

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي

(دراسة ميدانية على الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة)

د. محمد علي محمد داود

دكتوراه فلسفة الإدارة العامة

الملخص

تهدف الدراسة إلى تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الأتصال، التحفيز، التطوير، التغذية المرتدة) وبين التميز التنظيمي.

أعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة ومن كافة المستويات الإدارية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية)، وقد شمل هذا المجتمع ١٩٢٤ مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقوامها ٣٠٠ مفردة.

وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: قصور مدخل الإدارة بالتجوال في الهيئات محل الدراسة وكذا ضعف التميز التنظيمي بتلك الهيئات.

وبناء على الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات بهدف تبني الهيئات محل الدراسة لمدخل الإدارة بالتجوال لتدعيم التميز التنظيمي في كافة أعمالها الإدارية والفنية.
الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، التميز التنظيمي.

Abstract

The study aims to diagnose the nature of the correlation between the dimensions of management with wanderlust (finding facts, improving communication, motivation, development, and feedback) and organizational excellence.

This research was based on the descriptive and analytical approach, and the study population is represented in the employees of the public bodies affiliated with the Ministry of Agriculture and from all administrative levels (senior management - middle management - executive management), and this community included 1924 items, and the study relied on the stratified random sample of 300 items.

The data were analyzed by the SPSS statistical program. Among the most important findings of the study: the inadequacy of the management approach to roaming in the bodies under study, as well as the weakness of the organizational excellence in those Institutions.

Based on the field study, a set of recommendations were reached with the aim of the Institutions under study adopting the administration entrance by roaming to support organizational excellence in all its administrative and technical work.

Key words: management by roaming, organizational excellence.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

١ - المقدمة:

تحقيق التنمية المنشودة في المجتمع يتوقف على مدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها، وفي ضوء ذلك يتبلور الاهتمام بدور الإدارة باعتبارها أداة للنمو والتقدم، فالنجاح الذي تحققة تلك المنظمات يعود بالأساس إلى وجود إدارة متفهمة لطبيعة بيئتها الداخلية والخارجية، وكذا مدى قدرتها على الإنجاز والتميز من خلال استخدام مواردها البشرية والمادية بكفاءة وفعالية.

(أبو النصر، ٢٠١٢، ٣٥).

ونظراً لطبيعة العصر الحالي الذي يتسم بالمتغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة، مما يتطلب وجود إدارة فاعلة ديناميكية تعتمد على البيانات الكاملة والدقيقة من خلال تعايش المديرين مع العاملين في مواقع العمل المختلفة، بهدف التعرف على سماتهم الشخصية واحتياجاتهم المختلفة وتحفيزهم على أداء مهام وظيفتهم وتذليل مشكلات العمل اليومية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المستهدفة. (العجمي، ٢٠١٠، ٣٧٦).

وفي ضوء ذلك تعد الإدارة بالتجوال أسلوب وفلسفة حديثة مغايرة تماماً لأسلوب الإدارة التقليدية، حيث تتضمن عدد من المزايا التي يمكن أن يحققها المديرين من جهة والعاملين من جهة أخرى، فهي تسمح للمديرين أن يكونوا قريبين من العاملين ومعرفة اتجاهاتهم وخبراتهم الوظيفية ومدى قدراتهم على إنجاز الأعمال المكلفين بها بالجودة المطلوبه، مما يؤدي إلى إزالة الحواجز فيما بينهم، أما على صعيد العاملين فإن الإدارة بالتجوال لها دور فعال في تمكين العاملين وتنمية قدراتهم المهنية نتيجة الاستفادة من خبرات المديرين نتيجة نقل المعرفة فيما بينهم. (العايد، ٢٠١٢، ٢٠).

وفضلاً عن ذلك يساهم أسلوب الإدارة بالتجوال إعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم المختلفة حول طبيعة المهام المكلفين بها، بالإضافة إلى تفعيل الأتصال فيما بينهم وبين المديرين، وكذا فيما بينهم وبعضهم البعض، ونتيجة لذلك يساهم أسلوب الإدارة بالتجوال في التوجه نحو العمل الجماعي الذي يعد عاملاً مهماً لبناء مستقبل المنظمات الفاعلة. (AL Shra'ah, 2013, 558).

ويتحقق التميز التنظيمي من خلال تكاتف جهود العاملين، إذ يعتبر نظاما متكاملًا لتوظيف كافة موارد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، وفي ظل التحديات والمتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمة، فإن تحقيق التميز يتطلب البحث باستمرار عن أفضل النماذج والأساليب لاعتمادها للحفاظ على تحقيق مستويات مرتفعة من الجودة، مما يحقق للمنظمة التفوق باعتبارها ميزة تنافسية لها. (AL Rawashdeh,2012, 186).

٢- المشكلة البحثية:

تتسم البيئة التنظيمية للهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة بوجود حواجز مادية ومعنوية تفصل بين المديرين والعاملين خاصة في ظل تأثير التكنولوجيا الرقمية التي عززت من أنظمة متابعة العاملين عن بعد دون الاكتراث بتبعات ذلك وتأثيره على تلك الهيئات، مما نتج عنه وجود فجوة بين المديرين والعاملين قد يصعب علاجها في المستقبل.

ويفرض ذلك على الهيئات محل الدراسة ضرورة التوجه والمواكبة الدائمة للمناهج والاتجاهات الإدارية الحديثة والتي من بينها أسلوب الإدارة بالتجوال، مما يساعد على تحقيق التميز التنظيمي لها، من أجل المنافسة والبقاء في ظل عصر سمتة الرئيسية وجود متغيرات بيئية متسارعة في كافة مناحي الحياة المختلفة.

وعليه تتمثل المشكلة البحثية في قصور التميز التنظيمي نتيجة ضعف التوجه نحو أسلوب الإدارة بالتجوال بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

٣- فروض الدراسة:

تحاول الدراسة اختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين اكتشاف الحقائق (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين تحسين الاتصال (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحفيز (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

الفرض الرابع: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التطوير (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

الفرض الخامس: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التغذية المرتدة (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

٤ - أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى :
- تحليل أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة .
- لقاء الضوء على الإطار الفكرى لمدخلى الإدارة بالتجوال والتميز التنظيمي.
- تشخيص الوضع الراهن لأسلوب الإدارة بالتجوال والتميز التنظيمي السائد فى الهيئات محل الدراسة.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات الدافعة إلى التميز التنظيمي نتيجة تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بالهيئات محل الدراسة فى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج .

٥ - أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من الدور الذى تقوم به الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة فى دعم مختلف قطاعات الأقتصاد القومى، مما يؤدى إلى تحقيق الطموحات والتطلعات إلى التنمية والرخاء، وتحقيق النمو الاقصادى للدولة.

وتتبع أهمية الدراسة أيضا من الحاجة الملحة إلى تميز أداء تلك الهيئات فى المرحلة الحالية حتى يمكن استمرارها فى ظل المنافسة والاتفاقات الدولية.

كما تكمن أهمية الدراسة فى الدور الذى يمكن أن يؤديه أسلوب الإدارة بالتجوال فى تطوير وتميز مجالات العمل المختلفة فى الهيئات محل الدراسة، حيث يعد أحد المداخل الإدارية الحديثة الذى يدعم عملية اتخاذ القرارات وخصوصا القرارات الخاصة بجهود تحسين ورفع كفاءة الأداء بتلك الهيئات، وإنه عن طريق هذا الأسلوب يمكن للهيئات محل الدراسة تحديد الممارسات التى يكمن فيها القصور، واكتشاف الممارسات التى يمكن أن تحقق التميز لها.

٦ - منهجية الدراسة.

تستخدم الدراسة المنهج الوصفى التحليلى الذى يعتمد على دراسة كافة جوانب المدخل وتحليلها، ويستخدم هذا المنهج بالتطبيق على الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة التى تحتاج فى المرحلة الحالية كشأن كافة المنظمات العامة إلى تطوير يهدف إلى تميز أدائها فى مختلف المجالات، وطبقا لذلك تتحدد النقاط التالية:

أ- مجتمع الدراسة وعينة البحث.

تتناول الدراسة مدخل الإدارة بالتجوال كأداة لتمييز أداء المنظمات العامة بالتطبيق على الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة، ووفقاً لذلك تم تحديد مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بتلك الهيئات والبالغ عددهم (١٩٢٤) مفردة، أما عينة البحث فقد تم

الاستعانة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة نظراً للتجانس النسبي بين مفردات ووحدات هذا المجتمع مما يؤدي بدرجة كبيرة إلى تمثيل هذه العينة لمجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم مفردات العينة (٣٠٠) مفردة.

ب- أدوات جمع البيانات.

- بالنسبة للدراسة النظرية.

تم الرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة عن طريق المراجع المختلفة العربية والأجنبية، والدوريات والنشرات والتقارير والمؤتمرات، وبالإستعانة والرجوع إلى المكتبات العامة والمكتبات الأكاديمية المتخصصة ومراكز المعلومات المختلفة.

- بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق استمارات أستقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية وقد تم توجيه تلك الاستمارات إلى عينة البحث من (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية) بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة بمحافظة الجيزة، بالإضافة إلى الأستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين بها.

ج- طرق معالجة البيانات.

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقاً لأهداف الدراسة، وتمثلت تلك الأساليب فيما يلي:

- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.

- معامل صدق الإستقصاء.

- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة

- الانحراف المعياري للتعرف على مدى أنحراف إستجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيراتها ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

- معامل الإختلاف بين إجابات المستقصى منهم.

- اختبار **Simple Regression**، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للأستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

٧- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- حدود زمنية: تقتصر هذه الدراسة على الفترة من عام ٢٠١٨م وحتى عام ٢٠٢٠م - وهي فترة إعداد تلك الدراسة- ويرى الباحث من وجهة نظره أنها كافية لتحقيق أهداف الدراسة.

- **حدود مكانية:** تقتصر هذه الدراسة على الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة بمحافظة الجيزة نظراً لوجود عدد كبير من العاملين من المستويات الإدارية المختلفة فى نطاقها، وهو ما يمثل زيادة عدد مفردات مجتمع الدراسة بالإضافة إلى سهولة التواصل معهم، وتتمثل تلك الهيئات فى:

- الهيئة العامة للخدمات البيطرية.

- الهيئة العامة للإصلاح الزراعى.

- الهيئة العامة لمشروعات التعمير والتنمية الزراعية.

- الهيئة العامة للثروة السمكية.

- الهيئة العامة لصندوق موازنة أسعار الحاصلات الزراعية.

- **حدود موضوعية:** تبحث هذه الدراسة مدى توافر بعض المقومات اللازمة لاستخدام أسلوب الإدارة بالتجوال لتحقيق التميز التنظيمي للهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

ثانياً: الإطار النظرى للدراسة:

١- الإطار الفكرى للإدارة بالتجوال.

١/١ مفهوم الإدارة بالتجوال.

تعددت التعريفات التى تناولت مفهوم الإدارة بالتجوال وفقاً لاتجاهات الباحثين ومن أهم تلك التعريفات مايلى:

عرف (العجمى، ٢٠١٠، ٣٥٧)، الإدارة بالتجوال بأنها أسلوب التعرف على احتياجات ورغبات العاملين بهدف زيادة كفاءتهم وفعاليتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

أما (حلقان، ٢٠٢٠، ٢٢٤ : ٢٩٤) ، فقد عرف الإدارة بالتجوال بأنها سياسة تتيح للعاملين حرية الأتصال مع المديرين والمشرفين، مما يزيد من معدل رضاهم عن العمل، ورفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم.

ومن وجهة نظر(نورة، ٢٠٢٠، ٣٣٧ : ٣٦١)، فإن الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الفاعل للقائد الإدارى فى مواقع العمل المختلفة، وعدم اعتمادة على وسائل الأتصال غير المباشرة الأخرى مع العاملين، ويستخدم المدير فى تلك المنظومة مهاراته، ومواهبه الشخصية، وملكاتة فى تصميم اللقاءات التجوالية، وتخطيطها وتنظيمها، وإدارة الملفات الشخصية والفنية والجماعية التى تتم أثناء تجواله الإدارى.

وهذا ما أكده (الوادى، ٢٠١٢، ٨٣)، بأن الإدارة بالتجوال تعد أسلوب من أساليب الأتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهم ومناقشة أمور العمل وأمورهم الشخصية، للحصول على المعلومات مباشرة دون تحريف أو تبديل.

ويتفق مع ذلك دراسة (Zundel, 2013, 247)، حيث أشار إلى أن فكرة الإدارة بالتجوال تقوم على اتصال المدير مع العاملين عن طريق التجوال بانتظام، والتحدث إليهم، ومشاركتهم العمل، وملاحظة أدائهم دون انتقاد، مما يساعد المدير على تحديد أوجه الضعف والقوة، والوقت المناسب لتدخله لمعالجة أوجه القصور في هذا الأداء.

وهذا ما خلصت إليه دراسة (العيدى، ٢٠١٠، ١٢: ١٣)، حيث انتهت إلى أن الإدارة بالتجوال هي الإدارة القائمة على قيام المدير بجولات تفقدية في مواقع العمل الفعلية للوقوف على مدى تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، وتحديد إذا ما كانت تلك الخطط والبرامج تم تنفيذها وفقاً لما حددت له أم لا، ومحاولة اكتشاف أوجه الانحراف لمعالجتها وصولاً لتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

وقد عزز ذلك دراسة (Woods, 2016, 66)، مؤكداً ما أشارت إليه دراسة (جودي، عبد الرحمن، ٢٠١١، ٣٢٤)، بأن الإدارة بالتجوال تعتبر أحد التقنيات الإدارية المعاصرة التي تعكس فلسفة الإدارة بتخلص المدير من الوظائف التقليدية، كالمهام المكتبيه، وهي إحدى استراتيجيات التواصل غير الرسمي بين المديرين والعاملين، التي تركز على مدخل الإدارة اللامركزية وتعزيز مفاهيم الثقة والعمل الجماعي عند العاملين، ويتم ذلك من خلال تجول المديرين بين العاملين في مواقع عملهم، لمعرفة احتياجاتهم ومشاكلهم وتزويدهم بأحدث التقنيات والإجراءات التلى تساعدهم على تحقيق الأهداف وحل المشكلات.

وفى ضوء تناول المفاهيم السابقة يعرف الباحث الإدارة بالتجوال بأنها عملية اجتماعية منتظمة تهدف إلى تعزيز خطوط الأتصال والتواصل بين المديرين والعاملين بشكل شخصى وميدانى فاعل بما يحقق الأهداف التنظيمية المستهدفة.

٢/١ أهداف الإدارة بالتجوال.

لكل نشاط إدارى غاية يسعى للوصول إليها، وتطبيق الإدارة بالتجوال لا تعنى قيام المدير بالتجول دون غاية أو هدف، كما إنها لا تهدف إلى التفتيش والمراقبة بقدر ما تركز على الأتصال غير الرسمي بين المدير والعاملين مما يساعد على بناء الثقة، وتعزيز العلاقات فيما بينهم (Tucker, 2015, 253: 271).

ويعزز هذا الاتجاه (AL-Qeed, 2015, 247: 266)، حيث أشار إلى أن الهدف الرئيسى من الإدارة بالتجوال يتمثل فى أستمارة أتصال المديرين مع العاملين ومنحهم الثقة للتعبير عن أفكارهم، مما يساعد على تجنب الأخطاء غير المتوقعة، ويجعل الأداء فى العمل أسهل.

٣/١ أبعاد الإدارة بالتجوال.

أشارت دراسة (العيدى، ٢٠١٠، ٦)، بالاتفاق مع (العجمي، ٢٠١٠، ٣٥٩)، بوجود عدة أبعاد للإدارة بالتجوال تتمثل فيما يلي:

أ- اكتشاف الحقائق: تشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة فعلياً.

ب- تحسين الاتصال: يشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، من أجل التعرف على وجهات نظرهم المختلفة، والرد على أسئلتهم، بهدف تحسين فعالية الاتصال فيما بينهم.

ج- التحفيز: يشير إلى مدى قدرة المدير على حفز العاملين على الارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق أحاسيسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف المنظمة.

د- التطوير: يشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على تقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.

هـ- التغذية المرتدة: يشير هذا المفهوم إلى مدى قدرة المدير على مساعدة العاملين على إدراك قراراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحها، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم، وحتى تصبح التغذية المرتدة بناءة يجب أن تركز على سلوك الفرد المتلقى فقط، ويتعين شرحها حتى لا يسيء فهمها، وأن تكون مركزة ومحددة وفي الوقت المناسب، فهي تتبع الأداء فوراً أو بعدة بفترات وجيزة، كذلك يجب أن تكون ذات صلة بالعناصر التي تسهم في أداء مهمة العمل بنجاح، بالإضافة إلى إنها يجب أن تكون من مصدر موثوق منه حتى يأخذها المتلقى على محمل الجد واثقاً من دقتها ومصداقيتها.

٤/١ وظائف الإدارة بالتجوال.

تعتبر وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية، ويتكون أي نشاط إداري من أربع وظائف أساسية والتي تكون في مجموعها ما يسمى بالعملية الإدارية، وهي وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة طبقاً لما يلي: (غوانمة، ٢٠١٩، ٤٦٨:٤٩٤).

أ- التخطيط: عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في المنظمة، فهو نتاج فكري منظم وأسلوب قائم على أساس علمي مدروس ومدعم بالخبرات والتجارب والتوقعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ب- التنظيم: يمثل التنظيم العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لإدارة الأعمال في إطار تنظيمي يتضح فيه الأهداف، وتتوزع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها، وينظر أيضاً إلى التنظيم باعتبار الوظيفة التي يقوم بها المديرون بصفة مستمرة من أجل تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه وتحديد سلطات واختصاصات كل وحدة إدارية والعاملين بها تحديداً يتقاضي الخط والتكرار والتداخل فيما بينها.

ج- التوجيه: ينصب التوجيه كوظيفة إدارية على العنصر البشري، حيث يتم استنفار الطاقات البشرية واستثارة دافعيتهم واقناعهم بضرورة العمل المشترك لزيادة دافعيتهم وانجازاتهم، ويهدف التوجيه إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً للوصول إلى الهدف المنشود بكفاءة وفعالية.

د- الرقابة: تعنى متابعة أعمال التنفيذ لبيان مدى تحقيق الأهداف المطلوب إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة، والكشف عن أوجه القصور والخلل حتى يمكن تفاديها للوصول إلى أكبر كفاءة ممكنة.

وقد أشار (أبو وطفة، ٢٠١٠، ٤٧)، إلى أن النظام الرقابي يتكامل ويتفاعل ويؤثر ويتأثر بأنظمة التخطيط والتنظيم والتوجيه، حيث يوجه النظام الرقابي الفعال تلك الوظائف للإستفادة من نقاط القوة وتلافى أوجه القصور.

٥/١ مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال.

أشار (عزام، ٢٠١٨، ٣٣٩، ٤١٨)، إلى أن مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال على النحو التالي:

المرحلة الأولى: مرحلة المدخلات الرئيسية.

وتعد تلك المرحلة هي بداية تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال، وفيها يتم توفير المدخلات والاحتياجات ومستلزمات التشغيل، والتي هي بطبيعتها مجموعة البيانات والمعلومات والمعارف الكافية التي تحقق لمتخذ القرار الإحاطة الشاملة بالمواقف التي سيواجهها أثناء تجواله داخل المنظمة.

المرحلة الثانية: مرحلة تشغيل البيانات .

وهي المرحلة التي يتم فيها استخدام كافة الخبرات المكتسبة والمهارات والقدرات الإدارية لدى المدير أثناء تجواله، ويتم في هذه المرحلة الإستفادة من البيانات التي تم التوصل إليها من خلال الجولات التقديرية للمدير .

المرحلة الثالثة: مرحلة المخرجات.

وهي مرحلة أستخلاص النتائج من إتباع مدخل الإدارة بالتجوال، وهي تلك المرحلة التي يتم الأستفادة فيها من تطبيقات المعرفة التي تمت لدى المدير نتيجة قيامة بالتجوال، ويشار إلى أن المعرفة بمفردها لا تؤدي إلى أفضل النتائج، فهي دائماً تحتاج إلى مهارة التطبيق وخبرة الممارسات الإدارية، وتأخذ المخرجات شكل قرارات إدارية مرشدة وصائبة، أو شكل سلوك أو تصرف إداري سليم.

٦/١ معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال.

هناك بعض المعوقات التي تناولتها دراسة (العجمي، ٢٠١٠، ٣٧٠: ٣٧٢)، والتي يمكن أن تعيق تطبيق الإدارة بالتجوال، والتي يجب تجنبها ليتم الحصول على النتائج المرجوة من تطبيق هذا المدخل، وتتمثل فيما يلي:

- عدم الالتزام بالتطبيق الفاعل للإدارة بالتجوال نتيجة لقلّة مهارة وكفاءة بعض القيادات سواء في العمليات أو الأدوات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق المزايا المرجوة .
- الأهتمام والتركيز على الشكل الظاهري للجولات من قبل المديرين دون العمل بالفلسفة الحقيقية لمدخل الإدارة بالتجوال .
- قصور فعالية الأتصال بين العاملين والمديرين مما يؤدي إلى فشل تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال .
- أتساع الفجوة بين المديرين والعاملين وضعف إشارتهم في اتخاذ القرارات .
- إتباع المديرين للبيروقراطية والروتين المكتبي للتهرب من تحمل المسؤولية .
- كبر حجم والمساحة الجغرافية للمنظمة مما يعيق تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال .

٢- الإطار الفكري للتميز التنظيمي.

١/٢ مفهوم التميز التنظيمي.

نشأ مفهوم التميز التنظيمي للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتنسيق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع للعملاء والعاملين. (الشوا، ٢٠١٦، ١٣)

فالتميز التنظيمي هو مدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الأستثمار الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءاتها بهدف تعظيم الأستفادة منها، مما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في مجال نشاطها. (شوقي، ٢٠١٠، ٥)

كما يعرف بأنه مجموعة الخطوات والإجراءات المتكاملة التي تتبعها المنظمات لتحقيق التميز في مجالات القيادة والإدارة الاستراتيجية، الكوادر البشرية، الموارد المالية والمادية، إدارة العمليات، إدارة المعرفة والمعلومات، قياس وتقويم نتائج الأداء لتجعل من المنظمة أكثر تنافسية بين المنظمات الأخرى العاملة في ذات مجال نشاطها (صقر، ٢٠١٦، ٧).

وتناوله البعض باعتباره مجموعة من الخطوات والممارسات التي تسعى المنظمة لتطبيقها لتدعيم نتائجها المستهدفة وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل. (شويصي، ٢٠١٨، ٤١).

وفى ضوء ما سبق يعرف الباحث التميز التنظيمي بأنه مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تتخذها المنظمات الحكومية من أجل تحقيق أعلى درجات التميز وكسب ثقة عملاءها، وتحقيق إنجاز متقدم على مستوى الخدمات المقدمة لهم، من خلال استثمار مواردها البشرية والتنظيمية.

٢/٢ خطوات التميز التنظيمي.

أن تحقيق التميز في المنظمات الحكومية يواجه مجموعة من التحديات والمعوقات التي يجب التغلب عليها من أجل الوصول للتميز، وذلك عبر الخطوات التالية: (يونس، ٢٠١٦، ٢٩)

أ- البدء بالثقافة التنظيمية القائمة على توجيه النتائج من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية معروفة جيدة للجميع والتي تنتشر على كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.

ب- دمج الأهداف والغايات في نشاطات المنظمة وعملياتها، وإجراء الخطط الاستراتيجية وخطط العمل والمبادرات الموجهة نحو ضمان تحقيق تلك الأهداف.

ج- اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة في القياس والتقييم، لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء.

د- التحسين والإبداع هو المؤشر للتقدم نحو التميز من خلال تطبيق ممارسات وأفكار جديدة والتي يجب إظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولاً للمستويات الإستراتيجية المرتفعة.

هـ- التأثير، وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية على التقويم والتحسين المستمر فهي تبين وجهة العاملين أو العملاء أو مساهمين آخرين في المجتمع.

٣/٢ أسس إدارة التميز.

يوجد سبعة أسس تمثل المرتكزات اللازمة لتوافر إدارة تمكن من بلوغ نتائج متفوقة ومتفردة، وهذه الأسس تتمثل في: (شوقي، ٢٠١٠، ٦)

أ- البناء الإستراتيجي: ويعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب اعتمادها، وهي: الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الإستراتيجية، الأهداف قصيرة الأجل، الخطط.

ب- التوجه بالعملاء: فالعميل هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة أو زوالها.

ج- العمليات: إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها.

د- الموارد البشرية: وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات، وكونهم أهم موارد المنظمة، يقتضي ذلك الاستثمار الأمثل لتلك الخصائص والعمل على تنميتها.

هـ- نسج شبكة من العلاقات: تتأثر نتائج المنظمة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي تتم تكوينها داخليا وخارجيا، وتركز العلاقات على الثقة، العمل الجماعي، الأتصال، التشابك.

و- التعلم: يمثل التعلم التنظيمي أساس التميز الإداري لأنه يمكن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسابرة التغيرات في البيئية وإيجاد مناخ عمل يدعم الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات.

ز- المواءمة والانسجام: وتعني الربط والتنظيم بين الأسس الست السابقة لتعظيم إمكانات المنظمة والعمل على توافق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

ويرى الباحث أن مرتكزات إدارة التميز تعد الأساس لمنظومة التميز داخل المنظمة لما لها من أهمية بالغة في أكمال أركان تحقيق التميز، من خلال بناء إستراتيجي واضح المعالم يحقق عمليات إدارة التميز من خلال استثمار الموارد البشرية ونسج العلاقات الداخلية والخارجية والأهتمام بالعمل التنظيمي للمحافظة على استمرارية التحسين والتطوير المتواصل للممارسات المحققة للتميز.

٤/٢ مقومات تحقيق إدارة التميز .

هناك مجموعة من المقومات الواجب توافرها في المنظمات العامة من أجل تحقيق إدارة التميز وهي كالآتي: (صقر، ٢٠١٦، ١٩)

أ- قيادة فاعلة تتولى توفير مقومات إدارة التميز، حيث تؤدي دورا محوريا مؤثرا في صياغة أهداف المنظمة وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية.

ب- قناعة القيادات بتطبيق إدارة التميز، إذ إن التميز التنظيمي لا يتحقق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والتقليدية بل يتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة تتبنى فلسفة إدارة التميز.

- ج- الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة التميز.
- د- بناء إستراتيجي متكامل يعتمد على منهجية إدارية متفوقة كالإدارة الإستراتيجية لربط جميع العناصر المؤثرة الخارجية والداخلية في أداء المنظمة من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.
- هـ- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات بحيث تكون مترابطة ومتشابكة بعيدا عن النمط التقليدي الذي كان يكرس التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة، فإدارة التميز لا تتحقق إلا من خلال الترابط والتشابك في عمليات المنظمة.
- و- وجود نظام وآليات لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة حيث أن الكادر البشري يعد الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات لذا يجب أن يتم اختيارهم بدقة.
- ز- وجود نظام لتقويم الأداء التنظيمي، وسعي المنظمة للوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقا من خلال تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل وفقا لآليات ومعايير محددة.
- ٥/٢ معوقات تحقيق إدارة التميز .

تتمثل معوقات تحقيق إدارة التميز فيما يلي: (اللوغان، ٢٠١٢، ٣٨)

- أ- معوقات تنظيمية تشمل: البيروقراطية، عدم مرونة الهيكل التنظيمي، ضعف التصور في الربط بالعالم الخارجي، غياب الرؤية والرسالة لدى العاملين، ضعف الثقافة التنظيمية، عدم تحديد رغبات العملاء بشكل واضح، محاولة تطبيق نماذج التميز العالمية في المنظمات دون مراعاة الفوارق في البيئات المختلفة.
- ب- معوقات بشرية: الخوف من الفشل، ضغوط تمارس من الجماعات غير الرسمية، غياب المناخ التنظيمي الملائم للإبداع، القصور في تدريب العاملين، عدم مساندة العمل الجماعي.
- ج- معوقات مالية: عدم وجود دعم كاف، عدم بناء شراكات مع المجتمع المدني، الهدر المالي.
- د- معوقات تكنولوجية: ضعف البيئة التكنولوجية للمنظمة والتي تساهم في تحقيق التميز في العمل الإداري والفني.

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة:

أ- الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

١- مجتمع وعينة الدراسة.

تم تحديد مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة والبالغ عددهم (١٩٢٤) مفردة، أما عينة البحث فقد تم الاستعانة بأسلوب العينة

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي

العشوائية الطبقيّة نظراً للتجانس النسبي بين مفردات ووحدات هذا المجتمع، وقد بلغ حجم مفردات العينة (٣٢٠) مفردة.

وقد وتم تحديد عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية: (حميدة، ٢٠١٦).

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث N مجتمع البحث (عدد العاملين بالهيئات محل الدراسة ١٩٢٤) مفردة.

n حجم العينة.

Z ١.٩٦ عند مستوى ثقة ٩٥% (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

P نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة ٥٠% للحصول على أقصى حجم للعينة.

q النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

E ٠.٠٥. الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{19241}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{1924}} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000650 + .000129} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000779} = 320$$

طبقاً لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (٣٢٠) استمارة، وقد تم إستعادة (٣٠٠) إستمارة بنسبه (٩٣.٨%) وهى نسبه صالحة للتحليل الإحصائي وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

٣- أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الأستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائي لكل من الإدارة بالتجوال والتميز التنظيمي طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، في ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وقد أشتمل الأستقصاء على محورين رئيسيان يتمثلان في:

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي

المحور الأول: الإدارة بالتجوال.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر الإدارة بالتجوال بالهيئات محل الدراسة على التميز التنظيمي، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (١)

عناصر قياس الإدارة بالتجوال

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
أكتشاف الحقائق	العبارات من ١ إلى ٥
تحسين الأتصال	العبارات من ٦ إلى ١٠
التحفيز	العبارات من ١١ إلى ١٥
التطوير	العبارات من ١٦ إلى ٢٠
التغذية المرتدة	العبارات من ٢١ إلى ٢٥

المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثاني: التميز التنظيمي.

تتعدد المؤشرات والابعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم التميز التنظيمي، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الإجرائي للتميز التنظيمي، فقد تم قياسه بالهيئات محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢)

عناصر قياس التميز التنظيمي

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
التميز التنظيمي	العبارات من ٢٦ إلى ٤٠

المصدر: إعداد الباحث.

بعد أن أصبح الإستقصاء في صورته النهائية تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس الإدارة بالتجوال والتميز التنظيمي، وهو ما يشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٣)

معاملات صدق أداة الدراسة

معايير الصدق	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٧٥	٢٥	٣٠٠	المحور الأول (الإدارة بالتجوال)
.٩٥٤	١٥	٣٠٠	المحور الثاني (التميز التنظيمي)
.٩٨٣	٤٠	٣٠٠	المحور العام للاستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

وقد اتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس الإدارة بالتجوال والتميز التنظيمي وهو ما يعني بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٤)

معاملات ثبات أداة الدراسة

معايير الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٥٠	٢٥	٣٠٠	المحور الأول (الإدارة بالتجوال)
.٩١١	١٥	٣٠٠	المحور الثاني (التميز التنظيمي)
.٩٦٧	٤٠	٣٠٠	المحور العام للاستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

ب- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

تسعى الدراسة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لأستجابات عينة الدراسة، والتي تم من خلالها تحديد العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز التنظيمي وفقاً لما يلي:

١- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بإدارة بالتجوال.

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الإدارة بالتجوال على العبارات من (١ - ٢٥)، ويوضح الجدول التالي أستجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي

جدول رقم (٥)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الدالة على الإدارة بالتجوال

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
24%	0.96735	1.90	يقوم المديرون بزيارات ميدانية متكررة على كافة مواقع العمل	١
24%	1.00396	1.89	يعتمد المديرون على التجوال لتحديد المشكلات تحديدا دقيقا	٢
20%	0.83462	1.82	يمارس المديرون التجوال لمعرفة حجم وجودة الإنجاز المتحقق قبلا	٣
22%	0.9392	1.75	يمارس المديرون التجوال لمعرفة المشكلات التي يعاني منها العمل	٤
20%	0.83856	1.75	يقوم المديرون بالتجوال للتعرف على أوضاع العاملين واتجاهاتهم وإمكاناتهم	٥
16%	0.65484	1.82	اكتشاف الحقائق	
27%	1.09269	2.00	يقضي المديرون خارج مكاتبهم وقتا كافيا مع العاملين في أماكن العمل	٦
28%	1.10922	1.98	يتفاعل المديرون خلال تجوالهم بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحها العاملين	٧
24%	0.98109	1.94	يحرص المديرون خلال تجوالهم على تعزيز ثقة العاملين بهم	٨
27%	1.11427	1.92	يقوم المديرون بالتجوال لمعرفة مدى سلامة قنوات الاتصال من خلال مطابقة المعلومات الواردة بالواقع	٩
21%	0.87101	1.86	يقوم المديرون خلال تجوالهم بتعميق انتماء العاملين للهيئة وتوضيح الأهداف التنظيمية لهم	١٠
19%	0.78291	1.94	تحسين الاتصال	
22%	0.91744	1.83	ينعكس تجوال المديرين على دافعية العاملين للعطاء، وقيادتهم باتجاه أهداف الهيئة	١١
26%	1.07128	1.95	يعزز المديرون من خلال تجوالهم شعور العاملين بأنهم شركاء في وضع وتحقيق أهداف الهيئة	١٢
22%	0.90859	1.86	يسمح المديرون بمناقشة العاملين لهم في أي من المواضيع المتعلقة بالعمل	١٣
27%	1.08962	2.00	يكافئ المديرون خلال تجوالهم العاملين على إنجازاتهم ومبادراتهم	١٤

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي

تابع جدول رقم (٥)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على الإدارة بالتجوال

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
19%	0.7871	1.76	يهتم المديرون خلال تجوالهم بتحقيق مطالب العاملين	١٥
18%	0.72137	1.88	التحفيز	
22%	0.91006	1.84	يشجع المديرون خلال تجوالهم أفكار التطوير في العمل لدى العاملين	١٦
27%	1.07728	2.00	يضيف المديرون من خلال تجوالهم أفكار جديدة لأعمال العاملين	١٧
21%	0.8944	1.79	يقوم المديرون خلال تجوالهم بتصحيح وتطوير أداء العاملين	١٨
27%	1.07187	2.04	يستخدم المديرون أسلوب الإدارة بالتجوال عند تطوير سياسات وإجراءات العمل	١٩
23%	0.97858	1.83	يهتم المديرون خلال تجوالهم بالبحث عن الفرص التطويرية في الهيئة والأفكار الإبداعية لدى العاملين	٢٠
20%	0.82721	1.90	التطوير	
27%	1.10143	1.97	يلمس العاملين نتائج تجوال المديرون في مواقع العمل	٢١
25%	1.02541	1.93	يهتم المديرون خلال تجوالهم بمتابعة الملاحظات التي يطرحها العاملين	٢٢
24%	1.00106	1.84	يستخدم المديرون التجوال للحصول على معلومات دقيقة حول مستوى أداء العاملين وقدراتهم	٢٣
24%	0.98406	1.85	يستخدم المديرون أسلوب الإدارة بالتجوال لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الهيئة	٢٤
27%	1.10789	1.84	يقدم المديرون خلال تجوالهم للعاملين ملاحظات عن أدائهم	٢٥
21%	0.87565	1.89	التغذية المرتدة	
16%	0.66701	1.89	الإدارة بالتجوال	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور الإدارة بالتجوال ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعيف جدا في بعضها الآخر، كما أن قيم معاملات الاختلاف تتراوح ما بين (٢٠%- ٢٨%) - قد تجاوزت النسبة (٢٠%-) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما بلغ قيمة معامل الاختلاف (١٩%) للعبارة رقم (١٥) مما أشار إلى وجود أختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على الظاهرة التي تمثلها تلك العبارة.

أما على مستوى المحور الكلى (أكتشاف الحقائق) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٨٢) بانحراف معياري يساوى (٠.٦٥٤٨٤) كما أن معامل الأختلاف قد بلغ قيمته (١٦%) وهى درجة أختلاف جيدة تشير إلى وجود أختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها قد حصلت على متوسطات حسابيه تتراوح ما بين توصيف ضعيف وضعيف جدا حيث بلغت قيمة تلك المتوسطات ما بين (١.٧٥ - ١.٩٠)، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (١.٨٢) فإنه يقع بمنطقة الضعف، مما دل على أتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور فى أكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال فى الهيئات محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلى (تحسين الأتصال) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٤) بانحراف معياري يساوى (٠.٧٨٢٩١) كما أن معامل الاختلاف قد بلغ قيمته (١٩%) وهى درجة أختلاف جيدة تشير إلى وجود أختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها قد حصلت على متوسطات حسابيه بتوصيف ضعيف حيث بلغت قيمة تلك المتوسطات ما بين (١.٨٦ - ٢.٠٠)، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (١.٩٤) فإنه يقع بمنطقة الضعف، مما دل على أتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور فى تحسين الأتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال فى الهيئات محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلى (التحفيز) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٨٨) بانحراف معياري يساوى (٠.٧٢١٣٧) كما أن معامل الأختلاف قد بلغ قيمته (١٨%) وهى درجة أختلاف جيدة تشير إلى وجود أختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها قد حصلت على متوسطات حسابيه تتراوح ما بين توصيف ضعيف وضعيف جدا حيث بلغت قيمة تلك المتوسطات ما بين (١.٧٦ - ٢.٠٠)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٨٨) ويقع بمنطقة الضعف، مما دل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في الهيئات محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلى (التطوير) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٠) بانحراف معياري يساوى (٠.٨٢٧٢١) كما أن معامل الاختلاف قد بلغ قيمته (٢٠%) وهي درجة اختلاف جيدة تشير إلى وجود أختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها قد حصلت على متوسطات حسابيه تتراوح ما بين توصيف ضعيف وضعيف جدا حيث بلغت قيمة تلك المتوسطات ما بين (١.٧٩ - ٢.٠٤)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٩٠) ويقع بمنطقة الضعف، مما دل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في التطوير كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في الهيئات محل الدراسة.

أما مستوى المحور الكلى (التغذية المرتدة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٨٩) بانحراف معياري يساوى (٠.٨٧٥٦٥) كما أن معامل الاختلاف قد بلغ قيمته (٢١%) وهي درجة أختلاف جيدة تشير إلى وجود أختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها قد حصلت على متوسطات حسابيه بتوصيف ضعيف حيث بلغت قيمة تلك المتوسطات (١.٨٤ - ١.٩٧)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٨٩) ويقع بمنطقة الضعف، مما دل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في التغذية المرتدة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في الهيئات محل الدراسة محل الدراسة.

٢- تحليل وتفسير نتائج المحور الثانى المتعلق بالتميز التنظيمي.

أعتمدت الدراسة في قياس أبعاد التميز التنظيمي على العبارات من (٢٦ - ٤٠)، ويوضح الجدول التالى استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي

جدول رقم (٦)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على التميز التنظيمي

معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
25%	1.05912	1.80	تضع القيادة الإدارية بالهيئة برامج لتحسين العمل الإداري على جميع المستويات لبلوغ التميز في العمل	٢٦
21%	0.90629	1.73	تحدد الاحتياجات الوظيفية بالهيئة في ضوء متطلبات التميز .	٢٧
21%	0.90098	1.76	تتابع الإدارة العليا تنفيذ خطط تطوير الهيئة وتميزها .	٢٨
21%	0.87921	1.73	تحل البيئة الداخلية والخارجية قبل البدء بصياغة غايات وأهداف الهيئة	٢٩
26%	1.08281	1.91	هناك حرص من الإدارة العليا على تكريم أصحاب الأداء المتميز من العاملين .	٣٠
25%	1.0496	1.86	تتنبأ القيادة الإدارية بالمشكلات المستقبلية وتضع الحلول العملية المناسبة لها .	٣١
24%	0.99861	1.81	يتم استخدام مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات الهيئة تنفذ على نحو صحيح	٣٢
24%	0.97765	1.97	يتم وضع خطط وبرامج التنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج التقييم الذاتي للأداء .	٣٣
25%	1.03419	1.90	تترجم القيادة الإدارية أهدافها الاستراتيجية إلى برامج عمل .	٣٤
29%	1.11978	2.08	تمنح صلاحيات كافية لتمكين العاملين من إنجاز مهماتهم .	٣٥
27%	1.0957	1.99	تستخدم التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية .	٣٦
22%	0.92126	1.79	تشجع الهيئة الابتكار في أنشطة تطوير العمليات .	٣٧
26%	1.02314	2.10	توظف الهيئة نظم المعلومات لدعم أهدافها .	٣٨
28%	1.12108	2.03	تحرص الهيئة على تبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين .	٣٩

تابع جدول رقم (٦)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على التميز التنظيمي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
25%	1.00874	1.95	تزيد القيادة الإدارية فرص الإبداع من خلال الاستثمار الأمثل الموارد المعلومات لديها.	٤٠
16%	0.67696	1.89	التميز التنظيمي	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات التميز التنظيمي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعيف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تراوحت ما بين (٢١% - ٢٩%) ، حيث تجاوزت النسبة (٢٠%) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على إتجاه واحد بالنسبة لتلك الفقرات.

وقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٨٩) بانحراف معياري يساوي (٠.٦٧٦٩٦) كما أن معامل الاختلاف قد بلغ قيمته (١٦%) وهي درجة اختلاف جيدة تشير إلى وجود اختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

٣- أختبارات الفروض:

تستخدم أختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أي فرض تم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم إجراء التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذي يتناوله الفرض محل البحث، ثم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم.

وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين اكتشاف الحقائق (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين اكتشاف الحقائق وبين التميز التنظيمي في الهيئات محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٧)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر اكتشاف الحقائق (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) على التميز

التنظيمي في الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
اكتشاف الحقائق	التميز التنظيمي	.834 ^a	.696	680.050	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين اكتشاف الحقائق (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) في الهيئات محل الدراسة وبين التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.834)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض أستنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة (680.050)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن اكتشاف الحقائق (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (69.6%)، من التميز التنظيمي في الهيئات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.696)، وبملاحظة أن قيمة الأحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين اكتشاف الحقائق (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين تحسين الأتصال (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين تحسين الأتصال وبين التميز التنظيمي في الهيئات محل الدراسة على النحو التالي:

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي

جدول رقم (٨)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر تحسين الأتصال (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) على التميز التنظيمي في الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
تحسين الأتصال	التميز التنظيمي	.915 ^a	.838	1536.209	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تحسين الأتصال (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) في الهيئات محل الدراسة وبين التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.915)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لأختبار هذا الفرض أستنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة (1536.209)، وهي داله إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن تحسين الأتصال (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (83.8%)، من التميز التنظيمي في الهيئات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.838)، وبملاحظة أن قيمة الأتصال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين تحسين الأتصال (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحفيز (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين التحفيز وبين التميز التنظيمي في الهيئات محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٩)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر التحفيز (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) على التميز

التنظيمي في الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
التحفيز	التميز التنظيمي	.809 ^a	.654	563.888	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التحفيز (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) في الهيئات محل الدراسة وبين التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٠٩)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض أستنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة (٥٦٣.٨٨٨)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن التحفيز (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٦٥.٤%)، من التميز التنظيمي في الهيئات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٦٥٤)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحفيز (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

الفرض الرابع: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التطوير (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين التطوير وبين التميز التنظيمي في الهيئات محل الدراسة على النحو التالي:

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي

جدول رقم (١٠)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر التطوير (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) على التميز التنظيمي في الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
التطوير	التميز التنظيمي	.812 ^a	.660	578.722	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة أرتباط طردية قوية بين التطوير (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) في الهيئات محل الدراسة وبين التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨١٢)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لأختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة (٥٧٨.٧٢٢)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن التطوير (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٦٦%)، من التميز التنظيمي في الهيئات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٦٦٠)، وبملاحظة أن قيمة الأحتتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التطوير (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

الفرض الخامس: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التغذية المرتدة (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين التغذية المرتدة وبين التميز التنظيمي في الهيئات محل الدراسة على النحو التالي:

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي

جدول رقم (١١)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر التغذية المرتدة (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) على التميز

التنظيمي في الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
التغذية المرتدة	التميز التنظيمي	.683 ^a	.476	261.045	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التغذية المرتدة (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) في الهيئات محل الدراسة وبين التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٨٣)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لأختبار هذا الفرض أستنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة (٢٦١.٠٤٥)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن التغذية المرتدة (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) في هذا النموذج تفسر ما مقداره (٤٧.٦%)، من التميز التنظيمي في الهيئات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٤٧٦)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التغذية المرتدة (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

النتائج

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين اكتشاف الحقائق (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.
- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين تحسين الأنتصال (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.
- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحفيز (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.
- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التطوير (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.
- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التغذية المرتدة (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال) وبين التميز التنظيمي بالهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة.

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- قصور مدخل الإدارة بالتجوال في الهيئات محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى.

١- قصور اكتشاف الحقائق (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال)، وذلك نتيجة إلى عدم قيام المديرين بزيارات ميدانية متكررة على كافة مواقع العمل بالهيئة، نتيجة ضعف اعتمادهم على التجوال لتحديد مشكلات العمل تحديداً دقيقاً، أو معرفة حجم وجودة الإنجاز المتحقق قبلاً، بالإضافة إلى التعرف على أوضاع العاملين واتجاهاتهم وإمكاناتهم.

٢- ضعف تحسين الأنتصال (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال)، ويرجع ذلك إلى القصور في قضاء المديرين وقتاً كافياً خارج مكاتبهم مع العاملين في مواقع العمل المختلفة، وعدم تفاعلهم بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحونها، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى أن هناك ضعف في عدم قيام المديرين بالتجوال لمعرفة مدى سلامة قنوات الأنتصال من خلال مطابقة المعلومات الواردة لهم بالواقع.

٣- قصور نظام التحفيز (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال)، وذلك نتيجة إلى ضعف تعزيز المديرين من خلال تجوالهم شعور العاملين بأنهم شركاء في وضع وتحقيق أهداف الهيئة، من خلال عدم السماح لهم بمناقشتهم في أيّ من المواضيع المتعلقة بالعمل، أو تحقيق مطالبهم، بالإضافة إلى عدم التوجه نحو مكافئتهم على إنجازاتهم ومبادراتهم، مما ينعكس بالسلب على دافعيتهم للعطاء، وقيادتهم باتجاه أهداف الهيئة.

٤- قصور التطوير (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال)، ويرجع ذلك إلى عدم تشجيع المديرين خلال تجوالهم أفكار التطوير في العمل لدى العاملين، أو إضافة أفكار جديدة لأعمالهم، بالإضافة إلى ضعف قيامهم بتصحيح وتطوير أداء العاملين، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى أن هناك قصور في استخدام المديرين أسلوب الإدارة بالتجوال عند تطوير سياسات وإجراءات العمل، أو البحث عن الفرص التطويرية في الهيئة والأفكار الإبداعية لدى العاملين.

٥- ضعف الاعتماد على التغذية المرتدة (كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال)، وذلك نتيجة إلى قصور اهتمام المديرين خلال تجوالهم بمتابعة الملاحظات التي يطرحها عليهم العاملين، وعدم استخدامهم التجوال للحصول على معلومات دقيقة حول مستوى أداء العاملين وقدراتهم، أو معرفة نقاط القوة والضعف في أداء الهيئة، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى عدم تقديم المديرين ملاحظات عن أداء العاملين خلال تجوالهم، وفي ضوء ذلك لا يلمس العاملين نتائج تجوال المديرين في مواقع العمل المختلفة بالهيئة.

ب- قصور التميز التنظيمي في الهيئات محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى قصور توجه الإدارة العليا بالهيئة نحو وضع برامج لتحسين العمل الإداري على جميع المستويات الإدارية لبلوغ التميز في العمل، بالإضافة إلى ضعف تحديد الاحتياجات الوظيفية في ضوء متطلبات التميز، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى عدم متابعة الإدارة العليا بالهيئة لتنفيذ خطط التطوير وتميزها، وقد اتجهت تلك الآراء إلى أن هناك ضعف في القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل البدء بصياغة غايات وأهداف الهيئة.

وقد اتجهت آراء عينة الدراسة كذلك إلى أن هناك قصور في تنبؤ القيادة الإدارية بالهيئة بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول العملية المناسبة لها، وكذا في ترجمه أهدافها الاستراتيجية إلى برامج عمل كما أنه لا يتم استخدام مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات الهيئة تنفذ على نحو صحيح، بالإضافة إلى أنه لا يتم وضع خطط وبرامج التنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج التقييم الذاتي للأداء، وقد أشارت تلك الآراء أيضاً إلى أن هناك ضعف في استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية، وكذا في التوجه نحو الابتكار في أنشطة تطوير

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي

العمليات، أو توظيف نظم المعلومات من خلال الأستثمار الأمثل لموارد المعلومات لدعم أهداف الهيئة.

وقد أكدت تلك الأراء على أن هناك قصور لدى الإدارة العليا بالهيئة نحو التوجه لتكريم أصحاب الأداء المتميز من العاملين، أو منحهم صلاحيات كافية لتمكينهم من إنجاز مهماتهم، أو تبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم.

التوصيات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

التوصيات

المدة الزمنية للتنفيذ	اليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	المجال	البعد
سنة أشهر	قيام المديرين بزيارات ميدانية متكررة على كافة مواقع الهيئة لتحديد المشكلات ومعرفة حجم وجودة الإنجاز المتحقق قبلاً وكذا التعرف على أوضاع العاملين واتجاهاتهم وإمكاناتهم	- الإدارة العليا. - إدارة التخطيط.	جدولة زيارات ميدانية بهدف التواصل والأستكشاف	أكتشاف الحقائق	
ثلاثة أشهر	تفاعل المديرين خلال تجوالهم بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحها العاملين، مما يعزز ثقة العاملين بهم، مع الاهتمام بمعرفة مدى سلامة قنوات الأتصال من خلال مطابقة المعلومات الواردة بالواقع	- الإدارة العليا	حث المديرين على قضاء وقت كافي بين أماكن عمل العاملين مما يسهل من عملية الأتصال فيما بينهم بعيداً عن أية عوائق بيروقراطية.	تحسين الإتصال	الإدارة بالتجوال

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي

تابع جدول رقم (١٢)

التوصيات

المدة الزمنية للتنفيذ	اليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	المجال	البعد
شهر	الاهتمام خلال تجوال المديرين بتحقيق مطالب العاملين، ومناقشتهم في كافة المواضيع المتعلقة بالعمل، مع مكافئتهم على إنجازاتهم ومبادراتهم في العمل.	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا. - الإدارة المالية والإدارية. 	التنوع في وسائل التحفيز المادي والمعنوي عند تقدير جهود العاملين.	التحفيز	الإدارة بالتجوال
شهران	تشجيع المديرين خلال تجوالهم أفكار التطوير في العمل لدى العاملين، مع إضافة أفكار جديدة لأعمال العاملين لتصحيح وتطوير أدائهم.	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة التدريب 	ممارسة الإدارة بالتجوال بحثاً عن الأفكار الإبداعية لدى العاملين لتطوير العمل وتشجيعها أكثر منه للمراقبة والتفتيش	التطوير	
ثلاثة أشهر	أهتمام المديرين خلال تجوالهم بمتابعة الملاحظات التي يطرحها العاملين عليهم، والحصول على معلومات دقيقة حول مستوى أدائهم وقدراتهم، ومعرفة نقاط القوة والضعف في هذا الأداء.	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا 	التوازن في أنظمة المتابعة المختلفة، فلا يطغى جانب على آخر، مع التأكيد على فاعلية الوسائل المباشرة في التواصل مع العاملين - كالتجوال - أكثر من أنظمة المتابعة المكتبية أو عن بعد، كالتقارير والاتصالات ونحوهما.	التغذية المرتدة	

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي

تابع جدول رقم (١٢)

التوصيات

المدى الزمني للتنفيذ	الليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
عام	<p>- التركيز على نشر وتعزيز ثقافة التميز في أوساط كافة العاملين.</p> <p>- تدعيم أعمال وحدة التخطيط والتطوير التي ترسخ العمل الإداري المنهجي.</p> <p>- التنمية المستمرة للعاملين وفقا لأحدث المناهج الإدارية، وحفزهم لذلك.</p> <p>- توسيع دائرة الشراكات الخارجية مع الجهات المثيلة لعمل الهيئة، وتعزيز التعاون والتنسيق معهم والاستفادة من تجاربهم.</p> <p>- توفير أدوات قياس شاملة ودورية حول الخدمات التي تقدمها الهيئة.</p>	<p>- الإدارة العليا</p> <p>- إدارة التدريب.</p>	<p>تعزيز ثقافة التميز التنظيمي بأبعادها المختلفة، التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، تميز السياسات والاسـتراتيجيات، تميز العمليات، تميز الموارد).</p>	التميز التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث.

قائمة المراجع

أ- المراجع باللغة العربية.

- ١- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٢- أبو وطفة، سماهر. (٢٠١٠). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الفلسطينية، غزة، فلسطين.
- ٣- أحمد، عزام. (٢٠١٨). "الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسى بسلطنة عمان"، مجلة العلوم التربوية، ٢(٢).
- ٤- الشوا، عفت. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ٥- الضريس، نورة. (٢٠٢٠). "واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٢).
- ٦- العايد سري. (٢٠١٢). "الإدارة بالتجوال"، مجلة التنمية الإدارية، ٩٨ (١٩).
- ٧- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٨- العيدي، أمل. (٢٠١٠). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة، الأردن.
- ٩- اللوفان، محمد. (٢٠١٢). تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ١٠- الوادي، محمود. (٢٠١٢). التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- ١١- جودي، حيدر حمزه. (٢٠١١). "تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٤ (٩٠).
- ١٢- حلقان، عبد العاطى. (٢٠٢٠). "الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، العدد الثاني والسبعون.

- ١٣- حميدة، صفوت. (٢٠١٦). التحليل الإستدلالي، القاهرة: الزعيم للخدمات المكتبية.
- ١٤- شوباصي، حنان. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ١٥- شوقي، قيطان. (٢٠١٠). "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة النجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر .
- ١٦- صقر، محمد عمر. (٢٠١٦). واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ١٧- غوانمه، محمد. (٢٠١٩). "درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل وسبل تطويرها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ١(١).
- ١٨- يونس، نعين. (٢٠١٦). درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

ب- المراجع باللغة الإنجليزية.

- 1- AL- Qeed, Marzouq A. (2015). The Effect of Practices of Management by Wandering on Learning Organization. A Study on World Islamic Sciences and Education University. **Journal of Management Research**, 7(4).
- 2- AL Rawashdeh, Eyad Taha. (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).
- 3- AL- Shra'ah, Ata. (2013). "Practicing Management By Walking Around and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals", **Journal of Management Research**, 5(1).
- 4- Tucker, A. L., & Singer, S. J. (2015). The Effectiveness of Management-By Walking Around: A Randomized Field Study, **Production and Operations Management**, 24 (2).

5- Woods, M. (2016), "Walkrounds in practice: corrupting or enhancing a quality improvement intervention? A qualitative study", **Europe PMC Funders Author Manuscripts**, 40(7).

6- Zundel, Mike. (2013). Walking to Learn: Rethinking Reflection for Management Learning, **Management Learning**, 44 (2).