



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة الأربعون

Vol. 40, No.2; Apr. 2022

عدد أبريل 2022



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أحمد سمير رشدي
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي

EFQM 2020

نورهان أحمد شوقي

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالتجوال بأبعاده (العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، تحسين عملية الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية العكسية) والتميز المؤسسي بأبعاده (القيادة والثقافة المؤسسية، الغاية والرؤية والإستراتيجية، إشراك أصحاب المصلحة، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، انطباعات أصحاب المصلحة، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) وفق لمعايير النموذج EFQM داخل مجموعة توشيبا العربى. بالأعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء معده لذلك، وتم التأكيد من صدقها وثباتها، وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها (393) مفردة من العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة بمجموعة توشيبا العربى. ومن أهم النتائج التى توصلت إليها البحث: وجود علاقة طردية بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسى، ووجود فروق موجبة فى الأهمية النسبية لتأثير أبعاد الإدارة بالتجوال على التميز المؤسسى؛ حيث احتلت الإدارة بالتجوال المرتبة الأولى فى التأثير على التميز المؤسسى، وجاء أكثر الأبعاد تأثيراً بالترتيب (إدارة الوقت، التطوير والإبداع والأبتكار، التغذية الراجعة، العلاقات الإنسانية). وبناء على هذا النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، التميز المؤسسى، نموذج EFQM 2020 .

Abstract: Studying the relationship between **Management By Walking Around it in its dimensions**, (Human relationships, Decision making, Time management, Motivating, Communication improvement, Development, Creativity and Innovation , Feedback) and **The Organization Excellence it in its dimensions**, (Purpose, vision, strategy, Organizational Culture, Leadership, Engaging Stakeholders, Creating Sustainable Value, Driving performance ,Transformation, Stakeholder perceptions and Stratgic,Operation Performance) **According To European Model Standards (EFQM) inside To Toshiba ELaraby Group.** based on descriptive method. Aquestionnaire was designed to gather primary data of the study, and its validity and reliability were verified.the study was conducted sampie of (393)individuals working in the different administrative levels of the *Toshiba ELaraby Group*.Research Main Results:There is a positive relationship between **Management By Walking Around and Organization Excellence**, **There are differences in the relative importance of the impact of management by walking around on organizational excellence**, **Management by walking around ranked first in influencing organizational excellence**, **The most influential dimensions came in order** (Time management, Development, Creativity and Innovation, Feedback and Human relationships). Based on these results , a certain of recommendations were suggested.

Keyword:Management By Walking Around , Management By Wandering Around, Walkthro (MBWA).Organization Excellence.EFQM Model.

مقدمة (Introduction):

منظمات الأعمال اليوم أصبحت فى مواجهة عوامل أكثر تعقيدا فى ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التى تواجه مختلف دول العالم وخاصة الدول النامية، مما دفع شركات القطاع العام والخاص للبحث عن الأساليب والمفاهيم الإدارية الجديدة لتحسين أدائها ومركزها التنافسي فى السوق ، حيث اتجهت معظم الشركات العالمية نحو الاهتمام بأسلوب الإدارة بالتجوال كنوع متميز من الأنماط الإدارية التى تمكنها من البقاء والتوسع داخل الأسواق.ولما كانت الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة علم تشغيل الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة ، فإن الإدارة بالتجوال تصبح أسلوب تفعيل هؤلاء الآخرين لزيادة كفاءتهم وقدراتهم وتنمية وتطوير معارفهم الضمنية لتحقيق تلك الأهداف(الجبالي،٢٠٠٥) ، كما تهتم الإدارة بالتجوال فى زيادة المعرفة لدى القائد ، من حيث إطلاعه بالأحداث التى تدور حوله فهو على اتصال مباشر مع العاملين لكسر الحواجز بينه وبينهم، فيتعرف علي حاجاتهم الحقيقية والأستماع لوجهات نظرهم المتعدد ، لتحقيق الاتصال الفعال والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة المباشرة (Mont's,2009:53). ونظرا لأن الإدارة بالتجوال تهتم بالعاملين والمديرين وتؤثر فى سلوكهم واتجاهاتهم فقد تعددت الدراسات التى تناولت أثر الإدارة بالتجوال على كثير من المتغيرات مثل: أداء الموظفين (Ugochukwueta,2018) ، وحل المشكلات (Tucker&Singer,2015) وضع برامج الأمن والسلامة المهنية (Singer,2018) ، الأهتمام بالعلاقات الإنسانية (السادات،٢٠١٨) ومن الأساليب الإدارية التى يجب دراستها والقاء الضوء عليها الإدارة بالتجوال كما أن الاهتمام بالعنصر البشرى وسيلة تنظيمية أساسية لصناعة تقدم تنافسى ، يضمن استمرارية نمو المنظمات وتميزها. ويؤكد البروفيسور إدوارد لولير فى كتابة إدارة الموهبة لعام ٢٠١٧ أن رؤساء ومديرى 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 أحداث التقنيات أو أفضل المنتجات ولكنها تستمدها من الموظفين والعاملين. وقد غدا التميز المؤسسى موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات إنما يعتمد على العناصر التى تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها؛ حيث إن تحقيق المنظمة للتميز يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطى ، وروتينى فى الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة. لذا يعبر التميز المؤسسى عن مدخل شامل يجمع إدارة عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحققها قدرات عالية فى مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية ، ومن ناحية أخرى الأوضاع الداخلية ، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق والكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية ، واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك ، وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة والعلماء والموظفين ، والمجتمع (السلمي،٢٠١٤). وقد

توجهت العديد من المنظمات للأخذ بمدخل إدارية شاملة بحثاً عن التميز، بدلاً من الاعتماد على متغيرات داخلية وبسيطة في المنظمات، وأرتبط التميز التنظيمي بالإدارة بالتجوال (Pater&Waterm,1982). وتعددت الدراسات التي تناولت متغير التميز المؤسسي وبحث أثره أو علاقته بالمتغيرات مثل: الثقافة التنظيمية (Qawasme,2013)، الأداء التنظيمي (Razaei. et al,2017)، القيادة (عباس،٢٠١٩). ونظراً لأهمية القطاع الخاص في الاقتصاد القومي أهتمت الدراسة بفحص متغيرين لهما أهمية قصوى في معادلة الفرد الانتاجية وهذا ما ركزت عليه الدراسة الحالية.

• الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

The concept and dimensions of variables study: أولاً: مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة

في هذا الجزء تعرض الباحثة نظرة عامة موجزة عن مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة والتي تتمثل في الإدارة بالتجوال ، والتميز المؤسسي ، ونموذج EFQM2020.

- أ- الإدارة بالتجوال **Management by walking Around** يعد (Peter& Waterman) أول من طرح هذا المفهوم بشكل واضح في سنة 1982 ويمكن عرض بعض التعريفات للإدارة بالتجوال Management by Walking Around على النحو التالي:
 - الإدارة بالتجوال هي قضاء الوقت بعيداً عن المكتب بهدف الاستمتاع الحقيقي للزبائن، والاتصال الفعال مع الموردين والعاملين ، والبحث عن المبتكرين والأفكار الجديدة (Peter& Waterman,1982).
 - وسيلة مهمة لتعزيز مصداقية المدير، وتعزيز مصداقية العاملين معه ، وبناء الثقة بينهم يحتاج لمزيد من الوقت فيجب الاستماع لهم والتعرف على مشكلاتهم وحلها ومشاركتهم في اتخاذ القرارات (Peter& Austin,1994).
 - الإدارة بالتجوال تعتمد على مفهوم التفاعل الاجتماعي وجها لوجه بين المديرين والمرؤوسين لأخذ التعليمات والتوجيهات الخاصة بالعمل ولمعرفة التغذية العكسية الخاصة بأداء الأعمال (Topliff,2011).
 - ومن الملاحظ اتفاق التعريفات على مضمون الإدارة بالتجوال، ويمكن للباحثة تعريفها بأنها منظومة إدارية متكاملة الجوانب تقوم على خروج المديرين من مكاتبهم الى ميادين العمل لمباشرة العمل بأنفسهم و اختصار المسافات ، والتحدث مع العاملين أثناء عملهم ، وبناء علاقات عالية الثقة معهم وحل المشكلات أولاً بأول ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم على التطوير والابداع والابتكار، والحصول على التغذية الراجعة منهم للارتقاء بأعلى مستويات الاداء.

٢. أبعاد الإدارة بالتجوال **Dimensions Management by Walking Around**

قد اشتمل أسلوب الإدارة بالتجوال على العديد من الأبعاد التي اختلفت باختلاف البحوث والدراسات وهي:

– العلاقات الإنسانية (Human relationships)

تعتبر العلاقات الإنسانية مدخلاً من المداخل الإدارية الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفيزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية ، مع تحقيق التعاون بينهم واشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (Fatwa Tentama,et.2019). ويتضمن هذا البعد مجموعة من العناصر المتمثلة في إتاحة المدير للعاملين للالتقاء به في أى وقت ، ومشاركة المدير العاملين في المناسبات المختلفة ، كما يستطيع المدير التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الهدف المنشود ، ويهتم أيضا بإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل ، وحرصه على معرفة حاجات العاملين المتعلقة بإنجاز المهام (موسى، ٢٠١٥).

اتخاذ القرارات (Decision making)

ويقصد باتخاذ القرارات قيام المديرين بتوفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة وتقييم البديل الأفضل من خلال دراسة كافة جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول للأهداف المنشودة (Mattew&other,2011). ويتضمن هذا البعد مجموعة من العناصر المتمثلة في قدرة المدير على تحديد المشكلات التي تواجه العمل ، اعتماده على عنصر المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات ، يستعين المدير بآراء العاملين في صنع القرارات قبل إقرارها ، ويستعين بآراء اللجان المختلفة قبل اتخاذ القرارات ، ويقوم المدير بمتابعة تنفيذ القرارات (موسى، ٢٠١٥).

– ادارة الوقت (Time management)

ويقصد بها إدارة الأنشطة، والأعمال التي تؤدي في الوقت ، وتعنى الاستخدام الأمثل للوقت، وللإمكانات المتوفرة ، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها، والتخطيط للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل (العجمي، ٢٠١٠). ويتضمن هذا البعد مجموعة من العناصر والتي تتمثل في مدى مقابلة المدير كل من يطلب مقابلة من العاملين؛ لإنجاز الأعمال، ومدى تحديد المدير لمدة الاجتماعات مع العاملين ، يقدر المدير الوقت المناسب لإنجاز الأعمال ، كما يقضى المدير أكثر وقته خارج مكتبه لمتابعة إنجاز المهام، ويناقش العاملين في أماكن عملهم (موسى، ٢٠١٥).

– التحفيز (Motivating)

ويقصد به الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو عمل معين ويمثل قدرة القائد على تحفيز العاملين على العطاء الأفضل والارتقاء بمستويات الأداء، ورفع روحهم المعنوية وتحقيق مطالب العاملين وتعميق إحساسهم في وضع الأهداف (Christian,2016). ويتضمن تجوال المدير مجموعة من العناصر هي تحفيز العاملين على العطاء والإنجاز، الارتقاء بمستويات التحفيز إلى أعلى المعايير، تحقيق بعض المطالب التي يرغب بها العاملون، تحديد المكافآت التي تتوافق مع مهارات وقدرات العاملين، تعميق احساس العاملين بأنهم شركاء في وضع الاهداف (موسي ٢٠١٥).

– تحسين الاتصالات (Communication improvement)

ويقصد به عملية نقل المعلومات والفهم المشترك من شخص إلى آخر، ويعد الاتصال في مكان العمل أمرا بالغ الأهمية لإنشاء علاقات عمل جيدة والحفاظ عليها في المنظمات (Oppong&Birikorang,2014) ويتضمن هذا البعد مجموعة من العناصر والتي تتمثل في تعزيز المدير ثقة العاملين به أثناء تجواله، ومناقشتهم بالاجتماعات المفتوحة وجهات نظرهم فيما يتعلق بالعمل، وأيضا يعقد المدير الاجتماعات المغلقة مع المختصين لمعالجة المشكلات التنفيذية، ويقوم بإعداد الندوات لتبادل وجهات النظر مع العاملين حول طبيعة العمل، ويعقد ورش العمل للتعرف على المشكلات التي تواجه العاملين مما يعزز التواصل (موسي،٢٠١٥).

– التطوير والإبداع والابتكار (Development, Creativity and Innovation)

الإبداع (Creativity) عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطريقة غير تقليدية أو (التفكير خارج الصندوق)، وغالبا ما تؤدي هذه الخاصية إلى الابتكار Innovation أو استخدام أساليب مختلفة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة أو قضية معينة (Javed et al.2017). ويرتبط الإبداع والعمليات الإبداعية بالابتكار (Innovation) وهو عملية عقلية تعبر عن التغيرات الجوهرية في التفكير، وفي الإنتاج أو المنتجات وفي العمليات أو طرق وأساليب الأداء، وفي التنظيمات والهياكل. ويتضمن هذا البعد مجموعة من العناصر والتي تتمثل في مدى تشجيع المدير الإبداع والابتكار في العمل، سعي المدير إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين العاملين، مدى تقديم المدير خلال متابعته الميدانية أفكارا جديدة من أجل التطوير، وقدرة المدير على تطوير العلاقات التنظيمية بين العاملين (موسي،٢٠١٥).

– التغذية الراجعة (Feedback)

ويقصد بها إشعار العاملين من قبل الإدارة عبر تجوالهم الميداني بنتائج أعمالهم، وتعزيز شعورهم بقيمة ما أنجزوا ، وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بعملهم وبيان نقاط القوة والضعف فيه ، وتحديد نوع التدريب اللازم لتقوية نقاط الضعف عندهم وتحديد مجالات التحسين ونقاط القوة ودعمها لوضع المقترحات والحلول والبرامج المتنوعة لعلاجها (Skretta,2008:41). ويتضمن هذا البعد مجموعة من العناصر، والتي تتمثل في مدى تقديم المدير من خلال تجواله للعاملين ملاحظات عن أدائهم ، مدى توضيح المدير المدير نقاط القوة والضعف في أداء العاملين ، مدى قيام المدير المدير بمساعدة العاملين في إدراك مهاراتهم وقدراتهم ، وقيام المدير من خلال تجواله بتحديد نوع التدريب المطلوب للعاملين (موسى، 2015).

ب- التميز المؤسسي (Organizational Excellence)

١. مفهوم التميز المؤسسي:

اختلف آراء الباحثين حول مفهوم التميز المؤسسي ، وذلك باختلاف نظرة كل منهم إلى مضمون التميز ومن هذه الآراء على سبيل المثال:

– يرى (Arouj'o Sampaio,2014) التميز المؤسسي هو الانفراد في الإستراتيجيات وممارسات الأعمال ونتائج الأداء المتعلقة بأصحاب المصالح التي تحصل عليها من خلال التقييم، باستخدام نماذج التميز المؤسسي التي أثبتت قدراتها.

– بينما عرف (Shaker and Paul,2016) التميز المؤسسي هو إعادة بناء الثقافة التنظيمية وفق أسس الابتكار والتحسين المستمر والاستدامة المؤسسية، من خلال قيادة فعالة قادرة على إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي.

– وعرف (Brooke,2018) التميز المؤسسي بأنه عبارة عن نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الاطراف كافة ، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل.

– وعرف (خطاب ، 2014) أن التميز المؤسسي هو قدرة المنظمة على استخدام وتنسيق موارد المنظمة في تكامل وتفاعل وترابط ، بما يمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية المحيطة، واستثمار قدرتها الذاتية بما يحقق أعلى درجة من الفاعلية والكفاءة ، وتحقيق اهداف وتوقعات أصحاب المصالح.

وترى الباحثة أن التميز المؤسسي منظومة متكاملة من المدخلات والعمليات و المخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر، والإبداع والابتكار، واستغلال الفرص الحاسمة، وخلق أسواق جديدة

والتكامل بين مختلف أجزاء المنظمة لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفاعلية وتركيز النتائج على الإنجازات المتعلقة بالعملاء والعاملين وأصحاب المصلحة والمجتمع.

نموذج التميز الأوروبي (EFQM)

أحد نماذج التميز العالمية الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة The European (EFQM) Foundation For Quality Management، والتي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز، حيث يعد هذا النموذج أحد الأطر للتقييم للجائزة الأوروبية للجودة والتميز، والمعايير هي: ادلة أو مقاييس يقاس بها الشيء، وتستخدم كأساس لصنع القرار واعتبارها بيانات صادرة من جهة معترف بها، ويعتبر نموذج EFQM إطار عمل معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، ولقد شهد هذا النموذج عدداً من دورات التحسين والتطوير على مر السنين ليس فقط لضمان المواءمة والحدثة، وإنما للاستمرار في تحديد أجندة الإدارة لأي مؤسسة تطمح في تحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد (EFQM,2020).

٢. أبعاد التميز المؤسسي :

تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد أبعاد التميز المؤسسي ، فنجد أن دراسة (Denise Hauber,2020) ودراسة (Pablo Val et al,2020) توصلت إلى أن هناك سبعة أبعاد للتميز المؤسسي وفق أبعاد النموذج الأوروبي EFQM 2020 والتي أجريت عليه الدراسة الحالية وسوف يعرض بالتفصيل عند عرض الإطار النظري:

التوجه (DIRCTION)

– الغاية والرؤية والإستراتيجية (Purpose, vision & strategy):

المؤسسة المتفوقة تعرف من خلال غاية ملهمة ورؤية طموحة وإستراتيجية ملبية.

– القيادة والثقافة المؤسسي (Organizational Culture & Leadership):

تتعلق القيادة بالمؤسسة ككل وليس بفرد أو فريق وهذا السلوك القيادي النموذجي يلهم الآخرين ، ويعزز، وعند الضرورة كيف القيم والأعراف مما يساهم في توجيه الثقافة المؤسسية ، وتعتبر ثقافة المؤسسة عن مجموعة محددة من القيم والأعراف التي يشاركها العاملون والمجموعات داخل المؤسسة ، والتي تؤثر مع مرور الوقت على طريقة تعاملهم داخليا وخارجيا.

التنفيذ (EXECUTION)

– إشراك أصحاب المصلحة (Engaging Stakeholders):

تحدد المؤسسة أهم الفئات المعنية بها (المعنيين الرئيسيين) سواء كان شخصاً أو مجموعة أو مؤسسة لها اهتمام أو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة ، وممارساتها وأنشطتها ويمكن أن تؤثر على المؤسسة أو تتأثر بها ، ويتضمن المعنيون الخارجيون المساهمين والمتعاملين والموردين والشركاء والدوائر الحكومية وممثلي المجتمع المدني ، بينما يتضمن المعنيون الداخليون العاملين ومجموعات العمل والمؤسسة المتفوقة تعتنى باحتياجات ومتطلبات ورغبات وتوقعات المعنيين ، وتوازن بينها وتقيم أدائها المتعلق بالمعنيين الرئيسيين.

– بناء قيمة مستدامة (Creating Sustainable Value).

المؤسسات المتفوقة تدرك أن بناء قيمة مستدامة أمر ضروري وحيوي لنجاحها على المدى الطويل ومصدر قوتها المالية.

– قيادة الأداء والتحول (Driving performance & Transformation).

لضمان تحقيق النجاح الحالى والمستقبلى لابد أن تقوم المؤسسة بتلبية متطلبات رئيسيين فى آن واحد هما قيادة الأداء، وقيادة التحول.

النتائج (RESULTS)

– انطباعات أصحاب المصلحة (Stakeholder perceptions).

يركز هذا البعد على النتائج المستندة إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية فى التعامل مع المؤسسة (انطباعات الرأي).

– الأداء الإستراتيجي والتشغيلي (Strategic & Operational Performance).

يركز هذا البعد على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث: القدرة على تحقيق الغاية والإستراتيجية وبناء قيمة مستدامة ، الملاءمة المستقبلية.

ثانياً: الدراسات السابقة Previous studies

فى هذا الجزء تعرض الباحثة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

أ- الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة بالتجوال:

فحصت دراسة (*Ugochukwu ,et al. 2018*) مدى تأثير تطبيق الإدارة بالتجوال على اتجاهات الموظفين الإيجابية اتجاه عملهم في المستشفيات التعليمية العامة بجنوب شرق نيجيريا، والتأكد من مدى تأثير استخدام المدراء للإدارة بالتجوال على امداد الموظفين بالمشورة والارشاد، وتحديد مدى تأثير الإدارة بالتجوال على القدرات الفردية للموظف .وقد استخدم لذلك تصميم البحث المسحي من بين عدد السكان البالغ عددهم ٢٧٨٦٤ موظفاً، وتم اخذ عينات من ٣٧٨ موظفاً ومن بينهم ٣٦٠ موظفاً قام بملاً الاستبيان بمعدل إستجابة ٩٥٪. وتشير النتائج إلى وجود تأثير ايجابي مرتفع للإدارة بالتجوال على الخدمة المقدمة للعملاء ،بالإضافة إلى التأثير الإيجابي للإدارة بالتجوال على أهداف تعليم المهارات ،كما خلصت الدراسة إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال مع هذه الطريقة تساعد في اكتشاف كيفية تحسين التواصل، والدوافع، التطوير والإبداع وكذلك آراء الموظفين. وتمت التوصية بضرورة تواصل إدارة المستشفى وغيرها من المنظمات مع العمال من خلال عقد اجتماعات منتظمة لمعالجة القضايا التي قد تخلق مشكلات في المنظمات. كما يجب أن يكون هناك تنوع في الموظفين ،وكذلك تنوع في القواعد واللوائح الأخرى دون حدوث اخطاء كثيرة. ولتحديد الدوافع التنظيمية والفردية وراء تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال قام (*Aimee Kwon, et al., 2018*) بإجراء دراسة على مجموعة من مديري الإدارة العليا في مرفأ صناعة السفن في كوريا وذلك عند طرق (١٢) مقابلة شخصية شبه منظمة مع المدراء التنفيذيين تمت وجه لوجه. وتوصلت الدراسة إلى وجود (١٠) دوافع لتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال مقسمة إلى دوافع فردية (مرتبطة بأهداف القيادة) وهي: بناء علاقات إيجابية مع العاملين، بناء نظام للمعلومات، رصد وتحديد القضايا في مواقع العمل، المشاركة المباشرة في قضايا الصراع والعمل على حلها، ومشاركة في التغذية الراجعة، واستخدام أسلوب التعليم والرعاية المهنية، وتشجيع رواية القصص الإيجابية. ودوافع تنظيمية (مرتبطة بالمنظمة نفسها)، وهي: السلوك التقليدي للإشراف، تدهور العلاقات بين العاملين والقادة، غموض هيكل الملكية، وتداعيات إعادة التنظيم العاجلة. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة بالتجوال إستراتيجية إدارية تهدف إلى تعزيز التواصل التصاعدي داخل المنظمات، ومعالجة العوامل الطارئة التي تزيد من الغموض داخل بيئة العمل، من خلال اكتشاف معوقات التواصل بين المرؤوسين والإدارة العليا، والعمل على تجنبها والحد منها، فوجود توازن جيد في اكتشاف المعوقات يساعد على تنفيذ أسلوب الإدارة بالتجوال بنجاح. وقامت الدراسة التي قدمها (*Katopol, 2018*) على فكرة أن بقاء المديرين في مكاتبهم لن يجعلهم يرون المشاكل بشكل افضل، إضافة إلى ضياع الكثير من الوقت والجهد في حلها، إلا أنه بممارسة الإدارة بالتجوال يمكن الحصول على مزيد من المعلومات لحل المشاكل والوصول لأفضل النتائج وعليه كان الهدف من الدراسة هو معرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في أداء كلاً من المديرين والعاملين والمنظمة ككل ،واجريت الدراسة على عينة قوامها ٣١٤ مفردة من العاملين في إحدى الجامعات

الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مرتفع لممارسة الإدارة بالتجوال على أداء المديرين والعاملين والمنظمة ككل. كما أن الإدارة بالتجوال تؤدي إلى زيادة أداء المدير من خلال مساعدته في اتخاذ قرارات إدارية أفضل، والتحدث مع العاملين وشاركهم في اتخاذ القرارات، وفتح الفرصة للتعرف على العاملين من قرب. وتناولت دراسة (السادات، 2018) التعرف على دور العلاقات الانسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز الإداري، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من ٤٣١ مفردة في شركات الصناعات الكهربائية بمدينة العاشر من رمضان، وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة طردية بين العلاقات الانسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال والتميز الإداري بالشركات الصناعية، وأوصت بضرورة تبني سياسات وإستراتيجيات تكون غايتها الأساسية تتمثل في استخدام المواهب البشرية، والأهتمام بالعلاقات الانسانية من خلال إعادة هندسة رؤية ورسالة وإستراتيجيات المنظمة بشكل يجعل الإهتمام بالجوانب الانسانية هو الغاية الأساسية للمنظمة. وهدفت دراسة (Singer, 2018) إلى التحقق من مدى نجاح المديرين في تنفيذ جولات السلامة (Safety Walk Rounds) وذلك من خلال وضع منهجية للمديرين التنفيذيين لإتباعها بمشاركة العاملين في الخطوط الأمامية في جامعة ستانفورد للطب بالولايات المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى جولات السلامة لديها القدرة على تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة.

ب- الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المؤسسي:

للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي قام (Qawasme Dargal, 2013) بأجراء دراسة على عينة مقدارها (١٥٨) مفردة من الموظفين بجامعة جدارا بالأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام للثقافة التنظيمية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة بينما جاء التميز المؤسسي بدرجة عالية، وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية، وبين التميز المؤسسي. كما سعت أيضاً دراسة (Rezaei et al, 2017) إلى التعرف على العلاقة بين ثقافة التميز والأداء التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٢٢٢) شركة صناعية إيرانية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين ثقافة التميز والأداء التنظيمي في الشركات التي منحت جوائز التميز. وللتعرف على دور القيادة الاخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي قام (عباس، 2019) بإجراء دراسة حالة علي شركة الشرق الاوسط لتكرير البترول، وتوصلت الدراسة إلي تقديم مجموعة من القيادات الإدارية والعاملين، واتباع مبدأ الشفافية، والاهتمام بتحسين جودة حياة العمل، وضع نظام موضوعي وعادل للإجور، والمكافآت، وبصفة خاصة للوظائف الإدارية الوسطي والإشرافية والوظائف النمطية بهدف زيادة دافعيتهم نحو العمل وقام (Brown, 2013) بدراسة للتعرف على التحديات المهمة في تحقيق التميز التنظيمي المستدام، وأجريت الدراسة على الشركات الأسترالية الحاصلة على شهادات في

التميز، وتم الحصول على المعلومات من خلال المقابلات الشخصية والموارد المنشورة، وتوصلت النتائج إلى: التحديات الأساسية تشتمل على دعم القيادة والاتساق مع إستراتيجية الإتصال والتنظيم وجعلها مفهومة للأفراد في كل المستويات التنظيمية؛ فقد كانت الشركات الناجحة تواجه تحديات تتطلب التميز المستدام. وللتعرف على المعلومات المرتبطة بتحليل ووصف الحالة لنماذج التميز قام (Nenadal et al, 2018) بأجراء دراسة على عينة مكونة من (٣٢١) منظمة تشيكوسلوفاكية من خلال المقارنة بين خمسة نماذج للتميز وكانت أهم النتائج مناقشة مفهوم التميز بتوسع من خلال الموقف الحقيقي للمنظمات وارتباط مستوى المعرفة ووعي الافراد بهذا المفهوم ونماذج التميز المنخفضة جدا، ووجود دعم لتغيير ثقافة المنظمات نحو جهود التميز بالمنظمات. ولمعرفة ما يمكن توقعه عند تطبيق نموذج EFQM الذى يمثل تحديًا للمنظمات قام (DeniseChristin, 2020) بدراسة تحتوي على ثلاثة أهداف: تحليل ما إذا كانت المؤسسات ستكسب فوائد مالية من تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ما إذا كانت المنظمات ستكون مستدامة ضمن الركيزة الاجتماعية عند الاعتراف بها من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين ISO 9001 ونموذج EFQM. تم تحليل عينة من (٥٠) شركة معترف بها من قبل EFQM وتشير نتائج البحث إلى أن المؤسسات في العينة لا تكسب فائدة مالية من خلال تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، لكنها تطبق الاستدامة، وأظهر البحث أن هناك علاقة إيجابية بين ISO 9001 ونموذج EFQM. ويوصى بتقديم رؤى جديدة فيما يتعلق بالاستدامة ، ونموذج EFQM الجديد والنتائج المالية المرتبطة بالمؤسسات بالإضافة إلى أهمية معيار ISO 9001 فى تنفيذ نموذج EFQM. و قدم Jaroslav (Nenadál, 2020) مجموعة من المزايا والعيوب للإصدار الأخير من نموذج EFQM 2020، حيث تم استخدام التحليل المقارن لوثيقتين ذات صلة (EFQM 2012، EFQM 2020) كطريقة رئيسية. وكانت المناقشات مع (١٨) متخصصًا فى الجودة من منظمات الإنتاج التشيكية وتوصلت النتائج إلى: تم تغيير الهيكل الأساسى لنموذج جديد بالكامل. ووصى الباحث بضرورة تحويل المنظمات للمستقبل واستخدام EFQM وكذلك والاهتمام بالتعليقات الشاملة من أصحاب المصلحة الرئيسيين ، وهدفت دراسة (Renata Turisova. et al, 2020) إلى تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية EFQM 2020 لتقييم مجالين: مستوى تكامل السلامة المعقدة فى أنظمة الإدارة، وتأثير التحول الرقمى على الصحة والسلامة المهنية. وأجريت الدراسة على (٥٣) شركة فى الصناعة السلوفاكية وتوصلت النتائج إلى تطبيق نموذج EFQM 2020 يودى إلى زيادة الجودة والكفاءة وتوافر الاستدامة وتقليل التكاليف والحفاظ على البيئة وزيادة مستوى الصحة والسلامة المهنية (OHS).

ت- الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة الإدارة بالتجوال بالتميز المؤسسي

فحصت دراسة (AL- Rawashdeh Egad, 2012) أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي للموظفين في شركة عرب بوتاش، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، الإبداع والتطوير، التغذية الراجعة) وممارسة الإدارة بالتجوال من قبل القيادة التنظيمية، وعلاقة ضعيفة بين التحفيز وممارسة الإدارة بالتجوال. كما توصلت إلى وجود علاقة متوسطة بين أبعادها (اكتشاف الحقائق- تحسين الاتصال- الإبداع والتطوير- التغذية الراجعة) والتميز التنظيمي، وهناك علاقة ضعيفة بين التحفيز والتميز. وللتعرف على مدى مساهمة خمسة أبعاد للإدارة بالتجوال MBWA هي (اكتشاف الحقائق، والتواصل والتحفيز، والإبداع، والتغذية المرتدة) في تحسين التميز المؤسسي في المؤسسات الإعلامية في سلطنة عمان قام (Omer Durrah, et al. 2020) بإجراء دراسة على (٢٦٠) مفردة يعملون في ثلاث مستويات إعلامية حيث أظهرت النتائج أن ثلاث أبعاد فقط من بين الأبعاد الخمسة للإدارة بالتجوال وهي (اكتشاف الحقائق، والتواصل والتغذية المرتدة لها تأثير معنوي وإيجابي على التميز المؤسسي في حين أن البعدان الآخران وهما: (التحفيز والإبداع) لم يؤثر على التميز المؤسسي وتوصى هذه الدراسة بضرورة العمل على تهيئة بيئة داعمة لتطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات الإعلامية حول أهمية MBWA من خلال ورش العمل والدورات التدريبية والمؤتمرات للوصول إلى التميز في هذه المؤسسات.

ثالثاً: مشكلة الدراسة Research Problem:

من خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة ، ومن خلال ما أسفرت عنه الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على عينة مكونة من 30 فرداً من العاملين في شركة توشيبا العربي تحمل كافة خصائص عينة الدراسة الميدانية ، وذلك للتأكد من صلاحية الأدوات (استقصاء الإدارة بالتجوال ، واستقصاء التميز المؤسسي) وحساب ثبات وصدق الاستقصاءين قبل استخدامهما وقد أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى صلاحية الأدوات للاستخدام. ويمكن تحديد وصياغة المشكلة البحثية في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:-

"ما هي العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) في شركة توشيبا العربي؟

ومن خلال مشكلة البحث الرئيسية يمكن صياغة التساؤلات التالية:

- (١) ماهو تأثير أبعاد الإدارة بالتجوال منفردا (اتخاذ القرارات-العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت-تحسين عملية الاتصال- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية العكسية) على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي ، وإن وجد هذا التأثير ما طبيعته وما دلالاته؟
- (٢) هل يوجد تأثير للدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على كل بعد منفردا من أبعاد التميز المؤسسي (القيادة والثقافة المؤسسية-الغاية والرؤية والإستراتيجية- إشراك أصحاب المصلحة- بناء قيمة مستدامة- قيادة الأداء والتحول- انطباعات أصحاب المصلحة - الأداء الإستراتيجي التشغيلي) وإن وجد هذا التأثير ما طبيعته وما هي دلالاته؟
- (٣) ماهو تأثير الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على معيار " التوجه " أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (القيادة والثقافة المؤسسية- الغاية والرؤية والإستراتيجية) وإن وجد التأثير ما طبيعته وما دلالاته؟
- (٤) هل تؤثر الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على معيار "التنفيذ" أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (إشراك أصحاب المصلحة- بناء قيمة مستدامة - قيادة الأداء والتحول) وإن وجد التأثير ما طبيعته وما دلالاته؟
- (٥) هل تؤثر الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على معيار "النتائج" أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (انطباعات أصحاب المصلحة - الأداء الإستراتيجي التشغيلي) وإن وجد التأثير ما طبيعته وما دلالاته؟
- (٦) ماهو تأثير التفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالتجوال على معيار (التوجه) أحد معايير التميز المؤسسي وإن وجد التأثير ما طبيعته وما هي دلالاته؟
- (٧) هل يؤثر التفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالتجوال على معيار (التنفيذ) أحد معايير التميز المؤسسي ، وإن وجد التأثير ما طبيعته وما هي دلالاته؟
- (٨) هل يؤثر التفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالتجوال على معيار (النتائج) أحد معايير التميز المؤسسي ، وإن وجد التأثير ما طبيعته وما هي دلالاته؟
- (٩) ماهو تأثير التفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالتجوال على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي ، وإن وجد التأثير ما طبيعته وما دلالاته؟
- (١٠) هل تختلف الأهمية النسبية لتأثير أبعاد الإدارة بالتجوال (اتخاذ القرارات - العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت - تحسين عملية الاتصال- التحفيز- التطوير والإبداع - التغذية العكسية) على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي ، وإن وجد فما هي أهم الأبعاد تأثيرا؟

ثالثاً: أهمية الدراسة Research Importance:

أ- الأهمية التطبيقية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الخاص نظراً لأهميته القصوى في معادلة الفرد الإنتاجية والتي ينعكس أثارها على الإقتصاد القومي.
- تتوافق الدراسة مع رؤية مصر ٢٠٣٠ وإستراتيجية التنمية المستدامة التي اطلقتها الحكومة المصرية في عام ٢٠١٨ لبدء خطة إستراتيجية للتنمية الشاملة في مصر، ومن أهم محاور هذه الإستراتيجية وجود قائد إداري كفء يحقق الإستدامة ويحقق الرؤية ويشجع على الأبداع والأبتكار والتطوير، والتوجه من خلال الممكنات، ونشر ثقافة التميز والجودة، لتحقيق رضا المتعاملين ، والعاملين، والمجتمع، وأصحاب المصلحة، وتطوير جودة الخدمات، ودعم التنافسية المؤسسية، والعمل بروح الفريق لأحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي.
- تسليط الضوء للإهتمام بالمنهجيات والأساليب والوسائل الحديثة في إدارة الأعمال ومنها الإدارة بالتجوال، ومواكبة تطورها، والتعرف علي أثرها علي بيئة العمل، سيما مايساعد على تحقيق التميز المؤسسي.

ب- الأهمية العلمية:

حيث تبرز الأهمية العلمية للدراسة من كونها أحد الدراسات النادرة (إن لم تكن المتفردة) التي تطرقت إلى تطبيق أثر المتغيرات المبحوثة (الإدارة بالتجوال - التميز المؤسسي وفق نموذج الأوروبي EFQM (2020) على مجموعة توشيبا العربي. وهي أحد الشركات الرائدة والمتميزة في مجال الأعمال والحاصلة على جودة وايزو وكثير من الجوائز، ومنها ملتزمون بالتميز لعام ٢٠٠٩، ولها جذور يابانية، ووصلت للعالمية و تساهم في زيادة الإقتصاد القومي والإستثمارات وتوظيف الكثير من العاملين حيث بلغ عدد العاملين داخل مجموعة توشيبا العربي ستة وثلاثون (٣٦) ألف موظف.

خامساً: أهداف البحث Research Objectives:

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي داخل شركة توشيبا العربي لتحقيق الاهداف التالية :-

- (١) التعرف على تأثير كل بعد منفرداً من أبعاد الإدارة بالتجول (اتخاذ القرارات-العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت-تحسين عملية الاتصال- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية العكسية) على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي وتحديد طبيعته ودلالته.

- (٢) الكشف عن تأثير للدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على كل بعد منفردا من أبعاد التميز المؤسسي (القيادة والثقافة المؤسسية- الغاية والرؤية والإستراتيجية- إشراك أصحاب المصلحة- بناء قيمة مستدامة - قيادة الأداء والتحول- انطباعات اصحاب المصلحة الأداء الإستراتيجي التشغيلي) والتعرف على طبيعته و دلالاته.
- (٣) التعرف على تأثير الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال معيار التوجه أحد معايير التميز المؤسسي التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (القيادة والثقافة التنظيمية- الغاية والرؤية والإستراتيجية) والكشف عن طبيعته ودلالاته.
- (٤) التعرف على تأثير الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على معيار التنفيذ أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (إشراك أصحاب المصلحة- بناء قيمة مستدامة - قيادة الأداء والتحول) والكشف عن طبيعته و دلالاته.
- (٥) التوصل الى تأثير الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال تأثيرا إيجابيا دالا إحصائيا على معيار النتائج أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (انطباعات اصحاب المصلحة- الاداء الإستراتيجي التشغيلي) وتحديد طبيعته و دلالاته.
- (٦) التعرف على تأثير التفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالتجوال على معيار التوجه أحد معايير التميز المؤسسي وتحديد طبيعته ودلالاته.
- (٧) التوصل إلى تأثير التفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالتجوال على معيار التنفيذ أحد معايير التميز المؤسسي والكشف عن طبيعته و دلالاته.
- (٨) التعرف على تأثير التفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالتجوال على معيار النتائج أحد معايير التميز المؤسسي ، وتحديد طبيعته و دلالاته.
- (٩) الكشف عن تأثير التفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالتجوال على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي ، وتحديد طبيعته و دلالاته.
- (١٠) التوصل إلى معرفة اختلاف الأهمية النسبية لتأثير أبعاد الإدارة بالتجوال (اتخاذ القرارات - العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت - تحسين عملية الاتصال- التحفيز- التطوير والإبداع - التغذية العكسية) على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي والتعرف على طبيعته وترتيب المتغيرات وفقا لقدرتها التأثيرية.
- (١١) يهدف البحث الحالى إلى تقديم مجموعة من التوصيات فى ضوء ماتسفر عنه من نتائج لتحقيق التميز المؤسسي من خلال الإدارة بالتجوال.

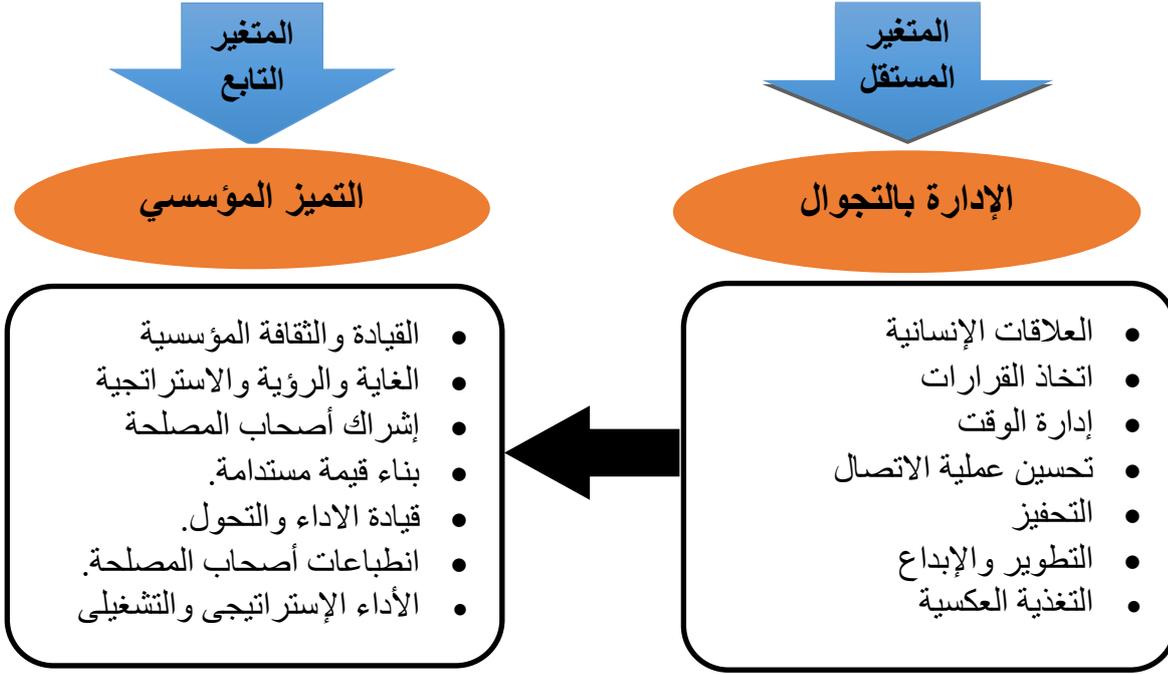
سادساً: فروض الدراسة Research Hypothesis

بمراجعة الأدبيات السابقة ، تم صياغة فروض البحث على النحو الآتي:

- **الفرض الرئيسي الأول:** يؤثر كل بعد منفردا من أبعاد الإدارة بالتجول تأثيرا إيجابيا على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.
- **الفرض الرئيسي الثاني:** يوجد تأثير موجب دال إحصائيا للدرجة الكلية للإدارة بالتجول على كل بعد منفردا من أبعاد التميز المؤسسي
- **الفرض الرئيسي الثالث:** تؤثر الدرجة الكلية للإدارة بالتجول تأثيرا إيجابيا دالا إحصائيا على معيار " التوجه" أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة.
- **الفرض الرئيسي الرابع:** تؤثر الدرجة الكلية للإدارة بالتجول تأثيرا إيجابيا دالا إحصائيا على معيار: التنفيذ أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية
- **الفرض الرئيسي الخامس:** تؤثر الدرجة الكلية للإدارة بالتجول تأثيرا إيجابيا دالا إحصائيا على معيار " النتائج " أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة
- **الفرض السادس:** يؤثر التفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالجوال تأثيرا إيجابيا على معيار التوجه أحد معايير التميز المؤسسي.
- **الفرض السابع:** يؤثر التفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالجوال تأثيرا إيجابيا على معيار التنفيذ أحد معايير التميز المؤسسي.
- **الفرض الثامن:** يؤثر التفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالجوال تأثيرا إيجابيا على معيار النتائج أحد معايير التميز المؤسسي.
- **الفرض التاسع:** يؤثر التفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالتجول تأثيرا إيجابيا على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.
- **الفرض العاشر:** تختلف الأهمية النسبية لتأثير أبعاد الإدارة بالتجول (اتخاذ القرارات -العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت - تحسين عملية الاتصال- التحفيز- التطوير والإبداع - التغذية العكسية) في التأثير على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.

سابعاً: نموذج الدراسة **Research Variables Model**

نموذج الدراسة: يوضح نموذج الدراسة التالي العلاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال على كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي على مدة كما هو موضح في الشكل رقم (١) التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (Anderson et al,2013 & Suhaimi,2012 & EFQM,2020).

• الإطار النظري للدراسة: أولاً الإدارة بالتجوال:

١ - مفاهيم الإدارة بالتجوال. (**Concepts management By Walking Around MBWA**)

وصف (Beil-Hildebrand,2006) الإدارة بالتجوال بأنها من المفردات المبتكرة والهامة ضمن تطبيقات الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، حيث أنها تمثل إحدى سمات القيادي الإداري الناجح، والذي يمتلك رؤية مستقبلية لمؤسسته، بحيث يساهم في تحقيق أهدافها ووصولها لبر الأمان من خلال الأرتقاء والتميز بأداء الموظفين والمدبرين.

حيث عرفها (Belyh,Anastasia,2020) بأنها أسلوب إداري من خلاله يتجول المدبرون بين العاملين بطريقة غير منظمة وغير مخطط لها للتفاعل مع المرؤوسين والإشراف على عملهم أثناء قيامهم بتنفيذها من أجل فهم أفضل للقضايا والأفكار والمخاوف الخاصة بهم. وقد عزز ذلك دراسة (Buckner, 2008:86-88)، ودراسة (Katopol,2018:2) بأن الإدارة بالتجوال تعتبر إحدى التقنيات الإدارية

المعاصرة التي تعكس فلسفة الإدارة بتخلص المدير من الوظائف التقليدية كالمهام المكتبية وهي إحدى إستراتيجيات التواصل غير الرسمي بين الإدارة والعاملين التي تركز على مدخل الإدارة اللامركزية وتعزيز مفاهيم الثقة والعمل الجماعي عند العاملين. وعرفها (Deter & Burris,2017) الإدارة بالتجوال تفويض صلاحيات أكثر للعاملين، مما يؤدي إلى تحقيق سرعة وفاعلية في الإنجاز وإشعار العاملين بمشاركتهم ، ومن ثم القضاء على البيروقراطية وكذلك إعادة توزيع العمل. وعرفها (Ugochukwu.et ai,2018) بأنها طريقة تساعد المديرين على تحسين التواصل مع الموظفين وزيادة اتجاهات الايجابية نحو عملهم من خلال الاتصال المباشر معهم في موقع العمل الفعلي وإمدادهم بالمشورة والإرشاد وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم وتشجيعهم علي الإبداع والابتكار.

٢- أبعاد الإدارة بالتجوال **Dimensions of management by walking around (MBWA):**

هناك مجموعة من الأبعاد يجب علي المديرين اتباعها حتى يستطيع تحقيق الكفاءة والفعالية في أسلوب إدارته عن طريق التجوال ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

- العلاقات الإنسانية (Human relationships)
- اتخاذ القرارات (Decision making)
- إدارة الوقت (Time management)
- التحفيز (Motivating)
- تحسين الاتصالات (Communication improvement)
- التطوير والابداع والابتكار (Development, Creativity and Innovation)
- التغذية الراجعة (Feedback)

٣- أسباب الاهتمام بالإدارة بالتجوال **Reasons for interest in Management By Walking around (MBWA):**

السبب	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع العاملين علي العمل من خلال اهتمام الإدارة مصالحهم. • تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين كفاءة وفاعلية المنظمة. • تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين كفاءة وفاعلية المنظمة. • تحفيز العاملين علي تحقيق الأهداف الفردية والجماعية • بناء الثقة بين الإدارة والعاملين. • تحديث ودعم القيم التنظيمية الإيجابية في المنظمة. • المساهمة في إحداث التغيير الثقافي الإيجابي لتحقيق مستويات عالية في الأداء التنظيمي. • جعل العمل أقل رسميا من خلال مقابلة الرؤساء مباشر وطرح وجهات النظر المختلفة. 	Sreerat (2017)

تساعد الإدارة بالتجوال علي:	Trucker & Singer. 2015
• التفاعل المباشر بين المدير والعامل (Interact between the manager and employee) (التقرب من العامل في الميدان ومعرفة نقاط قوته وضعفه)	
• تحسين الأداء: (Performance improvement) تحسين أداء العامل للأفضل كونه يتعلم من المدير الموجود في الميدان	
التغذية الراجعة: (The feedback) معرفة جوانب الإيجابية والسلبية للعامل كما يمكن المدير معرفة مايجري في الميدان.	

٤- العوامل المؤثرة في الإدارة بالتجوال **Factors affecting Management By Walking Around**

- التحول الرقمي (Digital transformation) وأزمة COVID-19 ، وعدم وجود التواجد الجسدي (Gritz, 2011).
- الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري خاصة مع بداية الألفية الجديدة.
- ممارسة الإدارة بالتجوال لا يمكن أن تتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده.
- تتأثر الإدارة بالتجوال بعملية الاتصال الإداري ودوره في المنظمة لتسير مختلف الأعمال الإدارية.
- تتأثر الإدارة بالتجوال بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

٥- مزايا وعيوب تطبيق الإدارة بالتجوال **Advantages and disadvantages of application management by walking around (MBWA):**

أولاً: مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال:

- تؤثر الإدارة بالتجوال إيجابيا علي أداء الموظفين: وأشارت إدراسة (Ugochukwu et al, 2018) التي أثبتت وجود تأثير إيجابي للإدارة بالتجوال علي أداء الموظفين، و الخدمة المقدمة للعملاء ، و تعليم المهارات ، و كيفية تحسين التواصل ، والدوافع ، التطوير والإبداع.
- تساهم الإدارة بالتجوال في زيادة المعرفة لدي القائد: من حيث اطلاعة على الأحداث التي تدور حوله، فهو علي اتصال مباشر مع العاملين فيتعرف علي حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات نظرهم المتعددة (Mounts, 2009: 12) وقد أوصت دراسة (McKinney, 2004) بضرورة زيادة التعليمات التي تحت المديرين علي قضاء وقت اطول مع مرؤوسيههم وذلك بممارسة الإدارة بالتجوال تساهم الإدارة بالتجوال في وضع برامج الأمن والسلامة المهنية: حيث توصلت دراسة (Singer, 2018) إلى أن جولات السلامة لديها القدرة على تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة.
- تؤثر الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي للعاملين: حيث توصلت دراسة (AL shra'ah et al, 2013) أن الإدارة بالتجوال تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي.

- تساهم الإدارة بالتجوال بالحد من السلوكيات السلبية داخل المنظمات: وأكد علي ذلك دراسة (موسي، ٢٠١٥) التي اهتمت بتحديد دور الإدارة بالتجوال في خفض سلوكيات النفاق الإداري بالبنوك المصرية، وأثبتت وجود علاقة عكسية وذات دلالة احصائية بمعنى أن بزيادة استخدام وتطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال تتخفض سلوكيات النفاق الإداري في البنوك التجارية المصرية موضع الدراسة.

عيوب تطبيق الإدارة بالتجوال (MBWA) Disadvantages of application

- يري (Robbins & judge, 2013:34) في كتابهما (Organizational Behavior) أنه بالرغم من كثرة أنصار تطبيق هذا الاتجاه حديثا بعد ملاحظة مزاياه واعتباره سببا رئيسا لنجاح كثير من الشركات التي حازت علي جوائز دولية (وفقا لنتائج دراسة أجريت علي المنظمات السويدية فإنه له بعض العيوب التي تحتاج إلى مزيد من العلم بها لتجنبها مثل:
- وقت التجوال الذي يقوم به المدير يكون على حساب مهامه الوظيفية الأساسية، التخطيط الإستراتيجي والتحليل والتنسيق.
- التقليل من فعالية التطبيق بسبب وجود احتمال أن يظهر المديرون كأنهم مراقبون .
- تعارض منهج البحث القائم على المعلومات في عملية اتخاذ القرارات مع الإدارة على أساس الانطباعات الذاتية التي يحققها التجوال.
- ويرى (Gritz, 2011) أنه لا يوجد نظام يقيس أثر تطبيق الإدارة بالتجوال بفاعلية في بيئة افتراضية مثل عدم إمكانية التواجد الجسدي، كما أن المديرين لا يملكون الوقت الكافي للتواصل مع كافة العاملين، فضلا عن اعتباره لها مضيعة للوقت .
- بينما يؤكد (Gregory, 2011) علي النقيض من هذا بأن كثيرا من قادة اليوم للأسف لاتجدهم يهتمون بالتواجد والحضور القيادي في خطوط العمل الأولي، رغم أهمية النتائج المحققة من التجوال.
- وينكر العجمي (٢٠١٠، ٣٧٠) بعض معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال ومنها:
- عدم منح الجولات الادارية الوقت الكافي للتحدث والتجاوب والاستماع للعاملين وأسئلتهم.
- قلة كفاءة وفاعلية بعض القيادات مما يقلل من النتائج المرجوة، وقد أوصت دراسة (ALShra'ah et al, 2013:74) بعقد برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم في ممارسة الإدارة بالتجوال، والتي تعزز العلاقة القائمة علي الثقة والاحترام المتبادل بين المدير والعاملين.
- التركيز علي الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالاتجاه الحقيقي للإدارة بالتجوال.
- ارتفاع التكاليف المترتبة علي الجولات بسبب إضفاء نواحي جمالية علي مواقع العمل كلافات الترحيب وغيرها.
- عدم اهتمام القيادات بتمكين العاملين، وضعف عملية إشراكهم في صناعة القرار.

- البيروقراطية المعطلة للعمل، والتهرب من تحمل المسؤولية.

- تضخم حجم المؤسسة، واتساع مساحتها الجغرافية، وزيادة عدد وحدات.

نماذج لشركات طبقت الإدارة بالتجوال **Models for companies that have implemented management By Walking Around (MBWA):**

العديد من المنظمات تبنت الإدارة بالتجوال أمثال Walt Disney World in Atlanta للحفاظ علي خدمة عالية الجودة وايضا St. Marks Breast Center at the New Zealand Health Center. لتوفير خدمات سريرية عالية الجودة، وكذلك Hewden Stuart هو واحد من أكبر المستقلين في بريطانيا. اعتمدت شركات تأجير معدات البناء علي نموذج الإدارة بالتجوال، وأعتبرت الإدارة بالتجوال جزءاً لا يتجزأ في تطبيقها في المنظمات الناجحة مثل McDonald's, automotive industry leader, General Electric, مما جعل هذه المنظمات تصل إلي العالمية، وأحد أسرار نجاحها كان بسبب التطبيق للإدارة بالتجوال (Detert&buriss,2017). وكذلك الشركات التالية:-

أولاً: نموذج شركة هيوليت باكارد (HP) Hewlett-Packard: كما ورد بموقع الشركة (www.hp.com) هي شركة أمريكية متخصصة في مجال الحاسوب، وسميت الشركة باسم مؤسسها ويليم ريدنغتون هيوليت ودايفيد. ونكر (Hildebrand, 2006) أن مدير وشركة هيوليت باكارد (Hewlett-Packard) يعتقد أن استخدام المديرين منهج الإدارة بالتجوال (Management By Walking Around) مع موظفيهم هو الامثل أخلاقياً، ووصفوا الإدارة بالتجوال بأنها العمل دائماً بالتواصل مع المكان في كل وقت، وعرفوها بأنها خروج المدير من مكتبه إلي أرض العمل، وانخراط الموظفين مع الإدارة بدلاً من انفصالهم عنها، والثقة المتبادلة هي اساس نجاح أي مؤسسة. وطريقة شركة هيوليت باكارد (H-P) Hewlett-Packard من خلال علاقتها وممارساتها مع الموارد البشرية تنص علي: يجب علي المديرين التجوال بين الموظفين لمعرفة كيف يشعرون تجاه وظائفهم، وهذا الشعور يجعلهم منتجين،، بناء علاقات عمل عالية الثقة المتبادلة بين المديرين والموظفين ، تحسين المواقف والدوافع والرضا والالتزام والولاء التنظيمي، توفير بيئة آمنة ومستقرة للموظفين والاهتمام بتنمية مهارتهم.

ثانياً: نموذج شركة Olsten:

كما ورد بدراسة (Joe Mckendrick,2020) قام William Olsten ، وهو رائد في صناعة التوظيف المؤقت ، ببناء شركته من خدمة مؤقتة صغيرة في الخمسينيات من القرن الماضي إلى شركة عملاقة لموارد التوظيف تبلغ قيمتها مليار دولار استحوذت عليها مجموعة Adecco في ١٩٩٩ وكان Bill Olsten الرئيس التنفيذي النموذجي للشركة، والتي يبلغ عدد الموظفين فيها ٥٠٠ موظف، لقد أوضح نقطة معرفة كل موظف بالاسم ، وتسجيل الوصول وقول مرحباً للموظفين على أساس منتظم. ويقول أحد

العملاء المتميزين عندما زرت المقر الرئيسي لشركة Olsten ، كان يوجهني إلى مكتبه لمجرد الدردشة وفي إحدى المرات أبعده رئيسه المالي عن الباب ؛لأنه أراد إنهاء محادثتنا أولاً. عرف بيل أولستن كيفية جعل الناس يشعرون بأنهم مهمون للشركة كان Bill Olsten أستاذاً في فن Management By Walking around (MBWA) حيث يخرج المديرين بنشاط إلى موقع العمل ويستمعون إلى موظفيهم ويتفاعلون معهم. لا يتعلق الأمر فقط بأن تكون ودوداً إنها طريقة للحفاظ على معرفة الأشياء على أرض الواقع لفهم ما يحدث بالفعل في العمل.

ثانياً: التميز المؤسسي:

١- مفاهيم التميز المؤسسي:

ربط (السلمي، ٨٠: ٢٠٠٢) التميز بالمنافسة وعرفه بأنه حالة من الإبداع و التفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكل أصحاب المصلحة في المنظمة. ويرى (Razie, 2019) أن التميز هو خلاصة سياسات ودراسات إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الجودة مسؤولية الجميع و حجر الأساس الذي يقوم عليه فكرة التميز، فمصطلح التميز مرتبط بال نماذج العالمية للتميز التي تستند إلى إدارة الجودة الشاملة (Gomez, 2015)، وقد عرف قاموس ويبستر الشهير التميز بأنه أعلى مستوى من الجودة، ويتفق مع ذلك رأي (Northen, 2011) بأنه يتحقق التميز باتباع نهج إدارة الجودة الشاملة. وعرفه (Sarmoone, 2017) التميز المؤسسي هو الشمولية في التعرف على العملاء وتقييم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام كافة عناصر المنظمة بتلبية الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة والافراد والمجتمع.

٢- أنواع التميز المؤسسي The types of Organizational

Excellence

- أ- التميز القيادي (Excellence Leadership).
- ب- التميز الخدماتي (Service Excellence).
- ت- التميز المعرفي (Cognitive Excellence).
- ث- التميز الموارد البشرية (Human resources excellence).

٣- نماذج وجوائز التميز المؤسسي Models and Awards of Organizational Excellence

- نموذج ديمينج الياباني (Deming)(1951).
- نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي (MBNQA)(1987).
- نموذج التميز الأوروبي (EFQM)(1991).
- نموذج وجائزة التميز الأسترالية (ABAF) (1987).
- نموذج وجائزة التميز السنغافورية (SQA) (1994).
- نموذج تميز الإيبرو أمريكا (IQA).
- نموذج تميز العالمي (GEM) (2000).
- نموذج جائزة مصر للتميز الحكومي
- نموذج دبي للاداء الحكومي المتميز ١٩٩٧ (الامارات).
- نموذج التميز الأفريقي العربي ٢٠٢١

٤- European Foundation for Quality Management نموذج التميز الأوروبي

- مراحل تطور نموذج الاوروبي (EFQM) Stages of developing the European (EFQM) excellence model: طبقا لماورد بنموذج (EFQM(2013) ونموذج (EFQM(2020) دراسة (Sampaio, Monteiro, 2012) أن نموذج التميز الأوروبي مر بعدة مراحل للتطور كما يعرضها الجدول التالي:

السنة	التطور
1988	نظرا للنمو الاقتصادي في اليابان قرر الأمريكيون ومديرو الأعمال الأوروبيون التخطيط لتحسين الجودة من خلال جودة استراتيجية تكون قادرة علي المنافسة ومواجهة التغيرات الطارئة اعترافا بأهمية إدارة الجودة الشاملة ،قامت أربع عشرة منظمة أوروبية كبرى بتصميم نموذج التميز European Foundation for Quality Management-EFQM، وأنشئت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.
1989	تم تدشين المنظمة بالتزام ٦٧ رئيس شركة أوروبية بالعمل وفقا لرسالة المنظمة "الهام المنظمات لتحقيق التميز المستدام عبر حفز القادة علي التعلم والمشاركة والابتكار باستخدام النموذج EFQM.
1991	قامت مجموعة (EFQM) بتصميم برنامج جائزة الجودة الأوروبية European Quality Award- EQA واجمعت الدول المشاركة علي اعتماد وتطبيق الجائزة من حيث التصميم والمعايير علي جوائزها المحلية
1992	الاعلان عن جائزة الجودة الاوروبية في الملتقي السنوي المنعقد بباريس والذي أطلقه Mr. Martin Bangemann نائب رئيس الوكالة الأوروبية لتكريم

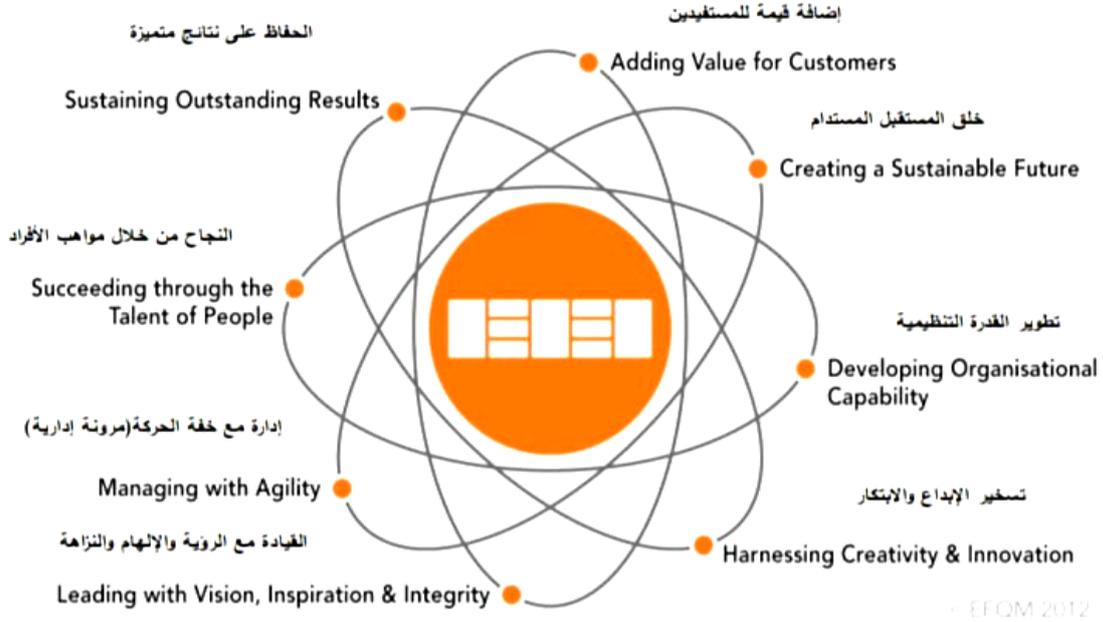
المشروعات التجارية الأوروبية البارزة.	
إجراءات تعديل علي النموذج ووضع عدد للمعايير الرئيسية والفرعية لقياس الخدمات.	1995
إنشاء جائزة القطاع العام والمشروعات المتوسطة بدعم من المؤسسات الأوروبية وتأسيس شبكة من الشركاء القوميين.	1997
أعتماد نموذج التميز الأوروبي في جنيف لعام ١٩٩٩ Excellence model.	1999
اعتماد نموذج التميز الأوروبي للمعرفة والتميز.	2001
إعتماد نموذج التميز الأوروبي.	2003
اجراء تحديث وجائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز.	2009
اعتماد نموذج التميز الأوروبي لعام ٢٠١٠ بعد التعديل في ادراج التغذية العكسية ليكون أكثر استجابة وشمولية.	2010
تحديث النموذج واعادة هيكلته ليضم في مكوناته الثلاثة المفاهيم الثمانية للتميز والمعايير التسعة والردار.	2013
إجراء تحديث للنموذج.	2013:2019
تم تحديث النموذج وإصدار نموذج (EFQM 2020)	2020

المصدر: من اعداد الباحثة.

- نموذج التميز الأوروبي EFQM 2013

المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي Basic concepts of the European Excellence Model (EFQM 2013) تتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز المؤسسي يحقق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والشركاء والعملاء والمجتمع من خلال قيادة إستراتيجية ناجحة قادرة علي توجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية واستثمار العلاقات وادارة العمليات المختلفة بالمنظمة. ووضعت المؤسسة الأوروبية للجودة ثمانية مفاهيم مترابطة فيما بينها صالحة لتحقيق التميز المستدام، جاءت كما يوضح الشكل التالي:

شكل المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي EFQM.

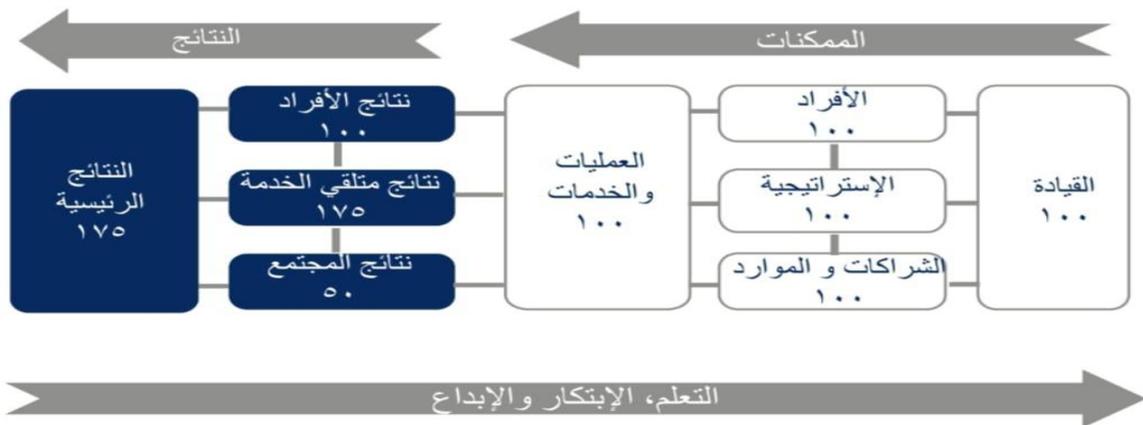


المصدر: المنظمة الأوروبية للجودة. EFQM, 2013

– معايير نموذج التميز الأوروبي (Model Criteria EFQM)

طبقاً لما أورد في نموذج EFQM (2013) ودراسة (Moridani et al, 2016: 228) ينقسم

النموذج إلى مجموعتين: المجموعة الأولى: خمس عوامل مساعدة تغطي عمل المنظمة (الممكنات Enablers) المجموعة الثانية: أربعة عوامل تسمى بالنتائج تغطي إنجازات المنظمة شكل معايير نموذج التميز الأوروبي



المصدر: EFQM, 2013

– نموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM 2020)

يستند هيكل نموذج EFQM 2020 إلى منطق بسيط وواضح يتمثل في طرح ثلاثة أسئلة:

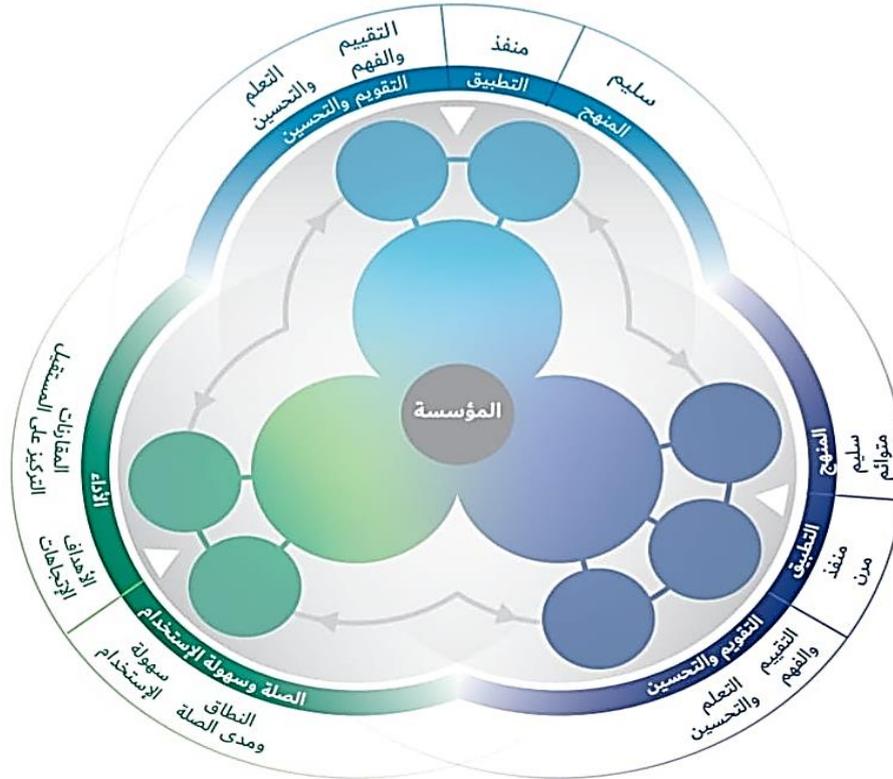
- الجزء الأول "التوجه" (لماذا) والذي يغطي السؤال عن سبب وجود المؤسسة؟ ما الغاية التي تسعى لتحقيقها؟ ولماذا تم اختيار هذه الإستراتيجية بالذات؟.
 - الجزء الثاني هو "التنفيذ" (كيف) والذي يبحث في الطريقة التي تتوي بها الشركة تقديم عرضها وإستراتيجيتها للعملاء؟
 - الجزء الثالث "النتائج" (ماذا) والذي تغطي وجهات النظر طويلة المدى للمؤسسة ما الذي تم تحقيقه حتي الآن؟ ماذا تتوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟
- والشكل التالي يوضح النموذج الجديد (EFQM 2020)



المصدر: نموذج (EFQM 2020)

رادار النموذج الأوروبي للجودة EFQM 2020 MODEL – RADAR

تستخدم EFQM أداة RADAR (أداة التقييم الذاتي)، والتي تعني النتائج والمنهج والتطبيق والتقييم والتحسين ويساعد الرادار المؤسسات في إدارة الأعمال بطريقة أفضل، بالإضافة إلى أنه يساعد في تحديد مواطن القوة الحالية للمؤسسة وفرص التحسين فيها، وصف مستقبل المؤسسة من حيث النتائج المرجوة والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك النتائج. والشكل التالي يوضح رادار نموذج EFQM 2020.



المصدر: EFQM 2020

- جدول مقارنة التعريف بين EFQM 2020 , EFQM2013 :

EFQM 2013	EFQM 2020
ملتزمون بالتميز Committed to Excellence	مصدق من قبل EFQM Validated by EFQM
ملتزمون بالاستدامة Committed to Sustainability	---
---	معتمد من EFQM Qualified by EFQM
معترف به للتميز من ٣-٥ نجوم Recognized for Excellence 3-5 stars	معترف به من EFQM من ٣-٧ نجوم Recognized by EFQM 3-7 stars
جائزة التميز Excellence Award	جائزة EFQM العالمية EFQM Global Award

المصدر: (EFQM2013 & EFQM 2020).

– معايير نموذج الأوربي للجودة EFQM 2020

يحتوي نموذج EFQM 2020 علي سبعة معايير رئيسية و ٢٣ معيارًا فرعيًا + معيارين للنتائج ويحتوي على توزيع بنسبة ٦٠٪ من عوامل التمكين و ٤٠٪ من النتائج ، حيث ترى EFQM النتائج على أنها شيء ما هو موجود بالفعل في الماضي ، وبالتالي لا يجب التركيز عليه بقدر التركيز على العناصر التمكينية الموجودة في النموذج الحالي. كما تريد EFQM أن تظهر مع التوزيع الذي يجب أن تركز عليه المنظمة على ثقافتها من أجل أن تكون متفوقة، وتحديد الممارسات الجيدة، والفجوات المتعلقة بالمؤسسة وبالتالي تحقيق نتائج بارزة ويتم منح النقاط بشكل متساوٍ ضمن معايير مختلفة تصل إلى ١٠٠٠ نقطة (Denise Hauber,2020).

والشكل التالي يوضح معايير نموذج EFQM 2020.



المصدر: EFQM2020

– جدول مقارنة نموذج (EFQM 2013) بنموذج (EFQM 2020)

المقارنة	نموذج (EFQM2013)	نموذج (EFQM 2020)
المعايير	تنقسم إلى محورين ٩ معايير رئيسية	تنقسم إلى ثلاثة محاور ٧ معايير رئيسية
المعايير الرئيسية	(القيادة، الافراد، الإستراتيجية، الشركات والموارد،العمليات والخدمات)	(الغاية والرؤية والإستراتيجية،القيادة والثقافة المؤسسية،اشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول،انطباعات المعنيين،الأداء الإستراتيجي والتشغيلي)
المعايير الفرعية	٣٢ معياراً فرعي	٢٣ معياراً فرعي ومعايير للناتج
النقاط	١١٩ نقطة استرشادية	١١٢ نقطة استرشادية
المفاهيم	٨ مفاهيم أساسية	لايوجد مفاهيم
العمل	يعمل ضمن إطار المعنيين	يعمل ضمن النظام الأيكولوجي
الرادار	يعمل الرادار وفق جدولين (الممكنات، النتائج)	يعمل الرادار وفق ثلاثة جداول (التوجه،التنفيذ،النتائج)
التقييم الذاتي	عملية عالية الصرامة مدعومة بالأدلة	
	– مصفوفة تميز الأعمال للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (BEM)	– مصفوفة الأعمال (BEM)
	– مصفوفة التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة.	– الاختيار يكون حسب الآتي: – مستوى النضج الإداري للمؤسسة – الموارد المادية – الوقت المتاح
	– محاكاة جوائز التميز (RADAR)	
عملية متدنية الصرامة مبنية علي الرأي		
– الفحص السريع	– الفحص السريع	– الفحص السريع
– استبيان	– استبيان	– تقييم ذاتي بسيط

	- تقييم ذاتي بسيط	
--	-------------------	--

- فوائد استخدام نموذج الأوروبي طبقا لما أورد (EFQM :2020)

قدم نموذج الأوروبي منذ نشأته مخططا لتطوير ثقافة الأداء والابتكار، كما أنه يساعد القادة علي الإلهام في كل المستويات الإدارية مع الحفاظ علي المرونة والتكيف والقدرة علي التطور .

١- يساعد في تحديد الهدف (It helps define your purpose):

الهدف هو شريان الحياة لأي منظمة ويركز نموذج EFQM 2020 علي أهمية الهدف والرؤية والإستراتيجيات المرنة للمؤسسات للحصول علي قيمة مستدامة.

٢- يساعد في إنشاء ثقافة (It helps create your culture):

يعد نموذج EFQM 2020 لإدارة الجودة مبتكرا للثقافة، ويقدر معتقدات الجودة الأساسية والأهداف المشتركة في قلب المنظمات مع السماح لها بالبقاء علي اتصال ،والالتزام برؤيتها.

٣- يساعد في تكوين قادة أقوياء (It helps forge strong leaders):

تحافظ القيادة الفعالة علي المنظمة وتخطط لتنفيذ الهدف ورؤيتها، وهذا هو السبب في أن نموذج EFQM 2020 الجديد يدعو إلي نهج القادة علي كل المستويات لضمان اتخاذ القرارات القوية والتعاون والعمل الجماعي من خلال فريق العمل داخل المؤسسة.

٤- يساعد في تحويل مؤسستك (It helps transform your organization):

يستغرق التحول وقتا ،ويوفر نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أطارا مجريا ومختبرا لجعل عملية التغيير فعالة وسلسة وخالية من المتاعب بقدر الإمكان.

٥- يساعد في تعزيز الممارسات الرشيقة (It helps foster agile practices):

لوجود منظمة فعالة يجب أن تكون سريع الحركة وسط التهديدات الناشئة ،ويوفر نموذج EFQM 2020 تحليلا تنظيما ورؤية ثابتة لقيادة فعالة ومساراً آمنا للتقدم والتحول.

٦- يساعد في مواجهة التحديات التنظيمية الفريدة (It helps address unique organizational challenges):

تدرك المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أن جميع المؤسسات مختلفة ولايوجد نهج واحد يناسب الجميع للتحول ولهذا السبب تم بناء نموذج EFQM 2020 من الألف إلي الياء؛ ليكون متكيفا مع العقبات التنظيمية الفريدة ومرنا بما يكفي للوفاء بوعده بتحقيق أعلى مكاسب الأداء.

٧- يساعد في التنبؤ بالمستقبل (It helps forecast the future): تم تصميم نموذج EFQM الجديد من سنوات الخبرة في تغير الأسواق لفهم فوائد التحليل التنظيمي والتنبؤ بالمستقبل والذكاء التنبؤي في قيادة التحول الحقيقي.

• إطار الدراسة الميدانية:

مجتمع وعينة الدراسة The research population and sample

١- **مجتمع الدراسة:** يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية إلى أن جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها، وفي ضوء ذلك فإن مجتمع هذا البحث يتكون من العاملين في شركة توشيبا العربى وفروعها محل الدراسة وقد وقع الاختيار عليها، نظرا لأنها من كبرى الشركات العالمية وتعتبر ضمن قائمة أكبر ٥٠٠ شركة في العالم وفي صدارة الشركات العاملة في مجال المنتجات التكنولوجية والأجهزة المعمرة في إفريقيا والشرق الأوسط، لتقوم بتصنيع أفضل الأجهزة المنزلية من مختلف الأنواع، بالإضافة لوجود شراكة بينها وبين شركات يابانية مثل شركة توشيبا وتورنادو وتساعد على زيادة الدخل القومى وتعزيز الاستثمارات في جمهورية مصر العربية والتي تسهم في خلق قيمة مضافة، وتوفير فرص عمل، ويوجد بها عدد كبير من العاملين في كل فروعها، حيث يقدر عدد العاملين بشركة العربى وفروعها بستة و ثلاثين ألف موظف (36000).

٢- **عينة الدراسة :**

وقد قامت الباحثة باستخدام المعادلة التالية فى حساب حجم عينة البحث (Thompson 2010,59:60)

$$n = \frac{N * P [1 - P]}{\{ [N - 1 * (d^2/z^2)] + p(1 - P) \}}$$

حيث:

N = حجم المجتمع ويساوي 36000 مفردة.

Value= Z الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي 1.96. عند معامل ثقة 95%.

Percentage Picking = P احتمالية ظهور المفردة وتساوي 0.5

d = نسبة الخطأ وتساوي 0.05

وبالتعويض في المعادلة السابقة ، يكون الحد الأدنى لحجم العينة يساوي (٣٩٣) ولكي تكون عينة البحث ممثلة لمجتمع البحث تمثيلا جيدا فقد كان أنسب اختيار لنوع العينة هو العينة العشوائية نظرا لكبر حجم المجتمع.

جدول رقم (١٥) عينة الدراسة

الفروع	عدد العاملين	العينة العشوائية
بورسعيد	148	43
إسكندرية	320	91
قويسنا	2150	137
الإجمالي	2,618	393

عينة الدراسة الميدانية

أ- الدراسة الاستطلاعية Pilot Study :

أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة مكونة من (30) فردا تحمل كافة خصائص عينة الدراسة الميدانية وذلك للتأكد من صلاحية الأدوات (استقصاء الادارة بالتجوال ،واستقصاء التميز المؤسسي) وحساب ثبات وصدق الاستقصائين قبل استخدامهما وقد شارح نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى صلاحية الأدوات للاستخدام وسوف نعرض نتائج الثبات والصدق عند الحديث عن أدوات الدراسة.

ب- عينة الدراسة الميدانية: تم اختيار عينة عشوائية وتكونت العينة من (393) فردا من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وتضمنت العينة ذكورا وإناثا ومتزوجين وغير متزوجين، وفيما يلي نعرض خصائص عينة الدراسة الميدانية.

خصائص العينة:

١- بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية: تضمنت العينة أفراد متزوجين وغير متزوجين ،والجدول التالي يوضح توزيع العينة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول (١٦) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية :

متزوج	العدد	النسبة %
متزوج	327	83%
أعزب	66	17%
المجموع	393	100% تقريبا

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة المتزوجين بلغت 82% من إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة غير المتزوجين 18%

٢- بالنسبة لمتغير النوع :

اشتملت العينة على أفراد من الجنسين ؛ ذكورا وإناثا والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة الكلية وفقا لمتغير النوع (ذكر - أنثي)

جدول (١٧) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير النوع :

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	294	75%
أنثي	99	25%
المجموع	393	100% تقريبا

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة الذكور بلغت 75% من إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة الإناث 25%.

٣- بالنسبة لمتغير السن: اشتملت العينة على مستويات عمرية مختلفة وتم حساب متوسط سن العينة الكلية وبلغ ٤٤,٩٢١ عاما .

٤- بالنسبة لمتغير الخبرة: اشتملت العينة على خبرات مختلفة وتم حساب متوسط خبرة العينة الكلية وبلغ ١٠,٣٠٢ أعوام

٥- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: تضمنت العينة مستويات تعليمية مختلفة. مؤهل جامعي، و معهد فني، مؤهل متوسط ،والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي.

جدول (١٨) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي :

مؤهل	العدد	النسبة %
دكتوراه	4	2.5%
ماجستير	14	3.5%
جامعي	164	41%
متوسط	211	53%
المجموع	393	100% تقريبا

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن نسبة الأفراد الحاصلين على دكتوراه 2.5% من إجمالي العينة الكلية ، و نسبة الأفراد الحاصلين على مؤهل ماجستير 3.5% من إجمالي العينة الكلية و نسبة الافراد الحاصلين على مؤهل جامعي بلغت 41% من إجمالي العينة الكلية، وأن نسبة الافراد الحاصلين على مؤهل متوسط بلغت 53% من عدد أفراد العينة الكلية.

أدوات الدراسة Study tools

استخدمت الدراسة الحالية استقصاء الإدارة بالتجوال نقلا عن دراسة (Anderson et al,2013) و (Suhaimi,2012) والمستخدم في دراسة (موسي، ٢٠١٥) ويتكون استقصاء الإدارة التجوال من 31 عبارة تقيس الأبعاد التالية والإجابة عن الاستقصاء تتطلب الاختيار من بين مجموعة بدائل. (موافق جدا- موافق- محايد - غير موافق- غير موافق تماما) وفق مقياس ليكرت الذي يقيس مجموعة من الأبعاد.

والجدول (١٩) التالي يبين أبعاد الاستقصاء وأرقام العبارات التي تقيس كل بعد.

البعد	العبارات
اتخاذ القرارات	من ١ الي ٥
العلاقات الإنسانية	من ٦ الي ١١
إدارة الوقت	من ١٢ الي ١٦
تحسين الاتصال	من ١٧ الي ٢٠
التحفيز	من ٢١ الي ٢٣
التطوير والإبداع	من ٢٤ الي ٢٧
التغذية الراجعة	من ٢٨ الي ٣١
الدرجة الكلية	٣١

دراسة ثبات وصدق الاستقصاء Reliability and Validity

أولا: استقصاء الإدارة بالتجوال Questionnaire Management By Walking Around تم التأكد من صلاحية الاستقصاء للاستخدام عن طريق حساب ثبات وصدق الاختبار وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى صلاحية الاختبار للاستخدام ، فقد استخدمت الباحثة لحساب ثبات استبيان الإدارة بالتجوال معادلة ألفا كرونباخ ، أما بالنسبة لدراسة الصدق فاستخدمت صدق التجانس الداخلي ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول يوضح نتائج الثبات لاستقصاء الإدارة بالتجوال ألفا كرونباخ

البعد	قيمة معامل ألفا
اتخاذ القرارات	** .892
العلاقات الإنسانية	** .913
إدارة الوقت	** .916
تحسين الاتصال	** .986
التحفيز	** .977
التطوير والإبداع	** .969
التغذية الراجعة	** .946
الدرجة الكلية	** .974

- (***) تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية ١ % ، (*) تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ٥ % . ومن الجدول السابق نجد أن الاستقصاء وأبعاده الفرعية يتمتع بالثبات حيث إن معاملات الثبات معاملات وصلت إلي مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠١ ، والجدول التالي يوضح نتائج صدق التجانس الداخلي.

الأبعاد	اتخاذ القرارات	العلاقات الإنسانية	إدارة الوقت	تحسين الاتصالات	التحفيز والإبداع	التطوير والإبداع	التغذية العكسية	الدرجة الكلية
اتخاذ القرارات	-	٠,٦٠٤ **	٠,٥٦٤ **	٠,٦١٦ **	٠,٥١٨ *	٠,٥٢١ *	٠,٥٣٢ **	٠,٧٤٦ **
العلاقات الإنسانية	-	-	٠,٥٢٠ *	٠,٥٤٩ **	٠,٥٤٥ *	٠,٤٩٩ *	٠,٦٧٩ **	٠,٧٤٥ **
إدارة الوقت	-	-	-	٠,٨٤٤ **	٠,٨٤٥ **	٠,٧٥١ **	٠,٧٢٣ **	٠,٨٨٦ **
تحسين الاتصالات	-	-	-	-	٠,٨٩٩ **	٠,٨١٠ **	٠,٨١١ **	٠,٩٢٤ **
التحفيز	-	-	-	-	-	٠,٨٤٤ **	٠,٧٣٤ **	٠,٨٩٤ **
التطوير والإبداع	-	-	-	-	-	-	٠,٨٣٤ **	٠,٨٧٢ **
التغذية	-	-	-	-	-	-	-	٠,٨٨٧ **

								العكسية
								الدرجة
								الكلية

(**) تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية ١٪، (*) تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ٥٪. و يتضح من الجداول السابقة صلاحية الاختبار للاستخدام، حيث إن معاملات الثبات و الصدق الناتج وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠١ .

ثانياً: استقصاء التميز المؤسسي Questionnaire Organizational Excellent :

قامت الباحثة بأعداد استقصاء التميز المؤسسي باستخدام أبعاد نموذج الأوروبي (EFQM,2020) ويتكون استقصاء التميز المؤسسي من (35) عبارة تقيس الأبعاد التالية والإجابة عن الاستقصاء تتطلب الاختيار من بين مجموعة بدائل (موافق جداً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تماماً) ويقاس مجموعة من الأبعاد. والجدول التالي يبين أبعاد الاستقصاء التميز المؤسسي وأرقام العبارات التي تقيس كل بعد :

العبارة	البعد
من ١ الي ٥	القيادة والثقافة المؤسسية
من ٦ الي ١٠	الغاية والرؤية والإستراتيجية
من ١١ الي ١٥	إشراك المعنيين
من ١٦ الي ٢٠	بناء قيمة مستدامة
من ٢١ الي ٢٤	قيادة الأداء والتحول
من ٢٥ الي ٣٠	إنطباعات المعنيين
من ٣١ الي ٣٥	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي
٣٥	الدرجة الكلية

دراسة ثبات وصدق الاستقصاء Reliability and Validity :

تم إعادة التأكد من صلاحية الاختبار للاستخدام عن طريق حساب ثبات وصدق الاختبار، وأشارت نتائج الدراسة الإستطلاعية إلى صلاحية الاختبار للاستخدام ،فقد استخدمت معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات ،أما بالنسبة لدراسة الصدق فاستخدم صدق التجانس الداخلي والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

جدول يوضح نتائج الثبات لاستقصاء التميز المؤسسي طريقة ألفا كرونباخ

البعد	قيمة معامل الفا
-------	-----------------

** .962	الغاية والرؤية والإستراتيجية
** .939	القيادة والثقافة المؤسسية
** .966	إشراك المعنيين
** .928	بناء قيمة مستدامة
** .909	قيادة الأداء والتحول
** .950	انطباعات المعنيين
** .976	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي
** .986	الدرجة الكلية

(**) تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية ١٪، (*) تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ٥٪. ويتضح من الجدول السابق صلاحية الاختبار للاستخدام، حيث إن معاملات الثبات معاملات وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠١، وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى تمتع الاستقصاء بالثبات.

جدول يوضح معاملات صدق استقصاء التميز المؤسسي (صدق التجانس الداخلي)

الأبعاد	الغاية والرؤية والإستراتيجية	القيادة و الثقافة المؤسسية	اشراك المعنيين	بناء قيمة مستدامة	قيادة الأداء والتحول	انطباعات المعنيين	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	الدرجة الكلية
الغاية والرؤية والإستراتيجية	-	** .681	** .781	** .818	** .737	** .632	** .662	** .850
القيادة والثقافة المؤسسية		-	** .964	** .717	** .648	** .750	** .703	** .887
إشراك المعنيين			-	** .851	** .707	** .794	** .733	** .934
بناء قيمة مستدامة				-	** .792	** .707	** .633	** .868
قيادة الأداء والتحول					-	** .808	** .809	** .861
انطباعات المعنيين						-	** .912	** .908

٠,٨٨٣ **	-							الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
-								الدرجة الكلية

- (**) تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية ١٪، (*) تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ٥٪، و يتضح من الجدول رقم (٢٣) و رقم (٢٤) صلاحية الاختبار للاستخدام حيث ان معاملات الثبات و الصدق الناتجة وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠١ .

اختبار صحة فروض الدراسة:

تقوم الباحثة باختبار صحة فروض البحث من خلال نتائج جدول تحليل الإنحدار البسيط ،وذلك على النحو التالي:

أولاً: بالنسبة للفرض الأول: للتحقق من صحة الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد تأثير كل بعد منفرداً من (اتخاذالقرارات- العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت- تحسين الاتصالات- التحفيز- التطويروالإبداع-التغذية العكسية) على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

المصدر	المتغيرالمستقل أبعاد الإدارة بالتجوال	المتغيرالتابع أبعاد التميز المؤسسي	معامل بيتا	معامل التحديد	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإنحدار	اتخاذالقرارات	الدرجة الكلية للتميز الموسسي	٠,٦٢٠	٠,٢٧٠	١٤٤,٩٠٦	١ ٣٩١ ٣٩٢	٠,٠٠١
المصدر	المتغيرالمستقل أبعاد الإدارة بالتجوال	المتغيرالتابع أبعاد التميز المؤسسي	معامل بيتا	معامل التحديد	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	العلاقات الإنسانية	الدرجة الكلية للتميز الموسسي	٠,٥٠٩	٠,٢٥٩	٣١٦,٥١٩	١ ٣٩١ ٣٩٢	٠,٠٠١
الإنحدار	إدارة الوقت	الدرجة الكلية للتميز الموسسي	٠,٤٢٢	٠,١٧٨	٤٨,٤٨٤	١ ٣٩١	٠,٠٠١

	٣٩٢					
٠,٠٠١	١ ٣٩١ ٣٩٢	١٧٩,٣٤١	٠,٣١٤	٠,٥٦١	الدرجة الكلية للتميز الموسى	تحسين الاتصالات
٠,٠٠١	١ ٣٩١ ٣٩٢	١٠٦,٢٠٠	٠,٢١٤	٠,٤٦٢	الدرجة الكلية للتميز الموسى	التحفيز
٠,٠٠١	١ ٣٩١ ٣٩٢	٩٦,٦٨٠	٠,١٩٨	٠,٤٥٥	الدرجة الكلية للتميز الموسى	التطوير والإبداع
٠,٠٠١	١ ٣٩١ ٣٩٢	١٧٨,٤٠٤	٠,٣٢٤	٠,٥٦٩	الكلية للتميز الموسى	التغذية العكسية

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق أن كل بعد منفرداً من أبعاد الإدارة بالتجوال (اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت - تحسين الاتصالات- التحفيز- التطوير والإبداع-التغذية العكسية) يؤثر تأثيراً موجباً (بيتا موجبة) دال إحصائياً على الدرجة الكلية للتميز المؤسسى، وتشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة ف المحسوبة أعلى من قيمة ف الجدولية، ووصلت لمستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠١ لجميع المتغيرات المستقلة مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة منفردة لها تأثير جوهورى على المتغير التابع، وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل اتخاذ القرارات يفسر ما مقداره ٢٧,٠٠% من التباين فى المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد والمتغير المستقل العلاقات الإنسانية ، يفسر ما مقداره ٢٥,٩٠% من قيمة التباين فى المتغير التابع ، استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل إدارة الوقت يفسر ما مقداره ١٧,٨٠% من التباين فى المتغير التابع، استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل تحسين الاتصالات يفسر ما مقداره ٣١,٤٠% من التباين فى المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد ، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل التحفيز يفسر ما مقداره ٢١,٤٠% من التباين فى المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد ، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل التطوير والإبداع يفسر ما مقداره ١٩,٨٠% من التباين فى المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل التغذية العكسية يفسر ما مقداره ٣٢,٤٠% من التباين فى المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد. وهذه النتائج تشير إلى صحة الفرض.

ثانياً: بالنسبة للفرض الثاني: للتحقق من صحة الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد تأثير الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على كل بعد منفرداً من أبعاد التميز المؤسسي (الغاية والرؤية والإستراتيجية- الثقافة المؤسسية والقيادة- اشراك المعنيين- بناء قيمة مستدامة- قيادة الأداء والتحول- انطباعات المعنيين- الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) والمتغير التابع. والجدول التالي يوضح هذه النتائج

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإنحدار	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	الغاية والرؤية والإستراتيجية	٠,٥٩١	٠,٣٤٩	٢٠٩,٥٥٨	١	٠.٠٠١ ٣٩١ ٣٩٢
	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	الثقافة المؤسسية والقيادة	٠,٤٩١	٠,٤٢٤	١٢٤,٤٩٦	١	٠.٠٠١ ٣٩١ ٣٩٢
الإنحدار	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	إشراك المعنيين	٠,٥٢٢	٠,٢٧٢	١٤٦,٤٤٩	١	٠.٠٠١ ٣٩١ ٣٩٢
	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	بناء قيمة مستدامة	٠,٤٤٨	٠,٢٠١	٩٨,١٠٩	١	٠.٠٠١ ٣٩١ ٣٩٢
	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	قيادة الأداء والتحول	٠,٤٦١	٠,٢١٣	١٠٥,٧١٣	١	٠.٠٠١ ٣٩١ ٣٩٢
	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	انطباعات المعنيين	٠,٥١٢	٠,٢٦٢	١٣٨,٧٠٩	١	٠.٠٠١ ٣٩١ ٣٩٢
	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	٠,٥٧٥	٠,٣٣١	١٩٣,٢٠٢	١	٠.٠٠١ ٣٩١ ٣٩٢

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال تؤثر تأثيراً موجباً (بيتا موجبة) دال إحصائياً على كل بعد منفرداً من أبعاد التميز المؤسسي (الغاية والرؤية والإستراتيجية- الثقافة المؤسسية والقيادة- إشراك المعنيين- بناء قيمة مستدامة- قيادة الأداء والتحول- انطباعات المعنيين- الأداء الإستراتيجي والتشغيلي)، وتشير النتائج أيضاً أن قيمة ف المحسوبة أعلى من قيمة ف الجدولية ، ووصلت لمستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠١ مما يشير إلى أن المتغيرات المستقل له تأثير جوهري على كل بعد منفرداً من أبعاد المتغير التابع، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٣٤,٩٠٪ من التباين في الغاية والرؤية والإستراتيجية استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٤٢,٤٠٪ من التباين الثقافة المؤسسية والقيادة استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٢٧,٢٠٪ من التباين اشراك المعنيين استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٣٤٢٠,١٠٪ من التباين بناء قيمة مستدامة استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٢١,٣٠٪ من التباين قيادة الأداء والتحول استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٢٦,٢٠٪ من التباين انطباعات المعنيين استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٣٣,١٠٪ من التباين الأداء الإستراتيجي والتشغيلي استناداً إلى قيمة معامل التحديد. وهذه النتائج تشير إلى صحة الفرض

ثالثاً: بالنسبة للفرض الثالث: للتحقق من صحة الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال ومعايير التوجه ومعايير الفرعية منفردة (الغاية والرؤية والإستراتيجية- الثقافة المؤسسية والقيادة والدرجة الكلية للمعيار) والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع معيار التوجه	معامل بيتا	معامل التحديد	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإنحدار	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	الغاية والرؤية والإستراتيجية	٠,٥٩١	٠,٣٤٩	٢٠٩,٥٥٨	١	٠٠١
						٣٩٢	
						٣٩٣	
	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	الثقافة المؤسسية والقيادة	٠,٤٩١	٠,٢٤٢	١٢٤,٤٩٦	١	٠٠٠١
						٣٩٢	
						٣٩٣	
	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	٠,٥٩٢	٠,٣٥١	٢١١,٠١٠	١	

	٣٩٢					الإدارة بالتجوال
	٣٩٣					

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال تؤثر تأثيراً موجباً (بيتا موجبة) دال إحصائياً على معيار التوجه ومعايير الفرعية منفردة (الغاية والرؤية والإستراتيجية- الثقافة المؤسسية والقيادة والدرجة الكلية للمعيار)، وتشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة F المحسوبة أعلى من قيمة F الجدولية ووصلت لمستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠١ مما يشير إلى أن المتغير المستقل له تأثير جوهري على كل بعد منفرداً من أبعاد المتغير التابع.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٣٤,٩٠% من التباين في المتغير التابع الغاية والرؤية والإستراتيجية استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٢٤,٢٠% من التباين في المتغير التابع الثقافة المؤسسية والقيادة استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٣٥,١٠% من التباين في المتغير التابع الدرجة الكلية لمعيار التوجه استناداً إلى قيمة معامل التحديد وهذه النتائج تشير إلى صحة الفرض .

رابعاً: بالنسبة للفرض الرابع: للتحقق من صحة الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال و معيار التنفيذ أحد معايير التميز المؤسسي التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (إشراك المعنيين- بناء قيمة مستدامة- قيادة الأداء والتحول- الدرجة الكلية) والمتغير التابع والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإنحدار	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	إشراك المعنيين	٠,٥٢٢	٠,٢٧٢	١٤٦,٤٤٩	١	٠,٠٠١
						٣٩٢	
						٣٩٣	
الإنحدار	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	بناء قيمة مستدامة	٠,٤٤٨	٠,٢٠١	٩٨,١٠٩	١	٠,٠٠١
						٣٩٢	
						٣٩٣	
الإنحدار	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	قيادة الأداء والتحول	٠,٤٦١	٠,٢١٣	١٠٥,٧١٣	١	٠,٠٠١
						٣٩٢	
						٣٩٣	

		١٤٩,٩٣٠	٠,٢٧٧	٠,٥٢٦	الدرجة الكلية للمعيار		
--	--	---------	-------	-------	--------------------------	--	--

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال تؤثر تأثيراً موجباً (بيتا موجبة) دال إحصائياً على معيار التنفيذ أحد معايير التميز المؤسسي المتميز المؤسسة ومعايير الفرعية منفردة (إشراك المعنيين - بناء قيمة مستدامة - قيادة الأداء والتحول - الدرجة الكلية)، وتشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة F المحسوبة أعلى من قيمة F الجدولية ، ووصلت لمستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠١ مما يشير إلى أن المتغير المستقل له تأثير جوهري على كل بعد منفرداً من ابعاد المتغير التابع المتغير التابع، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٢٧,٢٠٪ من التباين في المتغير التابع اشراك المعنيين استناداً إلى قيمة معامل التحديد ، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٢٠,١٠٪ من التباين في المتغير التابع بناء قيمة مستدامة استناداً إلى قيمة معامل التحديد ، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٢١,٣٠٪ من التباين في المتغير التابع قيادة الاداء والتحول استناداً إلى قيمة معامل التحديد ، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٢٧,٧٠٪ من التباين في المتغير التابع - الدرجة الكلية لمعيار التنفيذ استناداً إلى قيمة معامل التحديد وهذه النتائج تشير إلى صحة الفرض .

خامساً: بالنسبة للفرض الخامس: للتحقق من صحة الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد العلاقة بين الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال و معيار النتائج أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (انطباعات المعنيين - الأداء الإستراتيجي والتشغيلي - الدرجة الكلية) والمتغير التابع والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع معيار النتائج	معامل بيتا	معامل التحديد	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإنحدار	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	انطباعات المعنيين	٠,٥١٢	٠,٢٦٢	١٣٨,٧٠٩	١	٠,٠٠١
						٣٩٢	
						٣٩٣	
الإنحدار	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	الأداء الإستراتيجي	٠,٥٧٥	٠,٣٣١	١٩٣,٢٠٢	١	٠,٠٠١
						٣٩٢	

	٣٩٣				والتشغيلي		
٠.٠٠٠١	١	١٧٣,٤٢٢	٠,٣٠٧	٠,٥٥٤	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	الإنحدار
	٣٩٢						
	٣٩٣						

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال تؤثر تأثيراً موجباً (بيتا موجبة) دال إحصائياً على معيار النتائج أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (انطباعات المعنيين- الأداء الإستراتيجي والتشغيلي- الدرجة الكلية). وتشير النتائج أيضاً أن قيمة ف المحسوبة أعلى من قيمة ف الجدولية ، ووصلت لمستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠١ مما يشير إلى أن المتغير المستقل له تأثيراً جوهرياً على كل بعد منفرداً من أبعاد المتغير التابع، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٢٦,٢٠% من التباين في المتغير التابع انطباعات المعنيين استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٣٣,١٠% من التباين في المتغير التابع الأداء الإستراتيجي والتشغيلي استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٣٠,٧٠% من التباين في المتغير التابع الدرجة الكلية لمعيار النتائج استناداً إلى قيمة معامل التحديد. وهذه النتائج تشير إلى صحة الفرض.

سادساً: بالنسبة للفرض السادس: للتحقق من صحة الفرض قد استخدم تحليل الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة (اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت- تحسين الاتصالات- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية العكسية) والمتغير التابع. والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	بيتا	معامل التحديد	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإنحدار	أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة	الدرجة الكلية لمعيار	٠,٧٣٥	٠,٥٤٠	٦٤,٤٥٨	٧	٠.٠٠٠١
						٣٨٥	
						٣٢٩	

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود تأثير موجب (بيتا موجبة) دال إحصائياً للتفاعل المشترك بين أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة (اتخاذ القرارات - العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت- تحسين الاتصالات-

التحفيز- التطوير والإبداع-التغذية العكسية)على معيار التوجه، حيث أشارت النتائج إلى أن قيمة ف المحسوبة هي أكبر من قيمة ف الجدولية عند مستوى ٠.٠٠١ مما يشير إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع، كما أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تقسر ما مقداره ٥٤٪ من التباين في المتغير التابع. وهذه النتائج تشير إلى صحة وصدق هذا الفرض.

سابعاً: بالنسبة للفرض السابع: وللتحقق من صحة الفرض قد استخدم تحليل الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة (اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت- تحسين الاتصالات- التحفيز- التطوير والإبداع-التغذية العكسية) والمتغير التابع. والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	بيتا	معامل التحديد	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإنحدار	أبعاد الإدارة بالتجوال	الدرجة الكلية	٠,٦٤٧	٠,٤١٩	٣٩,٦٣٢	٧ ٣٨٥	٠.٠٠١

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق وجود تأثير موجب (بيتا موجبة) دال إحصائياً للتفاعل المشترك بين أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة (اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت- تحسين الاتصالات- التحفيز- التطوير والإبداع-التغذية العكسية)على معيار التنفيذ، حيث أشارت النتائج إلى أن قيمة ف المحسوبة هي أكبر من قيمة ف الجدولية عند مستوى ٠.٠٠١ مما يشير إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع كما أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تقسر ما مقداره ٤١,٩٠٪ من التباين في المتغير التابع وهذه النتائج تشير إلى صحة وصدق هذا الفرض.

ثامناً: بالنسبة للفرض الثامن: للتحقق من صحة الفرض قد استخدم تحليل الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة (اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت- تحسين الاتصالات- التحفيز- التطوير والإبداع-التغذية العكسية) والمتغير التابع. والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	بيتا	معامل التحديد	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة

٠.٠٠١	٧	٣٠,٣٩٥	٠,٣٥٦	٠,٥٩٧	الدرجة	أبعاد الإدارة	الإندجار
	٣٨٥				الكلية	بالتجوال مجتمعة	
	٣٢٩				لمعيار		

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق وجود تأثير موجب (بيتا موجبة) دال إحصائياً للتفاعل المشترك بين أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة (اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت - تحسين الاتصالات- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية العكسية) على معيار النتائج، حيث أشارت النتائج إلى أن قيمة ف المحسوبة هي أكبر من قيمة ف الجدولية عند مستوى ٠.٠٠١ مما يشير إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع كما أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما مقداره ٣٥,٦٠٪ من التباين في المتغير التابع. وهذه النتائج تشير إلى صحة وصدق هذا الفرض.

تاسعا: بالنسبة للفرض التاسع: للتحقق من صحة الفرض قد استخدم تحليل الإندجار المتعدد بين المتغيرات المستقلة أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة (اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت- تحسين الاتصالات- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية العكسية) والمتغير التابع.

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	بيتا	معامل التحديد	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإندجار	أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	٠,٦٥٨	٠,٤٣٣	٤٢,٠٧٧	٧	٠.٠٠١
						٣٨٥	
						٣٢٩	

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق وجود تأثير موجب (بيتا موجبة) دال إحصائياً للتفاعل المشترك بين أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة (اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت- تحسين الاتصالات- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية العكسية) على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي، حيث أشارت النتائج إلى أن قيمة ف المحسوبة هي أكبر من قيمة ف الجدولية عند مستوى ٠.٠٠١ مما يشير إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع كما أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما مقداره ٤٣,٣٠٪ من التباين في المتغير التابع. وهذه النتائج تشير إلى صحة وصدق هذا الفرض.

عاشرا: بالنسبة للفرض العاشر: تختلف الأهمية النسبية لتأثير أبعاد الإدارة بالتجوال (اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت- تحسين الاتصالات- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية العكسية) والدرجة

الكلية) فى التأثير على الدرجة الكلية للتميز المؤسسى. وللتحقق من صحة الفرض قد استخدم تحليل الإنحدار المتعدد التدرج.

المصدر	تأثير دخول المتغيرات فى معادلة الانحدار	ترتيب المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد التراكمي	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإنحدار	الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال	الدرجة الكلية للتميز المؤسسى	٠,٥٩٠	٠,٣٨٤	٢٠٨,٧١٦	١ ٣٩١ ٣٩٢	٠.٠٠١
الإنحدار	إدارة الوقت	الدرجة الكلية للتميز المؤسسى	٠,٦٢٤	٠,٣٩٠	١٢٤,٥٦٣	٢ ٣٩٠ ٣٩٢	٠.٠٠١
المصدر	تأثير دخول المتغيرات فى معادلة الانحدار	ترتيب المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد التراكمي	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإنحدار	التطوير والإبداع	الدرجة الكلية للتميز المؤسسى	٠,٦٣٦	٠,٤٠٤	٨٨,٠٢٨	٣ ٣٨٩ ٣٩٢	٠.٠٠١
الإنحدار	التغذية العكسية	الدرجة الكلية للتميز المؤسسى	٠,٦٥٦	٠,٤٣١	٥٨,٥٥١	٤ ٣٨٨ ٣٩٢	٠.٠٠١
الإنحدار	العلاقات الإنسانية	الدرجة الكلية للتميز المؤسسى				٥ ٣٨٧ ٣٩٢	٠.٠٠١

تشير النتائج الواردة فى الجدول السابق إلى اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة أبعاد الإداة بالتجوال فى التأثير الإيجابى (بيتا موجبة) على الدرجة الكلية للتميز المؤسسى، وأشارت النتائج إلى أن هذا التأثير وصل لمستوى الدلالة الاحصائية ٠,٠٠١ حيث أن قيمة ف المحسوبة أعلى من قيمة ف الجدولية، وأوضحت النتائج أن الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال احتلت المرتبة الأولى فى التأثير على

الدرجة الكلية للتميز المؤسسي ، واحتل المرتبة الثانية متغير إدارة الوقت، واحتل المرتبة الثالثة متغير التطوير والإبداع، واحتل المرتبة الرابعة متغير التغذية العكسية، واحتل المرتبة الخامسة والأخيرة متغير العلاقات الإنسانية في حين خرجت متغيرات اتخاذ القرارات وتحسين الاتصالات والتحفيز من معادلة الإنحدار، يتضح من الجدول السابق أن الدرجة أهم المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع هو متغير الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال واحتل المرتبة الأولى، ويفسر ما مقداره ٣٤,٨٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد، واحتل المرتبة الثانية متغير إدارة الوقت ويفسر مع متغير الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال ما مقداره ٣٩٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد، واحتل المرتبة الثالثة متغير التطوير والإبداع ويفسر مع متغير الدرجة الكلية وإدارة الوقت ما مقداره ٤٠,٤٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد، واحتل المرتبة الرابعة متغير التغذية العكسية، ويفسر مع متغيرات الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال وإدارة الوقت والتطوير والإبداع ما مقدار ٤٢,٤٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد، واحتل المرتبة الخامسة والأخيرة متغير العلاقات الإنسانية ويفسر مع متغيرات الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال وإدارة الوقت والتطوير والإبداع والتغذية العكسية ما مقدار ٤٣,١٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد، و النتائج تدل علي اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في التأثير على المتغير التابع مما يشير إلى صحة هذا الفرض. ملخص النتائج:

١. وجود تأثير موجب دال احصائياً لكل بعد منفرداً من ابعاد الإدارة بالتجول (اتخاذ القرارات -العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت - تحسين عملية الاتصال- التحفيز - التطوير والإبداع- التغذية العكسية) على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.
٢. وجود تأثير موجب دال احصائياً للدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على كل بعد منفرداً من ابعاد التميز المؤسسي.
٣. وجود تأثير موجب دال احصائياً للدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على معيار "التوجه" أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (القيادة والثقافة المؤسسية - الغاية والرؤية والإستراتيجية).
٤. وجود تأثير موجب دال احصائياً للدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على معيار "التنفيذ" أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (اشراك اصحاب المصلحة - بناء قيمة مستدامة - قيادة الأداء والتحول).

٥. وجود تأثير موجب دال احصائيا للدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على معيار النتائج " أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (انطباعات اصحاب المصلحة - الأداء الإستراتيجي والتشغيلي).
٦. تشير النتائج إلى وجود تأثير موجب دال احصائيا للتفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالتجوال (اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت- تحسين عملية الاتصال- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية العكسية) على معيار التوجه أحد معايير التميز المؤسسي.
٧. تشير النتائج الي وجود تأثير موجب دال احصائيا للتفاعل المشترك لابعاد الادارة بالتجوال (اتخاذ القرارات-العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت-تحسين عملية الاتصال- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية العكسية) علي معيار التنفيذ احد معايير التميز المؤسسي.
٨. تشير النتائج إلى وجو تأثير موجب للتفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالتجوال (اتخاذ القرارات-العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت-تحسين عملية الاتصال- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية العكسية) على معيار النتائج أحد معايير التميز المؤسسي.
٩. وجود تأثير موجب للتفاعل المشترك لأبعاد الإدارة بالتجوال (اتخاذ القرارات-العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت- تحسين عملية الاتصال- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية العكسية) على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.

أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق موجبة دالة احصائيا في الأهمية النسبية لتأثير المتغيرات المستقلة أبعاد الادارة بالتجوال (اتخاذ القرارات-العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت-تحسين عملية الاتصال- التحفيز- التطوير والإبداع- التغذية العكسية) في التأثير على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي ، كما أوضحت النتائج أن الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال أحتلت المرتبة الأولى في التأثير على الدرجة الكلية للتميز المؤسسي ،واحتل المرتبة الثانية متغير إدارة الوقت ،واحتل المرتبة الثالثة متغير التطوير والإبداع و الابتكار ،واحتل المرتبة الرابعة متغير التغذية العكسية ،واحتل المرتبة الخامسة والأخيرة متغير العلاقات الإنسانية في خرجت متغيرات اتخاذ القرارات وتحسين الإتصالات والتحفيز من معادلة الإنحدار

التوصيات Recommendations

في ضوء النتائج السابقة تقترح الباحثة التوصيات التالية لزيادة فاعلية الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي بمجموعة توشيبا العربى.

- حث المديرين في مختلف المستويات الإدارية على ممارسة الإدارة بالتجوال وتعميق الفهم بدور استخدام أبعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق و تعزيز مجالات التميز المؤسسى من خلال تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات المديرين لممارسة الإدارة بالتجوال، الندوات والمؤتمرات، وورش العمل.
- ترسيخ مهارات إدارة الوقت ومبادئه لدى المديرين من أجل ضمان فعاليتهم وكفائتهم فى العمل والحفاظ على وقت المؤسسة التدريب على كيفية إدارة الوقت والأستفادة منها بشكل فعال فى المستقبل، توافر جداول للأعمال وأستخدام خرائط المهام والمرونة والبرمجة الزمنية الفعالة.
- الأهتمام بإنشاء إدارة متخصصة للتطوير والإبداع والابتكار تكون مسؤلة عن تشجيع وتنمية ودعم المبتكرين والمتميزين.
- تحفيز الشركات العامة والخاصة لتطبيق معايير التميز المؤسسى من أجل التميز وتحقيق الميزة التنافسية والتوجه السوقى و تحقيق التنمية المستدامة و محاكاة لشركات طبقت التميز المؤسسى والنتائج والفوائد والجوائز الحاصلة عليه.
- استخدام نظم وآليات لاختبار وتطبيق نموذج التميز المؤسسى، والتقييم الذاتى.
- ضرورة أهتمام المديرين بالتغذية الراجعة لمعرفة نتائج الأداء ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى المنظمة والعاملين بها بهدف تحسين الأداء، ومعرفة كيفية تقديمها وكيفية تلقيها من المرؤسين لتكون أكثر فعالية عند مناقشة الأداء
- الأهتمام بتعزيز وتدعيم العلاقات الإنسانية والعلاقات القائمة على الثقة والاحترام.

حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية **Limitation & Recommendation for** **Future Research**

١. **الحدود الموضوعية:** والتي تعنى المتغيرات التى تم دراستها والأبعاد التي تم استخدامها وكيفية قياس تلك المتغيرات والأبعاد، كما يلي: تم دراسة العلاقة بين الادارة بالتجوال والتميز المؤسسى على مجموعة توشيبا العربى بدون استخدام اي متغيرات معدلة أو وسيطة ،لذلك توصى الباحثة بإعادة الدراسة باستخدام متغير معدل مثل المستوى التنظيمى، المستوى التعليمى، النوع، اقتصرت الدراسة ببحث الادارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسى، بينما يمكن دراسة العلاقة بين متغيرات أخرى على التميز المؤسسى مثل ثقافة المؤسسة، إدارة المواهب، الرشاقة التنظيمية لذلك توصى الباحثة بدراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسى، تم استخدام مقياس (Anderson et al,2013)
(&Suhaimi, 2012) لقياس الإدارة بالتجوال والمستخدم فى دراسة موسى(٢٠١٥) مع حذف بعض العبارات وهناك مقاييس أخرى يمكن اسخدامها لذلك توصى الباحثة باستخدام مقاييس اخرى لمتغيرات

الدراسة، وأجراء بحوث ودراسات عن الادارة بالتجوال فى ظل التحول الرقمى، والمنظمات الافتراضية، إطار مقترح لتحسين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإدارة بالتجوال.

٢. **الحدود المكانية:** تعنى مكان التطبيق سواء كان دول أو قطاعات أو منظمات أو أماكن بعينها، ويطلق عليها الجانب الجغرافى. وقد تم التطبيق على أحد شركات القطاع الخاص الصناعات الكهربائية شركات توشيبا العربى حيث يمكن التطبيق على أحد منظمات الحكومية لذلك توصى الباحثة بإعادة الدراسة ببحث الادارة بالتجوال والتميز المؤسسى والتطبيق على مجالات اخرى مثل الصحة (التأمين الصحى الشامل).

٣. **الحدود الزمانية:** وتعنى الفترة الزمنية التى تم فيها جمع البيانات البحث.

٤. **الحدود البشرية:** وتعنى من جمعت منهم بيانات البحث أو من طبق عليهم البحث وذلك على النحو الآتى: حيث تم جمع البيانات من العاملين فى مجموعة شركات توشيبا العربى (قطاع الصناعات الكهربائية) من كل المستويات الادارية حيث كانت العينة عشوائية بسيطة، حيث يمكن إعادة الدراسة بالتركيز على مستوى تنظيمى واحد وتكون عينة طبقية، لذلك توصى الباحثة باستخدام اسلوب العينة الطبقية.

الحدود المنهجية: وتعنى الاساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة وحجم العينة وذلك كما يلي:-
فيما يتعلق بحجم العينة فقد كانت عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 393 مفردة من العاملين فى مجموعة شركات توشيبا العربى و نظرا لكبر حجم مجتمع البحث، توصى الباحثة فى البحوث المستقبلية بزيادة حجم العينة واستخدام عينة طبقية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الجبالى، عبد المجيد (٢٠٠٥) "أسلوب مقترح لأستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور فى إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان.

الخصيرى، محسن(٢٠٠٠)" الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية" (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع).

خطاب ،عايدة(٢٠١٤)"العولمة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فى الشركات دولية النشاط - الاندماج إعادة هيكلة العمالة". المكتبة الاكاديمية -دار الفكر العربى ،القاهرة.

السادات، كريم (٢٠١٨) " دور العلاقات الانسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال فى تحقيق التميز الإدارى دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكهربائية " مجلة جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية مج ٩، ٢٤، الصفحات ٦٩٦-٧٢٩.

السلمى، على(٢٠١٤)"الإدارة فى عصر العولمة والمعرفة" الطبعة الأولى،(القاهرة:المجموعة الدولية للنشر والتوزيع).

عباس، هشام(٢٠١٩)"دور القيادة الأخلاقية فى تحقيق التميز المؤسسى: دراسة حالة على شركة الشرق الاوسط لتكرير البترول" ميدور"جامعة قناة السويس -كلية التجارة بالاسماعيلية،مج ١٠، ١٤، الصفحات ٥٣١-٦١٥.

العجمى، محمد(٢٠١٠)"الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية والتنمية البشرية" دار المسيرة، عمان.

موسى، عمار فتحى (٢٠١٥) "دراسة بعنوان دور الإدارة بالتجوال فى خفض سلوكيات النفاق الإدارى بالبنوك التجارية المصرية" كلية التجارة -جامعة مدينة السادات.

ثانياً:المراجع باللغة الانجليزية

- Aimee Kwon ; Hun Park & et al,(2018)." Motivators of MBWA and Communicational Factors behind Them: A Case Study on a Korean Shipyard" **Journal of open Innovation: Technology, Market, Complexity.**
- 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 Economics and Management Sciences (JETEMS).**
- AL Shra'ah, E., Abu Rumman, M., Abu Hamour, (2013): "Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals," **Journal of Management Research, vol. 5.**
- Araujo, M. & Sampaio, p.(2014). "The path to excellence of Portuguese organizations recognized by the EFQM model", **Total quality management. Vol. 25. no. 5.**
- Beil- Hildebrand, Margitta (2006) "The implications of management by walking about: a case study of a German hospital", *Leadership in Health Services*, 19, (4).
- Belyh , Anastasia, July 28, (2020)."Management by Walking Around (MBWA) – The Essential Guide. <https://www.cleverism.com/management-by-walking-around-mbwa/>.
- Brooke. Kamblier ,(2018)"The role of institutional excellence in keeping pace with Technology developments", **American Journal of Environmental Excellence, Vol. 98, No. 2.**
- Brown, A. (2013). "Managing challenges in sustaining business excellence, **International journal of Quality & Reliability Management. Vol. 30. no. 4.**

- Christian Stamov Roßnagel itu,(2016),"Leadership and Motivation" **In book:** Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance · Publisher: Springer Texts in Business and Economics. Editors: Joan Marques, Satinder Dhiman.
- Denise Christin Hauber(July 2020) "A study of the EFQM model: financial results, sustainability & the relation with ISO 9001" MSc International Business **Universitat de Barcelon business School.**
- Detert, J. R., & Burriss, E. R. (2016)." Can Your Employees Really Speak Freely?". **Harvard Business Review.**
- Fatwa Tentama, Indah Dwi Cahya Izzati, Muniratul Husna, (2019) The Effect Of Human Relations And Autonomy On Employee Employability International **Journal of Scientific & technology research Volume E, ISSUE 11, ISSN 2277-8616.**
- Gomes joaquin, (Jun 2015)"EFQM Excellence model and TQM an: empirical comparision" **orginial articales pages 88-103.I published online: 22.**
- Gritz, D., 2011: Management by Walking Around (MBWA) in a virtual world, COMPUTER AID, INC.
- Jaroslav Nenadál(2020)" The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept? **DOI: 10.12776/QIP.V24I1.1415. .**
- Joe McKendrick,(2020) "Management By Walking Around' Still Possible When Everything Is Digital And Remote? **Journal Forbes, Apr 6, 2020, 05:37 pm EDT|.**
- John Wiley & Sons, Inc.Editors. (2017). "**In book:** The International Encyciopedia of Oraganizational Encyclopedia of Organizational Communication.
- Javed et al.(2017) "Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: Examination of LMX Perspective in Small Capitalized Textile Firms".The **Journal of Psychology. Interdisciplinary and Applied .**
- Katopol , Patricia F ,(2018) "The Truth is Out There: Management by Walking Around" **Library Leadership & Management, 34(4),1-4.**
- Matthew L. Jensen, P, Jeffrey L,(2011)." Effect of Automated and Participative Decision Support in Computer-Aided Credibility Assessment" **Journal of Management Information Systems, V.28, No. 1.**
- Mckinney T, (2004)"The sat is fad ion of nurses in correlation with the ti- nurse managers spend with them", master thesis, Taxes tech univers .
- Moridani. Chegini. & Kordabadi. (2016). "Evaluating performance of Rasht municipality based on EFQM Organizational excellence model". **Journal of administrative management, education and training. vol.12. special issue 5.**
- Mounts, Samia Sayegh (2009). The relationship between U.s Techers' Attitudes and Frequency and of Principles' walk-throughs, Doctor of Education in Educational Leadership, **University oh Phonex.**
- Northan,Jorthen,(2011)."Quality practices and instition excellence in the public sector" Paper Thesis Ph.D. in Business Administration, **American Journal of Pharmaceutical Education, Vol 11.**
- Omar Durrah ,Mohammed Eltigani, Moaz Gharib,Souzan Hannawi (2020)"Management by Walking Around as an Approach to Improving Organization Excellence in Media Institutions"**Journal of Economic,Administrative and Legal Sciences volume (4),Issue(4):30.**
- Peters, T. & Austin, N., (1985): "A passion for excellence": **The Leadership Difference, New York: Random House.**

- Peters, T. & Waterman, R., (1982): "In Search of Excellence": Lessons from America's Best-Run Companies, **New York: Warner Books.**
- Pablo Arranz Vol .et al,(2020)" Quality in organizations: Its capacity for transformation to create sustainable value." Economics and Business Letters ,**Department of Applied Economics, University of Burgos, Spain.**
- Raziei, S.(2019) "EFQM excellence model based on multi-criteria processes fuzzy ahp, fuzzy dematel, fuzzy topsis, and fuzzy VIKOR; A comparative survey International **Journal of Scientific and Technology Research, 8 (4).**
- Renata Turisova.et al (2020) "Article Application of the EFQM Model to Assess the Readiness and Sustainability of the Implementation of 14.0 in Slovakian Companies, Faculty of Mechanical Engineering, **Technical University of Kosice.**
- Robbins, S. & judge, T., 2013: Organizational Behavior, 15th edition, Pearson Prentice Hall. 21.
- Sarmoon, Macklin, (2017)"The EFQM Excellence Model," **Mclean Publishing, Berlin.**
- Serrat, Olivier.(2017) "Managing By Walking Around. Knowledge Solutions(Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance). **Asian Development Bank, Springer, Singapore.**
- Singer Sara J ,(2018)."Successfully implementing Safety Walk Rounds: secret than a magic bullet". BMJ Qual Saf,2018.
- skretta, j. a, (2008),"walkthroughs a descriptive study of nebraska high school principals use of the observation process", **doctoral dissertation, university of nebraska-lincoln.**
- Shaker A. A. & Paul F.2016. The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector. **The TQM Journal, 28, 2.**
- Topliff, Ross. Nov (2011), "Learn by Wandering Around. **Chemical Engineering Progress, Proquest Central, Vol. 107, No. 11.**
- Tucker, A .L., Singer, S .J .(2015)"The effectiveness of management-by-walking-around: A randomized field study Production and Operations Management, 24 (2), pp. 253-271. Cited 12 times.
- Ugochukwu, Loveth Ngozil., Mbah Paulinus Chigozie², Ukwuani, Bernard Okev³(2018) "Effect of Management by Walking About on Employee Performance: A Survey of Teaching Hospital in South East Nigeria.