

عنوان البحث

تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في المنظمات الأهلية بغزة

د. شريف محمد فروانة¹ د. حازم أحمد فروانة¹

¹ جامعة الإسرائ غزة، فلسطين shareef_fer@hotmail.com

² جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان atiaf_1998@hotmail.com

تاريخ النشر: 2021/01/01م

تاريخ القبول: 2020/11/07م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة بالتجوال لتحفيز الموظفين لدي المنظمات الأهلية والمساهمة في رفع كفاءتهم من خلال تحفيزهم وذلك من خلال مفهوم الإدارة بالتجوال حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وكانت أهم النتائج وهناك أن هناك علاقة بين مدى تطبيق الإدارة بالتجوال بين مستوى تحفيز الموظفين في الجمعيات الخيرية، يوجد تأثير لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في الجمعيات وكانت أهم التوصيات إلى حث الإدارة العليا لزيادة مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال لما في ذلك من رفع للكفاءة وتوفيرا للوقت والجهد وتحسين الاتصال وحل المشكلات الآنية التي قد تعترض الموظفين، وتعمل على تحفيز الموظفين ودفهم للارتقاء والتطوير وطرح الأفكار الجديدة، والعمل على تبني مبدأ الإدارة بالتجوال وترسيخ هذا المفهوم في أذهان المشرفين والمسؤولين وربطه في خطط ولوائح الجمعية المعمول بها، وأيضا العمل على إيضاح نظام الحوافز في الجمعية للموظفين وإصدار نموذج بنظام الحوافز في جمعية النور الخيرية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، التحفيز، المنظمات الأهلية.

RESEARCH ARTICLE

THE IMPACT OF THE ADMINISTRATION'S ROAMING ON MOTIVATING EMPLOYEES IN NGOS IN GAZA**Dr. Sherif Mohamed Farwana¹****Dr. Hazem Ahmed Farwana¹**¹ Isra University Gaza, Palestine shareef_fer@hotmail.com² Abi Bakr Belkaid University, Tlemcen, atiaf_1998@hotmail.com**Accepted at 07/11/2020****Published at 01/01/2021****Abstract**

The study aimed to identify the impact of management in roaming to motivate employees of the ngos Society and contribute to raising their efficiency through motivating them through the concept of roaming management where the researcher used the descriptive analytical approach in the research, and the most important results and there is that there is a relationship between the extent to which the administration applies roaming between the level of motivation Employees of the Al Ngos Society, there is an impact of management work by roaming at the motivation level of the employees of the Al Ngos Association, The most important recommendations were to urge the higher management to increase the level of application of the administration by roaming, as this includes raising efficiency and saving time and effort, improving communication and solving immediate problems that employees may encounter, and motivating employees and pushing them to develop and develop new ideas, and working to adopt the principle of management by roaming and consolidating this Concept in the minds of supervisors and officials and link it in the association's plans and regulations in force, and also work to clarify the incentives system in the association for employees and issue a model of the incentive system in the light charity

المقدمة

في ظل تسارع علم الإدارة وتسارع التطور للقرن الواحد العشرين والاهتمام المتزايد بالموارد البشرية والتي يمكن أن تعتبر هي رأس المال الأساسي لأية منظمة أو شركة، فإذا كان العنصر البشري هو العامل الأساسي في زيادة الإنتاج كماً وكيفاً فإن رفع مستوى كفاءة هذا العنصر يصبح ضرورة هامة للوصول إلى الكفاية في الوظيفة، وبذلك يمكن القول بأن الحوافز تعتبر مدخلاً إنسانياً إذ يمكن للإدارة عن طريق زيادة الكفاءة وإثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل.

أن الإدارة بالتجوال سمة من سمات الإداري الناجح والذي يتطلع لمستقبل يكون فيه الإنجاز الذي تتمناه أية مؤسسة تطمح إلى الارتقاء والتميز، وحتى يكون ذلك ويتكامل فلا بد أن يقترن بأشياء عدة ومن ضمن هذه الأشياء بل وأهمها هو التحفيز لذلك على الإداري الناجح أن يولى المرؤوسين طرفه الاهتمام، وأن يحفزهم على إتمام أعمالهم بصورة جلية وواضحة.

مشكلة الدراسة

تعد المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، من القطاعات الهامة التي تفتقر إلى أولويات العمل الإداري الصحيح إلى وضع الأسس الإدارية والمؤسسية التي ينظم العمل من كونه روتيني إلى عمل مضبوط يتميز بمفهوم الإدارة ذات الأسس العلمية بجميع مكوناتها، ومن خلال تلك الأسس يجب أن يكون هناك نظام للحوافز والأجور ومدى انعكاس هذا النظام على فاعلية أداء الموظفين وانتمائهم للمؤسسة.

وفي ضوء ذلك فإن هذا البحث يسعى للوقوف على نظام الإدارة بالتجوال للموظفين في جمعية النور الخيرية، ومدى تأثيرها إيجاباً أو سلباً على تحفيز الموظفين في المؤسسة وكيفية تعزيزها، ومن هنا تولد لدى الباحثان الإحساس بمشكلة الدراسة من حيث ربط الإدارة بالتجوال بالحوافز ومدى انعكاسها على الموظفين في جمعية النور بقطاع غزة، لذلك تتمحور الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية

1. ما أثر الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين لدى جمعية النور الخيرية؟
2. ما مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية؟
3. ما مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين حول مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية.
2. التعرف على مستوى عملية التحفيز على أداء الموظفين في جمعية النور الخيرية.
3. التعرف على العلاقة بين الإدارة بالتجوال ونظام تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
4. بيان أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية.

أهمية الدراسة:

- أ- تساعد هذه الدراسة في رفع دافعية المدراء والقادة على الإبداع والتجديد ومواكبة التطور، وتبني استراتيجيات خاصة في مجال إستراتيجية التخطيط، والأساليب التكنولوجية المتبعة، والمهام والأنشطة، واتجاهات ومهارات الأفراد.
- ب- من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به المدراء والرؤساء والموظفون في المؤسسات الأهلية، من أجل إتباع الإدارة بالتجوال لتحفيز عاملهم وتحقيق الأهداف المنوطة بهم.

ت- تسلط هذه الدراسة النظر على أسلوب اتصال جديد من أساليب علوم الإدارة الحديثة هو الإدارة بالتجوال لزيادة العلاقة مع الموظفين لتحقيق الرقي اللازم للمؤسسة.

منهج البحث

لقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم إستبانة لغرض جمع البيانات، وقد استخدم الباحثان طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ (120 موظف) للوصول إلى استنتاجات بحيث يزيد بها رصيد المعرفة للموضوع.

حدود الدراسة:

1. **الحد الموضوعي:** نظرا لاتساع الدراسات المتخصصة بمجال الإدارة، اقتصرت الدراسة الحالية على واقع الإدارة بالتجوال ودورها في تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
2. **الحد المكاني:** جمعية النور الخيرية في قطاع غزة.
3. **الحد الزمني:** خلال عام 2017م - 2018م.
4. **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على موظفي جمعية النور الخيرية في قطاع غزة وعددهم 120 موظف وموظفة.

فرضيات الدراسة

1. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال وبين متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة بالتجوال بأبعادها (إثارة وتحفيز، الاستخدام الذكي، الإصغاء الذكي، إزالة الخوف والرغبة، مشاركة الآخرين، لبحث عن المبدعين والعباقرة، أفكار جديدة ورائعة) وتحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابة المبحوثين حول الإدارة بالتجوال وتأثيره على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، والتي تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفي، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني الإطار النظري للدراسة

أن للإدارة بالتجوال فوائد عدة لكل من المدير والموظفين على السواء، فالمدير يتمكن من معرفة ما يجري حيث يظل على اتصال مباشر مع الموظفين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية، والاستماع لوجهات النظر المتعددة مما يدعم العمل ويحقق أهدافه، كما أن مثل هذه الزيارات تكسر الحواجز التي قد تعوق اتصال الموظفين مع المدير من خلال تواصله معهم والاجتماع الدائم بهم وتبادل الحديث معهم الأمر الذي يوحى للموظفين باهتمام المدير والتزامه مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته، وأيضا تكون الزيارات فرصة مناسبة لكي يعبر المدير عن شكره وتحفيزه بصورة شخصية ومباشرة للموظفين على جهودهم وإنجازاتهم. تعتبر الإدارة التجوال من الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارس هذا الفن القادة العظام، الذين كانوا دائماً يتفقدون الجيوش ويتواجدون في صفوف القتال الأولى، ثم أن تقلب التدرج إلى المؤسسات والمنظمات والشركات الكبرى العالمية، والتي تحتاج إلى متابعة مستمرة ودقيقة، ولا تكفي وسائل الاتصال الحديثة لتحقيق الفاعلية التي يحققها تواجد القائد الإداري في موقع الأحداث (الخضيري، 2000: 14).

أن الإدارة بحاجة إلى التحول لنمط الإدارة بالتجوال وذلك لتعميق مفهوم المشاركة بين جميع القائمين على العمل وقيام القيادات بتوجيه النشاط والعمل ومتابعته والتحقق من أنه يسير وفقاً لما هو مطلوب ومخطط له وإقامة المناقشات والحوار مع جميع الموظفين

بما يجعل بيئة العمل قادرة على التجدد والانطلاق وإضافة الجديد والمثمر لإشباع احتياجات ورغبات الموظفين (العجمي، 357:2008).

مفهوم الإدارة بالتجوال

- 1 الوادي الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير رسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجوال بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم. 83:2012
- 2 غنيم قيام المدير قائد المنظمة بجولات تفقدية في مواقع العمل الفعلية للوقوف على التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج المقررة، وتحديد ما إذا كانت هذه الخطط والبرامج يتم تنفيذها وفقاً لما حددت له أملاً. 97:2005
- 3 فروانة بأنها الخروج من المكاتب واختصار المسافات المكانية الزمانية والمعاشية الحرة والآنية والتواجد الفعلي والحقيقي والبقاء في المناطق الوسطى لمشاركة الموظفين توجههم مساعدتهم والاجتماع معهم وجها لوجه لأدرك وتلمس أدائهم وتحفيزهم وحل مشاكلهم والبقاء على تواصل دائم معهم فيكون التفاعل الفاعل ونحقق الهدف المنشود 2016

جرد بواسطة الباحثان 2020

أهداف الإدارة بالتجوال وعملياتها

الإدارة بالتجوال كعملية من عمليات اللامركزية تسعى إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين الإدارة العليا والموظفين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، ولقد تحدث الخضيرى عن جملة من أهداف الإدارة بالتجوال واتفقت هذه الأهداف مع أهداف العجمي وأهداف الوادي. (الخضيرى، 2000: 43)، (العجمي، 2008: 359)، (الوادي، 2012: 83) وكانت كالتالي: -

الهدف الأول: تهدف الإدارة بالتجوال إلى تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير ويعمل على الجمود الفكري الناجم عن الإدارة التقليدية.

الهدف الثاني: ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية وغير المعلنة التي قد تكون غيبية أو جهلت أو لم تذكر للإدارة العليا للمشروع لسبب أو لآخر،

الهدف الثالث: التحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ وإلى مقاييس أعلى من الجودة ولتصبح الجودة الشاملة والمتكاملة هي عنوان المؤسسة.

الهدف الرابع: إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد وكسر جمود الروتين والقضاء على التحجر الفكري والجمود البيروقراطي الذي يحول كل شيء إلى لا شيء.

ويرى الباحثان ويستنتج أن الإدارة بالتجوال ومن خلال اتفاق أهداف الخضيرى مع العجمي في إدارة عمليات إعادة الهيكلة حتى يتغير المناخ الذي تعمل في ظله، ومعالجة حالات وأمراض الضيق والإحباط والقلق والتوتر واليأس الإداري المصاحب للإدارة المكتبية، وإعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد وكسر جمود الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي، والتحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ حيث تستطيع القيادات من خلال تفاعلها في جولاتها في مواقع العلم المختلفة تذكية عوامل الرغبة والتفوق والتميز لدى الموظفين وتحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي.

أدوات الإدارة بالتجوال وأساليبها.

لإنجاح التجوال الإداري لابد من استخدام أدوات اتصالية معينة لتحقيق الفاعلية الكاملة للجولة التقديرية التي يقوم بها المدير المتجول، بحيث يتم اختيارها وفقاً لخبرته ومهارته وكفاءته وقدرته على استخدام الأمثل منها وفقاً لاحتياجات ومتطلبات الموقف الإداري، وفيما يلي عرض لأدوات الإدارة بالتجوال (الخضيرى، 2005: 157) وهي:

1. إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث:الإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الابتكار والخلق والإبداع والتطوير والتحسين وامتلاك مزايا تنافسية وفارقة ما بين المشروع والمشاريع الأخرى.
2. أداة الإصغاء الذكي المستوعب لما يقال ويحدث: أن سلوك الموظفين في المشروع هو نتاج تفاعل تم في الماضي أي ما يحدث الآن ويتم في المشروع ما هو إلا محصلة لتاريخ طويل يمتد إلى عمر المشروع بصرف النظر عن المدة التي قضاها العامل فيه، حيث تم توريثه كافة المبادئ والقيم وقناعات العاملين، وباعتبارهم مستمدين خيراتهم المكتسبة أي من ماضيهم.
3. الاستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش: أي موقف يمثل فرصة ذكية يجب على المدير انتهازها ليس فقط للحصول على معلومة ولكن لإعطاء معلومة وتكوين رأى وقناعة وعقيدة لدى العاملين في المشروع، ويتوقف هذا على مدى مهارة المدير وقدرته على استخدام أدوات الحوار المختلفة لتحقيق هذه الغاية.
4. إزالة كافة أشكال الرهبة والخوف والخجل التي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها أثناء الجولة الإدارية:من المهم جدا أن يعمل المدير على بعث روح الأمن والأمان وإزالة كل أشكال الخوف والرهبة من نفوس الموظفين فكثيراً ما تتجح التنظيمات غير الرسمية والقيادات الفاسدة في إشاعة جو من الإرهاب والخوف باستخدام أساليب القهر والتعسف الإداري والإيذاء النفسي والجسماني.
5. أداة تحقيق مشاركة ذكية معنوية للعاملين في مشاكل العمل:يحرص المدير الذكي على الاستماع بتعاطف إلى مشاكل الموظفين ومشاكل العمل ويعمل ما في وسعه لحلها وإظهار رغبته الأكيدة في ذلك وهو أمر يؤدي إلى تعاطف وتجاوب الموظفين معه وإظهارهم مزيد من الولاء والانتماء للمشروع من خلال زيادة أنتاجهم ورفع إنتاجيتهم.
6. البحث عن المبدعين والعباقرة وأصحاب الأفكار الجريئة والجديّة وعن قادة رأى وأصحاب المواهب التي يمكن الاستفادة منها: كثيرا ما تضم الشركات والمشروعات بين عمالها وإدارياتها بعض العباقرة والمخترعين المبدعين ولكنهم مغمورين ومحاربون من جانب رؤساء جهلاء عديمي الضمير أو تمارس ضدهم أساليب الاجهال والإفشال والتحقير ومهمة المدير أن يكتشف هؤلاء أثناء الجولة من خلال طرح المشاكل للحوار حولها وأخذ الآراء المختلفة.
7. البحث عن أفكار جديدة رائعة: تعمل الجولة التي يقوم بها المدير على الحصول على هذه الأفكار الجزئية التي من خلالها يمكن تطوير الأعمال في المشروع وإشاعة روح جديدة وثابة داخلية.

متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال

يعتمد التطبيق الفعال لاتجاه الإدارة بالتجوال على وجود القيادات المؤهلة والمدربة على عملية التجوال، والقيادات على القيادة بالقدوة للعاملين، والتي تستخدم خبراتها في عمليات التخطيط الذكي والتقييم البناء والمكافأة الملائمة للعاملين على أدائهم، والتي يمكنها تحويل الرؤى إلى أشياء محسوبة وإرساء الالتزام داخل الجامعة، والاهتمام بالموظفين، في ضوء ذلك فأن هناك مجموعة من المتطلبات التي قد تسهم في نجاح تطبيق الإدارة بالتجوال، ومن أبرز تلك المتطلبات ما يلي: - (العجمي، 2008:372).

- 1- الاهتمام الصادق بالموظفين: ينبغي على القيادات إظهار اهتماماً صادقاً بأداء الموظفين لأعمالهم والتعرف على طموحاتهم.
- 2- تسهيل الأمور وليس إصدار الأوامر: تتطلب الإدارة بالتجوال أن تترك القيادات أن عليهم استشارة وتوجيه أقصى مساهمة ممكنة لكل عضو.

- 3- تحقيق مستوى أرقى من التعاون: أن التزام القيادات بتحقيق التعاون الداخلي بينهم وبين الموظفين في الجامعة يمكن أن يغير من المواقف السلبي للعاملين هو إجراء المناقشات وتبادلها فيما بينهم.

4- المشاركة بمصادقية: تعمل القيادات على مشاركة الموظفين في مناقشة ما سوف ينجزونه من العمل والوقت اللازم لإنجازه حتى تتيح لهم الفرصة في اختيار العمل الذي يتناسب مع مهاراتهم واحتياجاتهم وتطلب من الموظفين إبداء رأيهم إزاء ما قد يعتقدون أنه طريقة أفضل لأداء العمل.

5- التطهير من المعوقات: وهي إستراتيجية تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب.

6- حسن اختيار القيادات: تتطلب الإدارة بالتجوال أن يتم اختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءة والإنجاز، والتمكن من مهارات الاتصال الجيد، وطرق التعامل الذكي مع الموظفين، وتطوير وتنمية كفاياتهم الإدارية بما يتناسب واحتياجات عملية التجوال، واستمرار برامج التدريب على مهارات الإدارة بالتجوال، والعمل على تنمية معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم التي تتعلق باتجاه الإدارة بالتجوال.

أساليب الإدارة بالتجوال

أن لكل عمل أدارى طرق وأساليب، وتتعدد أساليب الإدارة بالتجوال في طرقها وأساليبها حيث تشمل الزيارات الميدانية لمواقع العمل والاجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات العامة والتخصصية، والبرامج التدريبية والمناقشات غير الرسمية والأنية. لا تخلو كل إدارة مهما اختلفت سياستها من أدوات تساهم في بلورة الفكر الإداري نحو بناء تصوراتها في المنظمات التي تطمح للوجود والانتقال العمودي باتجاه قمة الهرم التنافسي الذي يعكس حقيقة تواجدها في ساحة الأعمال وقد رأى كل من العجمي وجودي وآخرين معه أهم الأساليب التي من الممكن استخدامها في الإدارة بالتجوال نذكر منها: (جودي وآخرون، 2011: 325)(العجمي، 2008: 362)

- الاجتماعات المفتوحة والمغلقة: فالاجتماع هو لقاء فكري بين القائد المتجول والعاملين في نشاط معين لبحث مشكلة ما والمناقشة وتبادل الآراء وهناك ثلاث خصائص يجب أن تتوافر في الاجتماعات لتؤدي أهدافها هي التخطيط السليم والقيادة السليمة لهذه الاجتماعات والمتابعة لأي إقرارات تتخذ.
- الاجتماعات التخصصية والعامة: والهدف من هذه الندوات هو التركيز على الموضوعات التي تتعلق بالعمل وما تعنيه من مشكلات إدارية ودورهم في المشاركة في حلها أو التغلب عليها.
- الندوات: القائد هو الذي يقوم بإلقاء محاضرة للعاملين للرد على أسئلتهم واستفساراتهم تناول فيها سياسة المؤسسة وأهدافها وخططها المؤسسية.
- البرامج التدريبية: التدريب هو أهم الأساليب لتحقيق التجوال الإداري وتتعدد الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها حسب طبيعة ونوعية الموظفين وما يعدون له من أعمال واختيار الأسلوب المناسب يساعد الموظفين على استخدام قدراتهم الكامنة ومواهبهم ويصقل مهاراتهم لصالح العمل الجماعي.
- المناقشات غير الرسمية: ويتم ذلك مع الموظفين عن أي أنواع الموضوعات التي يمكن أن يساعدهم فيها وأسلوب المناقشة غير الرسمي يسمح للعاملين بحرية التعبير عن آرائهم في العمل الجماعي.

2مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال.

لقد ذكر الخضيرى مراحل الإدارة بالتجوال على النحو التالي: (الخضيرى، 2000: 35)

المرحلة الأولى: مرحلة المدخلات الرئيسية للمنظومة هي بداية المنظومة والتي توفر لها مدخلاتها واحتياجاتها ومستلزمات تشغيلها والتي هي بطبيعتها مجموعة البيانات والمعلومات والمعارف الكافية واللازمة والكاملة التي تحقق لمتخذ القرار الإحاطة الشاملة

بالمشروع وبالمواقف التي سيواجهه أثناء تجواله داخل المشروع.
المرحلة الثانية: مرحلة تشغيل البيانات للمنظومة: هي العملية التي يتم استخدام فيها كافة الخبرات المكتسبة والمهارات والقدرات الإدارية المتوفرة لدى المدير المتجول، وهي مرحلة الاستفادة فيها من البيانات التي تم التوصل إليها من خلال الجولة التفقدية لتحقيق الأتي:

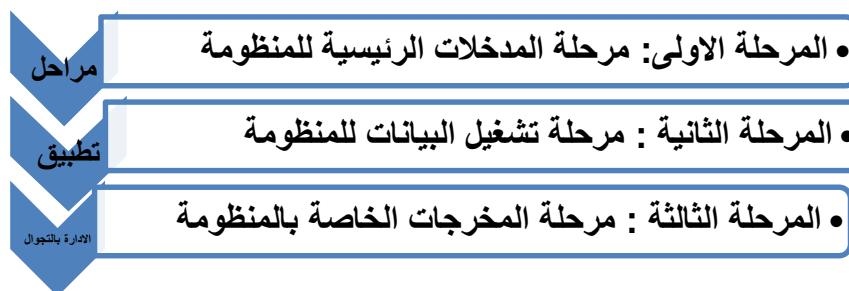
- ❖ إحاطة كاملة وواعية بكافة الجوانب والأبعاد الخاصة بعمليات التنفيذ.
- ❖ معرفة فورية وشاملة بكافة العوامل والفواعل التي تقوم فعلا بالتنفيذ.
- ❖ فهم واستيعاب وتوقع شامل للنتائج التي ستحدث وفقا للمعطيات التي تم الإحاطة بها.

المرحلة الثالثة: مرحلة المخرجات الخاصة بالمنظومة: وهي مرحلة استخلاص النتائج وجني المكاسب وقطف الثمار من التجوال الإداري وهي تلك المرحلة التي يتم الاستفادة فيها من تطبيقات المعرفة والإحاطة التي تمت لدى المدير القائد فالمعرفة وحدها لا تؤدي إلى أفضل النتائج بل دائما ما تحتاج إلى مهارة التطبيق وخبرة الممارسة الإدارية، وتأخذ المخرجات شكل قرارات إدارية مرشدة وصائبة أو شكل سلوك إداري ومنضبط أو تصرف إداري سليم.

ويرى العجمي أن تطبيق الإدارة يحتاج لدراسة شاملة ومتعمقة ويجب إتباع خمس خطوات أساسية للتطبيق يمكن تلخيصها(العجمي، 2008: 367):

1. النزول إلى موقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية التواجد في هذه المواقع عند ظهور أي مشكلة.
2. الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير المناسبة للوصول إلى جذور المشكلة ووضع البدائل لحلها.
3. اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية لمنع المشكلة ومتابعتها واحتوائها.
4. البحث عن الأسباب الحقيقية وراء ظهور المشكلة وتشخيصها وعلاجها.
5. وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها في المستقبل.

شكل رقم (7) مراحل تطبيق الإدارة بالتجوال



جرد بواسطة الباحثان المصدر (الخصيري، 2000: 35)

2مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة بالتجوال.

أولا: مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال:

يسعى نظام الإدارة بالتجوال إلى تحقيق الإصلاح الإداري داخل الدولة، وذلك بتحقيق المرونة العالية واللازمة لإشراك العديد من الأطراف المعنية لاتخاذ القرارات المصيرية المختلفة، والسعي نحو تحقيقها، وتتعدد مزايا الإدارة بالتجول من تحقيق السرعة والكفاءة والتقييم الجيد ويحقق اتجاه الإدارة بالتجوال العديد من المزايا الأخرى التي ذكرها العجمي وفق التالي (العجمي، 2010: 368):

1. التفويض الفعال للسلطة من أجل تحقيق السرعة والكفاءة.
2. تقييم أداء الموظفين بشكل أفضل والتعرف الكامل على قدرات ومكونات وظروف كل فرد.
3. إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقا لاحتياجات العمل الفعلية في الوحدات المختلفة، مما يؤدي إلى حسن استغلال الموارد البشرية المتاحة.
4. زيادة فعاليات عمليات التدريب وكفاءته بما ينعكس على زيادة كفاءة الموظفين.
5. تحسين عمليات الانجاز والتنفيذ ولذلك تسمى الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة .
6. ربط مكافأة الموظفين بالانجاز الفعلي وتشجيعهم على العمل الحقيقي.
7. القضاء على الهدر في الوقت والجهد المبذول وإدخال عنصر السرعة والكفاءة.
8. تقوية الاتصالات بين القيادات والموظفين.

ثانيا: معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال:

- هناك بعض الصعوبات التي ذكرها العجمي التي يمكن أن تعيق تطبيق الإدارة بالتجوال، وعلى المدراء تجنبها ليتم الحصول على النتائج المرجوة من التجوال وهي على النحو التالي (العجمي، 2010:370):
1. عدم الالتزام بالتطبيق الفاعل للاتجاه نتيجة لقلّة مهارة وكفاءة بعض القيادات سواء في العمليات أو الأدوات.
 2. ارتفاع التكلفة المادية التي قد يتجه إليها بعض الموظفين إذا ما عرفوا بمواعيد الزيارات.
 3. الاهتمام والتركيز على الشكل الظاهري للجولات من قبل القيادات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال.
 4. اتصال غير فعال بين الموظفين والقيادات في المؤسسة مما يؤدي إلى فشل تطبيق الاتجاه.
 5. اتساع الفجوة بين القيادة والموظفين وضعف إشراكهم في اتخاذ القرارات.

ثالثا: تحفيز الموظفين

تعتبر القوى العاملة هي مصدر قوة أية مؤسسة كانت، حيث أن المورد البشري يمثل المورد الأهم لتلك المؤسسة، والتي بها تلعو وترتقي وتواكب التطور والحضارة، لذلك على إدارة المؤسسة أن تعتني بهذا المورد وتجعله هدفا، أن المؤسسة التي تجعل من موظفيها أهم ما تملك وتقوم بتحفيظهم وتطويرهم وتدريبهم تستطيع بهم أن تحقق أهدافها وتواجه المشكلات بكل ثقة وطمود. تتبع أهمية الدور الحيوي للموارد البشرية في أنجاز أهداف المؤسسة، ولذلك اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد، ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، واكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج، من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحفيز الموظفين وإشباع حاجاتهم، لأن نجاح أو فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري (برنوطي، 2004: 82).

مفهوم التحفيز

تتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم ينهضون بأعمالهم (عباس، 2011: 180)

تعريفات التحفيز الوظيفي

- 1 (الهيبي، 2003:255). مجموعة العوامل الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء

الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته

المادية والمعنوية

(عامر، 2011: 299).
مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إشباعها عن طريق العمل

3 فروانة 2016
معين لبذل جهد أعلى لتحقيق هدف، ويكون مصاحب لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية حيث أن التحفيز ينمي الدافعية
جرد بواسطة الباحثان

أنواع التحفيز

يحب على المنظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز الموظفين على التميز في الأداء وتختلف أنواع الحوافز حسب المعيار التي قسمت بناءً عليه فيمكن تقسيمها حسبها هي هذه الحوافز، وهل تعطى لفرد أو جماعة، والهدف الذي تعطى من أجله، وقام العتيبي وآخرون بتصنيف أنواع الحوافز إلى (العتيبي وآخرون، 2007: 191):

الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية

- بالحوافز النقدية مثلًا لزيادة في الأجر أو التحسن في الظروف المالية للعمل.
- ويمكن أن تتخذ الحوافز صورة تخصيص نسبة معينة من الأرباح للعاملين.
- وهناك شكل آخر للحوافز المادية وهي الترقية والترقية في الوظيفة.

الحوافز المعنوية: وتتخذ من هذا النوع صورًا غير مادية مثل: -

- تقديم الشكر والامتنان، ورسائل شكر أو شهادات تقدير، تسلم وسام أو الميداليات
- اعتراف بالكفاءة، فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.
- حتى المركز الاجتماعي الذي يوفرها لعمل وتحسينا للقب.

الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز والتي تهدف إلى تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج فتخصص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ أو إعطاء هدية أفضل طالب في القسم كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية.

الحوافز الجماعية: هي الحوافز التي تقدم لكافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في قسم معين وتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتنسيق والتعاون بين العاملين.

الحوافز السلبية: هي تلك الحوافز المتمثلة بالتهديد والعقاب أو الخصم من الراتب، والإنذار أو التوبيخ والحرمان من الترفيع أو العلاوة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك البعض من أنتقد هذه التسمية بأن الحافز هو مشجع خارجي للعمل وحسن الأداء والصورة العكسية للحوافز هي العقاب والإحباط ولا يجوز القول بأنها حوافز سلبية.

الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز المتمثلة بالحوافز المادية والمعنوية بأشكالها المختلفة أيضا هناك أنواع كثيرة من الحوافز ولا حدود للابتكار في أنواع الحوافز، وذلك حسب احتياج الموظفين وطريقة العمل ومشاكل الأداء وهدف المنظمة، وحوافز استثنائية عن عمل طارئ متميز.

مقومات التحفيز الفعال

وقد ذكر الشبلي والنسور المتطلبات الأساسية لبناء نظام تحفيز فعال منها: (الشبلي والنسور، 2009: 217)

- 1- عدالة الحافز وكفايته.
- 2- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.
- 3- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.
- 4- أن يكون الحافز له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.
- 5- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
- 6- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع.
- 7- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية.

أسس ومعايير منح التحفيز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي:

- معييار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل، ... الخ.
- معييار لمجهود:** يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائماً إلى إنجاز العمل بفعالية.
- الأقدمية:** وهي معيار شائع الاستخدام ويأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

ثالثاً جمعية النور الخيرية بغزة

تعد جمعية النور الخيرية من المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، والتي تأسست عام 2001م تحت ترخيص رقم 7031 الصادر من وزارة الداخلية بموجب قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الخيرية رقم (1) لسنة 2000م، وأيضاً ترخيص الوزارة المختصة بالعمل وهي وزارة الشؤون الاجتماعية.

تتمتع جمعية النور الخيرية بالشخصية الاعتبارية لها ذمة مالية مستقلة، ولها حق تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة والتصرف فيها في حدود تحقيق أهدافها، ويتكون مجلس الإدارة للجمعية من سبعة أعضاء رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة وأمين السر وأمين الصندوق وثلاثة أعضاء آخرين، ويبلغ عدد موظفيها 100 موظف وموظفة، حيث تتسم وتتميز الجمعية بنوعية

النشاطات المقدمة للمستفيدين حيث أنها تعني بأسر الشهداء والأسرى وعائلاتهم والجرحى وأسره، وتقدم من الخدمات ما يستر ويخدم هذه العائلات ويسد بعض احتياجاتهم المادية والمعنوية. (جمعية النور الخيرية، 2001).

الرؤية والرسالة

الرسالة

نسعى لتحسين أوضاع الفئات الأكثر احتياجاً (أسر الشهداء والجرحى وأسره والأسرى في السجون وأسره) وتنمية مهاراتهم ودعم قدراتهم من خلال تحويل جهود الخيرين ومساهماتهم إلى برامج ومشاريع وخدمات إغاثية وتنموية وتأهيلية وتدريبية، لوصول إلى مجتمع تنموي متكامل كريم قادر على الصمود على أرضه والوقوف في وجه التحديات ومحافظاً على الأخلاق الإسلامية.

رؤية الجمعية

التميز لريادة في العمل الإنساني والخيري الذي يجمع بين الإنسانية لتأصيل والإبداع.

الهيكل التنظيمي لجمعية النور الخيرية

يتكون الهيكل التنظيمي لجمعية النور الخيرية من ستة مستويات تنظيمية:

1- مجلس الإدارة 2- المدير العام

3- مديري الدوائر 4- رؤساء الأقسام

5- رؤساء الشعب، 6- الموظفين

الإطار العملي للدراسة

منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.

2.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في جمعية النور الخيرية، والبالغ عددهم (120) عاملاً (جمعية النور الشؤون الإدارية والمالية، 2015).

3.4 عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وذلك لأن عدد أفراد مجتمع الدراسة صغير، حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (95) إستبانة صالحة للتحليل

ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجداول التالية:

جدول 3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة
---	-------	-------	--------

49.5	47	ذكر	1
50.5	48	أنثى	2
%100	95	المجموع	

جدول 4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة
1	أقل من 30 عام	22	23.2
2	من 30-أقل من 40 عام	54	56.8
3	من 40-أقل من 50 عام	13	13.7
4	50 عام فأكثر	4	4.2
5	لم يذكر	2	2.1
	المجموع	95	%100

جدول 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	ثانوية عامة فأقل	20	21.1
2	دبلوم متوسط	21	22.1
3	بكالوريوس	46	48.4
4	ماجستير	4	4.2
5	لم يذكر	4	4.2
	المجموع	95	%100

جدول 6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	27	28.4
2	من 5-أقل من 10 سنوات	47	49.5
3	من 10-أقل من 15 سنة	13	13.7
4	15 سنة فأكثر	3	3.2
5	لم يذكر	5	5.3
	المجموع	95	%100

جدول 7 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

م	الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة
1	مدير دائرة	4	4.2

12.6	12	رئيس قسم	2
3.2	3	رئيس شعبة	3
72.6	69	موظف	4
7.4	7	لم يذكر	5
%100	95	المجموع	

أداة الدراسة:

تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً، للتعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال، ومستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، وتتكون الإستبانة من:

1. البيانات الشخصية: وتشتمل على البيانات الشخصية التالية:

- الجنس: (ذكر، أنثى).
- العمر: (أقل من 30 عام، من 30-40 أقل من 40 عام، من 40-50 أقل من 50 عام، 50 عام فأكثر).
- المؤهل العلمي: (ثانوية عامة فأقل، دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير).
- عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 10-15 سنوات، من 15-20 سنة، 20 سنة فأكثر).
- الدرجة الوظيفية: (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف).

2. محاور الإدارة بالتجوال، وهي:

- محور إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث، ويحتوي (8) فقرات.
- محور الإصغاء الذكي المستوعب، ويحتوي (5) فقرات.
- محور الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار، ويحتوي (6) فقرات.
- محور إزالة الخوف والرهبة، ويحتوي (3) فقرات.
- محور مشاركة الآخرين في مشاكل العمل، ويحتوي (7) فقرات.
- محور التطور والإبداع، ويحتوي (6) فقرات.
- محور أفكار جديدة ورائعة، ويحتوي (4) فقرات.

3. محور تحفيز الموظفين: ويحتوي (19) فقرة.

وتم اعتماد درجات الموافقة حسب مقياس التدرج التالي:

جدول 8 مقياس خماسي التدرج

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي	درجة الموافقة
إلى	من	إلى	من		

35.99	20.00	1.79	1.00	1	قليلة جدا
51.99	36.00	2.59	1.80	2	قليلة
67.99	52.00	3.39	2.60	3	متوسطة
83.99	68.00	4.19	3.40	4	كبيرة
100.00	84.00	5.00	4.20	5	كبيرة جدا

صدق أداة الدراسة (الإستبانة):

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الإستبانة من خلال التالي:

1- **الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري):** تم عرض الإستبانة على عدد (9) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للإستبانة، ووضوح تعليمات الإستبانة، وانتماء الفقرات لمحاور الإستبانة، ومدى صلاحية الإستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الإستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2- **صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):** وتم أيضا حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الإستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (23) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الإستبانة تبين أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ثبات أداة الدراسة

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الإستبانة من خلال التالي:

1. **الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:** تم التأكد من ثبات الإستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة الإستبانة ككل هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة
2. **الثبات بطريقة التجزئة النصفية:** وتم التأكد أيضا من ثبات الإستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الإستبانة الإستبانة ككل هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة.

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار كولموجوروف - سمرنوف، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، تحليل الانحدار الخطي) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

1. **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** لقياس صدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.
2. **معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لقياس ثبات الإستبانة.
3. **طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method):** لقياس ثبات الإستبانة.
4. **اختبار كولموجوروف - سمرنوف:** لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. اختبار T للعينات الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الإستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسية، وللتعرف على قيمة "T"، وقيمة "Sig.".
6. اختبار T لعينتين مستقلتين (T-Test): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس).
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).
8. تحليل الانحدار الخطي: لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

مصادر البيانات:

تتقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

1. **البيانات الرئيسية:** وتتمثل في أداة الدراسة (الإستبانة)، وذلك للتعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال، ومستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية.
2. **البيانات الثانوية:** وتتمثل في الدراسات السابقة والأدب السابق وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال موضوع الدراسة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول على ما يلي: **التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية؟**
وقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينات الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول محاور الإدارة بالتجوال

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	7.896	1.615	11.440	0.000	78.961	1	كبيرة
2	الإصغاء الذكي المستوعب	7.777	1.808	9.580	0.000	77.768	2	كبيرة
3	الاستخدام الذي للأسئلة والحوار	7.500	2.015	7.254	0.000	75.000	3	كبيرة
4	إزالة الخوف والرغبة	7.368	2.361	5.649	0.000	73.684	5	كبيرة
5	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	7.448	2.108	6.697	0.000	74.481	4	كبيرة
6	التطور والإبداع	7.128	2.274	4.834	0.000	71.281	7	كبيرة
7	أفكار جديدة ورائعة	7.134	2.470	4.476	0.000	71.342	6	كبيرة
	الإدارة بالتجوال	7.503	1.869	7.835	0.000	75.026		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (75.026)، وهو بدرجة (كبيرة).

- مدى تطبيق إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (78.961)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مدى تطبيق الإصغاء الذكي المستوعب في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (77.768)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مدى تطبيق الاستخدام الذي للأسئلة والحوار في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (75.000)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مدى تطبيق إزالة الخوف والرغبة في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (73.684)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مدى تطبيق مشاركة الآخرين في مشاكل العمل في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (74.481)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مدى تطبيق التطور والإبداع في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (71.281)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مدى تطبيق أفكار جديدة ورائعة في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (71.342)، وهو بدرجة (كبيرة).

يعزو الباحثان أن النتائج جاءت مرتفعة وذلك لاعتقاد المديرين والموظفين في جمعية النور الخيرية بأهمية الإدارة بالتجوال في العمل الإداري وخاصة أنهم بحاجة إلى من يحفزهم ويشاركهم الهموم والمشاكل التي قد تعترضهم أثناء العمل والذي بدوره ينعكس إيجاباً على ممارستهم لمهامهم، وتعود أسباب ارتفاع النتيجة إلى أن الإدارة بالتجوال هي علم حديث ويمكن أن يكون يمارس داخل أروقة الجمعية ولكن ليست كعلم ممنهج وإنما تولد من خلال الخبرة والمعرفة بعلم الإدارة عامة ومن خلال تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال سيلبي احتياجات الموظفين المعنوية.

ويرى الباحثان أن مدى تطبيق إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث في جمعية النور الخيرية جاء بدرجة كبيرة وهذا أن دل فإنما يدل على أن إدارة الجمعية تولي اهتماماً كبيراً بالاهتمام بموظفيها من حيث التحفيز والحث على الحديث. وإما فيما يتعلق بتطبيق الإصغاء الذكي المستوعب فهذا جزي مهم أن تتصف به جمعية النور ودل ذلك بحصوله على نسبة عالية وكأن في الترتيب الثاني.

وكان لتطبيق الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار أيضاً نصيباً مهماً ومبرراً في تقييم الموظفين وهذا يدل على أن هناك تقارب بين المستويات التنظيمية في الجمعية ووجود مبدأ الحوار المتبادل والذي يثري العمل ويجعل التفاهم والترابط بين الإدارة العليا والإدارات الدنيا من الموظفين.

ونرى أن تطبيق إزالة الخوف والرغبة يلعب دوراً كبيراً في تحفيز الموظفين وجاءت نتيجته بدرجة عالية مما يعزز أن مفهوم إزالة الخوف والرغبة مهم بالنسبة للموظفين في جمعية النور الخيرية.

دائماً يكون لتطبيق مبدأ مشاركة الآخرين في مشاكل العمل في جمعية النور الخيرية مهماً وجاء بتقدير نسبي عالي وهذا يدل على أن البيئة داخل الجمعية هي بيئة اجتماعية تشاركية في العمل ويدل على أن المشرفين في المستويات العليا يشاركون المستويات الدنيا في مشاكلهم والعمل على حلها معهم، وهذا تطبيق أصيل في مفهوم الإدارة بالتجوال.

بما أن تطبيق التطور والإبداع جاء بدرجة عالية في جمعية النور الخيرية فهذا دلالة أن الجو العام داخل أروقة الجمعية به ارتياح نفسي وإشباع للحاجيات المعنوية والتي تولد التطور والإبداع في العمل وجعل لديه ارتباطاً بتطبيق الأفكار الجديدة والرائعة والتي كأن نسبتها عالية ويكون فيها تحقيق لأهداف الجمعية.

ولقد اتفقت الدراسة مع دراسة صالح (2015) وصالحة (2015) والتي تشير إلى استخدام الإدارة بالتجوال بالمؤسسات التربوية والصحية والاجتماعية والتعليمية وحتى العسكرية تعد نموذجاً متطوراً في إدارة تلك المؤسسات والتي تعكس نتائجها الإيجابية على المستويات التنظيمية لدى تلك المؤسسات وجميع الموظفين فيها إذا ما طبق بالشكل الصحيح وأحسن استخدامه

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على ما يلي: ما مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية؟

وقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول فقرات تحفيز الموظفين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوجد نظام حوافز واضح ومكتوب لدى الجمعية.	5.979	3.427	-0.060	0.952	59.789	18	متوسطة
2	يتم تعريف الموظفين بنظام الحوافز لدى الجمعية	5.705	3.303	-0.870	0.387	57.053	19	متوسطة
3	يثني المشرف على جهود وانجازات الموظفين	7.463	2.588	5.510	0.000	74.632	15	كبيرة
4	يحفز المشرف على توظيف التقنيات الإبداعية في أداء المهام	7.168	2.612	4.360	0.000	71.684	17	كبيرة
5	يساعد تحفيز الموظفين على تطوير العمل لدى الجمعية	8.021	2.163	9.105	0.000	80.211	4	كبيرة
6	تساهم توجيهات المشرف في تحفيز الأداء الوظيفي	7.884	2.083	8.818	0.000	78.842	8	كبيرة
7	أسعى لابتكار أساليب جديدة تمكن من أداء العمل بكفاءة	7.874	1.776	10.283	0.000	78.737	9	كبيرة
8	يحسن توفير قنوات التواصل المباشرة من الأداء الوظيفي	7.926	1.964	9.561	0.000	79.263	7	كبيرة
9	يتأثر أدائي لمهمتي في العمل بطريقة التواصل مع الإدارة العليا	7.779	1.920	9.033	0.000	77.789	11	كبيرة
10	يشجع التحفيز على الأداء الجيد المناقشة الشريفة في العمل	7.979	2.047	9.422	0.000	79.789	6	كبيرة
11	يعاملني المشرف بعدالة وأنصاف	7.726	2.285	7.363	0.000	77.263	12	كبيرة
12	يسعى المشرف لإدامة علاقات جيدة بين الموظفين لرفع الأداء الوظيفي	8.000	2.099	9.289	0.000	80.000	5	كبيرة
13	تعمل الدورات التدريبية على تحفيز الموظفين	7.874	2.085	8.761	0.000	78.737	9	كبيرة
14	يتقبل المشرف الأفكار الجديدة للموظفين التي تساعدهم على تنمية مهاراتهم	7.663	2.215	7.318	0.000	76.632	13	كبيرة

15	يوفر المشرف الفرصة للعاملين لتبادل الخبرات	7.305	2.307	5.515	0.000	73.053	16	كبيرة
16	يعمل المشرف على تعزيز التعاون بين الموظفين لعلاج المشكلات	7.600	2.345	6.651	0.000	76.000	14	كبيرة
17	يهتم الموظفون بإنجاز المهام التي يكلفوا بها بأفضل الطرق	8.095	2.198	9.289	0.000	80.947	2	كبيرة
18	يشجني تقدير المشرف لميولي واحتياجاتي على الإبداع في العمل...	8.032	2.156	9.185	0.000	80.316	3	كبيرة
19	تعمل إقامة العلاقات الودية بين الموظفين على تحفيز أدائهم وابتكارهم لتحسن العمل	8.442	1.843	12.912	0.000	84.421	1	كبيرة جدا
	تحفيز الموظفين	7.606	1.723	9.085	0.000	76.061		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (76.061)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (19)، وهي (تعمل إقامة العلاقات الودية بين الموظفين على تحفيز أدائهم وابتكارهم لتحسن العمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (84.421)، وهي بدرجة (كبيرة جدا).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (يتم تعريف الموظفين بنظام الحوافز لدى الجمعية)، وقد جاءت بوزن نسبي (57.053)، وهي بدرجة (متوسطة).

يتضح من خلال النتائج السابقة أن مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية جاء بدرجة كبيرة مما يدل على أن هناك قبول عام لدى الموظفين في الجمعية لمستوى التحفيز الذي يتلقونه خلال عملهم، أما بالنسبة لفقرة رقم تسعة عشر وهي (تعمل إقامة العلاقات الودية بين الموظفين على تحفيز أدائهم وابتكارهم لتحسين العمل) جاءت بأعلى ترتيب أي أنه يسود جو من العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين المستويات التنظيمية بين الموظفين والتي تعمل على إشباع الحاجات المعنوية والتي أحيانا قد تكون أهم من الحاجات المادية لأداء أفضل وتحقيق أهداف الموظفين وأهداف الجمعية.

إما أن فقرة رقم (2) كانت أدنى ترتيب فهذا لأن الجمعية قد اعتمدت النظام الإداري والهيكل التنظيمي حديثاً وذلك في العام 2013 وهو أن النظام ما زال بحاجة إلى تعديل وإضافات من ضمنها كتابة نظام الحوافز ويكون هذا على عاتق مجلس الإدارة لاستكمال بناء النظام ما بين عام 2013 إلى عام 2016 مع أنه يتبين من خلال الفقرات أنه يوجد نظام للحوافز لكنه غير مكتوب، ونرى من خلال الفقرات أن هناك تحفيز إما بالثناء والمساعدة والتوجيه وكانت بدرجات كبيرة ومتفاوتة، وإما بالتأثير والتشجيع والمعاملة الحسنة وبالأنصاف تكون لها تأثير في عمليات التحفيز وأن عملية التقدير وتعزيز الخبرات والمهارات لها دور كبير في تحفيز الموظفين، وفيما يتعلق بعملية التقدير من المشرف واهتمامه بالعلاقات الودية فقد جاءت بدرجة كبيرة فهي تعمل على إشباع الحاجات المعنوية للموظفين مع أنه لا يوجد نظام مكتوب لكن يثبت لنا أن هناك نظام حوافز يستطيع الموظفين من خلاله أن يشعر بالرضا الذي يعمل على تعزيز وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما بينه نسبة حصول فقرة التحفيز على نسبة (76.061) بدرجة

كبيرة.

ويعزز إلى أن أدنى فقرة هي رقم (4) وهي أن المشرف لا يقوم بطرح الأسئلة التي تحفز توليد أسئلة جديدة إلا أن الموضوع والجو الإيجابي يجعل هناك تفاهم مستمر بين المشرف والموظفين الذي هم دائماً يقومون بتطوير أعمالهم داخل الجمعية.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث على ما يلي: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير الجنس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (t-test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 30 الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
غير دالة	0.866	-0.169	2.261	7.470	47	ذكر	الإدارة بالتجوال
			1.407	7.535	48	أنثى	

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (2، 93) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في الإدارة بالتجوال، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير الجنس. يعزو الباحثان أن متغير الجنس عامل غير مؤثر في ممارسة الإدارة بالتجوال لدى جمعية النور الخيرية، وبذلك يتيح قبول الفرضية لمحور الإدارية بالتجوال بالنسبة لمتغير الجنس. وقد اتفقت الدراسة مع دراسة صالح (2011) ودراسة العايدي (2013) ودراسة صباح (2012) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير العمر.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي: جدول 31 الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الأحرف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	
غير دالة	0.596	0.633	2.508	7.220	22	أقل من 30 عام	الإدارة بالتجوال
			1.691	7.538	54	من 30-أقل من 40 عام	
			1.717	7.582	13	من 40-أقل من 50 عام	
			0.767	8.615	4	50 عام فأكثر	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 91) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الإدارة بالتجوال، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير العمر. ويرى الباحثان أن الفئة العمرية لا تلعب دوراً في ترسيخ الخبرات التي تؤدي إلى زيادة الاستجابة في جمهور الإدارة بالثوابت بالنسبة لمتغير العمر، وبذلك يتم قبول الفرضية لمحور الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير العمر.
- وتوافق الدراسة مع دراسة القدومي (2011) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظره وعلى تلك المدارس تبعاً لمتغير العمر، واختلفت الدراسة مع دراسة أبو سعدة (2015) ودراسة القدومي (2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير العمر.
- 3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي: **جدول الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي**

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الأحرف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
غير دالة	0.316	1.196	1.395	8.142	20	ثانوية عامة فأقل	الإدارة بالتجوال
			2.301	7.263	21	دبلوم متوسط	
			1.890	7.283	46	بكالوريوس	
			1.612	8.058	4	ماجستير	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 91) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الإدارة بالتجوال، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بالنظر إلى النتيجة السابقة نرى أن متغير المؤهل العملي عامل غير مؤثر في ممارسة مديري جمعية النور الخيرية للإدارة بالتجوال، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العايدي (2013) ودراسة صالح (2015) ودراسة أبو سعدة (2015)

ودراسة صباح (2012) في عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي: جدول الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	
غير دالة	0.851	0.264	1.964	7.521	27	أقل من 5 سنوات	الإدارة بالتجوال
			1.911	7.558	47	من 5-أقل من 10 سنوات	
			1.828	7.073	13	من 10-أقل من 15 سنة	
			1.996	7.085	3	15 سنة فأكثر	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 91) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الإدارة بالتجوال، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

يفسر الباحثان إلى أن متغير عدد سنوات الخدمة غير مؤثر في الدرجة الكبيرة لممارسة مدير جمعية النور الخيرية للإدارة

بالتجوال ويتم قبول الفرضية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبوسعدة (2015) ودراسة قدومي (2011) ودراسة صالح (2015).

5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي: جدول الفروقات في الإدارة بالتجوال بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	
غير دالة	0.624	0.589	0.886	7.519	4	مدير دائرة	الإدارة بالتجوال
			1.439	8.137	12	رئيس قسم	
			2.623	6.803	3	رئيس شعبة	
			1.941	7.474	69	موظف	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 91) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الإدارة بالتجوال، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

يعزو الباحثان إلى أن المهام المكلف بها المدير في الفئة الإشرافية متقاربة وقد اتفقت هذه النتائج مع كلاً من دراسة أبوسعدة (2015) ودراسة قديمي (2011) ودراسة جودي (2011)، والتي جميعها أظهرت عدم وجود فروق دلالة إحصائية في مستوى متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية ويتم قبول الفرضية.

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال السادس على ما يلي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في

الجدول التالي: جدول رقم 40 تحليل الانحدار الخطي

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
1	المتغير الثابت	1.597	3.540	0.001	دالة
2	إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث	0.114	1.037	0.303	غير دالة
3	الإصغاء الذكي المستوعب	0.218	1.520	0.132	غير دالة
4	الاستخدام الذي للأسئلة والحوار	0.065	0.546	0.586	غير دالة
5	إزالة الخوف والرهبة	0.129	1.572	0.119	غير دالة
6	مشاركة الآخرين في مشاكل العمل	-0.016	-0.130	0.897	غير دالة
7	التطور والإبداع	0.299	2.490	0.015	دالة
8	أفكار جديدة ورائعة	-0.006	-0.054	0.957	غير دالة
معامل التحديد = (0.773) - معامل التحديد المعدل = (0.755)					

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (93) ومستوى دلالة (0.05) = (1.980)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل التحديد = (0.773)، ومعامل التحديد المعدل = (0.755)، أي أن ما نسبته (75.5%) من التغير في مستوى تحفيز العاملين يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (24.5%) تعود للتغير في عوامل أخرى.

- المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، التطور والإبداع)، أي أنها تؤثر في مستوى تحفيز العاملين.

• المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث، الإصغاء الذكي المستوعب، الاستخدام الذي للأسئلة والحوار، إزالة الخوف والرغبة، مشاركة الآخرين في مشاكل العمل، أفكار جديدة ورائعة)، أي أنها لا تؤثر في مستوى تحفيز العاملين.

• معادلة الأنحدار هي: مستوى تحفيز العاملين = $1.597 + 0.114 * (\text{إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث}) + 0.218 * (\text{الإصغاء الذكي المستوعب}) + 0.065 * (\text{الاستخدام الذي للأسئلة والحوار}) + 0.129 * (\text{إزالة الخوف والرغبة}) - 0.016 * (\text{مشاركة الآخرين في مشاكل العمل}) + 0.299 * (\text{التطور والإبداع}) - 0.006 * (\text{أفكار جديدة ورائعة})$.

ويستنتج الباحثان أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية.

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (العيدي، 2010) بوجود أثر إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة بالتجوال على مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية.

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

لقد جاءت النتائج المتعلقة بممارسة الإدارة بالتجوال بالنسبة للمتغيرات كالتالي: -

1.2.6 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال)

مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في جمعية النور الخيرية جاء بوزن نسبي (75.026)، وهو بدرجة (كبيرة).

2.2.6 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (تحفيز الموظفين)

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى تحفيز العاملين في جمعية النور الخيرية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)

3.2.6 النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغير التابع (تحفيز الموظفين) والمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال)

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مدى تطبيق الإدارة بالتجوال بين متوسط تقديرات مستوى تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، وهذا يبين صحة مشكلة الدراسة ويؤكد دور الإدارة بالتجوال كاتجاه حديث في عمليات التغيير الشاملة للمنظمات، حيث بلغت قيم معامل ارتباط بيرسون (0.873) ويعنى ذلك أنه كما تم تطبيق الإدارة بالتجوال بقدر (0.1) يتحسن تطبيق تحفيز الموظفين بمقدار (0.873).

توصيات الدراسة

من خلال ما سبق من نتائج فأن الباحثان يعرض عدة توصيات مقترحة لتكون بين أيدي الإدارة العليا في جمعية النور الخيرية لينتم تطبيقها من خلال خططها الحالية والمستقبلية.

1.5.6 التوصيات الخاصة بالإدارة بالتجوال.

1. حث الإدارة العليا لزيادة مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالمفهوم العلمي المدروس لما في ذلك من رفع للكفاءة وتوفيرا للوقت والجهد وتحسين الاتصال وحل المشكلات الأنوية التي قد تعترض الموظفين، وتعمل على تحفيز الموظفين ودفعهم للارتقاء والتطوير وطرح الأفكار الجديدة.
2. العمل على تبني مبدأ الإدارة بالتجوال وترسيخ هذا المفهوم في أذهان المشرفين والمسؤولين وربطه في خطط ولوائح الجمعية المعمول بها.

2.5.6 التوصيات الخاصة بتحفيز الموظفين.

1. العمل على إعلام الموظفين بنظام الحوافز في الجمعية وإصدار نموذج بنظام الحوافز في جمعية النور الخيرية.
2. إعداد برامج تدريبية للمبتكرين والمبدعين المتفوقين في جمعية النور الخيرية والتي قد تحفزهم لتطوير العمل وتحقيق الأهداف.
3. دراسة وتحليل ما قد يقدمه الموظفين من معلومات وبيانات أو مقترحات جديدة وإشعار الموظف بذلك ليكون له حافز في بذل أكثر.
4. العمل على تحفيز وإشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية والتي قد يرى بعضهم أنها غير مشبعة.

المراجع

- برنوطي، سعاد. (2004): " إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
 - خضير، محسن. (2000): "الإدارة بالتجوال"، ط1، أي تراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
 - شبلي والنسور، هيثم، مروان. (2009): "إدارة المنشآت المعاصرة"، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - عباس، أنس. (2011): "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
 - عتيبي وآخرون، ضرار. (2007): " العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - عجمي، محمد. (2008): "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
 - فقي، إبراهيم. (2011): " قوة التحفيز"، ثمرات للنشر والتوزيع القاهرة، مصر.
 - وادي، محمود. (2012): " التمكين الإداري في العصر الحديث" دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - دراسة (جودي وعبد الرحمن، 2011) بعنوان: " تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة".
- الشؤون الإدارية والمالية لجمعية النور الخيرية