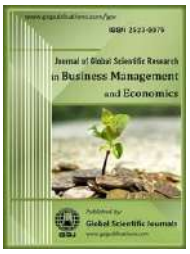
Journal of Global Scientific Research in Business Management and Economics
Vol.10, Issue 12/ pp. 4111-4123/ December 2025

Contents lists available at www.gsjpublications.com

Journal of Global Scientific Research
in Business Management and Economics

journal homepage: www.gsjpublications.com/jourgsr



The Effectiveness of Mobile Management in Achievement Motivation among Employees

Aida Abboud Hussein Al-Haidari[1], Sabah Karim Kazem[2]

[1]*Al-Zahraa University, Karbala, Iraq.*
[2]*Ministry of Planning, Baghdad, Iraq.*

ARTICLE INFO

Received: 1 Dec 2025,
Revised: 7 Dec 2025,
Accepted: 10 Dec 2025,
Online: 27 Dec 2025

Keywords:
Effectiveness, Mobile Management, Motivation, Achievement.

ABSTRACT

The research aims to demonstrate (the effectiveness of mobile management in achievement motivation among employees). To this end, the researchers formulated the following null hypothesis: (There are no statistically significant differences at the significance level of 0.05 between mobile management and achievement motivation among employees). They identified a sample of (80) employees from the staff of (Karbala Statistics Directorate) within the structure of (the Iraqi Ministry of Planning). They also determined the (experimental approach) as the methodology for the current research and designed a (questionnaire) tool using the (five-point Likert scale). After completing the collection of questionnaires, the researcher proceeded to conduct the required (statistical analysis) through (SPSS software) using (One Sample T Test). The results showed (rejection of the null hypothesis and acceptance of the alternative hypothesis), as the value of (calculated T) for all five motivation domains was (greater than) the (tabulated T value) of (1.96 at a degree of freedom of 326). The values were: perseverance (15.434), ambition (3.983), competition (3.39), self-confidence (3.39), and independence (9.865). Accordingly, there is a (positive relationship) between (mobile management and achievement motivation among employees). Therefore, the researchers recommend: generalizing the application of (mobile management) in state institutions and submitting recommendations to decision-making authorities; qualifying managers to understand the concept of (mobile management) and its impact on employees' achievement motivation. They also propose: designing a guidance program to develop managers' motivation toward communication with others and conducting a study to clarify the effect of mobile management between governmental and private institutions .

Corresponding author:
E-mail addresses: sabahkareem1977@gmail.com (Sabah), sabah1977sabah1977@gmail.com (Aida)
doi: 10.5281/jgsr.2025.18054266
2523-9376/© 2025 Global Scientific Journals - MZM Resources. All rights reserved.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution Share Alike 4.0 International License.
https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode

فاعلية الإدارة المتنقلة في دافعية الإنجاز لدى الموظفين

عائده عبود حسين الحيدري[1]، صباح كريم كاظم[2]

جامعة الزهراء، كربلاء، العراق.
وزارة التخطيط، بغداد، العراق.

E-mail address: sabahkareem1977@gmail.com, sabah1977sabah1977@gmail.com

الملخص

يَهدف البَحث الى بيان (فاعلية الإدارة المتنقلة في دافعية الإنجاز لدى الموظفين) ولأجلهِ صاغ الباحثان النَظرية الصفرية التالية (لا توجد فُروق ذات دِلالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.05) بين الإدارة المتنقلة ودافعية الانجاز لدى الموظفين)، وحَددا عينة لبحثهما بلغت (80) موظف من كادر (مُديرية إحصاء كربلاء) ضمن هيكلية (وزارة التَخطيط العراقية)، كما حددا (المَنهج التجريبي) اسلوباً منهجية للبحث الحالي، وصَمما (استباتة) أداة للبحثِ وقف لمقياسِ (ليكرس الخُماسي)، وبعد الانتهاء من جمع الاستبانات شرع الباحث لأجراء (التحليل الاحصائي) المطلوب من خلال (برنامجSpss/) وباستخدام (One Sample T Test)، فاظهر النتائج (رفض الفَرضية الصفرية وقبول الفَرض البديل)، اذا كانت قيمة (المحسوبة/T) لكل مجالات الدافعية الخمس (اكبر من) قيمة (الجدولية T/) والبالغة (1,96 وعند مستوى حرية/326) فكانت في مجال المُثابرة (15,434) وفي مجال الطموح (3,983) وفي مجال المنافسة (3,39) وفي مجال الثقة بالنفس (3,39) وفي مجال الاستقلالية (9,865) وبناءً عليه فهناك (علاقةٌ إيجابية) ما بين (الإدارة المتنقلة ودافعية الإنجاز لدى العامليين)، وعليه يوصي الباحثان: بتعميم تَطبيق (الإدارة المتنقلة) في مؤسسات الدولة ورفع توصيات الى الجهات أصحاب القرار بذلك، تأهيل المدراء لأدراك مفهوم (الإدارة المتنقلة) وتأثيرها على دافعية الإنجاز لدى الموظفين ،ويقترحان: تصميم برنامج ارشادي يعمل على تنمية الدافعية للمدراء نحو التواصل مع الاخرين، عَمل دراسة لبيان أثر الإدارة المتنقلة بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات الاهلية.

الكلمات المفتاحية: الفاعلية، الإدارة المتنقلة، الدافعية، الانجازية.

الفصل الأول

(التَعريف بالبحث)

1- المقدمة

ان المجتمعات الساعية الى الوصول الى ما تروم اليه من تنمية متكاملة لابد لها من ادراك ما للمنظمات من دور فيه وذلك من خلال إنجازها ووصلها الى الأهداف التي وضعتها، وعليه فالاهتمام بالإدارة صار من شروط النمو والازدهار والرقي (Maria,2005:7). فالتوفق والانجاز والبقاء على الافضلية العالية التي وصلت اليها كثير من المنظمات يعزى بالمقام الأول الى وجود أدارة مُدركة وواعية لمناخ العمل وطبيته من جهة، وذات قابلية على خلق دافعية لانجاز العالي لكافة مفاصلها من جهة ثانية، والاستخدام الأفضل للموارد المُتاحة بشرية كانت ام مادية من جهة ثالثة (Anggraini,2024:13). فالمدير هو ثروة المنظمة في أي مشروع واثمن مواردها، كما انه ذا قيمة تناقصية سريعة، اذا فيتطلب تطويره و تنمية مهاراته بشكل متواصل، ومتابعة تفاعلهم مع الافراد بصورة متوافقة مع ما معد من اهداف (Tovmasyan,2017:20). ومن هنا اقتضت الحاجة الى توجهات فكرية جديدة تُعنى بالإدارة وتطوريها، ومنها (الإدارة عن بُعد)، تلك الإدارة التي زادت من أوقات بقاء المدراء في مكاتبهم، وسهلت تحقيق الاتصال، وكثرت الاتكال في اثبات المواقف من خلال الموضع المكتبي، وبالنتيجة بروز ظاهرة (الاغتراب الوَظيفي) وهي الفجوة ما بين المسؤول المباشر والعامليين داخل المنظمة، فما يتطلبه العصر المتسارع في شتى المجالات مقابلته بنفس التسارع في مجال الإدارة وذلك بإيجاد إدارة ذات فعالية وكفاءة ومرونة تستند في منهجيتها على البيانات الواقعية والشاملة والناتجة عن معايشة الموقف والاختلاط الحقيقي مع القائمين بالأعمال وليس العزلة والتباعد، فالمشاكل لدى العامليين بالأغلب من الصعب ادراكها دون معرفتها من قبل العامليين انفسهم وهذا لا يتحقق في الانعزال والانفصال من قبل الإدارة (Delfino&Kolk,2021:3). فجاءت (الإدارة بالتجوال) او (الإدارة المتنقلة) كتوجه وفلسفة مغايرة للأنماط التقليدية السائدة وكسر للعوازل بين الإدارة والعامليين وإلغاء الفجوات الوظيفية، ومؤكدة على ترك المدراء للموقع المكتبي والتواجد في الواقع الفعلي، ليتعايشوا مع المناخ وليطلعوا على الأداء الفعلي ويعالجوا المعوقات في أماكن حدوثها، وهذا فهي تحول الإدارة من الإنجاز الى الاهتمام، ومن الغربة الى التعايش، فالجميع شريك في المهمة وبتحقيق الأهداف (Chaanine,2025:4). فمن خلال هذا النموذج يُمنح المدير مزايا عديدة يمكن تحقيقها، وللعاملين على حد سواء، فيمنح المدراء القرب من العامليين والتعرف على توجهاتهم وقدراتهم وإلغاء الحواز وخلق التوافق بوجهات النظر بين العامليين والمدراء، كما يعمل على تكامل قدرات العامليين وضمان مشاركتهم بكل طاقتهم، وزيادة معنوياتهم واتاحت الفرصة للتعبير وسهولة التواصل مع المسؤول الأعلى، فالادارة المتنقلة نمط تواصل يرتكز بالمقام الأول على تنقل المدير ضمن مواقع المنظمة وخارج نطاق المكتب وتبادل التحاور مع العامليين خارج نطاق

الرسميات والروتين بغية التواصل لا المتابعة ففي هذا الحالة يجني هذا النمط اكلهُ وتظهر فعاليته، فمن خلال وقوف المدير على الإنجاز الواقعي للعامليين والعدالة في تقييم عطائهم وخبراتهم والاشادة بها يتولد الدافع للعمل التعاوني وبالتالي مستقبل افضل للمنظمة (JIMEI,2025:22). ولاشك ان الالتفات للعاملين والاهتمام بهم من أسس نجاح المنظمة، فالمنو والتقدم والنهوض والمنشود مقرون بتحفيز العامليين وتطوير مواهبهم وتلبية احتياجاتهم باستمرار وهو ما يحفز لديهم دوافع الإنجاز والابداع، فخلق الدافعية للعامليين ليس وليد الصدفة او نتاج التمني، بل هو حصيلة تظافر جهود المنظمة على كافة المستويات، فتسخر له كافة الموارد خصوصا مع التحديات والتحولات في الأسواق العالمية، في كل الأصعدة وهو ما يفرض التوجه الى مناهج حديثة بالإدارة واعتماد الأساليب المنفردة والبعيدة عن النمطية وصولا الى دافعية عالية لدى العامليين (Porter & Tanner, 2004:3 3).

2- مشكلة البَحث.

يلعب التباعد الدور الفاعل بجمود أي علاقة سواء كانت اجتماعية او وظيفية، فالمسافات البعيدة والحواجز بين الإدارة والمعية كفيلة بأفساد أي ترابط خصوصا اذا ما تم اهمالها الى حد الاتساع ووصولا الى حد الفجوة الصعبة العلاج، فالذكاء الإداري هو ما كان قادر على مواكبة الأنماط والمناهج الحديثة في الإدارة التي تخلق الدافعية والإصرار الذاتي لدى العامليين نحو الإنجاز المميز والمنافسة المستمرة، لقد ولدت هذه الرؤيا لدى الباحث مشكلة ارتئى دراستها، ومن جانب اخر ان التنوع الوظيفي لدى الباحث المتمثل في دوامه في بيئتين مختلفتين تارة في السلك العسكري (مساعد امر فوج المغاوير) وأخرى بوظيفية مدنية بصفة (مدير اداري) ولد لديه افق تأملية بأفضلية نوع الإدارة المتبعة هل هو النمط المكتبي ام النمط الميداني، وحتى لا تنعكس تجربته الشخصية على القرار المتخذة فسعى لأثبات ذلك بالطرق العلمية والتجريبية حيث حدد المشكلة وفق التالي(ما فاعلية الإدارة المتنقلة في دافعية العامليين نحو الإنجاز).

3- اهداف البَحث.

أولا- بَيان فاعلية تَطبيق الإدارة المُتنقلة في دافعية العامليين نحو الانجاز.

ثانيا- تَحديد المُعوقات المؤدية الى الحَد من تَطبيق الإدارة المُتنقلة.

ثالثا- تَبني الإدارة المتنقلة من قبل المنظمات كوسيلة إدارية مغايرة وفاعلة وبعيدة عن النمطية.

رابعا- تَقديم خطوات مُقترحة لتطوير القدرة الإدارية في تَعزيز الدافعية للعامليين.

4- أهمية البحث.

يَكتسب هذا البَحث أهميته بما تناوله من مواضيع ذات أهمية بالغة وهما (الإدارة المتنقلة والدافعية) ، فالأول يمثل توجه جديد اخذت به اغلب المنظمات الكبيرة ذات الريادة والتميّز، اما الثاني فهو شعور داخلي وحالة نفسية تلعب دورا بالانطلاق الأول لنجاح المنظمة وديمومتها فأهمية للمنظمة تكمن في توجيه الاهتمام للأخذ بالمستحدثات الإدارية والحد من الأنماط التقليدية والوقوف على دورها في بيئة العمل، كما يمكن تحديد الأهمية بالتالي:
أولا- يُمثل جهودا للوصول الى المعوقات الأساسية لتوضيح ماهية (الإدارة المُتنقلة).
ثانيا- أمكانية ان يكون البحث مُنطلق لعلاج ما يصاحب هذا النمط من الإدارة من سلبيات وعوائق ووجهات نظر مغايرة او غير راغبة به.
ثالثا- خطوة من قبل الباحثان لتوجيه الأنظار من قبل المختصين والباحثين للترابط بين العلاقات الوظيفية والدافعية.
رابعا- يَعمل البحث ولو بشكل غير مباشر على التقليل من تسلط المدراء وتعاليهم والما فوقية مع الموظفين من خلال تبنيهم هذا النمط.

5- حدود البحث.

أولا- البَشري: ويتمثل بموظفي(مديرية إحصاء كربلاء- وزارة التخطيط العراقية).
ثانيا-الزماني: ويتمثل بفترة تنفيذ البحث(2025).
ثالثا-المكاني: ويتمثل بمديريات الإحصاء ضمن تشكيل وزارة التَخطيط العراقية.

6- مَنهج البَحث.

أعتمد الباحثان على المَنهج (التَجريبي).

7- فَرضية البَحث.

(لا توجد فُروق ذات دِلالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.05) بين الإدارة المتنقلة ودافعية الانجاز لدى الموظفين).

8- مُصطلحات البَحث.

أولا- الفاعلية:
هي الإنجاز الصحيح بالأساليب الصحيحة وفي التوقيت المناسب ومن خلال الافراد المناسبين محققين بذلك الأهداف المرجوم تحقيها باقل التكاليف والخسائر (Drucker,1974:45).
ثانيا- الإدارة المتنقلة:
وهي الوقت المقضي من قبل المدير بعيداً عن المكاتب بغية الاستماع الصحيح للعاملين والتواصل التفاعلي معهم والكشف الحقيقي عن المعوقات وتميز الإيجابيات (Serrat,2016:322).

تَعريف الباحثان:
التواجد الفعلي للمدير ضمن الموقع الميداني الذي يضم العامليين ليتعايش ليس الموقع الفعلي لهم ويُكون صورة حقيقية عن بيئة العمل.
ثالثا- الدافعية:
محرك داخلي وطاقة مكتسبة ذات ابعاد نفس وفيزيائية، توجه السلوك نحو العطاء الإيجابي او السلبي
(Islam,1999:91)
رابعا- الإنجاز:
وهو دافع من قبل الفرد يتصف بالتميز والتفرد والخروج عن المألوف والنمطية (Wigfield et al,2021:88)

الفصل الثاني
(الإطار النَظري والدراسات السابقة)
1- مفهوم الإدارة المتنقلة.
تتصف (الإدارة المتنقلة) بانها من النتاجات الإدارية التي تؤدي الى احترافية المنظمة خصوصا فيما يتعلق بتنظيمها للعلاقات الوظيفية وجعلها أكثر توافق وقوة، وقد ورد للتعريف بما هيّتها عدة تعاريف تعكس المدلول الذي توصل اليها واضع التعريف، اذ وصفت على انها تمضية الوقت خارج المكتب الذي تدارمنه المنظمة من خلال الاستماع الواقعي للعامليين والاطلاع على يحملونه من قدرات ومهارات وابتكارات عن قرب
(Eke&Njelita,2018:421)

في حين يرى Robert & Waterman (2004) بانه العلم الذي يتم من خلاله التعرف على متطلبات واحتياجات العامليين في أجزاء المنظمة كافة وبالأخص ما كان منهم في بالقسم التنفيذي والسعي لتحقيقها

(Robert & Waterman,2004:621)

اما Amsbary & Staples (1991) فوصفاها بالوسيلة الإدارية التي تقلص الحدود الجغرافية والمسافات الزَمنية بالتواجد الحقيقي في مكان الحدث والتعايش الفعلي المتزامن وتحقيق التواصل والتشاور مع العامليين

.(Amsbary& Staples,1991:102)

وعند Beil (2006) هي التمثيل العملي لسياسة (الباب المَفتوح) بمعنى الخروج للعامليين عوضا عن الانتظار للقاء بهم داخل المكتب وكسر حواجز اللقاء، وهي من أساليب التواصل الغير رسمية التي تتحقق بتفاعل المدير مع العامليين بتجواله في أماكن عملهم (Beil,2006:1-15). كما عرفهاFrase& Hetzel (2003) بانها الإدارة خارج المكتب وتنفيذها بين العامليين وانشاء خطوط تواصل معهم تؤدي بالنتيجة الى زيادة التفاعل والحوار المتبادل (Frase& Hetzel,2003:55). وأخيراً يرى فيها Bucken(2008)تقنية إدارية ذات فلسفة تقوم على الغاء المهام التقليدية المكتبية وتطبيق اللامركزية وتعزيز العمل الجماعي (Bucken,2008:88).

2- مبادى الإدارة المتنقلة.
ان الإدارة المتنقلة تنطلق من فرض ان تواجد المدير اكثر مع معيته سيمكنه من الاطلاع على قضايا المنظمة وادراك احتياجاتها بشكل اكبر، ويسمح بالتواصل الفاعل مع اقسامها ،ويعكس صورة مرموقة عن الإدارة ويبعد الصورة النمطية عنها بتواجدها فقط في الحالات التأديبية، كما ترتكز على مبادى عديدة تنظم عملها ومنها ما أورده كل من(2012) Luria & Morag التي حددوها بالتالي:
أولا-يكون تطبيق هذا النمط في ارجاء المنظمة كافة.
ثانيا-الملاحظة الفعلية للأداء في موقع العمل الفعلي.
ثالثا-التوجهات الغير رسمية كأساس للتعامل.
رابعا-التفرد والخصوصية عند التحاور مع العامليين.
خامسا-اجراء مقابلات منهجية مع العامليين.
سادسا- جعل تقييم المُدراء وفقا لتقييم العامليين.
سابعا-فسح المجال للعامليين للمشاركة بالنقاش ووضع الحلول.
ثامنا-جعل الخطوة الأولى لهذا النمط فجائية (.Luria & Morag,2012: 248–257)

3- نشأة الإدارة المتنقلة.
تجسدت البوادر الأولى لهذا النمط في سياسية الحربية من قبل القادة، فعلى سبيل المثال لا الحصر كان (الاسكندر المقدوني) دائم التجوال والتواجد في قطاعاته العسكرية وكثير التفقد لها، الا ان الظهور والتطبيق الفعلي كان على يد كل من (توم) و (روبين) بفضل نشر كتابها الذي حمل عنوان (البحث عن التميز) وفيه تطرقوا الى زيادة انعزال المدراء عن معيتهم نتيجة التقدم التقني الذي دخل عمل المنظمات وان الأساس لردم هذه الهوة ونقل المنظمة الى التميز وهو بأتباع الإدارة المتنقلة منطلقين من الإيجابيات التي يتركها هذا النمط والنجاح الذي حققته المنظمات المتبينة لهذا الأسلوب مثل شركة (هيولينبتكارد)، وعليه قاموا بأجراء المقابلات وعمل الاستبيانات والتحاور مع المدراء والعامليين في هذه الشركة فكانت النتائج إيجابية ولصالح تطبيق هذه الاستراتيجية من الإدارة وبناء عليها وضعوا الأسس الرئيسية لها (Streshly et al,2012:4).

4- مبررات الإدارة المتنقلة.

ولدت القفزة النوعية في تطوير الاتصالات الى الاتكال عليها بشكل كبير بالحصول على التقارير والمعطيات الخاصة بالمنظمة، مولدة حالة (الاغتراب الوظيفي)، فزادت المسافة، وكثر التباعد، وساد سوء الفهم، واضمحل الأداء وانعدم التمّيز، وقلة دافعية العامليين، فكان لابد من التطلع الى إدارة تأخذ على عاتقها وضع علاج لهذه السلبيات ،فكانت (الإدارة المُتنقلة) الطريق والنهج لوضع حلول وعلاجات فلم يأتي اتباعها عن بل فراغ لعدة مبررات فرضت نفسها ومنها: أولا- اتساع المنظمات وتضخمها وتعدد فروعها وانشطتها والتباعد الجغرافي على مستوى عاملي. ثانيا- المبالغة من قبل أصحاب القرار بالاعتماد على التقارير المكتبية التي في الاغلب تكون بعيدة عن الدقة ويرافقها الكثير من التشويش الإداري. ثالثا- عدم تمكن التطور الإداري في الاتصالات من ردم الفجوة في الهيكلية الإدارية فتقاريرها تعطي في كثير من الأحيان شعور خادع عن الوضع الميداني. رابعا- تزايد التعقيد في المنظمات مع توسعها الإداري وتعدد حلقاتها الإدارية ولد البطئ في اتخاذ القرار. خامسا- كثرة المواد الراكدة والغير مُستغلة نتيجة عدم الاطلاع على الاحتياج الفعلي لها من واقع العمل، إضافة الى تفاقم الهدر والمرتد والهدر. سادسا- فقدان فرص تسوقيه ممكن ان تحقق اذاتم التعامل معها وفق الأساليب الإدارية الحديثة، كما ان السعي لجعل القرارات اكثر فاعلية يتوجب الإحاطة الكاملة والوعي الواسع بإمكانيات العامليين والاطلاع على ما يعانوه من تحديات في الواقع العملي وهذا بالأغلب يُفتقد بالأساليب التقليدية ولاشك انه عند احداث أي تغيير جذري في سياسات أي منظمة فلابد لها من التواجد الحقيقي داخل بيئات العمل وعدم الركون الى القوالب الجاهزة، كذلك يفرض الاندماج بين المنظمات والغياب عن المنظمة وانتشار الاخبار والشائعات وما شاكلها تفرض اتباع نمط (الإدارة المتنقلة) لمنسبتها لعلاج هذه الحالات (Vinton,1992:7-16) .

5- اهداف الإدارة المتنقلة.

ان الإدارة المتنقلة لا تعني التواجد الميداني في أماكن العمل بدون أي غاية او مبرر، ولا ينصب جُل اهتمامها على الرقابة والمحاسبة، بل يكون هدفها بالمقام الأول هو تحقيق التفاعل الغير رسمي وزرع الثقة وخلق جو من الالفة والتواد بين الإدارة والعامليين والحد من الروتين القاتل للدافعية والكابت للطموح وتطرق Morden (2007) الى غايات ورؤيا تدفع المنظمات الى اتباع هذا النمط فعنده الإدارة المتنقلة تطلق ملكات التفكير وتلغي حواجز التغيير وتقلل من التوجهات السلبية وتلغي العزلة والاغتراب، كما تعمل على تحسين مجالات التنمية وتطور القدرات وتوظيفها نحو فاعلية افضل كما ونوعا، وهي تحفز الابداع والنهوض بمستويات الإنجاز وتعزز الرغبة بالتعامل مع الاخريين، كما تحد من حالات الضجر والإحباط وفقدان ثقة العامليين والاحتراق النفسي، ناهيك عن كسرها للأطواق الرسمية والتوجهات السلطوية والحصول على المواقف بشكل مباشر والابتعاد عن التأويل والانحراف الناتج عن تقارير المكاتب (Morden,2007:31). اما Peter(1985)فقد حدد ثلاث اهداف رئيسية للإدارة المتنقلة وكالتالي:

أولا- الانصات: الذي يخلق التحاور الايجابي ويكشف المعوقات ويستلهم الأفكار

ثانيا- التَعليم: الذي يعمل على نقل التوجهات والمبادئ الى العامليين.

ثالثا- التَسهيل: بإلغائها الروتين والجمود الإداري، كذلك يهدف هذا النمط الى (الفهم الاحسن) للمنظمات من ناحية مجريات العمل ودافعية العامليين وتعزيز التواصل المنظم والايجابي ورفع دافعية ومعنويات العامليين ورزع الثقة بالسلطة العليا وزيادة ارتباط العامليين بمنظمتهم Peters & (Austin, 1985: 378).

6- عيوب الإدارة المتنقلة.

يذكر Gritz(2011) عيوب تصاحب تطبيق هذا النوع من الإدارة حالها حال أي نمط اداري متعارف عليه

ومن أهمها هي:

أولا- الجنبة المالية حيث ان تسرب خبر قيام المدير بالجولة الميدانية الى العامليين فانهم بالأغلب سيقومون بتجميل موقعهم المعرض للزيارة سواء باللافتات او تغير الأثاث او حتى إقامة الولائم وهو ما يكلفهم خسارة مالية لا مبرر لها.

ثانيا- قد يكون بعض هذه الجولات ذات صبغة شكلية ولمجرد الظهور تو الإشارة لا تنبع من الفلسفة الحقيقة لهذا النمط.

ثالثا- رغم القيام بالجولات الميدانية الا انها لا تكون ذات فائدة في بعض الأحيان وذلك لعدم امتلاك المدير المؤهلات المطلوبة لتطبيق هذا النمط.

رابعا-اختصار وقت الجولة وقلة سماع العامليين والبقاء بالموقع المكتبي للعمل الميداني (Gritz,2011:3).

كما اشار Robbins(2013) في كتابه (السلوك التنظيمي) الي عيوب ترافق تطبيق الإدارة المتنقلة لابد من الوقوف عنها حتى لا تصبح مزالق تطيح بفاعلية تطبيقها وتخرجها من مضمونها، واهمها الوقت الضائع بالتجوال الذي يأخذ قسما من التفرغ للوظائف الأخرى بالمنظمة، كما يمكن ان يرسم المدير المتنقل منهجية وسياسات ناتجة عن المشاهدة الأولى وردت الفعل الانية للموقع الميداني وبعيدة عن التخصص والتحليل، ثم انه قد تتحول الإدارة المتنقلة الى إدارة رقابية او يُخيل للعاملين ذلك في كلتا الحالتين سيتحاشون المدير او يجاملونه، كما يعتبر من اهم معوقات هذه الإدارة هو انعدام مقياس موحد وثابت يبين اثرها ونتائجها، إضافة الى هدر الوقت واستنزافه وما تحمله من محاباة (Robbins,2013:34).

7- صفات المدير المتنقل.

ان من مقومات نجاح (الإدارة المتنقلة) هو الثقة المتبادلة بين المدير والعامليين ولإيجاد هذا العامل كان لابد ان يحمل المدير صفات معينة تأهله للقيام بهذا الدور على اتم وجه ومن هذه هي الصفات هي (النزاهة والإخلاص والاستقامة والانصاف والإنسانية والصبر والتشجيع و ضبط النفس والابداع) (Parsaie,2002:140).

ويرى Bwalya(2023) ان من الضروري ان يتصف المدير المتنقل بالتالي:

أولا- امتلاكه نظرة استشراقية مستقلة لتعزيز دافعية العامليين.

ثانيا- المصداقية وتنفيذ العهود وتقدير جهود العامليين

ثالثا- إمكانية انتاج الأفكار والقدرة الحوارية العالية.

رابعا- القدرة على المبادرة والسيطرة على زمام الأمور.

خامسا- القابلية على إيجاد مخترج في الوقت المتأزم وقلة الحلول (Bwalya,2023:1321-1323).

8- أنواع الإدارة المتنقلة.

تتضمن الإدارة المتنقلة عدة أنواع تختلف بحسب الأهداف المرجوة منها، فكل نوع خصائص مقترنة به يستلزم الإحاطة بها، وعليه فالمدير الناجح هو الذي يختار النمط المناسب والمتوافق مع ضروريات منظمتيه ومنها:

أولا- التنقل بتبليغ او بدون تبليغ.

ثانيا- التنقل بوقت دوريا و غير دوري.

ثالثا- التنقل الشمولي والجزئي.

رابعا- التنقل على مستوى عالي او وسطي او ادنى.

خامسا- التنقل لغرض التأثير والتفويض (Al-Khudairi,2000:142)

1- مَفهوم الدافعية.

نالت الدافعية كم واسع من اهتمام العلماء على مختلف المجالات فدأبوا بدراستها وتحليها بشكل مفصل، كونها تقترب من مصطلحات عديدة مرادفة لها مثل (الباعث، الحافز، الرغبة، الحاجة، النزعة...الخ)، فعُرفت على انها المحركات السلوكية الموقظة للرغبة وبذل الجهد، والمحرض الداخلي الموجه لنشاطات الفرد واستثارته نحو التكامل، والوضع الداخلي بيولوجيا وسيكولوجيا الغير ممكن المشاهدة بالمباشر بل يتضح من خلال التوجهات العامة الصادرة عن الفرد الذي يعمل اثارة السلوك عند توفر بيئة معينة، والدافعية حالة داخلية عند الفرد تزيد من انتباهه في المواقف وتدفعه الى الاستمرار بالنشاط لحين تحقيقه فهي عملية تتابعية لا تتوقف بمجرد تحقيق الهدف (McInerney,2019:427)

2- أنواع الدَوافع.

يعد (ماسلو) واحد من اهم من عملوا على وضع أنواع للدافعية عام (1943) بالاعتماد على فترة الاشباع المتحققة للفرد وتتابعها على شكل هرمي وفق مجموعة مستويات وحدود فصنفها الى دوافع (فسيولوجية، الامن، الانتماء، تقدير الذات، تحقيق الذات)،فالحاجات الفسيولوجية تضمن بقاء الفرد مثل (الاكل، الشرب) في حين حاجات الامن تحمي الفرد من الخطر، اما حاجة الانتماء فتتمثل بالأوضاع الاجتماعية، والتقدير هي المكانة التي يحتلها الفرد بين الناس، في حين تحقيق الذات يهدف الى تحقيق كيانه، وفي هذا التصنيف حدد (ماسلو) أولية هذه الدوافع وفق ترتيب تتابعي، فالمستوى الأول يبدأ من بداية حياة الفرد الى ان يتقدم به العمر ثم تأتي باقي المستويات بالتعاقب (Bandhu et al,2024:4). وبشكل عام يمكن تقسيم الدوافع الى:

أولا- الدَوافع الداخلية.

وهي الدَوافع التي تتولد نتيجة عوامل داخلية المنبع من الفرد، وهي متعددة الأنواع ومن أهمها(الفَطرية) المراد بها الرغبات البيولوجية الناشئة مع ولادة الفرد ولا تتطلب عملية تَعلم وتُقسم الى:

أ- دَوافع الاستمرار المُتضمنة متطلبات البقاء للفرد واستمراريته ومنها (الجوع، العطش...الخ).

ب- دَوافع الحماية وتتمثل بلوازم الحفاظ على الجنس الإنساني ومنها (الامومة، والجنس...الخ).

ت- دَوافع التَطور وتتمثل بالسعي للمعرفة وحب الاستطلاع.

ثانيا- الدَوافع الخارجية.

وهي الدوافع الناشئة عن دوافع فرعية فهي مكتسبة ومُتعلمة من خلال الوسط التفاعلي والبناء الاجتماعي، فهي تنشط من خلال التعزيز والدعم ومنها (الحب، والتفوق...الخ(Hilgard et al,1979:86)

3- نَظريات الدوافع.

أولا- النَظرية النفسية.

برزت هذه النظرية مع مساعي (فرويد) لفهم السلوك الإنساني، اذ بنى نظريته على مبدأين هما (التوازن والمنفعة)، فالتوازن هو أنشطة يؤديها الجسم لإرجاع وضعه الى سابق عهدِه، نتيجة تعرضه الى مؤثرات تسبب له الخلل والتوتر الغير مرغوب وعنا لابد من التَحقق لهذا الوضع من خلال اتباع سلوكيات تصل لهذا الغرض، ومن

جهة ثانية فالحصول على المتعة واللذة هما المنطلق لأي سلوك فلا يكون الفرد سعيد الابعد تحقيق اشباعه التام

ثانيا- نَظرية الحافز

لقيت هذه النظرية رواج بسبب أبحاث (كلارك هال) اذ يرى ان سلوك الفرد للوصول الى مبتغى محدد يتحقق عندما تُستثار الأوضاع الداخلية للتحفيز

ثالثا-نَظرية الحاجة.

ان السلوك البشري يأخذ جوانب مختلفة الامر الذي يؤدي الى تعدد طرق اشباع الحاجات، وهو ما نادى به

(كروباك) فصنفها الى حاجات(الحب، الامن، الاقتران، التقدير)،كذلك ذهب الى هذا التوجه (ماسلو) من خلال هرمه للحاجات وهي(الفيوسلوجية، الأمان، الاجتماعية، التقدير، تحقيق الذات)(Maslow,2023,14)

4- وظائف الدافعية.

أولا- الاثارية: وهي من أولى وظائف الدافعية اذا ان الدافع لا يحدث السلوك بل يثيره للقيام بذلك.

ثانيا- التَوقعية: خلق اعتقاد وقتي لدى الفرد لأدراك احتمالية ما يحدث من سلوك معين.

ثالثا- الباعثية: يثار سلوك الفرد من خلال البواعث من خلال اقترانها مع النتائج.

5- مُستويات الدافعية:

أولا- الطموح.

الحد الذي يهدف الفرد الوصول اليه او يتوقع ان يبلغه، فكل فرد مُستوى من الأهداف يرسمها ويبذل الجهد لتحقيقها سواء ختمت بالفشل او النجاح وبطبيعة الحال فهي متوقفة على الكفاءة والقدرة والبيئة المحيطة بالفرد.

ثانيا- المُثابرة.

الحد الذي يحس به الفرد بالجد والجهد المتواصل لتحقيق الأهداف بعيدا عن الملل والإحباط والانسحاب.

ثالثا- الأداء.

وهو الحد الذي يمكن ان يحقق الفرد افضل نتيجة ويشعر بقدرته على بلوغه.

رابعا- أدراك الزمن.

وهو إمكانية الفرد في التقدير الشخصي للوقت من خلال فهمه للأحداث والفعاليات النفسية المرتبطة بالوقت من غير استخدامه لوسائل قياس وتقدير موضوعه بل يقدر ذلك شخصيا.

خامسا-التنافس.

هو الحد الذي يشعر به الفرد بالرغبة في التقدم والتفوق على اقرانه وشعوره بإمكانية مواجهة الظروف في الحالات التنافسية والصمود امام العقبات

6- أهمية دراسة الدافعية.

لم يبذل العلماء والمختصين والباحثين هذه الجهود في دراسة الدافعية الا لإدراكهم ما لها من أهمية في الحياة الإنسانية ودرها في رسم توجهات الافراد، اذا لها دور في ادراك الانسان لنفسه وفهمها، فمن خلال الفهم الصحيح لأنفسنا سوف يتجلى لنا صورتها بصورة واضح واعمق اذا ما عرفنا ماهي الدوافع التي أدت بنا الى أي توجه او سلوك ولماذا تم اختيار نمط معين دون سواه، كما تساعدنا على ادراك المبررات التي أدت الى سلوك الاخريين وإمكانية تفسيرها، ولها دور في خلق القدرة على توقع السلوك والتنبؤ به قبل القيام به ومن ثم إمكانية تصحيح الخاطئ وتشجيع الصالح، كما يمكننا من الكشف عن الظروف الملائمة والبيئة المناسبة لتوجهات سلوكية سليمة وتعزيزها، ناهيك عن أهميتها التطبيقية والعملية في المجلات الحياتية المتعددة ومنها (التربوي والاقتصادي والنفسي...الخ) (ثائر،2009: 273).

7- مَراحل الدافعية.

تمر الدافعية لمختلف أنواعها وتصنيفاتها بثلاث مراحل أساسية لتكون في نهاية المطاف النتاج الأساسي لها، ، اذ تبدأ اول مرحلة وهي (الالحاح) وفيها يتصاعد مستوى التوتر بشكل متسارع ويكون بصورة جدا واضحة، وفي نفس الوقت تكون باقي المُتغيرات والمؤثرات أرضية لهذه المرحلة، تليها مرحلة (الاشباع) وفيها يُشبع الدافع وتكتمل الحاجة ويتحقق الاكتفاء الى اخر مستوى بناءً على طبيعة الدافع ودرجته ومُستوى الطموح، اما المرحلة الأخيرة

وهي (الاتزان) وفيها يحدث التَوازن والتوافق ما بين مُحيط الفرد ومناخه الخارجي وصولا الى درجة الاستقرار الوقتي الذي ما يلبث ان ينشط مجدداً

8- عوامل حدود الدافعية.

هناك عدة عوامل تعمل تحديد مُستوى الدافعية عند الفرد فهناك عوامل تتصل بالفرد ذاته مثل سماته الشخصية ورغباته وطموحاته...الخ ،وهي عوامل مُستقلة ولا يوجد مؤثر عليها، وهناك عوامل مرتبطة بالأداء ومنها الخبرات المُكتسبة وعوامل التعزيز، وهي عوامل كامنة ممكن للفرد ان تعلمها، إضافة الى عوامل مرتبطة بالمنافسة منها حدود المنافسة ونظامها وتواجد الجمهور وهي عوامل مستقلة جزئيا عن الفرد ودوره محدود في ايجادها.

الدراسات السابقة (الإدارة بالتجوال)

الدراسة	هدف الدراسة	حجم العينة	النتائج	التوصيات	البلد
السحيمي (2012)	بيان درجة تَطبيق الإدارة الجوالة للتمكين الإداري في الدوائر الحكومية في المدنية المنورة	555	تطبيق هذه الإدارة كان بشكل مرتفع، وجود اثر لها على التمكين الاداري	تطبيق هذا النمط من الإدارة في الدوائر الحكومية	السعودية
القدمي (2013)	تطبيق الأدارة بالتَجوال لمدري المدارس المهنية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى المعلمين	335	احتلت الإدارة بالتجوال نسبة الوسط بالممارسة وجود ارتباط موجب بين هذه الإدارة والاداء	الاكثار ارسال المعلمين لدورات حول هذه الإدارة الحث والاقناع والترغيب في تطبيق هذا النمط من الادارة	فلسطين
المواضية (2014)	تطبيق الإدارة الجوالة واثرها بتنمية كفاءة معلمات الروضة في مدينة الكرك الاردنية	103	كان تطبيق الإدارة بالتجول متوسط وجود ارتباط موجب بين هذه الإدارة تنمية الكفاءات	تعمل وزارة التعليم على تعزيز مفهوم هذا النمط الإداري بين الكوادر التربوية	الاردن

الدراسات السابقة (الإدارة بالتجوال)

الدراسة	هدف الدراسة	حجم العينة	النتائج	التوصيات	البلد
البدور (2007)	بيان أثر الضَغوط النَفسية وعلاقتها بالدافعية في مَدارس المُؤسسات التربوية المَسيحية	86	ان درجة الضَغوط النَفسية حققت نسبة مُتوسطة لدى المؤسسات التَربوية المسيحية	ادخال الكوادر دورات خاصة بالتوافق المنفس المهني	الاردن
انريز (2026)	توضيح العلاقة بَيت الاثراء الوظيفي ورضا العامليين	532	وجود عِلاقة إيجابية بينَ الاثراء الوَظيفي والدافعية نحو العمل	اسناد المهام بصور تتوافق مع الدافعية المهنية	نيجريا
سميرات (2014)	بيان ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالدافعية عند المعلمين	1620	ان مُستوى الدافعية نحو القيادة التَحويلة كان مُتوسط	التركيز على المهارات التي تنمي الدافعية نحو القيادة التَحويلية	الاردن

الفصل الثالث

(الجانب العملي)

1- مَنهج البَحث.

وقعَ اختيار الباحثان على المَنهج (التجريبي) كونه الأنسب للوصول الى أهداف البَحث، فهو يحوي خَطوات مُتوافقة مع ما وضعهُ الباحث من آلية عمل ومنهجية وأدوات.

2- عَينةُ البحث.

وهي ممثل صغير عن المكون الأصلي للمجتمع الأكبر الذي اختاره البحث يَحمل كل خصائصه ومميزاته ويُعبر عنه تَعبيرا دقيقا وله أهمية كبيرة في سير البحث لذا يتطلب من الباحث الدقة في الاختيار

(عبدالوارث،2002: 90)

وعليه تم اختيار (هيأة الإحصاء العراقية) كمجتمع للبَحث وبالطريقة القَصدية تم اختيار(مديرية أحصاء كربلاء) عَينة للبحثِ ،اذا بلغت العينة(80) موظف وموظفة.

3- أداة البحث.

تكونت إدارة البَحث من (استبانة) قامَ الباحثان بتصميمها بنفسهما، ولأجل التأكد من صلاحيتها ودقتها، عرضها الباحثان بهيأتها الاولى على مجموعة من (المحكمين)، الذين قاموا بأبداء رايهم وملاحظاتهم حولها ومن ثم خرجت بصورة الختامية واصبحت جاهزة للتطبيق وكما موضوح بالمرفق رقم (1).

4- تَطبيق التَجربة.

بعد استيفاء كل الشروط والضوابط اللازمة لتصميم الاستبانة شرع الباحثان بتوزيعها على العينة المحدد، مع توضيح سبب عمل هذه الاستبانة والغرض من البحث بشكل عام، كما تم اخبارهم ان كل البيانات المثبتة بالاستبانة ستكون تحت السرية التامة وطي الكتمان، وبعد (4ايام).

5- المُعالجات الإحصائية.

اعتمد الباحثان في عملياته الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها على برنامج (SPSS)، وبحسب طبيعة البحث تم اختيار (One-Sample T-Test) وفية يتم استخراج (المحسوبة/T) ومن ثم يتم مقارنتها مع (الجدوليةT)، فاذا كانت القيمة المستخرجة للمحسوبة (اكبر) من القيمة المثبتة بالجدول الخاص بالجدولة فهذا يدل على ان هذه الفقرة حازت على القبول وهناك (علاقة إيجابية)، إضافة الى ان (الوزن النسبي) يكون بقيمة (اكبر من 50%)، وقيمة الجدولية هي (1.96) عند درجة حرية (327) عند مستوى دلالة (0.05)

الفصل الرابع

النَتائج والمُقترحات والتَوصيات

1- النَتائج

من المتطلبات الاساسية للوصل الى ما مُعد من اهداف التي دعت الباحثان لإنجاز هذا البحث فقد وضع له فرضية أساسية ثلاث فرضيات فرعية وفق التالي:

(لا توجد فُروق ذات دِلالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.05) بين الإدارة المتنقلة ودافعية الانجاز لدى الموظفين)

أولا- لا توجد فُروق (ذات دِلالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.05) بين الإدارة المتنقلة في مجال المثابرة)

ثانيا- لا توجد فُروق (ذات دِلالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.05) بين الإدارة المتنقلة في مجال الطموح)

ثالثا- لا توجد فُروق (ذات دِلالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.05) بين الإدارة المتنقلة في مجال المنافسة)

رابعا- لا توجد فُروق (ذات دِلالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.05) بين الإدارة المتنقلة في مجال الثقة بالنفس)

خامسا- لا توجد فُروق (ذات دِلالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.05) بين الإدارة المتنقلة في مجال الاستقلالية)

أولا- لا توجد فُروق (ذات دِلالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.05) بين الإدارة المتنقلة في مجال المثابرة)

يوضح جدول رقم (1) ان الوزن النسبي لمجال المثابة هو (80.10) وهو اكبر من (50)، وكانت قيمة (المَحسوبةT) هي (15,434) وهي أكبر من (الجَدولية T) وهي (1,96) في مُستوى حرية تبلغ (326) ومستَوى دلالة إحصائية هو (0,00) وهو اقل من درجة المعنوية (0.05)،ومُتوسط حسابي (4,01)، وتُشير هذه النَتائج الى (رفض الفَرضية الصَفرية وقبول الفَرض البَديل) بمعنى هناك عِلاقة إيجابية بين الإدارة المتنقلة والدافعية في مجال المُثابرة)،

جَدول رقم (1)

نتائج استبانة مجال المثابرة

فقرات الاستبانة	العينة	المُتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة التائية		درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
				المحسوبة	الجدولية		
10	80	4,01	80.10	15,434	1,96	326	دالة إحصائيا

ثانيا- لا توجد فُروق ذات دِلالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.05) بين الإدارة المتنقلة في مجال الطموح)

يوضح جدول رقم (2) ان الوزن النسبي لمجال الطموح هو (63.59) وهو اكبر من (50)، وكانت قيمة (المَحسوبةT) هي (3,983) وهي أكبر من (الجَدولية T) وهي (1,96) في مُستوى حرية تبلغ (326) ومستَوى دلالة إحصائية هو (0,00) وهو اقل من درجة المعنوية (0.05)، ومُتوسط حسابي (3,18)، وتُشير هذه النَتائج الى (رفض الفَرضية الصَفرية وقبول الفَرض البَديل) بمعنى هناك عِلاقة إيجابية بين الإدارة المتنقلة والدافعية في مجال الطموح)،

جَدول رقم (2)

نتائج استبانة مجال الطموح

فقرات الاستبانة	العينة	المُتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة التائية		درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
				المحسوبة	الجدولية		
10	80	3,39	65.73	3,39	1,96	326	دالة إحصائيا

ثالثا- لا توجد فُروق ذات دِلالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.05) بين الإدارة المتنقلة في مجال المنافسة)

يوضح جدول رقم(3) ان الوزن النسبي لمجال المنافسة هو (65.73) وهو اكبر من (50)،وكانت قيمة (المَحسوبة T) هي (5,593) وهي أكبر من (الجَدولية T) وهي (1,96) في مُستوى حرية تبلغ (326) ومستَوى دلالة إحصائية هو(0,00) وهو اقل من درجة المعنوية (0.05)، ومُتوسط حسابي (3,39)، وتُشير هذه النَتائج الى (رفض الفَرضية الصَفرية وقبول الفَرض البَديل) بمعنى هناك عِلاقة إيجابية بين الإدارة المتنقلة والدافعية في مجال المنافسة).

جَدول رقم (3)
نتائج استبانة مجال المنافسة

فقرات الاستبانة	العينة	المُتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة التائية		درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
				المحسوبة	الجدولية		
10	80	3,71	74.16	11,704	1,96	326	دالة إحصائيا

رابعا- لا توجد فُروق ذات دِلالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.05) بين الإدارة المتنقلة في مجال الثقة بالنفس)

يوضح جدول رقم (4) ان الوزن النسبي لمجال الثقة بالنفس هو (74.16) وهو اكبر من (50)، وكانت قيمة(المَحسوبة T) هي (11,704) وهي أكبر من (الجَدولية T) وهي (1,96) في مُستوى حرية تبلغ (326) ومستَوى دلالة إحصائية هو(0,00) وهو اقل من درجة المعنوية (0.05)، ومُتوسط حسابي (3,71)، وتُشير هذه النَتائج الى (رفض الفَرضية الصَفرية وقبول الفَرض البَديل) بمعنى هناك عِلاقة إيجابية بين الإدارة المتنقلة والدافعية في مجال الثقة بالنفس).

جَدول رقم (4)
نتائج استبانة مجال الثقة بالنفس

فقرات الاستبانة	العينة	المُتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة التائية		درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
				المحسوبة	الجدولية		
10	80	3,18	63.59	3,983	1,96	326	دالة إحصائيا

خامسا- لا توجد فُروق ذات دِلالة إحصائية عند مُستوى دلالة (0.05) بين الإدارة المتنقلة في مجال الاستقلالية)

يوضح جدول رقم (5) ان الوزن النسبي لمجال الاستقلالية هو (75.70) وهو اكبر من (50)، وكانت قيمة (المَحسوبة T) هي (9,865) وهي أكبر من (الجَدولية T) وهي (1,96) في مُستوى حرية تبلغ (326) ومستَوى دلالة إحصائية هو (0,00) وهو اقل من درجة المعنوية (0.05)، ومُتوسط حسابي (3,38)، وتُشير هذه النَتائج الى (رفض الفَرضية الصَفرية وقبول الفَرض البَديل) بمعنى هناك عِلاقة إيجابية بين الإدارة المتنقلة والدافعية في مجال الاستقلالية).

جَدول رقم (5)
نتائج استبانة مجال الاستقلالية

فقرات الاستبانة	العينة	المُتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة التائية		درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
				المحسوبة	الجدولية		
10	80	3,38	75.70	9,865	1,96	326	دالة إحصائيا

ومن النتائج التي توصل اليها الباحثان للمجالات الخمس للدافعية والمثبتة بالجداول السابقة والتي تبين وجود (علاقة إيجابية) بين الإدارة المتنقلة وكل مجلات الدافعية اذن هناك (علاقة إيجابية) بين الإدارة المتنقلة والدافعية

2- **التَوصيات.**
أولا- تعميم تَطبيق (الإدارة المتنقلة) في مؤسسات الدولة ورفع توصيات الى الجهات أصحاب القرار بذلك.
ثانيا- تأهيل المدراء لأدراك مفهوم (الإدارة المتنقلة) وتأثيرها على دافعية الإنجاز لدى الموظفين.
ثالثا- وضع بنود ومواثيق مهنية واخلاقية حول الالتزام بتضمين والاخذ بمجلات الدافعية ضمن منهجية الإدارة.
رابعا- تطوير الأساليب التي تعمل على رفع الدافعية الانجازية وربطها على بالدارة المتنقلة التوازن ما بين المصلحة الإنتاجية والابعاد الإنسانية.
خامسا- الاكثار من الدورات التي تتناول نقاط الضعف والقوة في التجوال التقليدي الإداري الغير ممنهج واتباع نظام الجدولة الزمنية في حالة تفقد المواقع الميدانية ،
سادسا- عقد لقاءات منظمة بين المدراء لتبادل الخبرات والاطلاع على اساليبهم بالإدارة.
سابعا- تفعيل سياسية (الإدارة المجتمعية) لتفعيل روابط التواصل بين المنظمة والمجتمع التي تعمل على تعزيز دوافع التواصل عند المدراء، وتفعيل مساهمة المدراء بالمناسبات الخاصة بالموظفين.
ثامنا- خلق انطباع بان تجوال المدير هو ذو توجه تقيمي وليس رقابي.
3- **المُقترحات.**
أولا- تصميم برنامج ارشادي يعمل على تنمية الدافعية للمدراء نحو التواصل مع الاخرين.
ثانيا- عَمل دراسة لبيان أثر الإدارة المتنقلة على الولاء المنظمي.
ثالثا- عَمل دراسة لبيان أثر الإدارة المتنقلة بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات الاهلية.
رابعا- عَمل دراسة لبيان أثر الإدارة المتنقلة على الاحتراق المهني.
خامسا- عَمل دراسة لبيان أثر الإدارة المتنقلة على التَميز المؤسسي.
سادسا- عَمل دراسة لبيان أثر الإدارة المتنقلة على سلوكيات الموظفين والحد من المشاكل.

The reviewer

[1]. Maria,A(2005) The Role of Organizations in the Modern Society: An Outlook from the Perspective of Systems Theory, Paper presented to the 55th annual conference of the International Communication Association (ICA) “Communication: Questioning the dialogue” University of Bamberg, Germany.

[2]. Anggraini,N(2024) The influence of work environment and work motivation on employee performance, Journal of Economics and Business Letters, Vol(4).No(1), Indonesia, DOI:10.55942/jebl.v4i1.273.

[3]. Tovmasyan,G(2017) The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects, AR&P Publishing, Vol(1).No(3), Germany, DOI: 10.21272/bel.1(3).20-26.2017.
[4]. Delfino,G. Kolk,B(2021) Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol(34).No(6), England, DOI:10.1108/AAAJ-06-2020-4657.
[5]. Chaanine,J(2025) The Efficiency Of Management By Working Around: The Case Of Lebanese Healthcare Organizations, Sage Journals ,Vol(34).No(6),USA, doi.org/10.1177/21582440251330105.
[6]. JIMEI,L(2025) Management by Walking Around (MBWA), Communication, and Productivity of Selected Employees in Chongqing, China, Journal of Business and Management Studies, Vol(7).No(3), UK, DOI:10.32996/jbms.2025.7.3.3
[7]. Porter, L(2004)Assessing Business Excellence, Second Edition, Oxford: Publishing Elsevier, England Doi:10.4324/9780080493930.
[8]. Drucker,P(1974) Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row Publishing,USA.
[9]. Serrat,O(2017) Managing by Walking Around, Springer Nature, Publishing, German-British, DOI: 10.1007/978-981-10-0983-9_35.
[10]. -Islam,N(1999) A Few Aspect of Motivation: An Overview of Concepts, Theories and Techniques, Journal of Business Administration Studies, Vol(1).No(1), Khulna University Studies, Bangladesh, DOI:10.53808/KUS.1999.1.1.103-108-mb.
[11]. Wigfield,A. Muenks,K. Eccles,J(2021) Achievement Motivation: What We Know and Where We Are Going, Journal of Annual Review of Developmental Psychology, Vol(3),No(1),USA, DOI:10.1146/annurev-devpsych-050720-103500
[12]. Eke,CH.Njelita,O(2018) Management By Walking Around: A Criteria For Evidence Based Management, International Journal of Advanced Research Vol(6),No(4), India, DOI: 10.21474/IJAR01/6881
[13]. Peters,H. Waterman, J(2004) In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies, Sage Publications, Inc: Administrative Science Quarterly, Vol(28),No(4),USA, DOI: 10.2307/2393015
[14]. Amsbary,J. Staples,P(1991) Improving Administrator/Nurse Communication: A Case Study of "Management by Wandering Around", Journal of Business Communication, Vol(28),No(2)USA, DOI: 10.1177/002194369102800202.
[15]. Beil,M(2006) The implications of management by walking about: a case study of a German hospital, Vol(19),No(4), Journal Leadership in Health Services, England, doi.org/10.1108/13660750610705544
[16]. Frase, L. & Hetzel. R.(2002) School Management by Wandering Around, Cumnor Hill, Nomos-Elibrary ,Germany, DOI: 10.5771/9781461653950
[17]. Buckner, T.M., (2009), Is Managing By Wandering Around Still Relevant? Exchange Magazine, Vol(37),No(181)USA.
[18]. Luria.G, & Morag.I(2012) Safety management by walking around (SMBWA): A safety intervention program based on both peer and manager participation, Elsevier, Vol(45), Holland, DOI:10.1016/j.aap.2011.07.010
[19]. Streshly. W, Gray. S, & Frase. L, (2012) The New School Management By Wandering Around, South Asian Journal of Management Sciences, Vol(5),No(2), Pakistan, DOI: 10.4135/9781483387543.
[20]. Vinton, D (1992). A new look at time, speed, and the manager, Journal Academy of Management Executive, Vol(6),No(4),USA, DOI: 10.2307/4165090.

[21]. Robbins. S, & Judge. T(2013) Organizational Behavior, 15th edition, Pearson publishing,USA.
[22]. Morden,T (2007) Principles of Strategic Management, 3rd Edition Aldershot, England, Doi.org/10.4324/9781315602172
[23]. Peters, T. & Austin, N(1985) A passion for excellence: The Leadership Difference Sage Journals ,Vol(70).No(491),USA, Doi.Org/10.1177/019263658607049129.
[24]. Gritz, D(2011) Management By Walking Around (MWBA) In A Virtual World, Computer Aid, Inc.USA.
[25]. Parsaie,H(2002) Project Management Handbook, Writers Club Press,USA.
[26]. Bwalya,A(2023) Management By Walking About (Mbwa) -The Pros And Cons, Global Scientific Journals, Vol(11).No(6), DOI:10.6084/m9.figshare.23578548.
[27]. Al-Khudairi,M(2000), Management by Walking Around (An Integrated Approach to Achieving Administrative Effectiveness: The Hidden Secrets Behind the Success of the World's 500 Largest Companies), Etrak Publishing, Egypt.
[28]. McInerney,D(2019) Motivation, An International Journal of Experimental Educational Psychology, , Vol(39).No(4), England, Doi.org/10.1080/01443410.2019.1600774.
[29]. Bandhu.D, Mohan. M, Nittala .N, Jadhav.P, Bhadauria .A, Saxena.K (2024) Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers, Publishing Elsevier, England Doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177
[30]. Hilgard. E, Atkinson. R, Atkinson.R,(1979) Introduction to Psychology, 7th ed, Harcourt Brace Jovanovich, Inc,USA.
[31]. Maslow. A. H (2023) Motivation and Personality, Prabhat Prakashan, India.