاز بعض مهامها	.8

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
9.	توزع الإدارة أدوار القيادة على العاملين بشكل عادل					
10.	تمنح الإدارة فرصًا للترقية للناجحين من العاملين					
<b>البُعد الرابع: التطوير والإبداع</b>						
1.	تعتمد الإدارة أحدث الأساليب لتطوير قدرات العاملين					
2.	تُعزز الإدارة ثقافة التطوير والإبداع في أداء العاملين					
3.	يستثير تجوال الإدارة القدرات الكامنة عند العاملين					
4.	تتشارك الإدارة مع العاملين في تطوير أساليب العمل					
5.	تُقدم الإدارة أفكارًا جديدة خلال تجوالها بين العاملين					
6.	تهتم الإدارة بأي أفكار جديدة يطرحها العاملين					
7.	تستخدم الإدارة في تجوالها الأساليب الحديثة في انجاز معاملات المواطنين					
8.	يؤثر تجوال الإدارة إيجابيًا على الإبداع وتطوير العمل					
9.	تستفيد الإدارة في تجوالها من مقترحات العاملين					
10.	تتابع الإدارة أثناء تجوالها الأداء المهني والفني للعاملين					
<b>البُعد الخامس: التغذية الراجعة</b>						
1.	يُساعد تجوال الإدارة بإشعار العاملين بنتائج أعمالهم فورًا					
2.	تقدم الإدارة النصح والإرشاد للعاملين باستمرار					
3.	تسمح الإدارة برؤية ومعرفة العاملين للمشاكل التي تواجههم					
4.	يُساعد تجوال الإدارة العاملين بإدراكهم لقدراتهم ومهاراتهم					
5.	تُعزز الإدارة ثقة العاملين بأنفسهم لرفع روحهم المعنوية					
6.	تُشعر الإدارة العاملين بنتائج أعمالهم					
7.	يحدد تجوال الإدارة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين					
8.	يُسهّم تجوال الإدارة بتقديم ملاحظات للعاملين عن أدائهم					
9.	تعُدُّ الإدارة أن نهاية الخطأ هي بداية الصواب					
10.	تمنح الإدارة العاملين أكثر من فرصة للنجاح في أعمالهم					

القسم الثالث: المتغير التابع (استدامة المشاريع الصغيرة).

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تمتلك إدارة المشاريع الصغيرة الخبرة العملية في إدارة وتنظيم المشاريع					
2.	يوجد تخطيط جيد للمشاريع الصغيرة لضمان استمرارية ونجاح المشروع					
3.	تتفاعل أنشطة المشاريع الصغيرة مع العوامل الاجتماعية والثقافية للمجتمع الفلسطيني					
4.	تكفي موازنة المشاريع الصغيرة لتحقيق أهدافها ومخرجاتها					
5.	تُساهم الإجراءات الحكومية من حرية المشاريع الصغيرة بما يعكس إيجابًا على نموها واستدامتها					
6.	تمتلك إدارة المشاريع الصغيرة القدرة على إدارة التكنولوجيا بدون الحاجة لمساعدة خارجية					
7.	يتم البحث عن جهات لتوفير الدعم للمشاريع الصغيرة باستمرار					
8.	يوجد سهولة في الحصول على تمويل من مؤسسات الإقراض الفلسطينية					
9.	تأخذ إدارة المشاريع الصغيرة بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة مثل العدالة الجندرية والحكم الرشيد					
10.	تعتبر خدمة ورضا الزبائن هي رسالة المشاريع الصغيرة					
11.	يُلبى المنتج أو الخدمة المقدمة احتياجات السوق الفلسطيني					
12.	يتم إدارة التدفقات النقدية في المشاريع الصغيرة بطريقة سليمة					
13.	يتميز فريق عمل المشاريع الصغيرة بالمهارات المطلوبة لنموه واستمراره					
14.	تُستثمر جميع الإمكانيات المادية والبشرية في إدارة المشاريع الصغير					
15.	يتميز المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن بالجودة العالية لزيادة القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة					
16.	تعمل القدرات التسويقية المتميزة لإدارة المشاريع الصغيرة على تطوره واستمراره					

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17.	يعتبر معدل الضرائب على المشاريع الصغيرة في فلسطين منخفض نسبيًا مقارنة بالدول المجاورة					
18.	تعمل إدارة المشاريع الصغيرة على إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات وهيئات ذات علاقة بعملها					
19.	يتميز المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن بمواصفات تتوافق مع المعايير الخاصة بالمنتجات أو الخدمات.					
20.	يتم تقييم المشاريع الصغير دوريًا لضمان نجاحها واستمراريتها					

## ملحق 4: تسهيل مهمة



بسم الله الرحمن الرحيم  
معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2020/10/19

### لمن يهمه الأمر

يفيد معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس- فرع غزة بأن الطالب رامي زكي درويش اله سلي رقم أكاديمي 21811331 مسجل لدينا في برنامج ماجستير التنمية المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتنمية بشرية للفصل الدراسي الأول 2021/2020 ويقوم بعمل بحث لرسالة الماجستير الخاصة به وهي بعنوان :

دور الإدارة بالتجوال في تحقيق استدامة المشاريع الصغيرة

دراسة ميدانية على مؤسسات الإقراض العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

وعليه نرجو التكرم منكم بتسهيل مهمة الطالب لجمع البيانات اللازمة للبحث ،

علماً بأن البيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ودعمكم من أجل سير العملية التعليمية . . .

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،،،

د. تهاني جفال  
رئيسة برنامج التنمية المستدامة  
جامعة القدس- فرع غزة

نسخة: الملف

Gaza-Alzahra City – University of Palestine  
Tel: 0597284973  
email: tjaffal@staff.alquds.edu

غزة مدينة الزهراء - جامعة فلسطين  
هاتف: 0597284973  
البريد الإلكتروني: tjaffal@staff.alquds.edu

## فهرس المحتويات

ب.....	إهداء
ج.....	إقرار
د.....	شكر وتقدير
ه.....	مصطلحات الدراسة
و.....	ملخص الدراسة
ز.....	Abstract
1.....	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة</b>
1.....	1.1 مقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 مبررات الدراسة
7.....	4.1 أهداف الدراسة
7.....	5.1 تساؤلات الدراسة
8.....	6.1 فرضيات الدراسة
10.....	7.1 حدود الدراسة
10.....	8.1 محددات الدراسة ومعوقاتها
10.....	9.1 متغيرات الدراسة
12.....	10.1 هيكلية الدراسة
14.....	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
15.....	<b>1.2 المبحث الأول: الإطار النظري</b>
15.....	1.1.2 الإدارة بالتجوال:
15.....	1.1.1.2 مفهوم الإدارة بالتجوال:
17.....	2.1.1.2 نشأة الإدارة بالتجوال، ومبررات ظهورها:
19.....	3.1.1.2 أهداف الإدارة بالتجوال:
20.....	4.1.1.2 أهمية الإدارة بالتجوال:
22.....	5.1.1.2 أبعاد الإدارة بالتجوال:
24.....	6.1.1.2 مبادئ الإدارة بالتجوال:
24.....	7.1.1.2 مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال:
25.....	8.1.1.2 أساليب الإدارة بالتجوال:
27.....	9.1.1.2 أدوات الإدارة بالتجوال:

- 29.....10.1.1.2. خصائص القائد بالتجوال:
- 30.....11.1.1.2. متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال:
- 32.....2.1.2. استدامة المشاريع الصغيرة:
- 32.....1.2.1.2. مفهوم المشاريع الصغيرة:
- 34.....2.2.1.2. مفهوم الاستدامة:
- 35.....3.2.1.2. أهمية المشاريع الصغيرة:
- 36.....4.2.1.2. خصائص المشاريع الصغيرة:
- 38.....5.2.1.2. أنواع المشاريع الصغيرة:
- 39.....6.2.1.2. مميزات المشاريع الصغيرة:
- 40.....7.2.1.2. تصنيف منشآت الأعمال والمشاريع الصغيرة:
- 41.....8.2.1.2. العوامل الأساسية في نجاح وفشل المشاريع الصغيرة:
- 42.....9.2.1.2. دور المشاريع الصغيرة في التنمية المستدامة:
- 43.....10.2.1.2. التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة:
- 44.....11.2.1.2. العلاقة بين الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة:
- 46.....3.1.2. مؤسسات الإقراض في المحافظات الجنوبية الفلسطينية:
- 46.....1.3.1.2. مفهوم مؤسسات الإقراض:
- 47.....2.3.1.2. أهداف مؤسسات الإقراض:
- 47.....3.3.1.2. خصائص مؤسسات الإقراض:
- 48.....4.3.1.2. التحديات والصعوبات التي تواجه مؤسسات الإقراض في فلسطين:
- 49.....5.3.1.2. مؤسسات الإقراض في فلسطين:
- 49.....1.5.3.1.2. الفلسطينية للإقراض والتنمية "فانتن":
- 50.....2.5.3.1.2. فيتناس فلسطين للإقراض:
- 51.....3.5.3.1.2. الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال "أصالة":
- 51.....4.5.3.1.2. شركة ريف للتمويل:
- 52.....5.5.3.1.2. المركز العربي للتطوير الزراعي "أكاد":
- 54.....6.3.1.2. البيانات التشغيلية الخاصة بمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين:
- 56.....2.2. المبحث الثاني: الدراسات السابقة
- 56.....1.2.2. الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال):
- 65.....2.2.2. الدراسات التي تناولت المتغير التابع (استدامة المشاريع الصغيرة):
- 71.....3.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

74.....	4.2.2. الفجوة البحثية:
76.....	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
76.....	1.3 مقدمة.....
76.....	2.3 منهج الدراسة.....
77.....	3.3 مصادر جمع البيانات .....
77.....	4.3 مجتمع وعينة الدراسة .....
78.....	5.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة .....
80.....	6.3 أداة الدراسة .....
81.....	7.3 صدق وثبات أداة الدراسة .....
86.....	8.3 ثبات الاستبانة .....
87.....	9.3 اختبار التوزيع الطبيعي: .....
88.....	10.3 الأساليب الإحصائية .....
89.....	<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها</b>
89.....	1.4 مقدمة.....
89.....	2.4 تحليل محاور الاستبانة .....
90.....	1.2.4 تحليل محاور الإدارة بالتجوال:.....
101.....	2.2.4 تحليل فقرات محور استدامة المشاريع الصغير:.....
104.....	3.4 اختبار فرضيات الدراسة .....
120.....	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>
120.....	1.5 مقدمة.....
120.....	2.5 نتائج الدراسة .....
120.....	1.2.5 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال):.....
121.....	2.2.5 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (استدامة المشاريع الصغيرة):.....
121.....	3.2.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:.....
122.....	3.5 توصيات الدراسة .....
122.....	1.3.5 توصيات متعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال):.....
123.....	2.3.5. توصيات متعلقة بالمتغير التابع (استدامة المشاريع الصغيرة):.....
124.....	4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية .....
125.....	<b>المصادر والمرجع</b>
125.....	أولاً: المصادر والمراجع العربية .....

131	.....	ثانيًا: المراجع الأجنبية
134	.....	الملاحق
134	.....	ملحق 1: استبانة الدراسة الاستكشافية
136	.....	ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين
137	.....	ملحق 3: الاستبانة في صورتها النهائية
143	.....	ملحق 4: تسهيل مهمة
143	.....	فهرس المحتويات
148	.....	فهرس الجداول
150	.....	فهرس الأشكال

## فهرس الجداول

جدول 1.1: نتائج الدراسة الاستكشافية .....	4
جدول 2.1: يوضح آراء عدد من الكتاب بصدد تحديد أبعاد الإدارة بالتجوال .....	11
جدول 1.2: يوضح البيانات التشغيلية الخاصة بمؤسسات الإقراض في فلسطين .....	54
جدول 2.2: يوضح البيانات التشغيلية الخاصة بمؤسسات الإقراض المتخصصة في المحافظات الجنوبية وفقاً لعدد الفروع وعدد الموظفين .....	54
جدول 3.2: يوضح الفجوة البحثية .....	74
جدول 1.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي .....	78
جدول 2.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر .....	78
جدول 3.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .....	79
جدول 4.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي .....	79
جدول 5.3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المشاريع .....	80
جدول 6.3: يوضح مقياس ليكرت الخماسي .....	81
جدول 7.3: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "اكتشاف الحقائق" والدرجة الكلية للمحور .....	82
جدول 8.3: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تحسين الاتصال" والدرجة الكلية للمحور .....	82
جدول 9.3: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التحفيز" والدرجة الكلية للمحور .....	83
جدول 10.3- أ: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التطوير والابداع" والدرجة الكلية للمحور .....	83
جدول 10.3- ب: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التطوير والابداع" والدرجة الكلية للمحور .....	84
جدول 11.3: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التغذية الراجعة" والدرجة الكلية للمحور .....	84
جدول 12.3: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "استدامة المشاريع الصغيرة" والدرجة الكلية للمحور ..	85
جدول 13.3: معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له .....	86
جدول 14.3: يوضح طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة .....	86
جدول 15.3: يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة .....	87
جدول 15.4: يوضح اختبار التوزيع الطبيعي .....	87
جدول 1.4: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل محور من محاور الإدارة بالتجوال والدرجة الكلية .....	90
جدول 2.4: يوضح تحليل فقرات محور اكتشاف الحقائق .....	91
جدول 3.4: يوضح تحليل فقرات محور تحسين الاتصال .....	93
جدول 4.4: يوضح تحليل فقرات محور التحفيز .....	95
جدول 5.4: يوضح تحليل فقرات محور التطوير والإبداع .....	97
جدول 6.4: يوضح تحليل فقرات محور التغذية الراجعة .....	99
جدول 7.4- أ: يوضح تحليل فقرات محور استدامة المشاريع الصغيرة .....	101
جدول 7.4- ب: يوضح تحليل فقرات محور استدامة المشاريع الصغيرة .....	102
جدول 8.4: يوضح معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية .....	104

- جدول 9.4: يوضح معامل الارتباط بين اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. 106.....
- جدول 10.4: يوضح معامل الارتباط بين تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. 107.....
- جدول 11.4: يوضح معامل الارتباط بين التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. 108.....
- جدول 12.4: يوضح معامل الارتباط بين التطوير والإبداع كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. 109.....
- جدول 13.4: يوضح معامل الارتباط بين التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال واستدامة المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. 110.....
- جدول 14.4: يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. 110.....
- جدول 15.4: نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي. 112.....
- جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير العمر. 112.....
- جدول 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. 113.....
- جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي. 114.....
- جدول 19.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاريع. 115.....
- جدول 20.4: نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول استدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي. 116.....
- جدول 21.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول استدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير العمر. 116.....
- جدول 22.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول استدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. 117.....
- جدول 23.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول استدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي. 118.....
- جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول استدامة المشاريع الصغيرة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاريع. 118.....

## فهرس الأشكال

- شكل رقم 1.1: نموذج الدراسة..... 12
- شكل 1.2: أدوات الإدارة بالتجوال ..... 29
- شكل 2.2: متطلبات الإدارة بالتجوال ..... 31