

دور العلاقات الانسانية كاحد ابعاد الادارة بالتجوال في تحقيق التميز الاداري
دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الصناعات الكهربائية
كريم محمد السادات ابراهيم

الملخص:

يهدف هذا البحث التعرف على دور العلاقات الانسانية في تحقيق التميز الاداري ، ومحاولة التوصل إلي مجموعة من التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة الميدانية بالبنوك التجارية المصرية .

وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمد الباحث علي المنهج العلمي الاستقرائي والاستنباطي مستخدم في ذلك أسلوبي الدراسة النظرية والميدانية حيث يتم أولاً عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة البحث ثم إجراء الدراسة الميدانية من خلال توزيع قوائم الاستقصاء علي عينة من شركات الصناعات الكهربائية بمدينة العاشر من رمضان وذلك لاختبار فروض البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي توفرها خدمة البرامج الإحصائية SPSS وقد انتهت الدراسة الى وجود اهتمام من عينة العاملين أقل من المتوسط لمعظم عناصر بعد العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي قدره 2.69 و بانحراف معياري قدره 0.28 أما فيما يتعلق بفئة الادارة العليا فبلغ المتوسط الحسابي 3.77 والانحراف المعياري 0.13 كما توصلت الدراسة الى ضرورة تبني سياسات واستراتيجيات تكون غايتها الاساسية تتمثل في استخدام الموارد البشرية والاهتمام بالعلاقات الانسانية ، وذلك من خلال إعادة هندسة رؤية ورسالة استراتيجيات المنظمة بشكل يجعل الاهتمام بالجوانب الاساسية هو الغاية الاساسية للمنظمة.

Abstract:

Management by Wandering Around (MBWA) represents an integrated administrative system which is based on the smart existence and presence of the administrative leader at the work and implementation sites who does not entirely rely on other communication means but use his personal skills and talents in

designing, organizing and implementing the roaming meetings, managing individual and group interviews that take place during the administrative roaming , using dialogue skills with executors to discover any defect and handle it. So we can say that administrative roaming is a true model to achieve this aim and a real opportunity that allows managers to take a look at everything happening inside their foundations and at the field work sites and have a discussion with their employees concerning their ideas and the problems they encounter, their individual achievements, the abilities that everyone has and their collective achievements. All this takes place in an informal way.

The research is found there is no moral effect of statistical significance for the human relations dimension as one of the (MBWA) dimensions in achieving the administrative excellence in companies, is under consideration."

The main research recommend is the invalidity of the null hypothesis has been proven and the validity of the alternative hypothesis.

مقدمة:

أصبحت منظمات الأعمال في مواجهة عوامل أكثر تعقيدا في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية التي تواجه مختلف دول العالم وخاصة الدول النامية ، مما دفع شركات القطاع العام والخاص للبحث عن الأساليب والمفاهيم الإدارية الجديدة لتحسين أدائها ومركزها التنافسي في السوق، حيث اتجهت معظم الشركات العالمية نحو الاهتمام بالعلاقات الانسانية، فإدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم

كريم محمد السادات ابراهيم

أدائها وكل ذلك دفع منظمات الأعمال الاعتماد إستراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ التميز الإداري، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلال التميز هي تنفيذ إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية.

فتفوق الشركات في مجال إدارة الموارد البشرية يقوم بالتركيز على العاملين بهذه الشركات فيظهر قدراتهم عن طريق الثقة والتمكين ومن ثم يعمل على تشجيعهم وتمكينهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالشركات المتميزة تقوم بتصميم وإدارة عمليات توظيف ناجحة كما تقدم المكافآت للموظفين بطريقة تحفز من طاقم العمل وتحثهم على إظهار مهاراتهم ومعرفتهم واستغلال ذلك فيما يعود بالنفع على المنظمة ويحقق الأمن في بيئة العمل.

ويؤكد البروفيسور إدوارد لولير في كتابه إدارة الموهبة أن رؤساء ومديري الشركات عادة ما يقولون "موظفونا هم أكبر أصولنا" أو "موظفونا هم من يجعلوننا مختلفين"، فالكثير من الشركات لا تستمد مزاياها التنافسية من تقديم أقل الأسعار أو أحدث التقنيات أو أفضل المنتجات ولكنها تستمدها من الموظفين والعاملون⁽ⁱ⁾.

أولاً: مشكلة البحث :

يتضح للباحث بعد إستقراء الدراسات المتعلقة بموضوع البحث وبعد الإطلاع على المواقع الإلكترونية التي تقدم بيانات لها علاقة بقطاع الصناعات الكهربائية (محل الدراسة الميدانية) أن قطاع الصناعات الكهربائية يعاني من المشكلات التالية:

١. نقص الثقة بالنفس وغياب الإرادة والرغبة في إمتلاك القدرة على التغيير والأبداع على الرغم من إمتلاك الكوادر اللازمة في كثير من المجالات ولكن دون أن تتاح لها الفرصة الكافية واللازمة للإبداع والتطوير حيث تحتل مصر المرتبة ١١١ دولياً من بين ١٣٨ دولة في مؤشر عوامل الابتكار والتطور لعام ٢٠١٦ - ٢٠١٧ وتأتي في المرتبة ١٥٩ دولياً من بين ١٨٠ دولة في مؤشر الابتكار عام ٢٠١٦ - ٢٠١٧⁽ⁱⁱ⁾

٢. تدهور مستويات التعليم الفني والصناعي والهندسي في مصر إلى الدرجة التي أصبح الإلتحاق بالتعليم الفني مدعاه للخجل ، على الرغم من الحاجة الماسه للكوادر الفنية المتخصصة لبناء نهضة صناعية وحقيقية ، ويوضح الشكل التالي عدد الطلاب الذين أنهوا متطلبات النجاح في مستوى الدبلوم فوق المتوسط من المعاهد الفنية⁽ⁱⁱⁱ⁾

٣. على الرغم من نمو حجم السوق المصري على المحورين الأفقي والرأسي إلا أن هذا النمو ليس بالمستوى الكافي ولا العمق اللازم لإقامة بنية أساسية صناعية مستقلة تماما وهذا ما يؤكد الشكل التالي والذي يوضح إجمالي قيمة المستهلك من الخامات في مختلف الصناعات وجاءت صناعة الأجهزة الكهربائية في المرتبة السادسة بنسبة ٠.٩ مليار جنيه بعد صناعات الموارد والمنتجات الغذائية ثم صناعة منتجات المعادن المشكلة وصناعة المواد والمنتجات الكيماوية وأخيرا صناعة المستحضرات الكيماوية والدوائية والمنتجات الطبية وفي نفس الترتيب صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة.
٤. إنخفاض إلى حد الأندمام لمخصصات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميزانيات الشركات والمؤسسات المتخصصة إضافة إلى إنخفاض ميزانية البحث العلمي في الموزانة الحكومية المصرية.
٥. إنقصار دور الشركات المصرية المتخصصة والعاملة في مجال الصناعات العربية بدور الوكيل التجميعي للعديد من الأسماء العالمية أو في مرحلة متقدمة تقوم بإستيراد المكونات وتجميعها في مصر وتقديمها للمستهلك المحلي والعالمى تحت أسماء مصرية جديدة ، حيث بلغ قيمة واردات مصر من السلع الإستهلاكية نصف المعمرة نحو ٢١٦ مليون دولارا و ٦٥٦ مليون دولار قيمة الواردات من السلع الإستهلاكية
٦. وجود الكثير من المعوقات الأجرائية والضرائبية بالإضافة إلى زيادة الأعتداف على الخارجد من خلال إستيراد مستلزمات الإنتاج
٧. عدم وجود تكامل بين الصناعات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة لعمل قيمة مضافة لهذه الصناعة وزيادة معدلات التصدير .
٨. عدم وجود قاعدة بيانات متكاملة بالإمكانات والقدرات التصنيعية المتاحة ، سواء في القطاع الخاص أو بالقطاعات الإنتاجية المملوكة للدولة .
٩. عدم قدرة الدولة على السيطرة على أساليب التحايل من تصدير المواد الخام مثل محاولات تصدير خامات معاد صبيها في شكل نصف كرة ، أو بلوكات تحت شعارات وهمية أنها منتج تام ، الأمر الذي يخلق أزمات شديدة في ذلك القطاع حيث يبلغ حجم الإستهلاك المحلي من خامة الصاج مثلا والتي تعد إحدى المكونات الرئيسية في إنتاج العديد من الصناعات الهندسية على رأسها الأجهزة الكهربائية يتراوح ما بين مليون و ١.٢ مليون طن سنويا .

كريم محمد السادات ابراهيم

ونتيجة لزيادة درجة التعقيد في العملية الإدارية وامتداد طول واتساع خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية والتنفيذية وتعدد المراحل الإدارية وما ترتب عليها من بطء في اتخاذ القرار الإداري نتيجة عبء البيروقراطية الثقيل وبما لا يتناسب مع كثافة المتغيرات وتسارع الأحداث وما يتطلبه اقتناص وانتهاز الفرص السانحة من سرعة ودقة وفاعلية... كل ذلك وغيره دفع إلى استخدام الإدارة بالتجوال لتحقيق حملة من المزايا على رأسها التميز الإداري.

لذلك تتركز مشكلة الدراسة في عدم وجود الموظفين لفهم طبيعة العلاقة بين التجوال MBWA والتميز الإداري، كما تفتقر العديد من المنظمات رؤية واضحة لتبني وتطبيق مفاهيم MBWA والتميز الإداري في تعزيز قدرة العمل على ابتكار أساليب جديدة لأداء العمل.

وبالتالي قد تكمن المشكلة في تأثير ممارسة إدارة التجوال MBWA على التميز الإداري في شركات الصناعات الكهربائية بمدينة العاشر من رمضان. ويمكن تلخيص مشكلة البحث في تحديد الي أي مدي تؤثر العلاقات الانسانية كمنهج الإدارة التجوال في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ودرجة تأثيرها على تحقيق التميز الإداري في شركات الصناعات الكهربائية .

ثانياً: أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية :

أ- تستمد أهميتها العلمية والعملية من أهمية الموضوعات التي تتناولها متغيرات الدراسة :

● أهمية العلاقات الانسانية كمنهج للإدارة بالتجوال في ظل عصر يفرض تحدياً غير مسبوق على كافة الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، شركة) من حيث: القوة، والإنجاز والأداء، والجودة فالعلاقات الانسانية كمنهج للإدارة بالتجوال تفترض وعياً إدراكياً قائماً على توفير نظام للمعلومات الإدارية، برنامج للهداف والغايات المبرمجة زمنياً كماً وكيفاً.

● أهمية مفهوم التميز الإداري باعتباره من الموضوعات الإدارية الحديثة نسبياً فالتميز الإداري هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية التي يشهدها العالم اليوم من أجل النهوض وتخطى الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير ومنافسة.

ب- أن البحث يهتم بتحليل دور الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز الإداري

وبالرغم من وفرة الدراسات العربية والأجنبية في هذا الموضوع، إلا أنه لم يسبق أن تم تناول العلاقة بين الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل، والتميز الإداري كمتغير تابع "وذلك على حد علم الباحث".

٢- الأهمية العملية:

أ - إمكانية استفادة "قطاع الصناعات الكهربائية بمدينة العاشر من رمضان" (محل الدراسة الميدانية) من نتائج وتوصيات البحث، بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل نظراً لما يمثله قطاع الصناعات الكهربائية من أهمية كبرى بالنسبة للاقتصاد القومي، حيث تمتلك مصر العديد من القطاعات الواعدة للاستثمار والتي تسهم في خلق قيمة مضافة عالية وكانت مشروعات الصناعة الغذائية للأجهزة المنزلية ومشروعات الصناعات الإلكترونية في مقدمة القطاعات. حيث تتوافر في مصر الكثير من المقومات الرئيسية لقطاع الصناعات الكهربائية تتمثل هذه المقومات فيما يلي:

- كثافة عنصر العمل في مختلف العمليات الإنتاجية لهذه الصناعة.
- سوق محلي كبير.
- وجود العديد من الفرص المتاحة لتسويق هذه المنتجات في أسواق الشرق الوسط وأفريقيا نتيجة لحزمة الاتفاقيات الدولية المبرمة على المستوى الإقليمي: اتفاقية الشركة المصرية الأوروبية- اتفاقية الكوميسا- اتفاقية أغادير- منطقة التجارة الحرة العربية.
- تضافر جهود القائمين على هذه الصناعة على المستوى المحلي لكي تنبؤ هذه الصناعة المكانة التي تليق بها وخلق الفرص التصديرية.
- ارتفاع نسبة المكون المحلي في صناعة الأجهزة المنزلية الكهربائية والتي تصل في الثلاجات والتكييف والغسالات إلى ٧٥%.
- ب - زيادة درجة الوعي لدى مديري شركات الصناعات الكهربائية بأهمية تطبيق الإدارة بالتجوال وأبعادها وطرق ممارستها وما يحققه ذلك من نتائج تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- ج - مساعدة المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والعلوية بمعرفة الحقائق الكاملة دون تزييف عما يدور داخل شركاتهم من مشكلات تواجه العاملين وتعوقهم عن تحقيق أفضل معدلات للأداء والإنتاج وذلك من خلال التجول المستمر في مختلف

أنحاء وإدارات الشركة.

د - إتاحة الطريق أمام مديري شركات الصناعات الكهربائية بإستخلاص المقترحات من العاملين وجها لوجه والتي قد تحمل أفكارا وحلولا إبداعية ومبتكرة تساهم في رفع كفاءة الأداء لديهم وكفاءة المنظمة ككل.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الي :

١- بيان دور العلاقات الانسانية كاحد ابعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق هذا التميز الإداري في شركات الصناعات الكهربائية ويتطلب تحقيق هذا الهدف تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية:

٢- التعرف على معايير التميز الإداري في شركات الصناعات الكهربائية وبيان لاي درجة تتأثر بالعلاقات الانسانية وذلك من خلال إختبارها ميدانيا .

رابعاً: أسلوب البحث

سوف يعتمد الباحث على أسلوبي الدراسة النظرية والدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة كما يتضح على النحو التالي:

١- الدراسة النظرية (المكتبية):

سوف يعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للدراسة على مراجعة الكتب والدوريات والمجلات العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو تناولت بعض جوانبه، والنشرات الدورية الصادرة عن دليل جمعية المستثمرين بمدينة العاشر من رمضان وغرفة الصناعات.

٢- الدراسة الميدانية:

سوف يتم الاعتماد على أسلوبي المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء في جميع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية مع مفردات مجتمع الدراسة التي سوف يتم تحديدها.

٣- أساليب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات سوف يتم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج SPSS لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولاختبار صحة فروض الدراسة، وقد يتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي.

خامسا : فروض الدراسة

انطلاقا من مشكلة البحث وفي ضوء أهداف البحث تم صياغة الفروض التالية:
الفرض الرئيسي:

"لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقات الانسانية على تحقيق التميز الإداري بالشركات موضوع الدراسة".

ويمكن قياس العلاقات الانسانية كمتغير مستقل من خلال الابعاد الاتية :

- ١ - نسبة العلاقات المهنية الإنسانية
- ٢ - القدرة على لقاء العامل بالمدير في أي وقت
- ٣ - درجة معرفة حاجات العاملين
- ٤ - مستوى الإطلاع على أوضاع العمل
- ٥ - الاتصال المباشر مع الإدارة العليا
- ٦ - السعي لتحقيق السعادة والحرية والاستقرار الوظيفي
- ٧ - درجة المحافظة على كرامة العاملين

سادسا : الإطار النظري

سوف يتناول الباحث في هذا العنصر الجوانب التالية :-

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للعلاقات الانسانية كاحد ابعاد الادارة بالتجوال .

المحور الثاني : الاطار المفاهيمي للتميز الاداري .

المحور الثالث : تأثير العلاقات الانسانية كاداه لتحقيق التميز الاداري .

وفيما يلي شرح للعناصر السابقة:

المحور الاول الإطار المفاهيمي للعلاقات الانسانية كاحد ابعاد الادارة بالتجوال:

يعتبر مفهوم الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة التي انتشرت في العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين، حيث أصبحت المنظمات الإنتاجية والخدمية تطبق هذا المفهوم في عملياتها الإدارية لأنه يساعدها في التغلب على المشكلات التي تواجهها، والوصول إلى معدلات نجاح سواء من حيث الإنتاجية أو الربحية ورضا وولاء العاملين، بالإضافة إلى أنه يساعد المديرين في بناء شبكة علاقات قائمة على الثقة مع العاملين من أجل التعرف على الصعوبات التي تواجههم وتعتزض إنجازاتهم، والاستماع إلى مقترحاتهم والأفكار التي لديهم والتي قد تساهم

في تطوير عمل المنظمة، وبالتالي فإن المنظمات التي تحقق نجاحاً ملحوظاً في أسلوب إدارتها هي تلك المنظمات التي تطبق مفهوم الإدارة بالتجوال.

١ - مفاهيم الإدارة بالتجوال

لقد تعدد آراء الكتاب حول مفاهيم للإدارة بالتجوال، و يمكن للباحث تعريف الإدارة بالتجوال على أنها "المجهودات التي يقوم بها المدير من خلال التجوال داخل ميادين العمل والتنقل بين الإدارات والأقسام، من أجل بناء علاقات تواصل وثقة مع العاملين هدفها التعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجههم وتفوق أدائهم والتعرف على أسباب هذه المشكلات من أجل إيجاد الحلول السليمة لها، وكذلك الاستماع إلى مقترحات العاملين والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم لاستخراج الطاقات الإبداعية والابتكارية الكامنة بداخلهم مما يحقق الأهداف العامة للمنظمة".

٢ - أهداف الإدارة بالتجوال:

الإدارة عن طريق التجوال يمكن النظر إليها كأسلوب للتواصل بين المدير والموظفين والذي يعتمد على طريقة الإدارة اللامركزية وعلى غرس عنصر الثقة بين الموظفين والإدارة مما يبرز من الروح الجماعية لدي العاملين، فهذا النوع من الإدارة والعاملين مما يقوي الروح الإيجابية.

فالكثير من المديرين حبسوا أنفسهم في مكانتهم منذ سنوات ولم يحاولوا التجوال على الإطلاق، ولا يعرفون كيف البداية، وطبقاً لدراسة (Lynech, 2009)، ما عليهم القيام به هو تطبيق الخطوات التالية^(iv):

- الالتقاء بالموظفين والتحدث معهم لتشجيع الحوار الصادق والولاء لهم.
 - إبداء الاهتمام بأعمالهم.
 - السؤال عن أمورهم الشخصية فمثلاً عن عائلاتهم وهواياتهم وأوقات عطلتهم.
 - عدم السماح للموظفين بتقديم شكوى بمن يشرف عليهم بل تناولهم مع المشرف أولاً.
 - مشاركة العاملين برسم صورة للمؤسسة في المستقبل وتذكيرهم بأهمية دورهم في الوصول لهذا الحلم.
 - مشاهدة العاملين وهم يعملون بشكل صحيح، فلا تكن ناقداً ولا مفتشاً بل قدم الإرشاد.
- فالإدارة عن طريق التجوال تستمد أهدافها من أهداف الإدارة بشكل عام مع

وجود بعض الأهداف الخاصة بها، فتنوع أهداف الإدارة بالتجوال، فهي لا تقتصر على الحصول على البيانات والمعلومات أو على الوقوف على ما يحدث فقط بل أنها تمتد لتشمل ما يلي^(v):

- تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي.
- ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية والغير معلنة والتي قد تكون غيبية أو جهلت أو لم تذكر للإدارة العليا للمشروع لسبب أو لآخر.
- ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى أفاق التطوير.
- التحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ وإلى مقاييس أعلى من الجودة ولتصبح الجودة الشاملة والمتكاملة هي عنوان المشروع.
- إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدي الأفراد وكسر جمود الروتين والقضاء على التحجر الفكري.
- معالجة حالات وأمراض الضيق والإحباط والقلق والتوتر النفسي واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتئبة.
- إدارة عمليات إعادة الهيكلة.

أما دراسة "يحيي ملحم ٢٠٠٦" فأكدت أن الهدف الرئيسي لإدارة التجوال هو كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين الإدارة العليا والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية أو تحريف أو تدخل من الإدارات المختلفة.

وتتفق دراسة "Mears 2009"^(vi) مع دراسة الخضير في أن الهدف الرئيسي للإدارة بالتجوال هو إعطاء الفرصة للتواصل المباشر ومناقشة القيم والمعتقدات وتطور فهم المديرين حول أثر تنفيذ الأهداف مع العاملين.

وأشارت دراسة أخرى بأن للإدارة بالتجوال هدفين أساسيين هما:

- تحفيز العاملين ودفعهم للعمل بكفاءة وفعالية، من خلال التواجد المستمر للمدير.
 - وقوف المدير شخصياً على العمل لكي يطلع على الأداء ومشكلات العمل بصورة واضحة بدلاً من نقل ذلك له من خلال التقارير.
- ولتحقيق أهداف الإدارة بالتجوال يستخدم المدير أثناء تجواله أدوات متنوعة من أهم تلك الأدوات:

- الاجتماعات المفتوحة والمغلقة، فالاجتماع لقاء فكري بين المدير المتجول والعاملين في نشاط معين لبحث مشكلة ما والمناقشة وتبادل الآراء.
 - المحاضرات والتي تساعد المدير في الرد على أسئلة واستفسارات العاملين ويتناول فيها سياسة المنظمة وأهدافها وخططها المستقبلية.
 - البرامج التدريبية وهي من أهم الأساليب لتحقيق التجوال الإداري واستخدام الأسلوب المناسب يساعد العاملين على استخدام مهاراتهم الكامنة، ويصقل قدراتهم ومواهبهم.
 - الندوات التخصصية والعامية والتي تساعد على التركيز على المشكلات التي تواجه المنظمة ودور العاملين في المشاركة في حلها والتغلب عليها.
- وتتفق مع الدراسة السابقة "دراسة محسن الخضري"^(vii) حيث تناولت الأدوات التي تساعد على تحقيق أهداف للإدارة بالتجوال من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (١) أدوات الإدارة بالتجوال والوسائل المساعدة

المصدر: محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٦.

ويري الباحث أن الهدف الرئيس للإدارة بالتجوال هو إحداث تغييرات إدارية إيجابية تمكن المديرين من رؤية المشكلة في سياقها وبالتالي فهمها واقتراح حلول لها بشكل أفضل، ويتحقق ذلك من خلال الزيارات المتكررة للمديرين والتي يترتب عليها قوة التواصل بين المديرين والعاملين وخلق جسر من الثقة والألفة بينهم.

٣- أهمية الإدارة بالتجوال:

إن الإدارة بالتجوال إدارة فعالة جاءت لتقاوم وتكسح وتزيل وتغير الرتابة والجمود والتحجر، وتقضي على الروتين القاتل للإبداع والابتكار وتكتشف العباقرة، وتعطي الفرصة للجميع لإبداء مواهبهم وطاقتهم وفي الوقت نفسه تقدم المكافأة والحافز والأجر والثواب المجزي ويكسح من أجل المشروع وأهدافه، وليس من أجل إرضاء الرئيس المباشر له وتملقه ومناقفته على حساب وعلى حساب تحقيق أهداف المشروع^(viii).

فينبغي على المديرين توفير قنوات رسمية للموظفين ليقوموا بالشكوى، وحتى ما إذا كان المديرين غير قادرين على تنفيذ ما جاء بالشكوى، إلا أنه من المفيد لهم الاستماع إليها، ونجد أن أفضل وسيلة لتحقيق التواصل بين المديرين والمرووسين هي أسلوب الإدارة عن طريق التجوال، ومن هنا تكمن أهمية الإدارة عن طريق التجوال من قدرة المديرين على ملاحظة تعبيرات الوجه وتغيرات نبرات الصوت وغيرها من الأمور التي لا يمكن ملاحظتها عن بعد.

وجاءت دراسة "serrrat 2009"^(ix) تأكيداً على دراسة "Prash 2009"

في أن الإدارة بالتجوال ليست فقط تقاطع لخطوط من الاتصالات بل هي تعمل على:

- تبني الثقة والعلاقات.
- تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف الشخصية والجماعية.
- إحداث تغير ثقافي لتحسين أداء المؤسسة.
- تجديد قيم المؤسسة.
- جعل العمل أقل رسمية.
- خلق مؤسسة صحية.

أما دراسة "Ata E. M. Alshra'ah &et.al 2013" فأصبحت أن أهمية الإدارة بالتجوال تتمثل في السماح للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية لتوضيح وجهة نظرهم بشكل مباشر لمديرهم، وتطوير مهارات الموظفين بما في ذلك القيادة والمعرفة والخبرة في العمل والتطوير في طريقة أداء العمل والمتطلبات اللازمة لذلك. وتكمن أهمية الإدارة بالتجوال في أنها تسمح للمدير لرؤية الحقائق على أرض الواقع حيث أن بقاؤه في مكتبة لا يستطيع سوى أن يري الخيال فقط بناءً على المعلومات التي تصل إليه^(x).

وقد حدد "العجمي ٢٠١٠" فوائد الإدارة بالتجوال كالتالي:

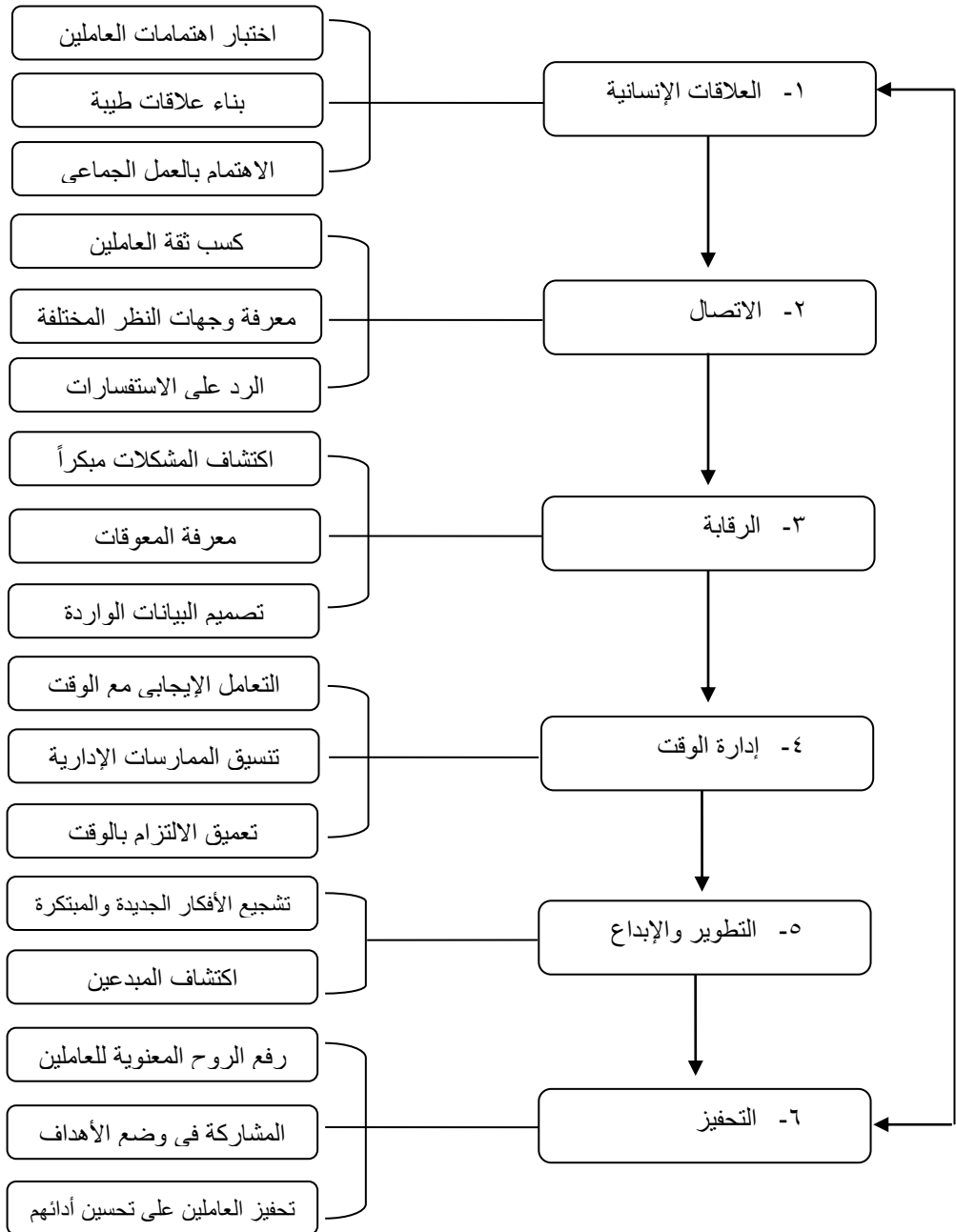
- التفويض الفعال للسلطة.
 - تقييم العاملين بشكل أفضل.
 - زيادة الإحساس بالمسئولية لدي العاملين.
 - ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي.
 - إعادة هيكلة المؤسسة بشكل أفضل.
 - تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ.
- وتتفق مع دراسة العجمي دراسة "قُدومي ٢٠١١"^(xi) حيث أوضحت أن الإدارة بالتجوال هو أسلوب إداري فاعل ومطلوب لإدارة المؤسسات لتواجه تحديات كثيرة فرضتها متغيرات معاصرة، ولتحافظ على قدراتها التنافسية المناظرة لها، والتي تمارس نفس نشاطها، كما أن الإدارة بالتجوال تسهم بقوة في إنجاز أهداف المؤسسة على أفضل وجه ممكن.
- ولتعظيم أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال هناك مجموعة من الممارسات التي يجب على المدير إتباعها أثناء التجوال، فتناولت دراسة "Buckner 2008"^(xii) بعض الإجراءات الهامة للإدارة بالتجوال أهمها:

- الوقت الذي يتحول فيه المديرين الموظفين.
 - التأكيد على أن زيارة المديرين عفوية وغير مخطط لها.
 - التأكيد على هدوء المدير أثناء الجولات الإدارية.
 - ترك المجال للجميع لفعل ما يؤدون أمام المدير.
 - تهيأ المدير للمناقشات الأرتجالية مع الموظفين.
 - تشجيع المدير لمقترحات الموظفين لتحسن العمليات والخدمة.
- وتضيف دراسة "serratt 2009" مجموعة من البنود المكملة لدراسة "Buckner 2008" والمتمثلة في:

- مراقبة المدير والاستماع للموظفين بدون إصدار أحكام.
- مراعاة المدير للمشاكل والظروف التي يتعرض لها الموظفين.
- عكس المدير لصورة المدرب والمحفز وليس المحقق.
- مشاركة المدير للموظفين بالأخبار الجيدة، ومنح تعزيز للموظف الذي يقوم بعمل جيد.

ويستنتج مما سبق بأنه قد تبدو الإدارة بالتجوال لدى العديد من المديرين عند البدء بممارستها أسلوباً يشوبه التكليف أو التصنيع وقد يشعرون بشئ من الصعوبة أثناء تطبيقه، إلا أن الإدارة بالتجوال تُعد نموذجاً حقيقياً لتحقيق الاتصال الفعال بين المنظمة والعاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة والمستفيدين من خدمات المنظمة المختلفة، كما أنها تعتبر فرصة حقيقية تمكن المديرين من التعرف على أفكار ومشكلات المرؤوسين التي تعترضهم وكذلك التعرف على ما يمتلكه كلاً منهم من قدرات، وبالتالي تُعد الإدارة بالتجوال أسلوباً بسيطاً وممتعاً وذو جدوي في مجال تطوير آلية الاتصال بين المديرين و فرق العاملين معهم.

وهناك مجموعة من الأبعاد التي يجب على المدير إتباعها حتى يستطيع تحقيق الكفاءة والفعالية في أسلوب إدارته عن طريق التجوال ويمكن توضيح هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢)

المحور الثاني: الإطار النظري للتميز الإداري:

١ - مفهوم التميز الإداري:

أصبحت حالة التميز مرتكزا رئيسياً في عالم الأعمال في التسعينات من القرن الماضي، وأصبح من أهم سمات الإدارة الحديثة السعي نحو التميز عبر تملك أدواته واستيفاء متطلباته. وتحتاج المنظمات للتميز في كامل محطات دورة حياتها، فكلما انتقلت من مرحلة إلى أخرى أصبحت الحاجة للتميز أكثر عمقا وضرورة ملحة لإحداث التكامل بين الأبعاد المادية والنوعية حتى تصل إلى قضايا الصورة الذهنية والسمعة الحسنة والشهرة^(xiii).

فالتميز الإداري يحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المنظمات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتبة ونمطيه العمل، باعتبار التميز متطلباً مهماً نحو الارتقاء بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً على أداء القمة^(xiv).

فالتميز يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة في محيط مناسب لإدارة الجودة، ويمكن أن يحقق النجاح.

وانشغلت العديد من الدراسات والبحوث بوضع مفهوم محدد للتميز المؤسسي "الإداري" واختلفت توجهات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا مفهوم، فعلى سبيل المثال حددت مدرسة الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، بينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين، أما النظريات الحديثة في مجال الإدارة ربطت التميز المؤسسي بعدة مصطلحات مثل: الفاعلية التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة، والعمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية^(xv).

وبعد استعراض المفاهيم المختلفة للتميز الإداري يمكن للباحث تعريف التميز الإداري على أنه " منظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر، واستغلال الفرص الحاسمة وتحقيق التكامل بين مختلف أجزاء المنظمة لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفاعلية.

٢- أهداف التميز الإداري:

على مر التاريخ لم يبق شئ على حاله فالتغير صفة ملازمة للحياة إلا أنه يوجد تغيير بناء وتغيير سلبي. وكل يحاول أن يتميز عن غيره سواء كان ذلك بالاسم أو بالنوعية أو بالكمية أو بالأساليب والطرق المستخدمة من أجل تحقيق مخرجات ذات جودة عالية تميزها عن غيرها، فالتميز أسلوب شامل متكامل الهدف منه وضع المؤسسة في حالة من الديقومة والاستمرارية من أجل منافسة المؤسسات الأخرى وتميزها عن غيرها بجودة مخرجاتها.

أما دراسة "مبروك نصير"^(xvi) فتري أن التميز والتطوير الإداري يعمل على تحقيق الأهداف التالية:

- تعزيز مشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية.
- نشر ثقافة التميز في المؤسسة.
- تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.

وبالنسبة لأهداف التميز الإداري وفقاً لدراسة "المليجي"^(xvii)، فإنه يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضي عنها العميل، والاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوي العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وجعل المؤسسات عالمية، وتجنب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، وتحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً، وتعظيم قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التغير.

فالهدف الاسمي للتميز الإداري هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين

نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئة التي تسهم في بقاء وإنما المؤسسات، وتنشيط دورها في أداء الأفراد والجماعات.

يستنتج الباحث مما سبق أن التميز الإداري ضرورة من ضرورات التطوير الإداري فالمؤسسات التي ترغب في تحقيق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطور فالتميز يشكل موقفاً جديداً نحو تحقيق التحسين المستمر.

٣- أهمية التميز الإداري:

إن سعي المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز الإداري، إذ أن إستراتيجية التميز من منظور المتعاملين مع المنظمة تخدم أربع طبقات أساسية^(xviii).

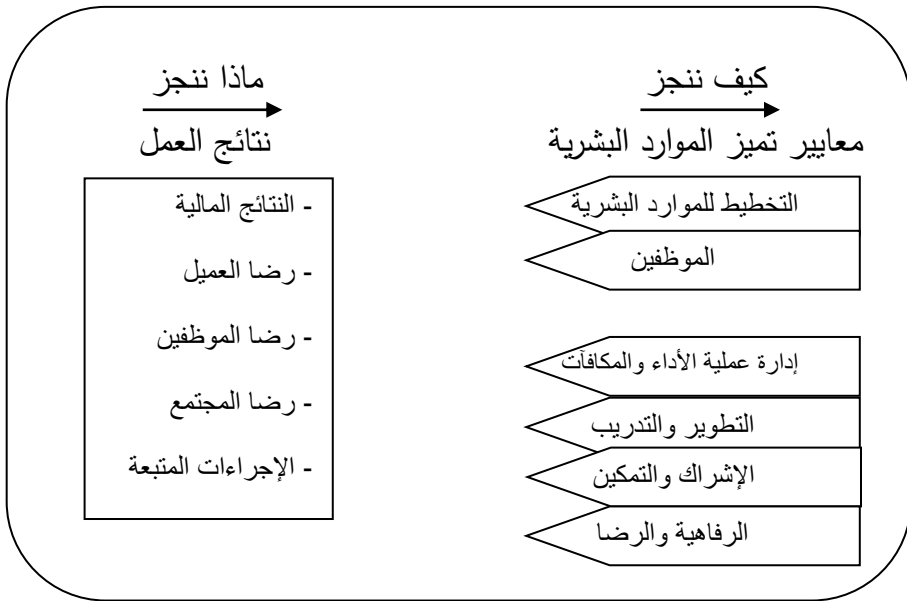
- أ- طبقة الخدمة الأساسية تلبي الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون.
- ب- طبقة الخدمة المتوقعة التي ترضي المتعاملين مع المنظمة كونها تقي بكافة احتياجاتهم.
- ج- طبقة الخدمة الموسعة التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون، ففيها توسيع لتطلعاتهم وإرضائهم.
- د - طبقة الخدمة القصوى، وفيها يعيش المتعاملون حياة غاية في الاستمتاع فوق ما يتوقعونه.

فالتميز الإداري هو ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراته يتطلب وجوده وتنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملك له^(xix).

فأهمية التميز الإداري وفقاً لدراسة "زايد ٢٠٠٣"^(xx) تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال، تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية- الثقافة التنظيمية- الهيكل التنظيمي).

فتحقق التميز الإداري يؤدي إلى حدوث تحسن ملموس في مستوى الأداء على كافة أطراف مجتمع المؤسسة وذلك من خلال خصائص والتي تتضمن ما يلي^(xxi):

- وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة.
 - وضوح وتحديد رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمنظمة.
 - توافر خطة إستراتيجية للمنظمة وخطط سنوية للوحدات مبينه على أسس علمية
 - وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية للمنظمة.
 - وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل
 - وضوح وتحديد الإجراءات العلمية اللازمة لتحقيق معايير التميز.
 - توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين.
- أما دراسة "Rola Ali 2011" فقدمت نموذج من أجل تحقيق التميز الإداري داخل الشركات، يقوم على ربط العناصر الرئيسية لتمييز إدارة الموارد البشرية بنتائج العمل ويوضح الشكل التالي هذا النموذج.



نموذج تميز إدارة الموارد البشرية

المصدر: Rola Ali El-damn, opcit, P 8

وأشار "Dahlgard" (xxii) في بحثه تحت عنوان "أسس الامتياز التجاري" إلى أربعة أمور أساسية يطلق عليها اسم (4PS) والتي لا بد وأن تهتم بها أي شركة من أجل الوصول إلى التميز الإداري، تتمثل هذه العوامل الربعة في الناس، إجراءات

العمل، الشراكة والمنتجات.

أما دراسة "Simard and Rice" (xxiii) فتقترح أن التميز الإداري يكون من خلال تشجيع العاملين وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم، ومنحهم الحرية بتجنيبهم الرقابة المفرطة بالتعليمات والسياسات والأوامر القاسية في عملهم، ومنحهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء آرائهم واتخاذ قراراتهم، وما أكدته دراسة "AI Fayyad 2005" باكتشاف اثر التمكين على وجود تنافس داخل المنظمة ومن ثم تحقيق التميز الإداري من خلال جودة المنتج، الأسعار، الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، وخدمات الجودة وتفاعل العملاء.

يتضح مما سبق ما يلي :

- أن التميز الإداري له مجموعة من الأبعاد تتنوع بين أبعاد مؤسسيه، تنظيمية، تقنية وفردية.
 - بالإضافة إلى الأبعاد السابق ذكرها فهناك أبعاد أخرى تتمثل في المعرفة، القيادة، الموارد البشرية، العمليات والجوانب المالية.
- فالشركات الممتازة من الناحية العملية تُبنى على ثلاث ركائز هي التكلفة والجودة والسرعة. والشركات التي تقف بعيداً عن الحشد من خلال تبني التميز في الإدارة فهي تمتلك صفات إضافية وهي أنها منظمة: ذكية ورشيقة ومتوافقة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

التوافق بين استخدام التكنولوجيا المناسبة مع أفضل المنهجيات والعمليات لتحويل الكميات المتزايدة من البيانات إلى معلومات ذات مغزى والتي تدعم عمليات صنع القرار.	ذكية ▽
القدرة على تحديد الإجراءات البديلة بسهولة كبيرة في حالة حدوث تغيرات في السوق تؤثر على نجاح وعمليات المنظمة.	رشيقة ▽
الترابط والتناسق الكامل بين عناصر المنظمة الداخلية والخارجية والانتقال من منهج القيادة والسيطرة إلى النموذج التعاوني	متوافقة ▽

شكل رقم (٤)

الركائز الثلاث للتميز الإداري

المصدر: Thomas oestreich, frank Butendy, opcit, P 6.

المحور الثالث : تأثير العلاقات الانسانية كاداه لتحقيق التميز الاداري .

يتحقق التميز الإداري من خلال الموارد البشرية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال من خلال قيام الإدارة بالتجوال على تقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين بهدف إحداث التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية، وتنمية قدرات المرؤوسين على التفاعل الاجتماعي مع البيئة المحيطة، مما يزيد من فرصهم في البقاء واستمرارية النجاح، ويطور قدراتهم على التحكم في الظروف المختلفة المحيطة بهم، والوقوف على المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجه التنظيم حالياً التي قد تظهر مستقبلاً، وتحديد أنسب الطرق والوسائل لعلاجها والتعامل معها^(xxiv).

أما العلاقات الإنسانية فتشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على اختيار اهتمامات العاملين، وبناء علاقات طيبة معهم، والاهتمام بالعمل الجماعي وتوفير المناخ المناسب لهم^(xxv)، فالإدارة بالتجوال تركز على العلاقات الإنسانية والتقييم المفتوح، والإدراك، وهي مهمة جداً لبناء العمل القوي فأسلوب الأمر والسيطرة غير فاعل في المؤسسات الحديثة^(xxvi).

فالمدير المتجول يكون لديه حرص شديد على المحافظة على كرامة العاملين معه، وحقهم الكامل في الحياة الكريمة، وفي الحرية المستقبلية، وفي السعي للسعادة، وفي تأمين مستقبلهم، وضمان استقرارهم الوظيفي، وعدم تعرضهم لأي ما من شأنه أن يؤدي مشاعرهم أو يحط من قيمتهم، أو يخرج كرامتهم ومن ثم الحفاظ على توازنهم النفسي والعاطفي وهو ما يساعد على^(xxvii):

- رفع إنتاجية العاملين بشكل متصاعد من خلال إحساسهم بالكرامة، وأن أحد جوانب هذه الكرامة قدرتهم على الإنتاج والعمل المتميز.
- دفع روح الابتكار والتطوير والتحسين من أجل امتلاك مزايا تنافسية سواء في مجال:

- الإنتاج.

- التسويق.

- التمويل.

- الكوادر البشرية.

وبالشكل الذي يجعل من كرامة العاملين جزءاً من منظومة الحث على

التطوير والتحسين والابتكار لتحقيق أعلى مراتب التقدم.

• زيادة عنصر الولاء والانتماء للمشروع، وبالشكل الذي يجعل من العمل في المشروع محور حياة الفرد، ويجعل من المشروع مجتمع الفرد الذي يحمي به المشروع وأسرته وعائلته التي يتشرف بأن يحمل أسمها ويكون فرداً منها: فإذا نظرنا إلى مسافة الفجوة بين منتجي السيارات في أمريكا، وشركة تويوتا فنجد أن هذه الفجوة أخذ في الاتساع لصالح شركة تويوتا وذلك لأنها على النقيض من المنافسين الغربيين فإن شركة تويوتا لديها اعتقاد كبير بأن العاملين في الخط الأول يمكن أن يكونوا أكثر من تروساً في آلة صناعية، كذلك الحال بالنسبة لشركة "هول فودز" (xxviii) فصرح جون ماكي مؤسس الشركة والعضو المنتدب لها أن فودز هي "مجتمع يعمل مع بعضه لخلق القيمة لأناس آخرين". ففي هذه الشركة الوحدة التنظيمية الأساسية ليست الفرع أو المستودع ولكنها فرق العمل الصغيرة، فالمديرين يستشرون فرق العمل على مستوى كل قرارات الفرع ومنحهم درجة الاستقلالية غير مسبوقة، كذلك العلاوات تدفع لفرق العمل وليس للأفراد (xxix).

كما قامت شركة فايزر Pfizer Inc، بتمليك الموظفين بها بعض الأسهم وذلك لكل المستويات الوظيفية، كما سمحت شركة (ups) لكل الموظفين لديها سواء العاملين منهم كل الوقت أو بعض الوقت وشراء أسهم في الشركة (xxx).

أما شركة أرامكو السعودية لصناعة النفط والتي تحتل المركز الأول عالمياً بين شركات البترول العالمية فقد شهدت هذه الشركة عطاءً متجددًا معتمدًا على الموارد البشرية بها، فكانت تؤمن بأن المورد البشري هو الذى يضع إستراتيجيات وخطط للإنتاج والتصدير والبناء فى حقول الطاقة، هذه الشركة التى لا يتجاوز عمرها (٣٤) عامًا أدركت وتدرك أن الجهاز الإدارى هو عامل وأدوات ومكان، وكل عنصر من هذه العناصر الثلاثة له أهمية فى أداء العمل وحسن القيام به، فالعنصر البشرى هو أحد أهم العناصر الثلاثة - بل أهمها (xxxi).

وقامت شركة سابك السعودية الرائدة فى مجال الكيماويات والتي تأسست عام ١٩٧٦ بتبنى مجموعة من السياسات بهدف تحقيق غاياتها الأساسية التى تتمثل فى استخدام الموارد الطبيعية والمواهب البشرية من أجل المعرفة والابتكار، ويكون الاهتمام بالموارد البشرية أفضل ما يعبر عن مقاييس أدائها وكانت هذه السياسات (xxxii).

• تهيئة مناخ العمل الخصب للعاملين

- تتيح فرص الارتقاء الوظيفي.
 - تقدم للعاملين الحوافز المالية والمعنوية التي تستنفر عطاءاتهم الانتاجية والابداعية.
 - تنظيم برامج التعليم المستمر.
 - تزويد الموظفين بدورات التدريب المصممة لتطوير تعليمهم وتخصصهم.
 - تكوين لجنة عليا للتطوير الوظيفي لتتحمل مسئولية تطوير وتفعيل سياسات الموارد البشرية، بما يعزز مشاعر الانتماء والرضا الوظيفي بين مجموع العاملين، وتخطيط ومتابعة البرامج التطويرية لهم.
- وتتبنى شركة سامسونج فلسفة أن الشركة ليست سوى أفراد وموظفيها فهي تسعى جاهدة لكي توفر للعاملين بها مجموعة وافرة من الفرص حتى يكون بمقدورهم العمل بكامل إمكاناتهم، وتوفر فرص متساوية لكافة الموظفين وتعاملهم بنزاهة وفقاً لقدراتهم وأدائهم. وتوصي موظفيها بالتطوير الذاتي المستمر وتساند التحسينات اللازمة للقيام بالواجبات (xxxiii)
- فالإدارة لم يعد محورها (العمل المكتبي) ولم يعد المدير القائد (صاحب الياقات البيضاء) والسلطة والتسلط (واللمبة الحمراء) و(السكرتيرة) التي تمنع الراغب في محادثته من الوصول إليه، ولم يعد (المدير القائد) هو الذي يقبع داخل مكتبه يعقد الاجتماعات، ويقرأ التقارير المرفوعة إليه، ويؤشر على المذكرات والدراسات المشفوعة بالتوصيات. بل أصبح من المؤلف أن يرتدي المدير القائد ملابس العمال وأن يُشاهد واقفاً في وسطهم، يدير الحوار معهم، متابِعاً لما يحدث بالفعل. يعيش معهم وفيهم لحظات الأمل والفعل البشري لصنع غير أفضل ومستقبل مشرق للجميع (xxxiv).
- وباختصار الإدارة بالتجوال المشروع بشكل عام، والعاملين في المستويات التنفيذية بشكل خاص، ومن ثم تلبية حاجاتهم، والاستجابة لرغباتهم، وبما ينعكس إيجابياً على رضاهم على أنفسهم و عما يقومون به، ومن ثم تزداد فاعليتهم في تحقيق الأهداف، والوصول إلى النتائج المرجوة، وتحقيق الحضور الفعال في مواقع الأحداث، وتحقيق المعايير الحقيقية، وتحقيق المشاركة والشورى التعاونية مع قوي العمل (xxxv).

سابعا الدراسة الميدانية :

١ - مجتمع الدراسة:

يتمثل في جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها^{xxxvi}. ويتكون مجتمع الدراسة في أعضاء الإدارات العليا وأعضاء الإدارة الوسطى والعاملين بالشركات محل الدراسة والبالغ عددهم (٢٦) مديراً، و (٧٢) عضو إداة وسطي، (٣٤١٨) عاملاً.

وقد تم التركيز علي أعضاء الإدارة العليا الذين لهم دور في الإدارة بالتجوال بالشركات وذلك لارتباطهم الوثيق بموضوع البحث، وأعضاء الإدارة الوسطى والذين يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين، كما أنهم المنوطون بتنفيذ سياسات واستراتيجيات الإدارة العليا والإشراف علي العاملين، وقد تم اختيار العاملين حيث أنهم هم من يعمل أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى علي تطبيق استراتيجية الإدارة بالتجوال عليهم لتحقيق التميز الإداري، فضلاً عن اقتناع الباحث بتمثيل هذه العينة لمجتمع العاملين واشتراكهم في مجموعة من الجوانب الهامة مثل تماثل الأوضاع الإدارية بصورة عامة لتبعتها لنفس القطاع، وأيضاً خضوعها لنفس القوانين والتشريعات علي مستوي الدولة، مع كونها تعمل في ظروف اقتصادية وظروف بيئية واحدة، وبالتالي فإن نتائج الدراسة يمكن أن تكون مؤشرات لها دلالة علي أثر استخدام الإدارة بالتجوال على التميز الإداري، ولتواجد مجتمع الدراسة في حدود منطقة جغرافية واحدة ولزيادة دقة النتائج الممكن الوصول إليها وإتاحة إمكانية تعميمها تمت هذه الدراسة علي أساس العينة العشوائية من المجتمع.

٢- عينة الدراسة:

نظراً لقلّة حجم المجتمع بالنسبة لأعضاء الإدارة العليا، قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لفئة الإدارة العليا وعددهم (٢٦) مفردة، ولزيادة عدد أعضاء الإدارة الوسطى والعاملين بالشركات محل الدراسة وصعوبة إجراء مقابلة مع كافة مفردات تلك الفئة فقد استخدم الباحث العينة عشوائية بالنسبة لفئة أعضاء الإدارة الوسطى والعاملين بشركات العاشر من رمضان محل الدراسة، ولتحديد عينة البحث من المجتمع الأصلي للعاملين في المنظمات الصناعية تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون وذلك علي النحو التالي :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]} = \text{حجم العينة}$$

حيث:

$N \leftarrow$ حجم المجتمع

$Z \leftarrow$ الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦).

$D \leftarrow$ نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥).

$P \leftarrow$ نسبة توافر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠.٥٠).

حجم العينة للإدارة الوسطى : $N = 18 / 0.296221 = 60$

وعليه تكون العينة المأخوذة هي ٦٠ مفردة صح منها (٤٥) مفردة:

حجم العينة للعاملين :

$$N = 854.5 / 2.474467 = 345$$

وعليه تكون العينة المأخوذة هي (٣٤٥) مفردة صح منها (٢٥٠) مفردة:

يوضح الجدول رقم (١) عرض الاحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية المقاسة علي مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافها المعيارية، وترتيب الأهمية، وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (١)

التحليل الاحصائي لمتغير بعد مقومات العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال

البيان	أعضاء الإدارة العليا			أعضاء الإدارة الوسطى			العاملين بالشركات		
	الترتيب حسب الأهمية النسبية	الانحراف المعياري النسبية	الوسط الحسابي النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	الانحراف المعياري النسبية	الوسط الحسابي النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	الانحراف المعياري النسبية	الوسط الحسابي النسبية
١- تعتمد الشركة على التشجيع لزيادة العلاقات الإنسانية داخل العمل	٦	٥٦.٠	٠.٤١	٢.٨٦	٥٧.٢	٠.٤٠	٣	٥٧.٢	٠.٤٣
٢- تتيح لك الشركة فرصة لقاء رئيسك في أي وقت	٢	٩٦.٠	٠.٤١	٢.٨٦	٥٧.٢	٠.٤٠	٤	٣.٨٠	٠.٤٠
٣- تهتم الإدارة بالتجوال بمتابعة حجم الانجاز الفعلي	٥	٧٦.٠	٠.٤١	٤.٨٢	٩٦.٤	٠.٣٨	١	٩٦.٤	٠.٤٠

٤	٣٧.٦	٠.٤٣	١.٨٨	٥	٣٧.٢	٠.٤٠	١.٨٦	٣	٩٤.٠	٠.٤٧	٤.٧٠	٤- يستخدم أسلوب إزالة الخوف والرهبة في التعامل
٥	٣٦.٠	٠.٤٠	١.٨٠	٦	٢٠.٤	٠.١٤	١.٠٢	١	٩٧.٠	٠.٣٦	٤.٨٥	٥- تتيح الإدارة العليا زيادة الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين
٦	٢٠.٨	٠.١٩	١.٠٤	٢	٧٦.٤	٠.٣٨	٣.٨٢	٤	٨٠.٠	٠.٤٥	٤.٠٠	٦- تشعر بالسعادة والحرية والاستقرار الوظيفي في عملكم
--	--	٠.٢٨	٢.٦٩	--	--	٠.٢٦	٢.٨٧	--	--	٠.٢٩	٤.١٥	الإجمالي
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	٠.٤٥	٢.٨١	الإجمالي الكلي

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (١) أن متوسط الحسابي لاتجاهات فئات مجتمع البحث كان (٢.٨١) وبانحراف معياري (٠.٤٥)، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣)، فهذا يعني أن بعد مقومات العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال (X2) كانت ذات أهمية متوسطة حيث أن متوسطها يقترب من (٣).

• طبقاً لعينة الإدارة العليا بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان:

إن مفردات فئة الإدارة العليا بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان قد أظهرت وجود اهتمام ببعد مقومات العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال (قيد الدراسة)، بمتوسط حسابي قدره (٤.١٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٢٩)، وذلك مقارنة بالمتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي وهو (٣).

كانت معظم العبارات لها أهمية كبيرة المتعلقة ببعد مقومات العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال من وجهة نظر الإدارة العليا بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وكان أعلى المتوسطات للعبارة التي تنص على (تتيح الإدارة العليا زيادة الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٨٥) وبانحراف معياري (٠.٣٦)، في حين جاءت أقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للعبارة التي تنص على (تعتمد الشركة على التشجيع لزيادة العلاقات الإنسانية داخل العمل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٨٠) وبانحراف معياري (٠.٤١) مما يعني عدم موافقتهم على تلك العبارة، مما يعني أن معظم العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي

أكبر من (٣) مما يدل علي موافقة الإدارة العليا بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان علي أهمية ذلك البعد.

• طبقاً لعينة الإدارة الوسطى بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان:

إن مفردات فئة الإدارة الوسطى بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان قد أظهرت وجود اهتمام ببعده مقومات العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال (قيد الدراسة)، بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٧) وبانحراف معياري قدره (٠.٢٦)، وذلك مقارنة بالمتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي وهو (٣).

كانت بعض العبارات لها أهمية كبيرة المتعلقة ببعده مقومات العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال من وجهة نظر الإدارة الوسطى بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وكان أعلى المتوسطات للعبارة التي تنص علي (تهتم الإدارة بالتجوال بمتابعة حجم الانجاز الفعلي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٨٢) وبانحراف معياري (٠.٣٨)، في حين جاءت أقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي والأهمية النسبية العبارة التي تنص علي (تتيح الإدارة العليا زيادة الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (١.٠٢) وبانحراف معياري (٠.١٤) مما يعني عدم موافقتهم علي تلك العبارة، مما يعني أن بعض العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل علي موافقة الإدارة الوسطى بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان علي أهمية تلك العبارات، مع وجود العديد من العبارات التي حصلت علي متوسط حسابي أقل من (٣) مما يدل علي عدم موافقتهم علي أهمية ذلك العبارات.

• طبقاً لعينة العاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان:

إن مفردات فئة العاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان قد أظهرت وجود اهتمام أقل من المتوسط لمعظم عناصر بعد مقومات العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال (قيد الدراسة)، بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٩) وبانحراف معياري قدره (٠.٢٨)، وذلك مقارنة بالمتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي وهو (٣).

كانت بعض العبارات لها أهمية كبيرة المتعلقة ببعده مقومات العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وكان أعلى المتوسطات للعبارة التي تنص علي (تهتم الإدارة بالتجوال بمتابعة حجم الانجاز الفعلي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٨٠) وبانحراف معياري (٠.٤٠)، في حين جاءت أقل العبارات من حيث المتوسط

كريم محمد السادات إبراهيم

الحسابي والأهمية النسبية العبارة التي تنص علي (تشعر بالسعادة والحرية والاستقرار الوظيفي في عملكم) حيث بلغ متوسطها الحسابي (١.٠٤) وبانحراف معياري (٠.١٩) مما يعني عدم موافقتهم علي تلك العبارة، مما يعني أن بعض العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل علي موافقة العاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان علي أهمية ذلك العبارات، مع وجود العديد من العبارات التي حصلت علي متوسط حسابي أقل من (٣) مما يدل علي عدم موافقتهم علي أهمية ذلك العبارات.

ومن الترتيب الوارد بالجدول السابق رقم (١) يلاحظ أن هناك بعض الاختلافات بين فئات الدراسة المختلفة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطي، والعاملين) في ترتيب أهمية عناصر بعد مقومات العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وذلك لاختلاف وجهة نظر كل فئة في النظر لتلك العناصر ومدى أهمية كل عنصر من تلك العناصر.

يوضح الجدول رقم (٢) عرض الاحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية المقاسة علي مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافها المعيارية، وترتيب الأهمية، وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (٢)

التحليل الاحصائي لمتغير معايير التمييز الإداري

البيان	أعضاء الإدارة العليا			أعضاء الإدارة الوسطى			العاملين بالشركات		
	الترتيب حسب الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١- تهتم الشركة بتنمية الرصيد المعرفي للمتجدد للعاملين.	٨	٠.٣٩	٢.٩٥	١٠	٠.٣١	١.٨٨	٦	٠.٣٦	١.٨٤
٢- تشجع الشركة على زيادة الأفكار الإبداعية وعدد المدعفين.	٤	٠.٣٦	٣.٨٥	١٢	٠.٣١	١.١١	١٢	٠.٣٦	١.١٦
٣- تولي الشركة اهتماماً لبناء قيادات إدارية مستقبلية.	١٢	٠.٣٦	١.٨٥	٨	٠.٣١	٢.٨٨	٧	٠.٤٠	١.٨٠
٤- تستخدم الشركة المنهجية العلمية في بحث المشكلات.	١٠	٠.٤١	٢.٨٠	٥	٠.٣٣	٣.٠٦	٤	٠.٤٤	٢.٩٦
٥- تعمل الشركة على تطوير الهياكل التنظيمية.	٧	٠.٤٥	٣.٠	٢	٠.٤٠	٣.٨٠	٢	٠.٤٤	٣.٠٤
٦- تهتم الشركة بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.	٥	٠.٤١	٣.٨٠	١	٠.٣٤	٣.٨٦	٩	٠.٤٢	١.٧٦
٧- تسعى الشركة للحصول على شهادات الأيزو.	٢	٠.٤١	٤.٨٠	٩	٠.٤٢	٢.٨٤	٣	٠.٤٩	٣.٠

دور العلاقات الانسانية كحاجد ابعاد الادارة بالتجوال في تحقيق التميز الاداري

كريم محمد السادات ابراهيم

١٠	٣٥.٢	٠.٤٢	١.٧٦	١١	٣٦.٠	٠.٤٠	١.٨٠	١١	٥٦.٠	٠.٤١	٢.٨٠	١- تسمح الشركة بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
١٠	٣٥.٢	٠.٤٢	١.٧٦	١١	٣٦.٠	٠.٤٠	١.٨٠	١١	٥٦.٠	٠.٤١	٢.٨٠	٢- تسمح الشركة بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
١١	٢٤.٨	٠.٤٢	١.٢٤	٣	٧٦.٠	٠.٤٠	٣.٨٠	٦	٦٢.٠	٠.٤٤	٣.١٠	١٠- تهتم الشركة بتصميم نظام متكامل لإعداد وتطوير الموارد البشرية.
٨	٣٦.٠	٠.٤٠	١.٨٠	٦	٦٠.٤	٠.٤٥	٣.٠٢	٣	٧٨.٠	٠.٣٠	٣.٩٠	١١- تشجع الشركة التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
٥	٤٢.٤	٠.٤٩	٢.١٢	٧	٥٩.٤	٠.٤٥	٢.٩٧	٩	٥٨.٠	٠.٤٤	٢.٩٠	١٢- تستخدم الشركة استراتيجية مؤسسية واضحة.
١	٦٤.٠	٠.٤٠	٣.٢٠	٤	٧٦.٠	٠.٤٠	٣.٨٠	١	٩٨.٠	٠.٣٠	٤.٩٠	١٣- تستخدم الشركة نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة ونزاهة معلومات متكامل.
--	--	٠.١٢	٢.١٤	--	--	٠.١٩	٢.٩٠	--	--	٠.١٦	٣.٣٨	الإجمالي
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	٠.٤٠	٢.٣٢	الإجمالي الكلي

المصدر : من إعداد الباحث بناءً علي نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٢) أن متوسط الحسابي لاتجاهات فئات مجتمع البحث كان (٢.٣٢) وبانحراف معياري (٠.٤٠)، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣)، فهذا يعني أن بعد معايير التمييز الإداري (Y1) كانت ذات أهمية متوسطة حيث أن متوسطها يقترب من (٣).

• طبقاً لعينة الإدارة العليا بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان:

إن مفردات فئة الإدارة العليا بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان قد أظهرت وجود اهتمام بمعايير التمييز الإداري (قيد الدراسة)، بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٨) وبانحراف معياري قدره (٠.١٦)، وذلك مقارنة بالمتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي وهو (٣).

كانت معظم العبارات لها أهمية كبيرة أو متوسطة تلك المتعلقة بمعايير التمييز الإداري من وجهة نظر الإدارة العليا بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وكان أعلى المتوسطات للعبارة التي تنص علي (تستخدم الشركة نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة ونزاهة معلومات متكامل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٩٠) وبانحراف معياري (٠.٣٠)، في حين جاءت أقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي والأهمية النسبية العبارة التي تنص علي (تولي الشركة اهتماماً لبناء قيادات إدارية مستقبلية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (١.٨٥) وبانحراف معياري (٠.٣٦) مما يعني عدم موافقتهم علي تلك العبارة، مما يعني أن معظم العبارات تتمتع بأهمية

كريم محمد السادات ابراهيم

نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل علي موافقة الإدارة العليا بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان علي أهمية معظم تلك المعايير.

● طبقاً لعينة الإدارة الوسطي بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان:

إن مفردات فئة الإدارة الوسطي بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان قد أظهرت وجود اهتمام بمعايير التمييز الإداري (قيد الدراسة)، بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٠) وبانحراف معياري قدره (٠.١٩)، وذلك مقارنة بالمتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي وهو (٣).

كانت معظم العبارات لها أهمية كبيرة أو متوسطة تلك المتعلقة بمعايير التمييز الإداري من وجهة نظر الإدارة الوسطي بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وكان أعلى المتوسطات للعبارة التي تنص علي (تهتم الشركة بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٦) وبانحراف معياري (٠.٣٤)، في حين جاءت أقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي والأهمية النسبية العبارة التي تنص علي (تشجع الشركة على زيادة الأفكار الإبداعية وعدد المبدعين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (١.١١) وبانحراف معياري (٠.٣١) مما يعني عدم موافقتهم علي تلك العبارة، مما يعني أن معظم العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل علي موافقة الإدارة الوسطي بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان علي أهمية معظم تلك المعايير.

● طبقاً لعينة العاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان:

إن مفردات فئة العاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان قد أظهرت وجود اهتمام كبير ببعض معايير التمييز الإداري (قيد الدراسة)، بمتوسط حسابي قدره (٢.١٤) وبانحراف معياري قدره (٠.١٢)، وذلك مقارنة بالمتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي وهو (٣).

كانت بعض العبارات لها أهمية كبيرة أو متوسطة تلك المتعلقة بمعايير التمييز الإداري من وجهة نظر العاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وكان أعلى المتوسطات للعبارة التي تنص علي (تستخدم الشركة نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة ونزاهة معلومات متكامل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٠) وبانحراف معياري (٠.٤٠)، في حين جاءت أقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي والأهمية النسبية العبارة التي تنص علي (تشجع الشركة على زيادة الأفكار الإبداعية وعدد المبدعين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (١.١٦) وبانحراف معياري

(٠.٣٦) مما يعني عدم موافقتهم علي تلك العبارة، مما يعني أن بعض العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل علي موافقة العاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان علي أهمية ذلك العبارات، مع وجود العديد من العبارات التي حصلت علي متوسط حسابي أقل من (٣) مما يدل علي عدم موافقتهم علي أهمية ذلك العبارات.

الترتيب الوارد بالجدول السابق رقم (٢) لا يعني عدم أهمية العوامل ذات الترتيب المتأخر بالنسبة أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى لأن معظم تلك العبارات قد حصلت علي قيمة أكبر من (٣) مما يدل علي أهمية تلك العبارات بالنسبة للإدارة العليا والإدارة الوسطى، أما بالنسبة لفئة العاملين فقد وافقت علي بعض العبارات ولم توافق علي باقي العبارات، ويلاحظ أن هناك بعض الاختلافات بين فئات الدراسة المختلفة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والعاملين) في ترتيب أهمية عناصر معايير التمييز الإداري وذلك لاختلاف وجهة نظر كل فئة في النظر لتلك العناصر ومدى أهمية كل عنصر من تلك العناصر.

ثامنا : النتائج والتوصيات :

- اثبتت الدراسة ان هناك علاقة طردية موجبة بين بعد العلاقات الانسانية كأحد ابعاد الادارة بالتجوال وتحقيق التميز الاداري بالشركات الصناعية :
- واوصت الدراسة تبني سياسات واستراتيجيات تكون غايتها الاساسية تتمثل في استخدام المواهب البشرية والاهتمام بالجوانب الانسانية من خلال ما يلي :
- إعادة هندسة رؤية ورسالة واستراتيجيات المنظمة بشكل يجعل الاهتمام بالجوانب الانسانية هو الغاية الاساسية للمنظمة .
 - تنمية قدرات المرؤسين علي التفاعل الاجتماعي بالبيئة المحيطة .
 - الاهتمام العمل الجماعي وتوفير المناخ المناسب احترام قدرات الفرد أو تبني ثقافة تقوم علي احترام قدرات الفرد ودعمها والسعي الي ابراز أفضل ما تتمتع به .
 - الاهتمام بكرامة العامل واعتبرها جزءا اساسي من منظومة قيم المنظمة .

- (i) مجلة الإبداع الإداري، إدارة المواهب في الشركات، من خلال الموقع الإلكتروني:
<http://chmp.com/blog/22.1.2015>
- ii) <http://www.capmas.gov.eg/Pages/InternationalIndicators.aspx>.
- iii) <http://www.capmas.gov.eg/Pages/InternationalIndicators.aspx>
- (iv) Stephen. Lynech, **Management by walking Around, office life**, the Economics Intelligence unit, Harvard business school, P:5.
- (v) محسن أحمد الخضيرى، الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفعالية الادارية مجموعة الاسرار الخفية وراء نجاح ٥٠٠ شركة عالمية، مصر، ايتراك، ٢٠٠٠، ص ٤٣-٥٧.
- (vi) Mears mike, "Leader ship Elements: Aguide to **building trust**", iuniverse, New your, P.9.
- (vii) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٦.
- (viii) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ١٦.
- (ix) Olivier serrat, "**Managing by walking around**", cornell university ILR school, 2009, P2.
- (x) Process, Doctoral dissertation, university of Nebraska lin coin.
- (xi) منال عبد المعطي قديمي، الخوادة، تيسير محمد، "الإدارة بالتجوال لدي مديري المدارس المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات"، مجلة كلية التربية بأسوان، العدد السابع والعشرون، ٢٠١٣، ص ٢٦.
- (xii) Buckner Terrie M, " Is Managing by Wandering around Still Relevant? " , Exchange: The Early \Childhood Leaders' Magazine Since 1978, n181 , 2008 , P87.
- (xiii) غازي رسمي أبو قاعد، فاطمة على الربابعة، "دور عوامل النجاح الحرجة (CSFS) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا"، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد ٥، عدد ١، يناير ٢٠١٣، ص ٦.
- (xiv) على الضلعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة ٣٧، عدد ١، ص ٧٥.
- (xv) رضا إبراهيم المليجي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٢، ص ٩.
- (xvi) مبروك محمد السيد نصير، "إطار مقترح لإدارة التغيير وتطوير الإدارة الضريبية نحو تحقيق الجودة والتميز المؤسسي: بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية"، المؤتمر الضريبي الثاني

- والعشرين بعنوان: تطوير النظام الضريبي المصري في ظل متطلبات الاستثمار والتنمية، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب، ٢٠١٥.
- (xvii) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ١٩.
- (xviii) سيد الهواري، "المدير الفعال القرن ٢١"، ط ٥، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- (xix) عادل زايد، عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل"، دار زهران للنشر والتوزيع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢، ص ١٣.
- (xx) موسي سلامة اللوزي، "السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوي التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن: دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد ٢٩، عدد ١، ص ١٠٣.
- (xxi) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ١٨.
- (xxii) Dah Igaard, **The cornerstones of business excellence, total quality management for Engineers**, cambridy, 1999, P 16.
- (xxiii) Simard c, Rice Rolad, "**Managerial information Behavior among total quality management orientation, information use Environments and Managerial roles**, Total quality management and business excellence, vol 17, n 1, P 82.
- (xxiv) رضا المواليه، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الثاني، العدد السابع، ٢٠١٤.
- (xxv) منال عبد المعطي قديمي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢.
- (xxvi) Serrate, **Managing by walking around**", cornell university ILR school, 2009 , P 3.
- (xxvii) محسن أحمد الخضير، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٠٦-١٠٧.
- (xxviii) شركة هول فودز: هي سلسلة سوبر ماركت تمت من خلال الخمس والعشيرة سنة الأخيرة إلى ١٦١ فرع ومبيعات سنوية تزيد على ٣,٨ مليار دولار
- (xxix) ممدوح عبد العزيز الرفاعي، "إبتكار الإدارة... الطريق نحو التميز"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث- الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٢، ص ص ٣-٤.
- (xxx) سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، بدون ناشر، ٢٠١٣، ص ص ٤٨٦-٤٨٧.
- (xxxi) عالم أرامكو... نموذج فريد في الأداء، العربية نت، الصفحة الرئيسية من خلال الموقع الإلكتروني

<http://www.alarabiya.net/ar/aswaq/2014/11/14>

(xxxii) المتحف العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم الموارد البشرية فى شركة سابك خلال الموقع الإلكتروني

<http://hrdiscussion.com/hr/4893.html>

(xxxiii)

<http://www.samsung.com/eg/aboutsamsung/samsungvaluesphilosophy-02/>.

(xxxiv) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ١٢.

(xxxv) نضال صالح الحوامدة، أمل محمد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٧٣-٧٤.

(xxxvi) محمود صادق بازرعة، " بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية "، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٥، ص ٩٤