



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

الموضوع

أثر الإدارة بالتجوال في تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسة

مؤسسة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom) عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د

إعداد الطالبة

بلخثير هاجر

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	قديد ياقوت	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا	لواتي خاتمة	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا	مخلوف سليمة	الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

الموضوع

أثر الإدارة بالتجوال في تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسة

مؤسسة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom) عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د

إعداد الطالبة

بلخثير هاجر

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

قديد ياقوت

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

لواتي خاتمة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

مخلوف سليمة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقني ويسر لي طريق العلم، وأعانني على إتمام هذه المسيرة، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ، خير معلم وهادٍ إلى سبيل الرشاد.

ففي هذه اللحظة المميزة من حياتي، أحمده الله الذي منحني القوة والصبر لأصل إلى هذه المرحلة، بعد رحلة لم تخل من التحديات، لكنها زادتني إصرارًا وثقةً بنفسي، وجعلتني أؤمن أن النجاح هو ثمرة الجهد والاجتهاد والتوكل على الله.

أنا أفخر بما وصلت إليه اليوم، وأسعى لأن يكون هذا العمل بداية لطموحات أكبر ومستقبل أفضل بإذن الله.

وبكل مشاعر الامتنان والتقدير، أتوجه بخالص الشكر إلى أستاذتي الفاضلة "لواتي خاتمة" التي كانت لي خير مرشدة وموجهة، والتي رافقتني بصبرها ونصائحها القيمة طوال إعداد هذه المذكرة. لقد كان لتوجيهاتها السديدة ودعمها المستمر الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

لقد تعلمت منها الكثير، ليس فقط على المستوى العلمي، بل أيضًا الإخلاص في العمل والاجتهاد والسعي نحو التميز، فكانت نموذجًا يحتذى به.

أسأل الله أن يجزيها عنّي خير الجزاء، وأن يبارك في علمها وعملها، وأن يجعل كل ما قدمته في ميزان حسناتها.

كما أتوجه بخالص الامتنان لأعضاء لجنة المناقشة على ما يقدمونه من توجيهات وملاحظات علمية بناة تسهم في الارتقاء بهذا العمل.



إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُزهر الأحلام بعد طول صبر وانتظار، أحمده سبحانه أن كتب لي الوصول إلى هذا اليوم، وأسأله أن يبارك لي في هذا التخرج ويجعله بداية طريق أجمل، وأن يرزقني الإخلاص والتوفيق في كل خطوة قادمة. إلى نفسي... التي كبرت على الألم، وتعلّمت أن تقف وحدها حين لا أحد، التي سقطت ثم نهضت، وبكت ثم صبرت، أهدي هذا النجاح فخراً بها وبقوتها التي لم تنكسر. قال الله تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي يُنَزِّلُ الْغَيْثَ مِنْ بَعْدِ مَا قَنَطُوا وَيَنْشُرُ رَحْمَتَهُ﴾.

وإلى والديَّ رحمهما الله...

إلى أمي التي احتضنتني لأشهرٍ قليلة ثم غابت، وإلى أبي الذي غاب عني وأنا في عامي الثاني، الذي تركني وأنا ما زلت أتعلم معنى الحياة، كبرت وأنا أفتقدكما في كل لحظة، وما أنا اليوم أصل إلى يوم تمنيت أن تكونا فيه بجانبني... هذا التخرج ليس مجرد شهادة، بل هو رسالة حبٍ واشتياق، أهديها لروحكما الطاهرتين، لعلهما تصلكما نوراً وسلاماً، اللهم ارحمهما رحمةً تملأ السماوات والأرض، واجعل قبريهما روضة من رياض الجنة، واجمعني بهما في جناتك.

وإلى جدي الغالية... تلك التي لم تتركني يوماً، وكانت لي الحضانة الذي لم أعرف غيره، وإلى عمي التي أعطتني حب الأم دون أن تبخل، وإلى عمي الذي حمل عني ثقل غياب الأب وكان سنداً لا يميل... أنتم حكايتي الجميلة بعد الفقد، وأنتم السبب بعد الله في أن أفق اليوم بكل هذا الثبات، فلكم من القلب شكرٌ لا يكفيه كلام.

وإلى إخوتي و ابنة أختي أفنان... أنتم الروح التي لم تتركني، والقوة التي كانت تدفعني للأمام، بكم كان الطريق أهون، وبقرّبكم صار للحياة معنى.

وإلى عائلتي الكريمة... شكراً لأنكم كنتم دائماً حولي، تؤمنون بي وتدعمونني، فنجاحي هذا هو ثمرة محبتكم ووقوفكم إلى جانبي.

وإلى صديقتي سهيلة وسماح... يا من كنتما الرفقة التي اختارها قلبي قبل الطريق، شكراً لكل لحظة دعم، لكل كلمة طيبة، لكل موقف بقي في الذاكرة، فقد كنتما نعمة لا تُعوّض.

الحمد لله على حلمٍ أصبح حقيقة، وعلى طريقٍ لم يكن سهلاً... لكنه كان يستحق .

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية العكسية) في تعزيز الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل) بمؤسسة "اتصالات الجزائر" بولاية عين تموشنت، ولتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة مكونة من 40 موظفاً من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة، ووجود أثر إيجابي للإدارة بالتجوال في تعزيز الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب الإدارة بالتجوال في المؤسسة وتطويره؛ لما له من دور فعال في تحسين التواصل المباشر بين الإدارة والموظفين، وتقوية العلاقات المهنية، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي ضمن البيئة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة بالتجوال، ثقة تنظيمية، اكتشاف الحقائق، تحفيز، اتصالات الجزائر.

Abstract

This study aimed to identify the role of Management by Walking Around (MBWA) across its dimensions (fact-finding, communication improvement, motivation, development and innovation, and feedback) in achieving organizational trust across its levels (trust in senior management, trust in the direct supervisor, and trust in colleagues) at Algérie Télécom in the province of Ain Temouchent. To achieve this objective, the study employed both descriptive and analytical methodologies. A questionnaire was used as the primary data collection tool, distributed to a sample of 40 employees within the organization. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 26.

The study reached several key findings, most notably: the existence of a statistically significant strong correlation between the study variables, and a positive impact of MBWA on enhancing organizational trust within the institution. Consequently, the study recommended the necessity of adopting and developing the MBWA approach due to its effective role in improving direct communication between management and employees, strengthening professional relationships, and contributing to institutional excellence within a competitive environment.

Keywords: Management by Walking Around (MBWA), Organizational Trust, Fact-finding, Motivation, Algérie Télécom.

قائمة المحتويات

I	الشكر والتقدير
II	الإهداء
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للإدارة بالتجوال و الثقة التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية
3	المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة بالتجوال
18	المطلب الثاني : الاطار النظري للثقة التنظيمية
27	المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية
29	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة
43	المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
51	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
53	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر – عين تموشنت
55	تمهيد
56	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
58	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
61	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
68	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

68	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
84	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
104	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
107	خلاصة الفصل الثاني
109	الخاتمة
111	قائمة المراجع
119	الملاحق
139	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	متغيرات الدراسة	الجدول رقم (01-01)
57	الاحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة	الجدول رقم (02-01)
59	سلم ليكارت الخماسي	الجدول رقم (03-02)
59	مجال متوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت Likert الخماسي	الجدول رقم (04-02)
61	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (اكتشاف الحقائق)	الجدول رقم (05-02)
62	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (تحسين الاتصال)	الجدول رقم (06-02)
62	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (التحفيز)	الجدول رقم (07-02)
63	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (التطوير والإبداع)	الجدول رقم (08-02)
64	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس (التغذية العكسية)	الجدول رقم (09-02)
64	: الصدق البنائي لأبعاد المحور الكلي مع المتغير المستقل	الجدول رقم (10-02)
65	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (الثقة في الإدارة العليا)	الجدول رقم (11-02)
65	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (الثقة في المشرف المباشر)	الجدول رقم (12-02)
66	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (الثقة في زملاء العمل)	الجدول رقم (13-02)
66	الصدق البنائي لأبعاد المحور الكلي مع المتغير التابع	الجدول رقم (14-02)
67	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	الجدول رقم (15-02)
68	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الجدول رقم (16-02)
69	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	الجدول رقم (17-02)
69	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	الجدول رقم (18-02)
70	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	الجدول رقم (19-02)
71	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	الجدول رقم (20-02)
72	قيم متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اكتشاف الحقائق	الجدول رقم (21-02)
74	قيم متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تحسين الاتصال	الجدول رقم (22-02)
76	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز	الجدول رقم (23-02)
77	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التطوير والإبداع	الجدول رقم (24-02)
79	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغذية	الجدول رقم (25-02)

	العكسية	
81	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقة التنظيمية	الجدول رقم (26-02)
84	اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم (27-02)
85	معامل الارتباط و التحديد بين المتغير المستقل و المتغير التابع	الجدول رقم (28-02)
85	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (29-02)
87	قيم معاملات خط الانحدار لأبعاد الثقة التنظيمية	الجدول رقم (30-02)
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الادارة بالتجوال	الجدول رقم (31-02)
89	اختبار t للعينه الواحدة لمقارنة متوسط إجابات محور الإدارة بالتجوال مع المتوسط الفرضي	الجدول رقم (32-02)
90	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية	الجدول رقم (33-02)
91	اختبار t للعينه الواحدة لمقارنة متوسط إجابات محور الثقة التنظيمية مع المتوسط الفرضي	الجدول رقم (34-02)
92	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الادارة بالتجوال والثقة التنظيمية	الجدول رقم (35-02)
96	المتغيرات المدخلة والمستبعدة	الجدول رقم (36-02)
97	معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع لنموذج الدراسة	الجدول رقم (37-02)
98	تباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (38-02)
99	قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter	الجدول رقم (39-02)
101	نتائج اختبار T لدراسة فروق المتوسطات حسب متغير النوع الاجتماعي	الجدول رقم (40-02)
103	نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق حول الثقة التنظيمية حسب المتغيرات الشخصية	الجدول رقم (41-02)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نموذج الدراسة	الشكل رقم 01
68	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الشكل رقم (01-02)
69	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	الشكل رقم (02-02)
69	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (03-02)
70	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (04-02)
71	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	الشكل رقم (05-02)
86	المخطط الاحتمالي الطبيعي (Normal P-P Plot) للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار الخاص بمتغير الثقافة التنظيمية.	الشكل رقم (06_02)
88	منحنى الانحدار الخطي للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية	الشكل رقم (07-02)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
119	أداة الدراسة (الاستبيان)	ملحق رقم 01
123	مخرجات نظام SPSS	ملحق رقم 02



توطئة:

تشهد المؤسسات المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما أدى إلى ظهور تحديات جديدة تستلزم تطبيق أساليب إدارية حديثة قادرة على مواكبة هذه التطورات. لم تعد المؤسسات بحاجة إلى الاعتماد على الوسائل التقليدية في الإدارة لتحقيق الكفاءة والفعالية فحسب، بل أصبح من الضروري التركيز على العنصر البشري وتحسين التفاعل المباشر داخل بيئة العمل.

في هذا الإطار، ظهرت الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around – MBWA) كأحد الأساليب الإدارية الحديثة، التي تقوم على التواجد الميداني المستمر للمديرين داخل مواقع العمل. يعتمد هذا الأسلوب على تعزيز التواصل المباشر مع الموظفين، والاطلاع المباشر على سير العمل، وفهم المشكلات على أرض الواقع. ويساهم ذلك في تضيق الفجوة بين الإدارة والموظفين، وتفعيل قنوات الاتصال، وتحقيق الشفافية داخل المنظمة. ومن جهة أخرى، تعد الثقة التنظيمية من أهم المحددات التي تؤثر على استقرار المؤسسة ونجاحها، إذ تعكس مستوى العلاقات الإيجابية بين مختلف الأطراف داخل المنظمة. تلعب الثقة التنظيمية دورًا محوريًا في تعزيز التعاون، وزيادة الروح المعنوية، وتحفيز العاملين، كما تساهم في تقبل التغيير وتقليل مقاومة الموظفين له. وتتجلى العلاقة بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية في التفاعل المباشر، وفتح قنوات التواصل، والاهتمام بآراء الموظفين ومشكلاتهم. فكلما زاد حضور الإدارة بين العاملين وارتفع مستوى الشفافية، زادت درجة الثقة التنظيمية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة.

وفي ظل هذه المعطيات، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومدى إسهامها في تعزيز الثقة التنظيمية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها لخلق بيئة عمل محفزة وتحسين الأداء.

1. الإشكالية الرئيسية:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبحت الإدارة بالتجوال أداة فعالة لتعزيز التواصل المباشر بين الإدارة والعاملين وبناء علاقات قائمة على الثقة. غير أن مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على توظيف هذا الأسلوب الإداري لتعزيز الثقة التنظيمية لا يزال محل تساؤل. وعليه، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كما يلي:

ما مدى تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال على تعزيز الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت؟

- الأسئلة الفرعية:

- وللإجابة على الإشكالية الرئيسية بدقة وموضوعية، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ما مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت على تطبيق الإدارة بالتجوال؟
- ما هو مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت؟
- هل تؤثر الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية العكسية) على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المتعلقة بموضوع البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر معنوي للإدارة بالتجوال في تحقيق الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت.
- **الفرضيات الفرعية:**
 - **الفرضية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع لتطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت؛
 - **الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع للثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت.
 - **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت؛
 - **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية العكسية) على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت؛

- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت.

3. مبررات اختيار الموضوع: تتمثل مبررات اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- المبررات الذاتية:

- يأتي اختيار هذا الموضوع من اهتمامي الشخصي بمجال الإدارة الحديثة، وخصوصًا الأساليب التي تركز على العنصر البشري وتعزيز العلاقات داخل المنظمة؛
- يعكس الموضوع شغفي بدراسة كيفية بناء الثقة التنظيمية كعامل أساسي لتحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي؛
- أردت من خلال هذه الدراسة أن أربط بين معرفتي النظرية في علوم الإدارة وبين الواقع التطبيقي داخل إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكبرى.

- المبررات الموضوعية:

- تكتسب الإدارة بالتجوال أهمية متزايدة في المؤسسات المعاصرة كأسلوب إداري حديث يعتمد على التواجد الميداني والتواصل المباشر، بدلاً من الاعتماد على التقارير الرسمية والرقابة التقليدية؛
- تعد الثقة التنظيمية ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة، إذ تسهم في تعزيز التعاون، رفع الروح المعنوية، زيادة الانتماء الوظيفي، وتقليل مقاومة التغيير؛
- قلة الدراسات الميدانية في السياق الجزائري التي تربط بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، خاصة داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية؛
- تمثل مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت نموذجًا مناسبًا وغنيًا للدراسة، نظرًا لطبيعتها الخدمية، حجمها، وتنوع أنشطتها، مما يسمح باستخلاص نتائج يمكن تعميمها جزئيًا على مؤسسات أخرى مشابهة.

4. أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المفاهيم النظرية للإدارة بالتجوال وأبعادها الرئيسية، ومفهوم الثقة التنظيمية ومكوناتها؛
- تحليل واقع تطبيق الإدارة بالتجوال في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت؛
- قياس مستوى الثقة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة؛

- الكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية؛
- رصد التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة بالتجوال واقتراح حلول عملية لتجاوزها؛
- تقديم توصيات تطبيقية تساعد الإدارة على تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تبني الإدارة بالتجوال بفعالية أكبر.

5. أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها العلمية والعملية من خلال:

- **علميا**: تسليط الضوء على العلاقة بين أسلوب إداري حديث (الإدارة بالتجوال) ومتغير نفسي-اجتماعي مهم (الثقة التنظيمية)، مما يساهم في إثراء الأدبيات الإدارية في السياق الجزائري الذي يفتقر إلى مثل هذه الدراسات الميدانية.

• عمليا:

- تقديم رؤى قابلة للتطبيق تساعد مؤسسة اتصالات الجزائر وغيرها من المؤسسات على تحسين التواصل المباشر، رفع الروح المعنوية، تعزيز الانتماء، وبالتالي تحسين الأداء العام والقدرة التنافسية؛
- المساهمة في الانتقال من الإدارة التقليدية القائمة على الرقابة إلى إدارة حديثة تعتمد على الشراكة والثقة، مما يعزز الرضا الوظيفي والإبداع داخل المنظمة.

6. حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية**: تم التركيز على الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية العكسية)، أما المتغير التابع فهو الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل).
- **الحدود المكانية**: تمت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت.
- **الحدود الزمانية**: تم إجراء التربص في المؤسسة خلال الفترة من 21 إلى 27 ديسمبر 2025، أما الدراسة ككل فكانت خلال السداسي الثاني من سنة 2026.
- **الحدود البشرية**: موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت.

7. منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الدراسة في الفصل الأول على المنهج الوصفي، أما الفصل الثاني فقد اعتمد على المنهج التحليلي والكمي من خلال دراسة الحالة، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS

النسخة 26.

8. مرجعية الدراسة:

اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على الكتب والمجلات العلمية المحكمة والمقالات والملتقيات العلمية ومذكرات الماجستير والدكتوراه. أما في الجانب التطبيقي، فقد اعتمدت على جمع البيانات الميدانية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت.

9. صعوبات الدراسة:

- واجهت الدراسة عدة صعوبات وتحديات أثناء مراحل إعدادها وتنفيذها الميداني، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:
- انخفاض نسبة الاستجابة: لم يتم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة، وامتنع بعض الموظفين عن المشاركة بحجة ضغط العمل وانشغالهم، مما أثر على حجم العينة النهائية؛
- قيود زمنية: لم يكن الوقت المتاح كافياً لإجراء الدراسة الميدانية بشكل أكثر شمولاً، خاصة أن فترة التبرص كانت محدودة (من 21 إلى 27 ديسمبر 2025)؛
- عدم تعاون بعض الموظفين: واجه الباحث صعوبة في إقناع بعض أفراد العينة بالمشاركة، نتيجة عدم اهتمامهم بموضوع الدراسة أو اعتقادهم بعدم جدواها؛
- نقص بعض المعلومات الرسمية: كان الحصول على بعض الوثائق والإحصائيات الداخلية للمؤسسة يتطلب إجراءات إدارية طويلة نسبياً.

10. هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين رئيسيين:

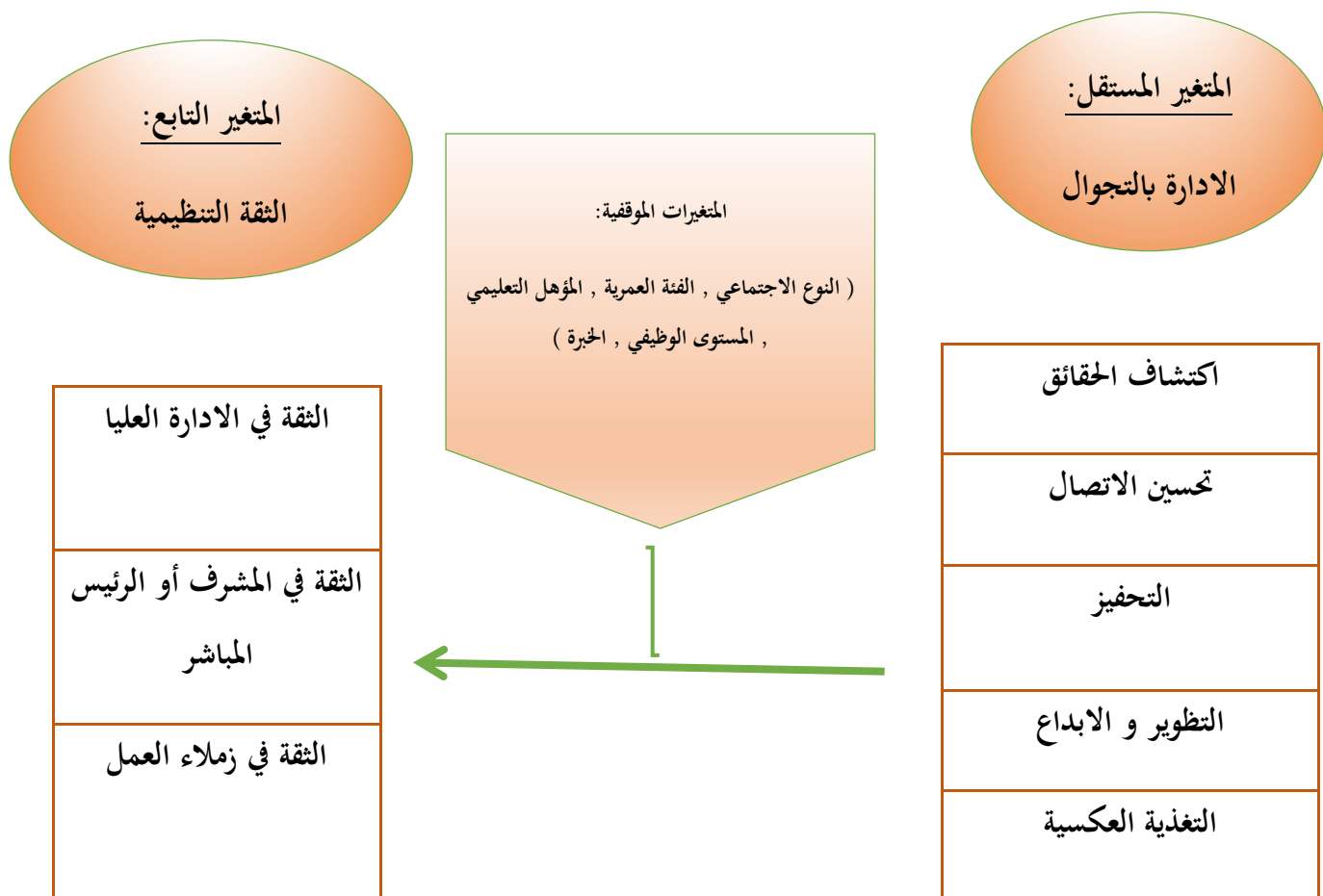
- الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، وقد قُسم إلى مبحثين: الأول يتناول الإطار المفاهيمي والأبعاد والمتطلبات، والثاني يتناول الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.
- الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت، وقد قُسم إلى مبحثين: الأول يتعلق بالإجراءات المنهجية والأدوات، والثاني يتناول عرض النتائج ومناقشتها.

11. نموذج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على نموذج خاص تم وضعه بعد الاطلاع على الدراسات السابقة يوضح العلاقة بين المتغيرين كما يلي:

- المتغير المستقل: الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية العكسية).
- المتغير التابع: الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل).

الشكل (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة



الفصل الأول: الأدبيات التطبيقية والنظرية

للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية

تمهيد:

تعد الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around – MBWA) من الأساليب الإدارية الحديثة التي برزت نتيجة للحاجة إلى تعزيز التواصل الفعال والمباشر بين المديرين والعاملين، ويعتبر تنفيذ هذا الأسلوب أمراً ضرورياً لنجاح المنظمات، إذ يمكن المديرين من التعرف على آراء العاملين واحتياجاتهم ورغباتهم بشكل مباشر، والاستجابة لها بسرعة. وهذا بدوره يعزز شعور العاملين بالانتماء إلى المنظمة، ويزيد من رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على فعاليتهم وإنتاجيتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والوصول إلى النتائج المرجوة.

كما يساهم هذا الأسلوب في التخلص من الجمود الإداري الناتج عن الاعتماد المفرط على المكاتب الرسمية والإجراءات الروتينية. ففلسفة الإدارة بالتجوال تقوم أساساً على الاقترب من الواقع العملي، من خلال التفاعل المباشر بين القيادة والعاملين داخل بيئة العمل اليومية.

وتهدف الإدارة بالتجوال، في جوهرها، إلى تقوية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين، وذلك عبر تحفيز العاملين وإشعارهم باهتمام الإدارة بهم واحترامها لآرائهم. ويأتي هذا السعي في إطار بناء الثقة التنظيمية، التي تعد من أبرز المواضيع أهمية وحداثة في الدراسات الإدارية المعاصرة، فالثقة التنظيمية تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تسودها قيم الاحترام والشفافية والعدالة، وبدونها تصبح بيئة العمل عرضة للتوتر والصراعات والانخفاض في الالتزام والأداء.

بهذا الشكل، تشكل الإدارة بالتجوال أداة فعالة لتعزيز الثقة التنظيمية، مما ينعكس على تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء والمواطنة التنظيمية. ولإحاطة بكل جوانب هذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين كما يلي:

➤ المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية

➤ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية

تشكل الإدارة بالتجوال أسلوباً إدارياً فعالاً في المؤسسات إذ تمثل نخباً حضورياً والتواصل المستمر بين المدير والعاملين وهذا يؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة والموظفين، مما يشعر الموظف بقيمته داخل المؤسسة، وهذا يساهم في ترسيخ الثقة التنظيمية التي تنسجم مع القيمة والاستراتيجية الواضحة للمؤسسة، وبالتالي تكون للمؤسسة بناء علاقات قائمة على الصدق، الشفافية، العدالة والمسؤولية. في هذا المبحث، سنستعرض الأسس النظرية لكل من الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around - MBWA) والثقة التنظيمية (Organizational Trust)، مع التركيز على تعاريفها، تطورها التاريخي، أبعادها، وأهميتها، مع الإشارة إلى العلاقة بينهما.

المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة بالتجوال

الفرع الأول: نشأة وتعريف الإدارة بالتجوال

- أولاً: تعريف الإدارة بالتجوال: (Management by Wandering Around - MBWA)

وقبل التطرق لتعريف الإدارة بالتجوال نعرف أولاً التجوال حيث عرف لغة واصطلاحاً كما يلي:

✓ التجوال لغة:

إن الجذر اللغوي للفعل (جال) يعود أصله إلى الفعل (جَوَّلَ) ومعناه يدل على الحركة والتنقل والدوران. ووفقاً لما جاء في المنجد في اللغة العربية والاعلام، فإن قولنا (جال في مكان) أي طاف فيه، أو دار، وأنه انتقل من موضع إلى آخر. أما في لسان العرب لابن منظور فقد ذكر أن التجوال هو التطواف ويقال "جال في الحرب" أي دار فيها وتنقل بين مواقعها، و "الجائل" هو من يزول عن موضعه وكثير الحركة، ويقال أيضاً "جال في البلاد تجوالاً" أي طاف بها كثيراً، و "جال القوم جولة" تعني انكشفوا ثم رجعوا. (صباح، 2012، صفحة 21)

✓ التجوال اصطلاحاً:

عرفه الخضري على أنه "علم تفعيل الآخرين، وزيادة كفاءتهم، وتحفيزهم، وتنمية رغباتهم، ورفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم على التنفيذ لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف". (الخضري، 2000، صفحة 29) ويمكن أن نستعرض التعاريف الآتية لممارسات الإدارة بالتجوال كما يلي:

يعد محسن الخضري أول من تطرق لمفهوم الإدارة بالتجوال في العالم العربي في كتابه **الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية** حيث عرفها بأنها علم تفعيل الآخرين، وزيادة كفاءتهم وتحفيزهم وتنمية رغباتهم، ورفع قدراتهم على تنفيذ الأهداف، وذلك بالاعتماد على قيام المدير بمجولات تفقدية على أرض الواقع، والوقوف على عوامل وأسباب الضعف الداخلي المؤثر على الإنتاج. (العبودي، 2013، صفحة 73)

كما عرفت بأنها تدريب عملي غير منظم، يأخذ شكل نخب يشارك فيه المديرون مباشرة في الأنشطة المتعلقة بعمل مرؤوسيههم، على عكس أنشطة الإدارة الصارمة والبعيدة، حيث يقوم المديرون بزيارة مناطق العمل بشكل غير رسمي، والتفاعل مع الموظفين من خلال

المناقشات غير المحدولة، بشكل ودي، مما يسهل الاتصالات بكلا الاتجاهين الصاعد والنازل بين المديرين والمؤوسين. (Aimee, 2018, p. 2)

وعرفت بأنها نظام إداري متكامل قائم على وجود قادة إداريين في مواقع العمل الأمامية، وعدم الاعتماد بالكامل على وسائل الاتصال الإلكترونية، والتحدث مع الموظفين لاكتشاف أي قصور ومعالجتها وتحديد قدراتهم وإنجازاتهم الفردية، ومناقشة أفكار الموظفين ومشاكلهم ومحاولة معرفة ما يجري في أماكن العمل الميدانية. (Durrah, 2018, p. 45)

ويرى (LORENZEN) أن الإدارة بالتجوال تعد من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها بفعالية وهي آلية حيوية تتمثل في أن المدير يكون على تماس مباشر مع العمل والعاملين والتعامل مع رؤوسيه بطريقة موضوعية لاتخاذ قرارات عقلانية، واختيار أفضل البدائل المناسبة، كما أن القائد الناجح هو الذي يفكر بعقله وليس عاطفته في اتخاذ القرارات. (الضلاعين، 2016، صفحة 60)

كما سبق يمكن تعريف الإدارة بالتجوال (MBWA) هي فلسفة إدارية حديثة تعتمد على الحضور الفعلي والمتكرر للمدير في بيئة العمل اليومية، بشكل غير رسمي وغير مجدول، لتعزيز التواصل المباشر، اكتشاف الحقائق من المصدر، حل المشكلات فوراً، تحفيز الموظفين، وبناء الثقة والعلاقات الإنسانية، بعيداً عن الاعتماد الكلي على التقارير الرسمية أو المكاتب المغلقة.

- ثانياً: نشأة وتطور الإدارة بالتجوال:

تسعى الإدارة الحديثة دائماً إلى تطوير أساليب عملياتها لتتجاوز النماذج التقليدية، وقد برزت خلال العقود الأخيرة مجموعة من الاتجاهات الإدارية الهادفة إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي، ومن أبرزها الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around - MBWA). يقوم هدفها الأساسي على جعل الإنسان في المرتبة الأولى، وتشجيع التعاون بين الموظفين والمشاركة الفعالة، مما يبيّن إدارة مرنة تهيئ بيئة عمل ديناميكية تستجيب بسرعة لمتطلبات المهام، وتساهم في حذف الحواجز بين القادة والعاملين، وتعميق الشعور بالمسؤولية داخل المؤسسة. (المصري، 2015، صفحة 13)

وعلى الرغم من أن الإدارة بالتجوال تُعد من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكلها المعاصر في القرن العشرين، إلا أن جذورها تمتد إلى العصور القديمة، حيث مورست كأحد فنون قيادة المعارك العسكرية؛ إذ كان القادة العظماء يتفقدون الجنود ويتواجدون في الصفوف الأمامية خلال المعارك لتعزيز الروح المعنوية والسيطرة المباشرة على الميدان. (الحضيري، 2000، صفحة 14)

بدأت الإدارة بالتجوال تفتح عالم الأعمال في السبعينيات من القرن الماضي، حيث مارستها الإدارة التنفيذية في شركة هيوليت-باكارد (Hewlett-Packard) منذ عام 1973 تقريباً، حين شجع بيل هيوليت وديف باكارد المديرين على الخروج من مكاتبهم والتجول في أماكن العمل ليكونوا قريبين من العاملين، ويشاركوهم في اتخاذ القرارات وفهم الواقع العملي. إلا أن أول من كتب عنها بشكل منهجي وأشهرهما هما توم بيترز وروبرت ووترمان في كتابهما الشهير: "In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies" عام 1982، حيث كشفوا عن مفهوم الإدارة بالتجوال كأساس للقيادة الفعالة والتميز التنظيمي. أوضحوا أن ممارسة هذا الأسلوب تشجع على مواجهة المشكلات في موقعها، وإبقاء التواصل المستمر بين المدير والموظفين، مما يعزز الابتكار والأداء. وقد تبنت العديد من المنظمات هذا الأسلوب، مثل شركة والت

ديزني (Walt Disney) ، التي اعتمدت ممارسات مشابهة للحفاظ على خدمة عالية الجودة، ولتوفير تجارب تلي طموحات الزوار في القطاع الخدمي والترفيهي. (الحسين، 2018، صفحة 224)

ويمكن القول إن الإسلام كان سباقاً في تطبيق ممارسات مشابهة للإدارة بالتجوال فكراً وعملاً. فقد أسس النبي محمد صلى الله عليه وسلم لهذا الأسلوب من خلال أحاديثه الشريفة، مثل قوله: "من ولاه الله شيئاً من أمر المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وخلتهم وفقرهم احتجب الله عنه دون حاجته وخلته وفقره" (رواه أبو داود، حديث 2948)، وقوله: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (رواه البخاري، حديث 2554). فلم يكتفِ عليه الصلاة والسلام بالجلوس في المسجد والاستماع إلى الشكاوى، بل كان يخرج بنفسه ليتفقد أحوال الرعية ويتجول في الأسواق والطرق. وقد سار على نهجه الخلفاء الراشدون، وأولوا أسلوب الإدارة بالتجوال عناية فائقة، لفاعليته في تصحيح مسار النظام الإداري وتعزيز العدل والتواصل المباشر. (فراونة، 2016، صفحة 23)

كما ظهر مفهوم إداري مشابه للإدارة بالتجوال، يُعرف بالإدارة المرئية (Visual Management)، وهو امتداد للتجربة اليابانية من خلال نموذج جيمبا كايزن (Gemba Kaizen) يعتمد هذا النموذج على التواجد في مكان العمل الفعلي (الجيمبا) لتحديد المشكلات وحل جذورها ومنع تكرارها، مع الجمع بين المتابعة المباشرة للواقع العملي والتطوير المستمر للعمليات مستقبلاً، مما يعزز الشفافية والتحسين المستمر. (رمزي، 2013، صفحة 21)

الفرع الثاني: أهمية الادارة بالتجوال

تُعد الإدارة بالتجوال أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى بأهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة، حيث تساهم في تعزيز التواصل المباشر، بناء الثقة، وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. يرى الباحثون أن لها العديد من المميزات على مستوى المديرين (المسيرين) والعاملين، ويمكن تلخيص أبرزها كالتالي (صالح م.، 2015، صفحة 15):

- متابعة المدير للعملية الإنتاجية بنفسه، مما يتيح فهم الواقع العملي مباشرة دون الاعتماد الكلي على التقارير؛
- تحفيز العاملين وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم، من خلال الاهتمام الشخصي والتفاعل اليومي؛
- اتباع المدير أسلوباً موضوعياً وشخصية قيادية تساعد على التفكير بعقلانية واتخاذ قرارات مدروسة؛
- تمثل طريقة وسط بين الإدارة الحديثة (التي تتميز بالديمقراطية والمشاركة) والإدارة التقليدية (التي تعتمد على السلطة والتشديد)، مما يجعلها متوازنة ومرنة؛
- تشجيع التعاون والعمل الجماعي، حيث تكسر الحواجز بين المستويات الإدارية؛
- تغيير شكل الهرم التنظيمي والمستويات الإدارية نحو هيكل أكثر تسطحاً وانفتاحاً؛
- اتخاذ قرارات صائبة بناءً على معلومات حقيقية وفورية.

كما تُعتبر الإدارة بالتجوال من أهم المصادر الرئيسية للحصول على مصداقية البيانات والمعلومات والمعرفة، وهي أداة مثمرة للتحقق من فعالية تحسين الجودة ودقة البيانات، مما يعزز إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (الحضيري، 2000، صفحة

وتظهر أهميتها أيضاً في إيصال الرؤية والرسالة التي تضعها القيادة للموظفين مباشرة، دون وسطاء قد يشوهون المعنى. لنجاح هذا الأسلوب، يتطلب شرطاً أساسياً وهو الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، إذ يعتمد على الاتصال المباشر والمفتوح. مبدؤه بسيط، لكن نتائجه كبيرة؛ فالفائدة الكبرى للمؤسسة تكمن في تنقل المسؤول وزيارته لمختلف الأقسام ليس للمراقبة أو السيطرة، بل لتحفيز العاملين وزيادة روحهم المعنوية، مما يشعرهم بالاهتمام ويخلق جوّاً إيجابياً داخل المنظمة يسوده الاحترام والشفافية. (رضا المواضي، 2014، صفحة 18)

الفرع الثالث: أهداف الإدارة بالتجوال

تسعى الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around – MBWA) إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي: (الخضيري، 2000، صفحة 25)

1. تحفيز العاملين والتفكير الصحيح داخل المؤسسة تعمل الإدارة بالتجوال على تحفيز العاملين وتشجيعهم على التفكير الإيجابي والإبداع من خلال طرح نقاشات بناءة، كسر العزلة الفكرية، والتخلص من الجمود الإداري الناتج عن الأساليب التقليدية المغلقة.
2. دعم التطوير والتحسين المستمر تدعم الإدارة بالتجوال عملية التطوير المستمر والتحسين الدائم من خلال تعزيز المهارات والكفاءات لدى العاملين، مما يساعد في تحقيق الأهداف الكمية والنوعية للمؤسسة بكفاءة أعلى.
3. تعزيز الإبداع والابتكار تساهم في خلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار من خلال بناء علاقات رسمية وغير رسمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، بعيداً عن الصرامة والتسلط، مما يفتح المجال لظهور الأفكار الجديدة.
4. إعادة الحيوية والنشاط الفكري والعقلي تعيد الحيوية والنشاط الفكري لدى الأفراد عن طريق كسر الروتين اليومي والجمود البيروقراطي، وتمنح العاملين فرصة للتعبير عن أنفسهم، واكتشاف قدراتهم الإبداعية والابتكارية المكبوتة.
5. تقليل الضغوط النفسية والبيروقراطية تساعد في الحد من الضغوط النفسية والإجرائية من خلال تهيئة جو عمل مناسب، تعزيز الشعور بالطمأنينة والسعادة، وبناء روح إيجابية في بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على الصحة النفسية والإنتاجية.
6. إدارة العمليات وإعادة هيكلتها يساهم التجوال الإداري في إدارة العمليات وإعادة هيكلتها بفعالية، من خلال تسهيل اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على فهم الواقع اليومي للموظفين، مواجهة التحديات الحالية، وتقوية القدرات للتركيز على المستقبل بنجاح.
7. تحقيق الاتصال الفعال والمستمر تحقق الإدارة بالتجوال اتصالاً فعالاً ومستمراً بين القائد وجميع العاملين في المؤسسة، مما يمنع الابتعاد، الانعزال، والغموض في التواصل، ويضمن تدفق المعلومات بشكل شفاف وسريع.

الفرع الرابع: أبعاد الإدارة بالتجوال

اتفق معظم الباحثين في الأدبيات الإدارية العربية والدولية على أن الإدارة بالتجوال (MBWA) تتكون من مجموعة أساسية من الأبعاد الرئيسية التي تميز ممارستها وتساهم في تحقيق أهدافها. غالباً ما تحدد هذه الأبعاد بخمسة أبعاد رئيسية، مستمدة من دراسات

عربية حديثة (مثل الخضيرى، 2000، ودراسات تطبيقية في السياقات التربوية، الصحية، والإعلامية)، وتستخدم كإطار قياسي في العديد من الرسائل والأبحاث، هذه الأبعاد الخمسة تتدفق بشكل دائري، مما يعكس طبيعتها المتكاملة: اكتشاف الحقائق يؤدي إلى تحسين الاتصال، الذي يعزز التحفيز، ثم يدعم التطوير والإبداع، وينتهي بالتغذية الراجعة لإعادة دورة التحسين، والشكل الموالي يوضح هذه الأبعاد.

الشكل رقم (01-01): أبعاد الإدارة بالتجوال



المصدر: من إعداد الطالبة

أ- اكتشاف الحقائق (Fact-Finding / Discovering Facts)

يعد اكتشاف الحقائق أحد الأبعاد الأساسية والأكثر أهمية في الإدارة بالتجوال، إذ يمثل الركيزة الأولى التي يقوم عليها نجاح هذا الأسلوب الإداري. يشير هذا البعد إلى قدرة المدير على الخروج من مكتبه والتواجد المباشر في بيئة العمل الفعلية (الجيمبا أو الميدان) لجمع معلومات دقيقة وشاملة مباشرة من المصدر، بعيداً عن التقارير الرسمية أو الوسيطة التي قد تكون مشوهة أو غير كاملة، ويشير اكتشاف الحقائق إلى: (حايك، 2021، صفحة 22)

- تحديد المشكلات والعوائق التي تعاني منها المنظمة في الوقت الفعلي؛
 - الحكم على جودة التنفيذ ومستوى الأداء اليومي للعمليات والمهام؛
 - معرفة الظروف الفعلية التي يعمل فيها العاملون (بما في ذلك التحديات النفسية، المادية، والتنظيمية)؛
 - الحصول على معلومات شاملة وموثوقة عما يحدث على أرض الواقع، بما في ذلك العوائق الكامنة التي تعيق تنفيذ الاستراتيجية أو تحقيق الأهداف؛
 - رصد الحالات غير المتوقعة أو الانحرافات عن المخطط قبل أن تتفاقم.
- وهناك مجموعة من الإجراءات التي تساعد المدير على اكتشاف الحقائق والمشاكل التي تعرقل سير العمل، حيث يتعين عليه الابتعاد عن مكاتبهم بشكل منتظم وغير رسمي، والتجول في الأقسام والورش والمكاتب والميادين، والتحدث مباشرة مع الموظفين والعاملين لـ: (عبد العزيز صالحة، 2015، صفحة 30)
- الاستماع إلى مخاوفهم ومشكلاتهم اليومية؛
 - ملاحظة سير العمل عن كثب (كيفية أداء المهام، استخدام الموارد، جودة الإنتاج أو الخدمة)؛
 - اكتشاف الأسباب الجذرية للمشكلات بدلاً من الاكتفاء بالأعراض؛

- جمع بيانات حقيقية تساعد في تقييم مدى تنفيذ الاستراتيجية والخطط.
- اكتشاف الحقائق هو البعد الذي يمنح الإدارة بالتجوال قيمتها الحقيقية، إذ يحول المدير من مجرد "مدير مكتبي" إلى "قائد ميداني" يعرف الواقع بعمق. بدون هذا البعد، يفقد الأسلوب فعاليته، لأن باقي الأبعاد (تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير، التغذية الراجعة) تعتمد أساساً على المعلومات الحقيقية التي يتم جمعها من خلال التجوال.

ب- تحسين الاتصال (Improving Communication)

يُعد تحسين الاتصال أحد الأبعاد الجوهرية والمركزية في الإدارة بالتجوال، إذ يمثل الوسيلة الرئيسية التي يتحقق من خلالها التفاعل البشري المباشر داخل المنظمة. يشير هذا البعد إلى قدرة الإدارة على تفعيل وتعزيز قنوات الاتصال الفعالة بين القيادة والعاملين بشتي الوسائل الشخصية والمباشرة، مثل: المحادثات الفردية واللقاءات العفوية أثناء التجوال، خطابات الاجتماعات الدورية أو غير الرسمية، الندوات، ورش العمل، والمناقشات الجماعية، وتهدف هذه الممارسة إلى: (حايك، 2021، صفحة 23)

- تعزيز الثقة المتبادلة بين المديرين والموظفين؛
- تبادل الآراء والأفكار بحرية وشفافية؛
- نشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي؛
- بناء علاقات إنسانية قوية تعتمد على الاحترام والتقدير المتبادل.

تعتبر الإدارة بالتجوال استراتيجية اتصالية متميزة لأنها تعتمد بشكل أساسي على الاتصالات غير الرسمية، بعيداً عن الإجراءات البيروقراطية الجامدة، وتتبنى نخط الإدارة اللامركزية حيث يتم تفويض الصلاحيات وتشجيع المبادرة، وتبني على الثقة في الموظفين كأساس للتواصل المفتوح، وتعزز روح الفريق من خلال التفاعل اليومي والمستمر، وتوفر الوقت والمكان المناسب للتواصل المباشر دون الحاجة إلى جدولة رسمية أو مكاتب مغلقة. (AL Shra'ah, 2013, p. 6)

ورغم بساطة مبدأ الاتصال في الإدارة بالتجوال، إلا أن عملية الاتصال داخل أي تنظيم لا تخلو من مشكلات أو معوقات قد تقلل من فعاليتها. ومن أبرز هذه العوامل التي تؤثر سلباً على تدفق الرسالة ونجاح الاتصال، وتقلل من الولاء والإيمان بالرسالة التنظيمية بين العاملين: (محبوبي، 2017، صفحة 58)

1. عدم انتباه المستقبل إلى الرسالة ومحتوياتها قد يكون الموظف مشغولاً ذهنياً أو غير مهتم، مما يؤدي إلى عدم تلقي الرسالة بشكل كامل؛
2. عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء من جانب المرسل (المدير) أو المستقبل (الموظف)، بسبب اختلاف الخلفيات الثقافية، اللغوية، أو الخبرات؛
3. ضغط الوقت يعاني كل من المرسل والمستقبل من ضغوط زمنية تجعل التواصل سريعاً وسطحياً، مما يقلل من جودة الفهم والتفاعل؛
4. تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة يتأثر الموظف بآرائه الشخصية، تجاربه السابقة، أو انطباعاته عن المدير، مما قد يؤدي إلى تحريف الرسالة أو رفضها.

يمثل تحسين الاتصال في الإدارة بالتجوال الجسر الحي بين القيادة والعاملين، حيث يحول التواصل من مجرد نقل معلومات إلى بناء علاقات إنسانية قائمة على الثقة والمشاركة. نجاح هذا البعد يعتمد على تجاوز المعوقات المذكورة من خلال التدريب على مهارات التواصل الفعال، اختيار التوقيت المناسب، والحرص على الإصغاء النشط والتفاعل البناء، حيث أن هذا البعد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بباقي أبعاد الإدارة بالتجوال، فالكشف الحقائق يغذي الاتصال، والتواصل الجيد يعزز التحفيز والتغذية الراجعة، مما يجعل الدورة متكاملة.

ت- التحفيز (Motivation)

يعد التحفيز أحد الأبعاد الأساسية والأكثر تأثيراً في الإدارة بالتجوال إذ يمثل الهدف الإنساني الرئيسي لهذا الأسلوب الإداري. يشير هذا البعد إلى قدرة المدير على تحفيز العاملين ودفعهم نحو تقديم أفضل أداء ممكن، من خلال الارتقاء بمستويات أدائهم، رفع روحهم المعنوية، وتعزيز شعورهم بالانتماء والقيمة داخل المنظمة، ويشير التحفيز إلى (حايك، 2021، صفحة 24):

- دفع العاملين نحو الأداء الأفضل من خلال الاهتمام الشخصي والتفاعل المباشر أثناء التجوال؛
 - رفع الروح المعنوية وتعزيز الثقة بالنفس والثقة بالآخرين، مما يولد مودة وتفهماً أكبر بين أعضاء الفريق؛
 - تعميق إحساس العاملين بأنهم شركاء حقيقيون في وضع أهداف المنظمة وتحقيقها، وليسوا مجرد منفذين؛
 - توفير بيئة عمل مناسبة تسودها الإيجابية والدعم النفسي، مما ينعكس على جودة الخدمات أو الإنتاج.
- ويلعب التحفيز دوراً رئيسياً في تحقيق هذه الأهداف من خلال تحفيز الأفراد لتقديم أقصى جهد وخدمات متميزة، وذلك عبر التفاعل اليومي والمباشر الذي يقوم به المدير أثناء تجواله في أماكن العمل. (حايك، 2021، صفحة 24)
- لكي يكون التحفيز فعالاً ومستداماً، يجب أن يستند إلى نظام حوافز يلبي احتياجات العاملين ويتوافق مع مبادئ الإدارة بالتجوال. ومن أبرز هذه المتطلبات (أحم18 صفحة 632) :

- عدالة الحافز وكفايته: يجب أن يكون الحافز عادلاً (يقدم بنفس المعايير للجميع) وكافياً ليشعر الموظف بقيمة جهده؛
- سهولة فهم نظام الحوافز: ينبغي أن يكون النظام واضحاً وبسيطاً، بحيث يفهمه كل موظف دون تعقيد أو غموض؛
- توجيه الحافز نحو الحاجات غير المشبعة: يجب أن يستهدف الحافز الاحتياجات الفعلية التي لم تُلب بعد (مادية أو معنوية)، وفق هرم ماسلو أو نظريات التحفيز الحديثة؛
- تأثير فعال في دفع الموظف واستثارته: ينبغي أن يكون الحافز قوياً بما يكفي ليحرك السلوك ويثير الدافعية الداخلية والخارجية؛
- ارتباط الحافز بالجهد المبذول: يجب أن يتناسب الحافز مع مستوى الجهد والأداء المبذول، لتحقيق الحد الأمثل من الكفاءة؛
- مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية: يتعين تحديث نظام الحوافز بانتظام ليتناسب مع التغيرات في التكاليف المعيشية، التضخم، والتوقعات الاجتماعية؛
- عدم دخول الاعتبارات الشخصية أو المحسوبية: يجب أن يكون تحديد الحوافز موضوعياً تماماً، بعيداً عن التحيز أو المحاباة، للحفاظ على العدالة والثقة التنظيمية.

يمثل التحفيز في الإدارة بالتجوال الجانب الإنساني الأكثر تأثيراً، حيث يحول التجوال من مجرد "زيارة ميدانية" إلى أداة حقيقية لبناء الروح المعنوية، تعزيز الانتماء، ورفع مستوى الأداء. نجاح هذا البعد يعتمد على تطبيق نظام حوافز عادل وشفاف، يراعي احتياجات العاملين المتغيرة، ويدعم بالتواصل المباشر والثقة المتبادلة، حيث أن هذا البعد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأبعاد الإدارة بالتجوال: اكتشاف الحقائق يُمكن المدير من فهم احتياجات التحفيز الحقيقية، تحسين الاتصال ينقل رسائل التقدير والتشجيع، والتغذية الراجعة تعزز الشعور بالإنجاز.

ث- التطوير والإبداع (Development and Creativity / Innovation)

يُمثل التطوير والإبداع أحد الأبعاد الاستراتيجية الرئيسية في الإدارة بالتجوال، إذ يركز هذا البعد على بناء قدرات العاملين طويلة الأمد، وتحفيز الابتكار، وخلق بيئة عمل تدعم التجديد المستمر. يشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على: (العبيدي، 2013، صفحة 66)

- إضافة الجديد والمبتكر وتقديم الأفكار الجديدة؛
 - اكتشاف المبدعين والموهوبين داخل المنظمة؛
 - إلهام العاملين بالحللول الإبداعية أثناء التفاعل المباشر؛
 - تحديد البرامج التدريبية المناسبة وتوفير البيئة الإبداعية اللازمة؛
 - تنمية القدرات والإمكانات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية؛
 - تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من خلال مشاركة العاملين أثناء الجولات التفقدية، لدعمهم، تنمية مهاراتهم، صقل مواهبهم، وتعزيز دورهم في تحسين العمليات.
- أورد McCarthy مجموعة من النصائح العملية التي تساعد المدير على تطوير موظفيه بشكل فعال أثناء ممارسة الإدارة بالتجوال: (حايك، 2021، صفحة 25)

- أبدأ بنفسك: قبل أن تتمكن من تطوير الآخرين بشكل موثوق وفعال، يجب عليك تطوير نفسك أولاً؛
- تأسيس الثقة والاحترام المتبادل: يحتاج الموظفون إلى معرفة أن مناقشة التطوير ليست مجرد طريقة لجعل الموظف يعترف بضعفه، وإنما هي لمساعدته على تجاوز التحديات والصعوبات التي تعترضه؛
- تحويل الاجتماعات الأسبوعية إلى فرص تعلم: لا يحدث التطوير مرة واحدة أو مرتين في السنة، بل يمكن أن تستفيد كل يوم من اجتماعاتك مع موظفيك أشياء جديدة تساعد في تطوير العمل؛
- أسأل أسئلة تجر الموظف على التفكير والإبداع: يمكن إعادة النظر في الأسئلة بعد اكتمال المهمة كوسيلة للتفكير في الدروس المستفادة، وتوطيد المعرفة أو المهارات الجديدة؛
- تعلم كيفية التفويض: سيقضي الكثير من المديرين وقتاً في العمل المريح، لكن التخلي عن المسؤوليات التي تستمتع بها سيساعد على تطوير مهارات الموظف.

- إعطاء مهام طويلة الأمد بدون تغيير الوظيفة: المهام طويلة الأمد هي أفضل طريقة للتعلم والتطوير؛ فكر في اختيار المهمة التنموية المناسبة للشخص بدلاً من اختيار الشخص الأكثر تأهيلاً.
- شجع الاقتراحات: غالباً ما يكون المدير في وضع يسمح له بتقديم أفكار جديدة، لذا شجع الموظفين على تقديم مقترحات تساعد في تطوير العمل؛
- التغذية العكسية (التغذية الراجعة): لدينا جميعاً بضع عمياء سلوكية، وغالباً ما يكون المدير هو الشخص الذي يمكنه مساعدة الموظف بلباقة في رؤية نقاط ضعفه التي تعرقل فعاليته أو تقدمه؛ أحرص دوماً على تقديم التغذية الراجعة كلما سنحت الفرصة؛
- ساعد في تصفح السياسة التنظيمية والثقافة: أحرص دوماً على اطلاع موظفيك على السياسات التنظيمية والثقافية للمنظمة.

يمثل التطوير والإبداع في الإدارة بالتجوال الاستثمار البشري طويل الأمد، حيث يحول التجوال من مجرد مراقبة إلى فرصة حقيقية لصقل المواهب، تنمية المهارات، وإطلاق الإمكانيات الإبداعية. نجاح هذا البعد يعتمد على الثقة، التفويض، التشجيع المستمر، والتغذية الراجعة البناءة، مما يؤدي إلى منظمة أكثر ابتكاراً وتكيفاً مع التحديات، هذا البعد يرتبط ارتباطاً عضوياً بباقي الأبعاد: اكتشاف الحقائق يكشف عن احتياجات التطوير، تحسين الاتصال ينقل الأفكار الإبداعية، والتحفيز يولد الدافعية للتعلم والابتكار.

ج- التغذية الراجعة (Feedback)

تعد التغذية الراجعة (أو التغذية العكسية) البعد الختامي والمتكامل في الإدارة بالتجوال، إذ يمثل الحلقة الختامية التي تحول الملاحظات الميدانية إلى تحسين مستمر وتطوير حقيقي. يشير هذا البعد إلى قدرة المدير على مساعدة العاملين في (حايك، 2021، صفحة 26):

- إدراك قدراتهم الحقيقية ونقاط قوتهم وضعفهم؛
- تطوير أدائهم وتصحيح الانحرافات فيه؛
- تحديد نوع التدريب أو الدعم المطلوب لتحسين أدائهم؛
- تزويدهم بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعملهم؛
- وضع المقترحات والحلول والبرامج المتنوعة لمعالجة نقاط الضعف، من خلال المناقشة والحوار البناء الهادف أثناء الجولات التفقدية.

لكي تكون التغذية الراجعة فعالة ومقبولة، ينبغي أن تتوفر فيها الخصائص التالية: (عواد، 2009، صفحة 11)

- غير معقدة: يجب أن تكون بسيطة وواضحة، بعيدة عن التعقيد اللغوي أو الفني الذي قد يصعب فهمه؛
- مُشرحة ومفسرة: يُفضل أن يوضح المدير أسباب الملاحظة وكيفية التحسين بدلاً من مجرد النقد؛
- مركزة ومحددة: تركز على سلوك أو أداء معين (وليس على الشخص ككل)، مع أمثلة واضحة؛

- في الوقت المناسب: تُقدم فوراً بعد الأداء أو بعده بفترة وجيزة، لأن التأخير يقلل من تأثيرها وقد يؤدي إلى إنكارها أو تجاهلها؛
 - موجهة نحو السلوك أو الأداء فقط: يركز النقد على السلوك أو النتيجة (وليس على شخصية الفرد أو صفاته الذاتية)، لتجنب الإحباط أو الدفاعية.
 - بناءة وإيجابية: تشكّل الإشادة بالإنجازات إلى جانب التصويب، وتُقدّم حلولاً عملية؛
 - تشمل التدريب أحياناً: قد تتضمن توجيهات تدريبية أو مهام خاصة تساعد الموظف على تحسين ممارسة مهامه الوظيفية.
- التغذية الراجعة في الإدارة بالتجوال هي الأداة الختامية التي تحول الملاحظة إلى فعل تحسيني، وتجعل التجوال أداة تطويرية حقيقية وليس مجرد مراقبة. نجاحها يعتمد على توقيتها، بساطتها، تركيزها على السلوك، وبنائيتها، مما يجعلها أداة فعالة لبناء الثقة، تعزيز الأداء، وتحقيق التميز التنظيمي.

الفرع الخامس: أساليب تطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال

- تعدد أساليب تطبيق الإدارة بالتجوال، وتتنوع حسب طبيعة المنظمة، حجمها، والسياق التشغيلي. يمكن للمدير المتجول اختيار الأسلوب أو مزيج من الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف التواصل المباشر، التحفيز، واكتشاف الحقائق. وتتمثل الأساليب الأساسية لتطبيق الإدارة بالتجوال في: (عبد العزيز صالحة، 2015، صفحة 22)
1. الزيارات الميدانية أو الجولات تتمثل في زيارة مواقع العمل الفعلية والاحتكاك المباشر مع العاملين في بيئتهم اليومية، بهدف ملاحظة سير العمل، الاستماع إلى الشكاوى والاقتراحات، واكتشاف المشكلات في وقتها الفعلي.
 2. الاجتماع لقاء فكري مباشر بين القائد المتجول والعاملين في نشاط معين، يهدف إلى مناقشة مشكلة محددة، تبادل الآراء، والبحث عن حلول جماعية.
 3. الندوات أو المحاضرة يقوم بها القائد لعرض سياسة المنظمة، أهدافها، خططها المستقبلية، والرد على أسئلة واستفسارات العاملين، مما يساهم في توضيح الرؤية وتعزيز الشفافية.
 4. البرامج التدريبية تعتبر التدريب أحد أهم الأساليب لتحقيق التجوال الإداري الفعال. تتنوع الأساليب التدريبية حسب طبيعة العاملين، مستواهم الوظيفي، ونوع الأعمال التي يؤديونها (مثل التدريب أثناء العمل، ورش العمل، أو البرامج المخصصة لتنمية المهارات).

ولضمان فعالية الجولات الإدارية، يوصي Buckner بمجموعة من السلوكيات والإجراءات العملية التي ينبغي على المدير اتباعها: (Buckner, 2008, p. 87)

- ⇐ تنوع أوقات التجوال في فترات مختلفة من كل يوم (لتجنب التوقع والروتين)؛
- ⇐ الحفاظ على الهدوء والتوازن أثناء الجولات، لأن الموظفين يتأثرون بشعور المدير وتصرفاته؛
- ⇐ الانفتاح والتجاوب مع استفسارات الموظفين واهتماماتهم؛
- ⇐ التركيز على الملاحظة والإصغاء، وإعطاء الجميع فرصة للتعبير أمامك؛

- ⇐ التأكد من أن الزيارة عفوية وغير مخطط لها مسبقاً (للحصول على صورة واقعية)؛
 - ⇐ الحديث مع الموظفين عن مشاعرهم وعواطفهم الشخصية (أسرهم، هواياتهم، إجازاتهم، رياضاتهم المفضلة) لبناء علاقة إنسانية؛
 - ⇐ السؤال عن اقتراحاتهم لتحسين العمليات والخدمات؛
 - ⇐ البحث عن ما يقوم به الموظف بشكل صحيح وإثناؤه عليه أمام الآخرين؛
 - ⇐ الظهور بصورة المدرب والمرشد، وليس بصورة المفتش أو الرقيب؛
 - ⇐ تشجيع الموظفين على إظهار كيفية إنجاز العمل الحقيقي أمامك؛
 - ⇐ الاستعداد لمناقشات ارتجالية وغير متوقعة مع الموظفين.
- كما أورد (عبد النبي، 2018، الصفحات 366-367) في دراسته مجموعة متنوعة من الأدوات العملية والسلوكية الذكية التي يمكن للمدير المتجول استخدامها لتفعيل وتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال بشكل فعال ومؤثر. هذه الأدوات تركز على الجانب الإنساني والتفاعلي أثناء الجولات، وتهدف إلى تحويل التجوال من مجرد "زيارة روتينية" إلى عملية استراتيجية لبناء الثقة، تحفيز الإبداع، وتحسين الأداء التنظيمي، تتمثل في:
- إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث: تقوم الإدارة بالتجوال على تحفيز الابتكار والإبداع والتطوير والتحسين المستمر، واكتساب مزايا تنافسية فائقة. ومن أهم مصادر ذلك الحوار والنقاش أثناء التجوال، من خلال منح المزيد من الحرية لتشجيع ودعم الأفكار الابتكارية، وإثارة اهتمام العاملين بالحديث عن عملهم وتحدياتهم .
 - الإصغاء الذكي المستوعب لما يقال ويحدث: المدير الناجح هو الذي يخرج من محدودية العمل المكتبي، ويتواجد ضمن موقع العمل التنفيذي، ويصغي بعمق لما يقال ويحدث. يساعد ذلك على تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وآمالهم وطموحاتهم، وبين أهداف المدير في تحسين ظروف العمل وأهداف المنظمة ككل .
 - الاستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش: تنوع المواقف أثناء التجوال يمثل فرصة ذكية يجب استغلالها ليس فقط للحصول على معلومات، بل أيضاً لإعطاء معلومات. يعتمد ذلك على قدرة المدير في إدارة الحوار من خلال طرح أسئلة ذكية تحفز العاملين على الحديث دون خوف، واستخدام تعليقات باعثة على الطمأنينة والفكاهة المناسبة التي لا تفقده احترامه، بل تقربه أكثر من العاملين .
 - إزالة كافة أشكال الرهبة والخوف والخجل: يعمل المدير على إزالة أي عوائق نفسية تحول دون الحصول على المعلومات الحقيقية أثناء الجولة، من خلال بث روح الأمان والطمأنينة، وإزالة الخوف والرهبة من نفوس العاملين. هذا يساعد على نقل الطاقات والخبرات والآراء والأفكار بحرية إلى الجهات العليا للاستفادة منها .
 - تحقيق مشاركة ذكية معنوية للعاملين في مشاكل العمل: يحرص المدير الذكي على الاستماع بتعاطف إلى
 - مشاكل العاملين ومشاكل العمل، ويعمل ما في وسعه لحلها، ويظهر رغبته الأكيدة في ذلك. هذا يولد عنصر الولاء والانتماء لروح الجماعة، ويزيد من إنتاجيتهم وشعورهم بالمسؤولية المشتركة.

- البحث عن المبدعين وأصحاب الأفكار المتميزة والجديدة: تمثل الإدارة بالتجوال أداة فعالة للبحث عن القادة المستقبليين وأصحاب المواهب والعقول الذكية المبدعة. لا تخلو أي منظمة من هذه المواهب، وتعمل الإدارة بالتجوال على الكشف عنها، احتضانها، إرجاع حقوق الملكية الفكرية لأصحابها، والاستفادة منها مع ضمان حماية تلك الحقوق.

الفرع السادس: صفات القائد الإداري المتجول

يعتمد نجاح تطبيق الإدارة بالتجوال بشكل أساسي على توافر قيادات مؤهلة ومدربة، قادرة على القيادة بالقُدوة الحسنة، وتمتلك الصفات الشخصية والأخلاقية التي تجعل التجوال فعالاً ومؤثراً. يجب أن يتمتع المدير المتجول بمجموعة من الصفات التي تُعزز الثقة، تُشجع على التواصل المفتوح، وتُحقق التأثير الإيجابي على العاملين أثناء جولاته الميدانية. وفيما يلي أبرز هذه الصفات: (نسيمة، 2017، صفحة 58)

1. **الإنصاف:** يؤكد قيم العدالة والمساواة، ويرفع الظلم، ويستجيب فوراً للمطالب العادلة للأفراد. يتميز بالاستماع الذكي والجيد لشكاوى العاملين، ويعالجها بموضوعية دون تحيز أو تفضيل.
 2. **الاستقامة:** يتسم بعدم الانحراف أو سوء السلوك أو ارتكاب ما يتعارض مع القيم والمبادئ الحميدة التي يقرها المجتمع والمنظمة. يتمتع بقوة شخصية تجعله قدوة يُحتذى بها في السلوك والأخلاق.
 3. **النزاهة:** يصدر قراراته خالية من أي شبهة أو مصلحة شخصية، مما يعزز مصداقيته ويبني الثقة الكاملة لدى العاملين.
 4. **الكرامة الإنسانية:** يحرص بشدة على احترام كرامة العاملين، ويؤكد حقهم الكامل في الحياة الكريمة، الحرية المستقلة، السعي للسعادة، وتأمين مستقبلهم المهني والشخصي.
 5. **الصبر والتفهم:** يتمتع المدير المتجول بصدر رحب، وحلم كبير، وقدرة عالية على الاحتمال ومواجهة المواقف الصعبة والحساسية دون انفعال أو تسرع.
 6. **الحب والرعاية:** يملك القدرة على تقديم الحبة الخالصة والرعاية الحقيقية لكل من المشروع (المنظمة) والعاملين، مما يولد شعوراً بالأمان والانتماء لدى الجميع.
 7. **الانضباط الداخلي والخارجي:** يتمتع بقدر مناسب من ضبط النفس، الصبر، والتحكم في انفعالاته الداخلية والخارجية، سواء في تعامله مع الضغوط أو في تفاعله مع الآخرين.
- المدير المتجول الناجح ليس مجرد شخص يتجول في المنظمة، بل هو قائد يجسد هذه الصفات في سلوكه اليومي. توافرها يحول الجولات الميدانية إلى فرص حقيقية لبناء الثقة، حل المشكلات، تحفيز الإبداع، وتحقيق التميز التنظيمي. بدون هذه الصفات، قد يُنظر إلى التجوال على أنه "مراقبة" سلبية بدلاً من دعم إيجابي.

الفرع السابع: وظائف ومتطلبات الإدارة بالتجوال

- أولاً: وظائف الإدارة بالتجوال

تتمثل مهمة الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around – MBWA) في رفع مستوى أداء المنظمة عبر مختلف عملياتها، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، مع الاعتماد على الوظائف الإدارية الأساسية التقليدية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والمتابعة. تعتبر هذه الوظائف من أهم المكونات والركائز الرئيسية للعملية الإدارية بشكل عام، وتتكيف مع طبيعة الإدارة بالتجوال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية:

(1) التخطيط: التخطيط هو عملية تحديد مسبق لما سيتم القيام به مستقبلاً، ووضع مسار عمل متكامل يتكون من مجموعة من العمليات المنسجمة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة. (باغي، 2011، صفحة 189)،

وفي سياق الإدارة بالتجوال، يركز التخطيط الواعي على النقاط التالية: (المصري، 2015، صفحة 24)

- **الأمن الوظيفي:** يعد من أهم عوامل الاستقرار والدافعية للولاء، وهو أساس التفكير الإبداعي والمبادرة.
- **الإرشاد والتوجيه:** يحرص المدير المتجول على التأكيد للعاملين على أهمية الالتزام بالأنظمة والإجراءات المعمول بها في العمل.
- **الرأي والمشورة:** يشجع الموظفون على مشاورة المدير المتجول لمعالجة مشكلاتهم، حيث يستمع إليهم بعناية ويستفيد من خبراتهم العملية في حل المشكلات التنظيمية.
- **الرؤية والحكمة:** تحقيق التوازن بين احتياجات الفرد ومتطلبات البيئة الخارجية المرتبطة بالمؤسسة.
- **العائد والتعويض:** توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، مثل زيادة الأجور، المكافآت، أو التقدير المعنوي.
- **الصلاحيات والقوة:** توسيع نطاق الصلاحيات بما يتناسب مع الخبرة والعمر الإنتاجي للعاملين، مما يعزز شعورهم بالكفاءة المهنية.

(2) التنظيم: يتم تنظيم الإدارة بالتجوال من خلال تطبيق المبادئ التنظيمية الأساسية التالية (المصري، 2015، صفحة 25):

- **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق مهاراته وقدراته؛
- **مبدأ معادلة السلطة والمسؤولية:** ربط السلطة المفوضة بالمسؤولية المقابلة لها؛
- **مبدأ الانضباط والالتزام:** ضمان الالتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية؛
- **مبدأ وحدة القيادة:** أن يكون لكل فرد رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات؛
- **مبدأ وحدة الهدف والتوجه:** تحديد وحدات عمل تتوافق مع الهدف العام للمنظمة؛
- **مبدأ المساواة في المعاملة:** ضمان معاملة عادلة ومتساوية لجميع الأفراد؛
- **مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار والإبداع:** تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبادرات الإيجابية.

(3) التوجيه:

يعتمد نجاح التوجيه في الإدارة بالتجوال على قدرة القائد في تحريك جهود الأفراد نحو الاتجاه السليم لتحقيق الأهداف المرجوة. ويتحقق ذلك من خلال تحفيز العاملين وتوجيههم دون فرض ضغوطات سلبية، مما يساعد على تنظيم الأداء الفعلي ورفع مستوى الكفاءة. ومن هنا تُعد القيادة الفعالة عنصراً أساسياً في تعزيز الكفاءة وتحقيق الفاعلية التنظيمية.

4) الرقابة والمتابعة:

تعد الرقابة والمتابعة من الوظائف الرئيسية في الإدارة بالتجوال، حيث يتعين على القائد المتجول مراقبة كل شيء أثناء تنقله في المنظمة، مثل: متابعة تنفيذ الأهداف المخطط لها، ضبط التكاليف والموارد، تقييم جودة المنتج أو الخدمة. (سعدة، 2015، صفحة 22)

- ثانياً: متطلبات تطبيق الادارة بالتجوال

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تسهم في نجاح تطبيق الإدارة بالتجوال وتحقيق أهدافها المنشودة. ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي: (فراونة، 2016، صفحة 32)

- **الاهتمام الصادق بالموظفين:** يجب على القادة إظهار اهتمام حقيقي وصادق بأفراد المؤسسة، من خلال فهم احتياجاتهم المهنية والشخصية، والتعرف على طموحاتهم وتطلعاتهم في العمل، مما يعزز شعورهم بالتقدير والانتماء.
- **تسهيل الأمور بدلاً من إصدار الأوامر:** يقتصر دور القائد المتجول على تسهيل الأمور وإزالة العقبات أمام الموظفين، وليس على ممارسة السلطة الأمرة أو التوجيه السلطوي. هذا النهج يحول الإدارة من نمط تسلطي إلى نمط داعم ومساند.
- **تحقيق مستوى أرقى من التعامل:** يتطلب نجاح الإدارة بالتجوال تعاوناً فعالاً بين القادة والعاملين، وبناء علاقات إيجابية تسودها قيم الاحترام المتبادل، التقدير، والشفافية، مما يعزز الجو الإيجابي داخل المنظمة.
- **المشاركة بمصداقية:** يتعين على القيادات منح الموظفين فرصة المشاركة الحقيقية في العمل، وتوفير الوقت والموارد اللازمة لإنجاز المهام، مع مراعاة وضع كل فرد في المكان الذي يتناسب مع مهاراته وقدراته، لضمان مشاركة فعالة وثمررة.
- **التطهير من المعوقات (إزالة العوائق):** يقصد به نزول القائد إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلات والصعوبات التي تواجه العاملين، وتحديد بدلة، ثم معالجتها وحلها بطريقة سليمة وآمنة، مما يزيل العوائق أمام الأداء والإنتاجية.
- **حسن اختيار القيادات:** يجب اختيار القيادات المناسبة لممارسة الإدارة بالتجوال بناءً على التزامها بالسلوكيات التنظيمية الإيجابية، وقدرتها على الاتصال الفعال، والتحفيز، والتخطيط الذكي مع الموظفين. كما يتعين توفير برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهاراتهم وتطوير قيمهم واتجاهاتهم تجاه هذا الأسلوب الإداري.
- **بناء الثقة في المنظمة:** تعد الثقة التنظيمية الركيزة الأساسية لنجاح الإدارة بالتجوال. يقع على عاتق القيادات مسؤولية مساندة الموظفين ليشعروا بالثقة في أنفسهم، في قدراتهم على الإنجاز، وفي المنظمة ككل، من خلال الشفافية، العدالة، والدعم المستمر.

الفرع الثامن: مزايا وصعوبات تطبيق الادارة بالتجوال

- أولاً: مزايا الإدارة بالتجوال

يعد نظام الادارة بالتجوال أحد الأساليب الحديثة تهدف الى اصلاح اداري داخل الدولة، يمكنها من تعزيز المرونة التنظيمية وكذلك اتساع مشاركة الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات المصيرية ويعد أيضا وسيلة عملية لزيادة سرعة الأداء وكفاءته وتحسين جودة التقييم. من أهم فوائد ومزايا الإدارة بالتجوال ما يلي: (المصري، 2015، صفحة 19)

➤ **التفويض الفعال للسلطة:** يتيح التجوال الإداري توزيع المهام والسلطات على الموظفين والإداريين بشكل مدروس، من خلال تعيين الأشخاص المناسبين بناءً على فهم دقيق لقدراتهم ومهاراتهم. وهذا يُمكنهم من اكتساب خبرات جديدة، ويعزز ثقتهم بأنفسهم من خلال تشجيعهم على تجاوز الأزمات والعقبات وتحمل المسؤولية بشكل مستقل .

➤ **تقييم أداء العاملين بشكل أفضل:** يُمكن التجوال المدير من الحصول على فهم أعمق لإمكانات كل موظف وبيئة عمله الفعلية، مما يساهم في إجراء تقييمات أداء مناسبة وصحيحة وموضوعية، وفي تطوير نظم تحفيزية تتناسب تماماً مع الاحتياجات الحقيقية للعاملين .

➤ **إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفق احتياجات العمل:** تُتيح الجولات الميدانية للقائد الاستفادة الأمثل من الموظفين من خلال ملاحظة قدراتهم عن قرب، ومن ثم إعادة توزيعهم بما يتناسب مع مهارات كل فرد ومتطلبات العمل الفعلية، مما يرفع من كفاءة الاستخدام البشري داخل المنظمة .

➤ **زيادة كفاءة وفعالية عمليات التدريب:** تساعد الإدارة بالتجوال على التعرف الحقيقي على احتياجات التدريب من خلال الاحتكاك المباشر مع العاملين، مما يُمكن من إعداد برامج تدريبية مخصصة ومناسبة لتطوير معلوماتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بفعالية أكبر .

➤ **تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ:** تمكّن الإدارة العليا من متابعة تنفيذ الأعمال في مختلف الأقسام وفق معايير الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى رصد الاحتياجات والتحديات بشكل مستمر وفوري، مما يسرّع عملية الإنجاز ويرفع من كفاءة التنفيذ .

➤ **إعادة هيكلة المنظمة بشكل أفضل:** تعتمد إعادة الهيكلة على فهم واقعي ودقيق للموارد والإمكانات المتاحة، والانطلاق من الواقع نحو المستقبل، مع الابتعاد عن الروتين والأساليب التقليدية، وإعادة ترتيب الأوضاع الداخلية بما يتطلبه التطوير التنظيمي المستمر .

➤ **زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين:** يتيح التجوال للموظفين تقديم آرائهم واقتراحاتهم والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية ويزيد من مشاركتهم الإيجابية في إعداد الخطط وتحقيق الأهداف المرجوة .

➤ **ربط المكافآت بالإنجاز الفعلي:** يمكن التجوال القائد من ملاحظة إنجازات الموظفين بشكل مباشر وعن قرب، مما يتيح ربط المكافآت والحوافز بالأداء الحقيقي والجهد المبذول، بعيداً عن العلاقات الشخصية أو المحسوبية. وهذا يعزز مبدأ العدالة ويقلل من تأثير التنظيمات غير الرسمية على عملية اتخاذ القرار

- **ثانياً: صعوبات تطبيق الإدارة بالتجوال**

الإدارة بالتجوال في الواقع العملي مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي قد تقلل من فعاليته أو تحول دون تحقيق أهدافه المرجوة. ومن أبرز هذه الصعوبات ما يلي: (المصري، 2015، صفحة 44)

1. **اتساع الفجوة بين الإدارة العليا والعاملين:** ينشأ هذا العائق من ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم مباشرة، مما يؤدي إلى انعدام الثقة أو ضعفها بين الطرفين. وفي حين أن الإدارة بالتجوال تهدف إلى تقليص هذه الفجوة من خلال التواصل المباشر، فإن وجودها مسبقاً يجعل من الصعب على المدير المتجول كسب ثقة العاملين بسرعة، خاصة إذا كانوا يشعرون بالإقصاء أو عدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا.

2. **البيروقراطية والتهرب من تحمل المسؤولية:** تعد البيروقراطية الجامدة والمفرطة في الإجراءات الروتينية أحد أكبر العوائق أمام الإدارة بالتجوال، لأنها تجعل المنظمة غير مرنة وغير ديناميكية. كما أن ميل بعض العاملين أو الإداريين إلى التهرب من تحمل المسؤولية يعيق التفاعل المفتوح أثناء الجولات، مما يحد من فعالية هذا الأسلوب الذي يتطلب بيئة عمل مرنة تشجع على المبادرة والمساءلة.

3. **قلة الوعي أو نقص المهارات لدى بعض القادة بكيفية ممارسة التجوال الإداري الفعال:** يفتقر العديد من القادة إلى المهارات اللازمة لتطبيق الإدارة بالتجوال بفعالية، مثل مهارات التواصل الفعال، إدارة الحوار البناء، التشخيص السريع للمشكلات، الإصغاء النشط، والتغذية الراجعة البناءة. ونتيجة لذلك، قد تتحول الجولات إلى مجرد "زيارات شكلية" دون تأثير حقيقي. ولتجاوز هذه الصعوبة، يتعين على المنظمات إنشاء برامج تدريبية متخصصة تُمكن القادة من ممارسة هذا الأسلوب بكفاءة ومهنية.

4. **كبر حجم المنظمة واتساع نطاقها الجغرافي:** كلما زاد حجم المنظمة واتسع نطاقها الجغرافي (مثل وجود فروع متعددة أو أقسام منتشرة في مناطق واسعة)، زادت صعوبة قيام القادة بمتابعة جميع الأقسام والعاملين بشكل منتظم وفعال. هذا العائق يجعل من الصعب تحقيق التغطية الشاملة والتفاعل المستمر، مما قد يقلل من فعالية الإدارة بالتجوال في المنظمات الكبيرة إذا لم يُدعم بفرق قيادية فرعية أو أدوات مساعدة.

المطلب الثاني: الإطار النظري للثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية من أبرز المفاهيم التي شغلت اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية خلال العقود الأخيرة، نظرًا لدورها الحاسم في تعزيز مستويات الأداء الفردي والتنظيمي. ففي بيئة تتسم بالثقة المتبادلة بين الموظفين وإدارتهم وزملائهم، يرتفع مستوى الدافعية الذاتية، وتزداد الرغبة في بذل مجهود إضافي، والالتزام بأهداف المنظمة، بل ويسعى الفرد إلى تطوير مهاراته وتحسين أدائه بشكل مستمر. في المقابل، يؤدي ضعف الثقة التنظيمية - أو انعدامها - إلى تراجع الالتزام، وزيادة السلوكيات الانتهازية، حيث يميل الموظفون إلى إعطاء الأولوية لمصالحهم الشخصية على حساب مصالح المنظمة، مما ينعكس سلبًا على الإنتاجية والابتكار والاستقرار التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

يعد مفهوم الثقة التنظيمية قد تطور عبر المدارس الإدارية المختلفة. فركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية للعلاقات داخل المنظمة، بينما أولت المدرسة الإنسانية اهتمامًا أكبر للجوانب غير الرسمية والعنصر البشري (بنات، 2016، صفحة 15).

ويعرفها Hoy & Tschannen-Moran بأنها استعداد الأفراد أو الجماعات لقبول التأثير بالطرف الآخر، استنادًا إلى ثقتهم بأن هذا الطرف يتمتع بالكفاءة والنزاهة والنوايا الحسنة (خوين، 2015، صفحة 127).

وعرفت الثقة التنظيمية بأنها الاطمئنان والترابط بين جميع أعضاء المؤسسة - سواء بين القائد ومروسيه أو بين الموظفين أنفسهم - المبني على الإيمان بأهداف المؤسسة، مما يعزز التعاون والالتزام والمشاركة الفعالة. (كاظم، 2014، صفحة 232) أما (زيدان، 2019، صفحة 120) فيعرفها بأنها المبادئ والقيم الأخلاقية والتوقعات بأن المنظمة يُعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة للأفراد والجماعات، من خلال النظام الإداري والمديرين ونظم المعلومات والعلاقات التنظيمية.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن الثقة التنظيمية تمثل الاعتقاد الجماعي لدى أفراد المنظمة (الموظفين والإدارة) بأن المنظمة وأعضائها وقياداتها سيتصرفون بطريقة متوقعة ونزيهة وداعمة، وأن وعودهم وأقوالهم جديرة بالثقة، حتى في ظل المخاطر وعدم اليقين. وهي بذلك توفر درجة عالية من الأمان النفسي والشعور بالدعم المتبادل.

الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

تصنف الثقة التنظيمية في الأدبيات الإدارية الحديثة كأحد أبرز مكونات رأس المال الاجتماعي والنفسي داخل المنظمات، وتُعد متغيرًا تنبؤيًا قويًا يفوق في تأثيره الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي التقليدي في تفسير النتائج التنظيمية طويلة الأمد، وتتمثل أهميتها الرئيسية في الجوانب التالية: (صدر الدين، 2018، صفحة 312)

- تعد الثقة التنظيمية عاملاً جوهرياً لتحقيق الانسجام والتكامل الداخلي في المنظمة، حيث تسهم في توجيه السلوك الفردي والجماعي، وفهم السلوك الاقتصادي والسياسي، وبناء علاقات مستقرة وقابلة للاستمرار بين الأفراد والفعاليات الإدارية؛
- تشكل أساساً للتعاون والتبادل المعرفي، إذ تتأثر بمستوى تفاعل الأفراد وسلوكهم الشخصي، وتعزز التعاون من خلال تطوير قواعد التفاعل والتبادل المستمر عبر الزمن، مما يولد قيمة مضافة داخل المنظمة؛
- لا تستطيع أي منظمة العمل بكفاءة عالية دون وجود ثقة متبادلة بين موظفيها، كما لا يمكن لأي قائد تجاهل دورها في الإدارة؛ فهي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- تعزز الثقة التنظيمية الرضا الوظيفي والأداء، وتزيد من رغبة الأفراد في البقاء بالمنظمة، وتقلل من الصراعات الداخلية والسلوكيات السلبية (مثل الانتهازية، الغياب، والدوران الوظيفي)؛
- تساعد في استغلال الوقت بشكل أمثل، وتوفير جو ملائم للحوار المفتوح وتبادل الأفكار، مما يعزز الاتصال الفعال، ويقلل الحاجة إلى الرقابة المباشرة، ويرفع مستوى الإنتاجية والابتكار؛
- تُعد مفتاحاً لتحقيق التفوق التنظيمي، إذ ترتبط بزيادة الإنتاجية، تقليل التكاليف (مثل تكاليف المراقبة والدوران)، تعزيز الالتزام، وخلق ثقافة إيجابية تدعم الاستدامة والنمو طويل الأمد.

الفرع الثالث: خصائص الثقة التنظيمية

تتسم الثقة التنظيمية بعدد من الخصائص الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية، وتجعلها عاملاً حاسماً في بناء العلاقات التنظيمية وتعزيز الأداء. نوجز هذه الخصائص على النحو التالي : (طه، 2019، الصفحات 43-33)

- **متعددة المستويات** : تعني أن الثقة التنظيمية لا تقتصر على مستوى واحد، بل تنشأ وتتطور نتيجة التفاعلات المختلفة داخل المنظمة، سواء بين زملاء العمل، أو داخل فرق العمل التنظيمية، أو بين الموظفين والإدارة العليا، أو حتى بين المنظمات بعضها البعض (مثل الشراكات أو التحالفات الاستراتيجية). هذا يجعلها ظاهرة متعددة الأبعاد ومتداخلة.
 - **ذات جذور ثقافية** : ترتبط الثقة بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية، التي تشمل القواعد غير الرسمية، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل المنظمة الإدارية. فالثقافة التي تعزز الشفافية والعدالة والاحترام المتبادل تسهم في تعزيز الثقة، بينما الثقافات السلبية (مثل الخوف أو المنافسة الشديدة) قد تضعفها.
 - **تعتمد على الاتصال الإداري** : تمثل الثقة نتاجاً مباشراً لسلوكيات الاتصال الفعال داخل المنظمة، مثل توافر المعلومات الدقيقة وإتاحتها للجميع، تقديم تفسيرات واضحة للقرارات، إظهار الصدق والشفافية في التعامل، وحرية تبادل الآراء والأفكار دون خوف. يُعد الاتصال المفتوح أحد أقوى العوامل في بناء وصيانة الثقة.
 - **ديناميكية (متغيرة ومتطورة)** : لا تكون الثقة ثابتة، بل هي عملية مستمرة التغير؛ تمر بعدة مراحل (مثل البداية المبنية على التوقعات، ثم الاستقرار كبناء متراكم، وأخيراً قد تذوب أو تتعزز بين الأفراد داخل المؤسسة). يمكن أن تتطور بسرعة مع التجارب الإيجابية، أو تتآكل بسرعة أكبر في حالة الخيانة أو عدم الوفاء.
 - **متعددة الأبعاد** : تتكون الثقة من عوامل مترابطة تشمل المعرفية (الإدراك والمعلومات)، العاطفية (المشاعر والود)، والسلوكية (التصرفات والالتزامات). هذه الأبعاد تؤثر مجتمعة في إدراك الفرد لدرجة الثقة السائدة، وغالباً ما تُرتبط بنموذج Mayer et al. (1995) الذي يركز على القدرة، النزاهة، والنوايا الحسنة.
- كما تتميز الثقة التنظيمية بالخصائص التالية: (حايك، 2021، صفحة 42)
- **قابلية التعرض للخطر (Vulnerability)** : لا توجد ثقة حقيقية بدون مخاطرة فعلية؛ فالثقة تظهر فقط عندما يكون هناك احتمال حقيقي للضرر إذا خالف الطرف الآخر التوقعات أو الوعود.
 - **تعتمد على الاتصال الإداري** : تنشأ الثقة كنتيجة مباشرة للتواصل الداخلي الفعال في المنظمة، مثل توفير المعلومات الدقيقة وإتاحتها للجميع، تقديم تفسيرات واضحة للقرارات، والحفاظ على الشفافية والصدق. كلما كان الاتصال أكثر وضوحاً وشفافية، ازدادت درجة الثقة بين الموظفين والإدارة.
 - **التوقع الإيجابي (Positive Expectations)** : يتمثل في الاعتقاد الراسخ بأن الطرف الآخر (فرداً أو منظمة) سيتصرف بطريقة مفيدة أو على الأقل غير ضارة، حتى في غياب الرقابة المباشرة أو الضمانات الرسمية.
 - **تعدد الأبعاد (Multidimensional)** : تتكون الثقة من ثلاثة مكونات أساسية :
 - الكفاءة (Ability/Competence) : القدرة والمهارة في أداء المهام.
 - النزاهة (Integrity) : الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والصدق.

- النوايا الحسنة (Benevolence): الرعاية والاهتمام بمصالح الطرف الآخر.
 - **مرتبطة بالعلاقة وليست بالشخص فقط (Relational):** الثقة ليست صفة شخصية ثابتة، بل حالة نفسية-اجتماعية تنشأ وتتطور داخل علاقة محددة بين طرفين (مثل موظف-قائد، موظف-منظمة، موظف-زميل).
 - **ديناميكية وقابلة للتغيير (Dynamic):** الثقة عملية متغيرة عبر الزمن؛ تبنى تدريجيًا كالبناء المتراكم، وقد تنهار بسرعة كبيرة إذا غابت عوامل دعمها (مثل الخيانة أو عدم الشفافية).
 - **تعدد المستويات (Multi-level):** توجد على مستويات متداخلة داخل المنظمة، وليست محصورة في علاقة واحدة، وتشمل:
 - الثقة الشخصية (Interpersonal Trust): بين الأفراد.
 - الثقة الفرقية (Team Trust): داخل الفرق العاملة.
 - الثقة المؤسسية (Institutional/Organizational Trust): في المنظمة ككل (سياساتها وأنظمتها).
 - **متبادلة (Reciprocal):** الثقة تولد الثقة؛ فعندما يُظهر طرف ثقة، يرد الطرف الآخر عادة بثقة أعلى (تأثير التضخيم المتبادل أو reciprocity effect).
 - **حساسة للسياق (Context-sensitive):** تختلف درجتها وطبيعتها حسب الثقافة الوطنية، الثقافة التنظيمية، الصناعة، مرحلة حياة المنظمة، وطبيعة العمل.
 - **لها تأثير تسلسلي (Spillover & Cascade Effect):** تنتقل الثقة من مستوى إلى آخر؛ فالثقة في القائد قد تنتقل إلى الثقة في المنظمة ككل، والثقة في الفريق تؤثر على الأداء الفردي، وهكذا.
- باختصار، الثقة التنظيمية ليست مجرد شعور عابر أو قيمة أخلاقية مجردة، بل ظاهرة نفسية-اجتماعية معقدة، متعددة الأبعاد والمستويات، قابلة للقياس والإدارة الاستراتيجية، ولها تأثير سبي مباشر وطويل الأمد على النتائج التنظيمية مثل الأداء، الالتزام، الابتكار، والاستقرار.
- الفرع الرابع: أنواع الثقة التنظيمية**
- تشمل تشمل الثقة التنظيمية أنواعًا متعددة حسب طبيعة تكوينها ومستوى العلاقة، ومن أبرزها:
- أ. **الثقة التعاقدية Contractual Trust أو Calculus-Based Trust** تُعرف بأنها التزام الأطراف بتنفيذ ما هو متفق عليه، سواء كان الاتفاق صريحًا أم ضمنيًا، وتستند إلى التعهد والوفاء بالوعود. يتوقع الأفراد في هذا النوع أن تُنفذ الوعود، ويُعد عنصرًا أساسيًا في العلاقات التنظيمية لتقليل المخاطر المدركة. يمكن تعزيزها من خلال التعاون والسلوك الإيجابي في العمل، مما يعزز الاستقرار والأمان في التفاعلات (شاويش، 2013، الصفحات 16-17).
- ب. **الثقة المكشوفة Disclosure-Based Trust أو Knowledge-Based Trust** تشير إلى استعداد الطرف الأول لكشف معلومات أو أسرار للطرف الآخر، مع الاعتقاد بأن هذا الإفصاح لن يُستغل ضده أو يسبب له أذى. تظهر

عندما يشارك الموظف معلومات خاصة بالمهام أو الوظيفة، معتمداً على أداء الطرف الآخر بكفاءة وأمانة مهنية. تنشأ أيضاً في سياقات شخصية مثل مشاركة المشاعر أو المشكلات دون خوف من الاستغلال، وتساهم في تعزيز التواصل، تحسين العلاقات الشخصية والاجتماعية، وتخفيف المشكلات التنظيمية (مُجّد، 2014، صفحة 263)

ت. **الثقة على المستوى الفردي Individual-Level Trust أو Interpersonal Trust** تمثل الثقة بين الأفراد داخل المنظمة، حيث يؤدي غيابها إلى التوتر، زيادة المخاطر المدركة، وتدهور جودة العلاقات الشخصية. تُعد الركيزة الأساسية لفهم الأحداث الدائرة، حل المشكلات، وتبادل الأفكار الإيجابية؛ فانعدامها غالباً ما يؤدي إلى فقدان الإبداع والتعاون، بينما وجودها يعزز القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية بفعالية (مُجّد، 2014، صفحة 264)

ث. **الثقة على مستوى الجماعة Team Trust أو Group-Level Trust** تركز هذه الثقة على الاعتقاد المشترك داخل الجماعة أو الفريق بأن الأعضاء سيتصرفون بكفاءة، نزاهة، ودعم متبادل، مما يعزز التعاون والتماسك الجماعي. منذ ظهور حركة التطوير التنظيمي، أصبحت الثقة الجماعية عاملاً رئيسياً لنجاح الفرق، حيث تساهم في تسهيل التغيير، تبادل المعرفة، وحل المشكلات الجماعية بفعالية أكبر. غيابها يؤدي إلى توتر داخلي وانخفاض الأداء الفرقي، بينما وجودها يعزز الإبداع والالتزام الجماعي (مستمد من دراسات جامعة بسكرة وغرداية، وأدبيات مشاهقة). (بنات، 2016، صفحة 19)

الفرع الخامس: أبعاد الثقة التنظيمية

تتمثل أبعاد الثقة التنظيمية في الأدبيات الإدارية العربية والدولية في ثلاثة أبعاد أساسية رئيسية، تعكس مستويات الثقة داخل المنظمة (الإدارة العليا، المشرف المباشر، والزملاء)، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بنموذج (Mayer et al. 1995) :

1. الثقة في الإدارة العليا (Trust in Top Management):

تتمثل في مستوى الاطمئنان لدى الأفراد تجاه المنظمة ككل، مما يعكس قناعتهم بأن الإجراءات والقواعد التي تضعها الإدارة موجهة لصالح الجميع داخل المؤسسة. يميز هذا البعد التوافق في القيم والمبادئ لدى الموظفين، بالإضافة إلى امتلاك الإدارة قدرات مهنية ومعرفية تمكنها من تنفيذ أعمالها على أكمل وجه (فاتح، 2019، صفحة 4)، وتساهم هذه الثقة في جذب الموظفين وكسب ولائهم من خلال تلبية احتياجاتهم المتنوعة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي، عبر خلق جو إيجابي يعتمد على هيكل تنظيمي مرن وعدالة في التعامل مع الأقسام المختلفة (حياة، 2018، صفحة 171) .

كما تمثل طبيعة العلاقة بين الموظفين والإدارة، مبنية على الرسائل التنظيمية التي تعكس توقعات المؤسسة وتصور الموظفين لكفاءة المدير وقيادته (Karimi, 2015, p. 22).

وتتجزأ **محددات الثقة بالإدارة العليا** إلى بعدين رئيسيين أساسيين، يُعدان من أبرز العوامل المؤثرة في بناء وتعزيز الثقة في الإدارة العليا داخل المنظمات: (إلهام، 2022، صفحة 27)

أ. **العدالة التنظيمية: (Organizational Justice)** تشير إلى إدراك الموظفين لعدالة الوسائل والإجراءات التي تُحدد من خلالها نتائج الأداء والمكافآت داخل المنظمة. تتجزأ إلى:

• **العدالة التوزيعية: (Distributive Justice)** تعني العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات (مثل الرواتب، الترقيات، الإجازات، والحوافز) المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين، بحيث يشعر الفرد أن التوزيع يتناسب مع جهده، مساهمته، ومعايير موضوعية.

• **العدالة الإجرائية: (Procedural Justice)** تعني صحة ونزاهة الإجراءات والعمليات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء والتي أدت إلى حصول الفرد على مكافآته أو استحقاقاته. هناك ترابط قوي بين العدالة التوزيعية والإجرائية، إذ يعزز الإجراءات الشفافة والمنصفة (مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، التوافق مع المعايير، والإمكانية للطعن) الشعور بالعدالة التوزيعية، مما يرفع مستوى الثقة في الإدارة العليا.

ب. **الدعم التنظيمي المدرك: (Perceived Organizational Support – POS)** يعني إدراك الموظفين أن المنظمة تقدر إسهاماتهم وتحتم بمصالحهم الشخصية والمهنية. يبني الأفراد هذا الإحساس على عوامل مثل:

- استعداد المنظمة لتقديم مساعدة خاصة تساعد على إنجاز الأعمال (مثل توفير موارد إضافية أو مرونة في الجدول الزمني).
- توفير فرص التدريب والتطوير في المجالات التي يرغبون فيها.
- الاهتمام بالرفاهية العامة، مثل الدعم في الأزمات الشخصية أو توازن الحياة العملية

2. الثقة بالمشرف أو الرئيس المباشر: (Trust in Immediate Supervisor)

تنمو الثقة في المشرفين من العلاقات الشخصية ومميزات العدالة التفاعلية، و هي الخطة التي يستخدمونها لإيصال المعلومات بالقرارات التنظيمية للمرؤوسين بالمؤسسة، كما أن دور المشرف مع مرؤوسين في المنظمات العامة يشكل مستويات الثقة العمودية. (Porumbescu, 2013, p. 159)

وتسهم في اعتقاد الفرد بقدرة مشرفه على أداء عمله بكفاءة، كما يسهم أيضا على دعمه وتحفيزه للموظفين وتقدير عملهم ومجهوداتهم ورفع معنوياتهم، وهذا ناتج عن كسبه للمهارات والقدرات لتحقيق أهداف المنظمة. (فاتح، 2019، صفحة 4) كما تشير أيضا الى العلاقات المتعاونة بين الأفراد، من حيث تبادل الأفكار والمعلومات في المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف، وان الثقة تمنح مجموعة من السمات للفرد من بينها الانضباط والالتزام بأداء المهام ومساندة الآخرين. (علي، 2016، صفحة 32) وتشير الأدبيات النظرية والعملية إلى أن هناك عدد من المحددات للثقة بالمشرفين وتتضمن هذه المحددات: (الصقير، 2014، الصفحات 33-34)

- **القدرة:** وتعني أن الفرد يدرك أن الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء يمتلكون مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عملهم تسمح بأن يكون لديهم تأثير على الآخرين كما تعني أن الآخرين " رؤساء أو زملاء يمتلكون القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل.
- **النزعة لفعل الخير:** وتعكس التوجه الإيجابي من قبل الآخرين " رؤساء أو زملاء" نحو الفرد، وتعني اعتقاد الفرد وإيمانه بأن الآخرين يريدون خير له، ويملكون نوايا حسنة تجاهه عن الدوافع الأنانية أو المتمركزة حول الذات، كما تعني أن الفرد يعتقد أن الآخرين يهتمون بمصالحه وأحواله، ومساعدته.

- الاستقامة أو التكامل: وتعني إدراك الفرد أن الآخرين يعتنقون ويلتزمون بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة وإيجابية بالنسبة له، ويتصرفون بطريقة تتفق مع هذه القيم والمبادئ المرغوبة وتتمثل هذه القيم في تطابق أقوالهم بأفعالهم، ومصداقيتهم، وامتلاكهم إحساساً قوياً بالعدالة.

1. الثقة بزملاء العمل:

وهي الروابط التي تفضي إلى التعاون بين الأفراد، من خلال التبادل للأفكار والمعلومات بين الجميع وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، حيث تجعل الفرد كفء بثقة الآخرين داخل المنظمة، ومن أهمها الالتزام المهني ومساندة الآخرين. (علي، 2016، صفحة 32)

وتمثل ثقة التي تكون بين الافراد داخل المنظمة، ويتجلى ذلك من خلال التعاون المستمر والتواصل بين الجميع، و بما ينسجم مع تطابق القيم والمبادئ المشتركة فيما بينهم. (الطائي، 2007، صفحة 8) وتتضمن محددات الثقة بزملاء العمل العناصر التالية: (الصقير، 2014، صفحة 35)

أ. القدرة والتكامل: (**Ability & Integrity**) يشمل إدراك الفرد أن زملاءه يمتلكون الكفاءة والمهارات اللازمة لأداء المهام بجودة عالية (القدرة)، بالإضافة إلى النزاهة والالتزام بالقيم الأخلاقية والمبادئ المشتركة (التكامل). يشعر الموظف بالثقة عندما يرى أن زميله صادق في وعوده، ملتزم بمسؤولياته، ولا يسعى لمصالح شخصية على حساب الجماعة. هذا المحدد يعزز الاعتماد المتبادل في العمل اليومي.

ب. الارتياح المتبادل: (**Mutual Comfort / Affective Trust**) يعبر عن الشعور بالراحة النفسية والأمان العاطفي في التعامل مع الزملاء، حيث ينشأ من العلاقات الودية، الاحترام المتبادل، والشعور بالانتماء للفريق. يتجلى في القدرة على مشاركة الأفكار دون خوف من النقد السلبي أو الاستغلال، والشعور بالدعم العاطفي من الزملاء في أوقات الضغط أو الصعوبات. هذا البعد يقوي الجانب العاطفي للثقة الأفقية.

ت. الاستعداد لمنح الثقة للآخرين: (**Willingness to Trust / Reciprocity**) يشير إلى استعداد الفرد لبدء هو بالثقة أولاً، أي أن يمنح زميله الثقة دون انتظار ضمانات مسبقة، مع الاعتقاد بأن هذا التصرف سيُرد بالمثل) تأثير المعاملة بالمثل — reciprocity). يتطلب هذا المحدد شجاعة نفسية لقبول الضعف (vulnerability) في العلاقة، وهو ما يولد دوامة إيجابية من الثقة المتبادلة داخل الفريق. غياب هذا الاستعداد يؤدي إلى حذر مفرط وانخفاض التعاون.

الفرع السادس: مكونات الثقة التنظيمية

يُعد نموذج ماير، ديفيس، وسكورمان – (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) المعروف أيضاً بـ "النموذج التكاملي للثقة التنظيمية" – الإطار النظري الأكثر تأثيراً واستشهاداً حتى اليوم في دراسات الثقة داخل المنظمات. يركز النموذج على ثلاثة مكونات أساسية (أو عوامل إدراكية) يقيّمها الشخص الوائق (Trustor) في الطرف الموثوق به (Trustee)، سواء كان هذا الطرف قائداً، زميلاً، أو المنظمة ككل. هذه المكونات هي التي تحدد درجة الثقة، وتُعتبر شرطاً ضرورياً لنشوء الثقة الحقيقية وتتمثل فيما يلي: (Schoorman, 2007, p. 350)

1. **الكفاءة أو القدرة: (Ability)** يقصد بها الاعتقاد بأن الطرف الموثوق به يمتلك المهارات، المعارف، القدرات، والخبرات اللازمة لأداء دوره بنجاح داخل مجال محدد. هذا البعد خاص بالمجال (domain-specific)، أي أن الثقة في كفاءة الشخص قد تكون مرتفعة في جانب معين (مثل الكفاءة المالية لمدير) ومنخفضة في جانب آخر (مثل الكفاءة الاستراتيجية أو القيادية). يُعبر عنها بأنها مجموعة الخصائص التي تمكن الطرف من التأثير الإيجابي داخل مجال عمله، وتساعد في حل مشكلات العمل أو تحقيق الأهداف بفعالية، فبدون إدراك الكفاءة، لا يمكن أن تتولد ثقة أولية، لأن الطرف الواثق يخشى الفشل أو عدم القدرة على الإنجاز.

2. **النزاهة أو الاستقامة: (Integrity)** هي الإدراك بأن الطرف الموثوق به يلتزم بمجموعة من المبادئ والقيم التي يراها الشخص الواثق مقبولة ومشروعة. يشمل هذا البعد مؤشرات فرعية مثل: الصدق، الوفاء بالوعود، اتساق القول مع الفعل، الشفافية، والعدالة في المعاملة (توزيعية وإجرائية)، ففي بدايات العلاقة، تكون النزاهة غالبًا البعد الأكثر أهمية، خاصة في الثقافات الجماعية (مثل المجتمعات العربية) حيث تُعد الركيزة الأولى. إذا انهارت النزاهة (مثل كذب أو عدم وفاء)، تنهار الثقة كلها بسرعة، حتى لو كانت الكفاءة عالية.

3. **النوايا الحسنة أو العطف / الخيرية: (Benevolence)** هي الاعتقاد بأن الطرف الموثوق به يرغب في فعل الخير للشخص الواثق ويهتم بمصلحته بعيدًا عن الدوافع الأنانية أو الربحية فقط. يُعبر عنها بأن الطرف سيعمل لصالح الواثق حتى لو كانت هناك فرصة للاستغلال أو الربح الشخصي. يشمل الاهتمام بالرفاهية، الدعم في الأزمات، والرعاية دون مقابل مباشر، هذا البعد يحتاج وقتًا أطول لينمو (يتطلب تجارب إيجابية متكررة)، ويصبح الأكثر تأثيرًا في العلاقات طويلة الأمد أو الشخصية/العاطفية داخل المنظمة.

النقطة الجوهرية في النموذج أن هذه الأبعاد الثلاثة لا تتجمع بطريقة جمعية، بل تضاعفية إذا كان أي بعد منها صفرًا أو منخفضًا جدًا فإن الثقة الكلية تنهار حتى لو كانت البعدين الآخرين مرتفعين جدًا. بعبارة أخرى، الكفاءة العالية وحدها لا تكفي إذا غابت النزاهة أو النوايا الحسنة.

الفرع السابع: قواعد بناء الثقة التنظيمية

إن الثقة التنظيمية محورا مهما في الاعتماد على المعلومات والمعرفة لمواكبة التغيرات والتطورات الجديدة، فإن من الصعب بناء مناخ من الثقة إذ لم تراعى قواعد أساسية، ويمكن تلخيصها فيما يلي: (بنات، 2016، صفحة 24)

- **الحفاظ على الوعود والوفاء:** إن الوفاء بالوعد من أهم الصفات النبيلة، حيث إن التزام المدير بوعد يعزز من مصداقيته على اعتماد الآخرين عليه، وفي حال تعذر الوفاء بالوعد بسبب ظروف خارج عن نطاق سيطرته، يجب عليه توضيح الأسباب وعدم التهرب.

- **المحافظة على الاتساق:** يجب ان يكون ثبات المدير في قوله وفعله على المدى الطويل، لا نشاء علاقة قوية لبناء علاقات مستدامة مع الافراد.
- **الحرص على الأمانة:** لا يمكن الوصول الى الثقة ان لم تكن هناك أمانة، فعلى المدير التحلي بالصدق في نقله للمعلومات وامتناعه عن الكذب مهما كانت الظروف.
- **التعبير عن المشاعر بصدق:** يجب على المدير ان يتكلم ويعبر عن مشاعره بصراحة وبطريقة صادقة، حتى لا يعتبر شخصا باردا من قبل الآخرين، وهذا ما يعزز بناء الثقة بينهم.
- **المرونة في التعامل مع الآخرين:** المرونة هي التي تعزز الثقة المتينة الموجودة بين الافراد، لذا على المدير ان يكون مرنا وقادرا على التكيف مع المواقف المختلفة.
- **الحرص على الانصات للآخرين:** على المدير الاستماع الجيد وتخصيص وقت كافى لفهم وجهات نظر الموظفين، لكي يضمن تواصل فعال.
- **ممارسة الاتصال المفتوح:** ان تكون هناك صراحة وحسن النية في التفاهم، وهذا ما يساعد على بناء علاقات قائمة على الثقة، وعدم الاحتفاظ بالمعلومات او حجبها.
- **الثبات على مبدأ القدرة على التنبؤ بسلوك المدير:** وثباته على المبادئ يحسن الاعتماد عليه ويكسبه ثقة الموظفين.
- **اظهار الشغف للعمل:** من خلال حب المدير لعمله واتمامه بإتقان، وتحفيزه للموظفين على العمل بكفاءة هذا ما يزيد من الفاعلية والانتاجية، ويجعل المناخ ايجابيا.
- **الشفافية:** ان تكون في جميع العمليات والمعاملات التنظيمية للمدير مع فريقه وتعد هذه من اهم بناء الثقة، وتؤدي الى التعاون الاكبر بين الافراد وتحسين الاداء الكلي للمؤسسة.

الفرع الثامن: العوامل المؤثرة في تعزيز الثقة التنظيمية

يوجد عدة عوامل مؤثرة في تعزيز وتحسين الثقة التنظيمية داخل المؤسسة تم تقسيمها الى مجموعتين كما يلي: (شاهين، 2010، صفحة 70)

- أ. **عوامل التنظيمية:** تعد من العوامل البشرية والممارسات الادارية بالإضافة الى ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي، عوامل أساسية وجوهرية في تعزيز الثقة داخل المؤسسة، فالموارد البشرية تحدد كفاءة الاداء وفعاليتها، بينما الممارسات الادارية وهيكل المنظمة فهما أساليب مناسبة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وزيادة الالتزام ورفع مستوى الاداء، وانه يساعد على التواصل واشتراك الموظفين على اتخاذ القرار.
- ب. **العوامل الفردية:** تركز عملية بناء الثقة التنظيمية على مجموعة من العوامل الذاتية التي تؤثر في استعداد الافراد للاعتماد على الآخرين، من خلال الحالة الذهنية والقيم والأخلاق، ومن أبرزها الميل على الاعتماد أو الاستعداد الفردي

للاعتقاد على الآخرين منذ مراحل باكورة، فالحين تساهم الحالة الذهنية والمشاعر في تقييم مصداقية الآخرين قبل اتخاذ قرار الثقة، أما القيم والأخلاق تلعب دوراً هاماً في ترسيخ السلوكيات التي تعزز الثقة وتحدد المصداقية للأفراد في بيئة عملهم.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية

الفرع الأول: نظرية تبادل القائد - العضو:

تفسر نظرية تبادل القائد - العضو (LMX) (Lader Member Exchange Theory) العلاقة بين متغيري الدراسة الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، حيث إنها تركز على العلاقة الثنائية بين القائد ومروسيه في بيئة العمل، وتعتمد النظرية على فكرة أن القادة لا يتعاملون مع جميع مروسيهم بالطريقة نفسها، بل يقومون بتطوير علاقات مختلفة من حيث الجودة والتفاعلية مع كل فرد، وتؤثر جودة العلاقة بشكل كبير على ثقة الموظفين في القائد والتزامهم بالعمل ومستويات أدائهم، حيث أن وجود علاقة قوية بين القائد والموظفين يعزز بيئة عمل إيجابية تتسم بالثقة التنظيمية العالية، والتحفيز والرضا الوظيفي مما ينعكس على أداء المهام وأداء السلوكيات التي تدعم المنظمة، ويشير هذا إلى أن الإدارة بالتجوال يمكن أن تكون وسيلة فعالة لبناء العلاقات من خلال تفاعل ميداني مستمر، وتعمل على تحسين جودة العلاقة بين القائد والموظف مما يزيد من مستويات الثقة التنظيمية، وبالتالي نستنتج أن نظرية تبادل القائد - العضو (LMX) تقدم إطاراً مثالياً لفهم العلاقة بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، من خلال تطبيق القادة للإدارة بالتجوال فإنهم يخلقون فرضاً لبناء علاقات مباشرة وشخصية مع مروسيهم، مما يعزز جودة العلاقة وبالتالي تؤدي العلاقة الجيدة إلى زيادة مستويات الثقة التنظيمية، وتساعد التفاعلات المستمرة والمباشرة القائد على فهم احتياجات الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء. (الشماسي، 2025، صفحة 555)

الفرع الثاني: دور الإدارة في التجوال في بناء الثقة التنظيمية:

الإدارة بالتجوال (عندما تطبق بصدق ودكاء) هي واحدة من أقوى الأدوات لبناء وتعزيز الثقة التنظيمية، لأنها تحول العلاقة بين المدير والموظف من علاقة رسمية بيروقراطية إلى علاقة إنسانية مبنية على الاحترام المتبادل والشفافية والاهتمام الحقيقي: (Mayer, 1995, p. 730)

1. تقليل المسافة الهرمية (تسطيح الهيكل نفسياً) عندما يرى الموظفون أن المدير (حتى على مستوى عالٍ) يترك مكتبه ويأتي إلى مكان عملهم ويتحدث معهم مباشرة، يشعرون أنهم "مرئيون" وأن هناك اهتماماً حقيقياً بهم كأشخاص، وليس فقط كأرقام. هذا يقلل من شعور "نحن وهم" بين الإدارة العليا وبقية المنظمة.
2. الشفافية والتواصل المباشر MBWA يتيح للمدير أن يسمع المشكلات والاقتراحات والشكاوى من المصدر مباشرة، دون فلترة التقارير الرسمية. وعندما يرى الموظفون أن صوته يُسمع فعلاً (وأن شيئاً ما يتغير نتيجة حديثهم)، تزداد ثقتهم في الإدارة.

3. إظهار الاحترام والتقدير مجرد أن يبذل المدير وقتًا ليأتي إلى مكان العمل، يسأل عن الأحوال الشخصية، يتذكر أسماء الأبناء، أو يشكر شخصيًا على مجهود إضافي، كل ذلك يُترجم في عقل الموظف إلى: "هذا المدير يهتم بي كإنسان". وهذا أقوى محفز للثقة.

4. اكتشاف المشكلات مبكرًا (قبل أن تتحول إلى أزمات ثقة) كثير من أزمات الثقة في المنظمات تنشأ من تراكم مشكلات صغيرة لم ينتبه لها أحد في الإدارة العليا. الـ MBWA يجعل المدير يرى بنفسه الواقع، فيعالج المشكلة قبل أن تتضخم وتتحوّل إلى فقدان ثقة.

5. تعزيز ثقافة "الباب المفتوح" فعليًا لا قوليًا فقط كثير من الشركات تكتب في رؤيتها "سياسة الباب المفتوح"، لكن الموظفين لا يصدقونها. أما المدير الذي يتجول بنفسه، فهو يثبت أن الباب مفتوح فعليًا... بل إنه هو من يخرج من الباب ويأتي إليهم.

فالإدارة بالتجوال ليست نشاطًا ترفيهيًا ولا حملة علاقات عامة مؤقتة، بل هي أقوى وأرخص وأسهل رافعة لبناء الثقة التنظيمية واستدامتها. لأن الثقة — في النهاية — لا تُبنى في الاجتماعات الرسمية ولا في الخطابات المكتوبة، بل تُبنى في الممرات، وعلى خطوط الإنتاج، وأمام ماكينة القهوة، حيث يلتقي الإنسان بالإنسان.

الفرع الثالث: دور الإدارة بالتجوال في رفع الثقة التنظيمية:

الإدارة بالتجوال (Management by Wandering Around – MBWA) تُعد من أقوى الممارسات القيادية تأثيرًا في رفع مستوى الثقة التنظيمية. تُظهر الأدبيات النظرية والتطبيقية أن العلاقة بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية علاقة مباشرة وإيجابية وقوية، إذ يعمل التجوال على تعزيز الأبعاد الثلاثة لنموذج ماير وديفيس وسكورمان (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, p. 721) في آن واحد: (Mayer, 1995, p. 721)

- **أولاً – الكفاءة: (Ability)** يُظهر المدير الذي يغادر مكتبه ويتجول بين الموظفين كفاءته الحقيقية من خلال فهمه العميق لتفاصيل العمل اليومية، وحل المشكلات فور وقوعها على أرض الواقع، مما يرفع بشكل ملحوظ إدراك الموظفين لقدرته وقدرته على القيادة الفعالة.
- **ثانيًا – النزاهة: (Integrity)** يقلل التجوال المسافة الرمزية والنفسية بين الإدارة والموظفين، فيشعر الموظف أن المدير لا يختبئ خلف التقارير أو الأبواب المغلقة، وأن ما يُقال في الاجتماعات الرسمية هو نفسه ما يُطبق على أرض الواقع. هذا الاتساق بين القول والفعل يعزز بقوة بعد النزاهة، ويقلل من الشكوك حول مصداقية الإدارة.
- **ثالثًا – النوايا الحسنة: (Benevolence)** وهو البعد الأكثر تأثيرًا بالتجوال بحسب معظم الدراسات، إذ يوّلّد شعورًا عميقًا بالرعاية والاهتمام الشخصي. فعندما يسأل المدير عن حال الموظف، يستمع إلى شكواه الصغيرة قبل أن تتحول إلى أزمة، يتذكر اسمه أو اسم أبنائه، يظهر اهتمامًا حقيقيًا بظروفه الشخصية، يشعر الموظف أنه "إنسان" وليس مجرد رقم في جدول الأجور. هذا الشعور بالعطف والدعم يبني ثقة عاطفية قوية لا تتحقق بسهولة من خلال الاجتماعات الرسمية أو البريد الإلكتروني.

لذلك تصنف الإدارة بالتجوال اليوم كواحدة من أكثر الممارسات القيادية فعالية وأقلها تكلفة لبناء الثقة التنظيمية وإصلاحها عندما تنخفض، خاصة في الثقافات العربية التي تقدر العلاقات الشخصية، التواصل وجهًا لوجه، والاهتمام الإنساني المباشر. نستنتج أنه كلما زاد تجوال المدير بين موظفيه بصدق وانتظام واهتمام حقيقي، ارتفعت الثقة التنظيمية بشكل ملحوظ وقابل للقياس، وتراجعت معدلات الدوران الوظيفي، التوتر، الشائعات، والاعترا ب التنظيمي. هذا التأثير ليس نظريًا فحسب، بل أثبتته دراسات ميدانية متعددة في سياقات صناعية وخدمية، بما في ذلك الدراسات الجزائرية الحديثة التي أكدت على دور التواصل المباشر في تعزيز الثقة والأداء.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية

يستهدف المبحث استعراض أهم الدراسات السابقة المجراة باللغة العربية والأجنبية في مجال الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، وبيان الاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية، مع إبراز مجالات الاستفادة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

يستهدف هذا المطلب استعراض أهم الدراسات السابقة المجراة باللغة العربية والأجنبية في مجال الإدارة بالتجوال (Management by Wandering Around - MBWA) والثقة التنظيمية (Organizational Trust)، مع التركيز على الدراسات التي تربط بينهما أو تتناول تأثير MBWA على الثقة أو العناصر المتعلقة بها (مثل العدالة التنظيمية، التواصل، والأداء).

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

1. دراسة: قدومي، منال عبد المعطي، والحوالدة، تيسير محمد. (2014). الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2(6).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (بأبعادها: اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي (بأبعادها: التخطيط، التنفيذ، التقويم) لدى معلمي تلك المدارس. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبانتين وزعتا على عينة قصدية بلغت 335 معلماً. أظهرت النتائج درجة متوسطة لممارسة الإدارة بالتجوال (متوسط 3.14) والأداء الوظيفي (3.27)، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية معنوية، خلصت الدراسة إلى توصيات بتصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات المديرين في الإدارة بالتجوال، حثهم على ممارستها لتوفير وقت لاكتشاف المشكلات وتحفيز المعلمين، وربطها بآليات الأداء الوظيفي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. دراسة: موسى أحمد إبراهيم، وموسى عمار فتحي. (2015). دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثاني.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقة التنظيمية (بأبعادها: الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرف المباشر، الثقة بين الزملاء) في تحسين جودة حياة العمل (بأبعادها: الظروف المادية، التوازن بين العمل والحياة، الرضا عن الإشراف، فرص النمو، الأمان الوظيفي، البيئة الاجتماعية) لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان موزع على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية والمعاونة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل، مع تأثير إيجابي للثقة في تحسين الرضا والتوازن والأمان الوظيفي، مما يعكس أن تعزيز الثقة يساهم في تحسين الرفاهية الوظيفية وتقليل الضغوط. خلصت الدراسة إلى استنتاجات بأهمية الثقة كعامل رئيسي لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وأوصت بتعزيز الشفافية والعدالة في الإدارة، تحسين التواصل، تقديم برامج دعم نفسي وتدريب، منح فرص نمو أكبر، وإجراء دراسات مستقبلية تشمل متغيرات إضافية مثل الالتزام التنظيمي أو القيادة.

3. دراسة: الجادر سهر عادل حامد، ومراجح زهراء غانم. (2016). دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية: بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(90).

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المهارات القيادية (بأبعادها: الإدارية، الإنسانية، الفنية، الذاتية، الفكرية) والثقة التنظيمية (بأبعادها: في المشرفين، الزملاء، الإدارة) في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعراق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة بلغت 60 مسؤولاً (مديري أقسام ومسؤولي شعب)، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج مستويات جيدة للمهارات القيادية (، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية قوية، أقواها للمهارات الفكرية في الثقة بالإدارة، مما يعكس دور المهارات في تعزيز الثقة. خلصت الدراسة إلى استنتاجات بأهمية المهارات الإنسانية والفكرية، وأوصت باستثمار العلاقة في الخطط المستقبلية، تنظيم دورات تدريبية لتطوير المهارات، تعزيز التواصل والشفافية، وإجراء دراسات مستقبلية تشمل عينات أكبر.

4. دراسة: الشمري انتظار أحمد جامس، وعبد الوهاب فادية شطفي. (2017). مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member Exchange في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (113).

تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو (LMX) (بأبعادها: التأثير، الولاء، المساهمة، احترام المهنة، الدعم) في تعزيز الثقة التنظيمية (بأبعادها: الاستقامة، النزعة لعمل الخير، الجدارة، القدرة على التنبؤ) في شركة زين للاتصالات بالعراق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة عشوائية بلغت 265 موظفاً، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج مستويات عالية لنظرية LMX (متوسط 3.99) والثقة التنظيمية (3.89)، مع وجود علاقات ارتباط إيجابية معنوية، مما يعكس اعتماد الشركة على النظرية لتعزيز الثقة. خلصت الدراسة إلى استنتاجات بإمكانية تبني LMX للتعامل مع ضيق وقت القادة، وأوصت بتشجيع المساهمة والاحترام المهني، منح صلاحيات أكبر، وتطوير قدرات المسؤولين لتعزيز الثقة والكفاءة.

5. دراسة: مخامرة كمال. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أربحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم. *مجلة بغداد الاقتصادية للبحوث الإدارية*، 10(41).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أربحا والأغوار (فلسطين) للإدارة بالتجوال (بأبعادها: اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، مع جمع البيانات عبر استبانتين (واحدة للإدارة بالتجوال وأخرى للثقة التنظيمية) وزعت على عينة عشوائية بلغت 120 معلماً من مجتمع يبلغ 293 معلماً، أظهرت النتائج درجة متوسطة لممارسة الإدارة بالتجوال (متوسط 3.12) والثقة التنظيمية (3.19)، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية معنوية بينهما. خلصت الدراسة إلى توصيات تشمل تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال من خلال دورات تدريبية للمديرين، وتشجيع التواصل المباشر لتحسين الثقة، وإجراء دراسات مستقبلية تشمل مجتمعات أوسع.

6. دراسة: شعلان منذر عباس. (2018). أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للإسمنت الجنوبي في الكوفة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 6(22).

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية (بأبعادها: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي) في الثقة التنظيمية (بأبعادها: الثقة في الإدارة العليا، الرئيس المباشر، الزملاء) لدى العاملين في الشركة العامة للإسمنت الجنوبي في الكوفة بالعراق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة عشوائية بلغت 64 عاملاً، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، أظهرت النتائج مستويات عالية للقيادة التحويلية (متوسط 3.99) والثقة التنظيمية (3.89)، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية قوية بينهما، خلصت الدراسة إلى استنتاجات بأهمية الاهتمام الفردي والتحفيز الفكري، وأوصت بتعزيز التأثير المثالي من خلال النماذج القدوة، وإعادة النظر في برامج الدافعية الإلهامية لبناء ثقافة داعمة للثقة، مع تشجيع التواصل والتطوير لتحسين الأداء التنظيمي.

7. دراسة: رجه ثامر حماد. (2019). الأنماط القيادية للمدربين وانعكاسها على الثقة التنظيمية للاعبين الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم 2018-2019. *مجلة علوم الرياضة البدنية*، 1(4).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية للمدربين (بأبعادها: التحويلي، التبادلي، التفويضي) ومستوى الثقة التنظيمية (بأبعادها: الثقة بالمدرسين، بالزملاء اللاعبين، بإدارة النادي) لدى لاعبي الأندية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم 2018-2019. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، مع جمع البيانات عبر مقياسين (31 عبارة للأنماط القيادية، 28 للثقة التنظيمية) وزعا على عينة بلغت 400 لاعباً قسمت إلى استطلاعية (استكشافية) ومعاملات سيكومترية وتجربة رئيسية، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، أظهرت النتائج مستويات عالية للنمط القيادي التحويلي (متوسط 4.11) والثقة التنظيمية (3.98)، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية معنوية بين المتغيرين وتأثير معنوي للأنماط في الثقة، أقواها التحويلي، مما يعكس قدرة المدربين على كسب ثقة اللاعبين من خلال التغيير المنظم والعدالة، وأوصت باعتماد المقاييس في إدارات الأندية لقياس الأداء، تطبيق المفاهيم مستمراً، تعزيز المسؤولية لإتقان العمل والرضا، وزيادة العلاقات المتبادلة لرفع الأداء والإيمان النفسي.

8. دراسة: سعيد هديل كاظم، وعبد نور باسم. (2019). القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 25(111).

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين القيادة الخادمة (بأبعادها: المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي، الشفاء العاطفي، توليد قيمة للمجتمع) والثقة التنظيمية (بأبعادها: الثقة بالرؤساء، زملاء العمل، المؤسسة) في شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان مكون من 39 فقرة وزع على عينة عشوائية طبقية بلغت 240 فرداً (من مجتمع 376 من القيادات العليا والوسطى)، إضافة إلى مقابلات مفتوحة، وتم تحليلها باستخدام برامج SPSS V.21 و AMOS V.18، أظهرت النتائج مستويات عالية للقيادة الخادمة، والثقة التنظيمية، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية قوية ($r=0.726$)، وأوصت بتعزيز التدريب لتطوير المهارات، منح صلاحيات أكبر، الاهتمام بالرفاهية الشخصية للموظفين، وإجراء دراسات مستقبلية تشمل متغيرات أخرى.

9. دراسة: العازمي مزنة سعد. (2019). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام التنظيمي. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 45(174).

هدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال وأثرها على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة من المعلمين والإداريين في مدارس التعليم العام، أظهرت النتائج أن ممارسة الإدارة بالتجوال كانت بدرجة كبيرة في جميع أبعادها إجمالاً، مع مستوى مرتفع نسبياً للالتزام التنظيمي. كما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي، حيث يساهم التواجد المباشر للمدير بين المعلمين في تحسين التواصل، اكتشاف المشكلات مبكراً، تعزيز الثقة، والتحفيز، مما ينعكس إيجاباً على الالتزام بالمنظمة المدرسية. توصي الدراسة بتعزيز تدريب المديرين على هذا الأسلوب الإداري لرفع كفاءة الأداء التنظيمي في المدارس الكويتية.

10. دراسة: القرني عزيزة ظافر. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات، *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسبوط*، 35(4).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات من وجهة نظرهن، مع الكشف عن وجود فروق إحصائية في الاستجابات حسب المتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة). اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من 292 معلمة عشوائية طبقية من مجتمع المعلمات في التعليم العام بالمحافظة، مع استخدام الاستبانة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال متوسطة. كما كشفت عن علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية. أوصت الدراسة ببحث قائدات المدارس على ممارسة الإدارة بالتجوال، وعقد دورات تدريبية حولها والثقة التنظيمية، ومنح صلاحيات لقائدات المدارس في منح الحوافز.

11. دراسة: سوزان فؤاد السيد بكر. (2020). أثر الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة في البنوك التجارية المصرية العامة: الدور الوسيط للثقة التنظيمية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 8(2).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة في البنوك التجارية المصرية العامة (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة) من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك بتطبيق على عينة حجمها 295 موظفاً. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستقصائي، مع جمع البيانات الأولية عبر استبيان تم التأكد من صلاحيته وثباته. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للإدارة بالتجوال على مستوى الثقة التنظيمية، وتأثير إيجابي معنوي للثقة التنظيمية على جودة الخدمة، بينما لا يوجد تأثير مباشر معنوي للإدارة بالتجوال على جودة الخدمة إلا من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. بناءً على هذه النتائج، اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز هذه الممارسات في القطاع المصرفي.

12. دراسة: دياب سلوان باسم، ومحميد كفاح عباس. (2021). دور السلوك الاستراتيجي القيادي في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(54).

هدفت الدراسة إلى تحديد دور السلوك الاستراتيجي القيادي (بأبعاده: المدافع، المنقب، المحلل) في تعزيز الثقة التنظيمية (بأبعادها: في المشرفين، زملاء العمل، إدارة المنظمة) من وجهة نظر عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين بالعراق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة عشوائية بلغت 140 قائداً إدارياً، استرجع منها 131 استمارة صالحة (بنسبة 93.5%)، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج مستويات مرتفعة للسلوك الاستراتيجي القيادي والثقة التنظيمية، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية قوية ($r=0.879$)، وأوصت بتشجيع القيادات على التواصل مع الموظفين، تقديم خدمات عالية الجودة، تعزيز الابتكار، وإجراء تدريبات مستمرة لتعزيز الكفاءة والثقة التنظيمية.

13. دراسة: مرفع، أمال. (2021). الإدارة بالتجوال مدخل للتغيير التنظيمي، دراسة حالة: مركب تكرير النفط المكثف سكيكدة. مجلة الباحث الاقتصادي، 9(2).

هدف الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق الإدارة بالتجوال في مركب تكرير النفط المكثف سكيكدة، واستكشاف دورها كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبيان وزع على أصحاب الوظائف الإشرافية وتم التحليل باستخدام برنامج SPSS، أظهرت النتائج درجة موافقة عالية على ممارسة الإدارة بالتجوال، ومستوى عالٍ لواقع تطبيق التغيير التنظيمي، مع وجود أثر إيجابي قوي للإدارة بالتجوال على تحقيق التغيير التنظيمي بنسبة 96.9%. توصي الدراسة ببحث الرؤساء الإداريين على ممارسة هذا الأسلوب لتوفير الوقت لاكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، تحفيز العاملين على التطوير والإبداع، وبالتالي تحقيق التغيير المنشود على جميع المستويات.

14. دراسة: كتاب أحمد محمود. (2022). مهارة الاتصال القيادية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين. مجلة بغداد الاقتصادية للبحوث الإدارية، 22(2).

تهدف الدراسة إلى استكشاف علاقة الارتباط والتأثير بين مهارة الاتصال القيادية (بأبعادها: الاتصال النازل، الصاعد، الأفقي) والثقة التنظيمية (بأبعادها: الثقة بمسؤولي العمل، بين العاملين، وفي إدارة المنظمة) في المديرية العامة لتربية صلاح الدين بالعراق. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات عبر استبيان وزع على 205 موظفين، استرجع منه 195 استمارة صالحة (بنسبة

97.5%)، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS V.23. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بدرجة جيدة بين المتغيرين، مع تأثير إيجابي معنوي لمهارة الاتصال القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية. وخلصت الدراسة إلى توصيات بضرورة توجيه القيادات الإدارية للإصغاء إلى الموظفين، تعزيز التواصل المفتوح، مساعدتهم في حل مشكلات العمل، والحفاظ على بيئة مستقرة عبر التفاعل الاجتماعي والطرق العلمية لتحقيق أهداف المنظمة، مع التركيز على تطوير مهارات الاتصال من خلال التدريب والدورات.

15. دراسة: حمد سري حمد رجب، ومحمود سماح مؤيد. (2022). تأثير الإدارة بالتجوال في التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية مصانع البان أبي غريب. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 47(133).

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الإدارة بالتجوال (بأبعادها: اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في تعزيز التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية مصانع البان أبي غريب بالعراق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة من 177 موظفاً و32 مديراً. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية بين الإدارة بالتجوال والالتزام، مع تأثير معنوي قوي لأبعاد تحسين الاتصال (63%) من التباين، التحفيز (78%)، والتغذية الراجعة (67%)، بينما كان تأثير اكتشاف الحقائق (13%) والتطوير والإبداع (5%) ضعيفاً وغير معنوي. خلصت الدراسة إلى استنتاجات بضعف تطبيق بعض الأبعاد مثل التطوير، وأوصت بتبني أساليب إدارية حديثة، تشجيع المناقشة والثقة المتبادلة، تقديم حوافز مادية ومعنوية، دعم الإبداع، وإقامة برامج توعية حول أهمية الالتزام بالوقت لتحسين الأداء والإنتاجية.

16. دراسة: جراد، مجاهد خالد. (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة. *مجلة جامعة الإسلامية بغزة للعلوم الإنسانية*، 30(4).

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة (الأردن) للقيادة التشاركية (بأبعادها: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، التخطيط) وعلاقتها بالثقة التنظيمية (بأبعادها: الثقة بالزملاء المعلمين، بالمشرف المباشر مدير المدرسة) من وجهة نظر المعلمين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبانتين وزعتا على عينة عشوائية بلغت 339 معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج درجة متوسطة لممارسة القيادة التشاركية، مرتفعة للثقة التنظيمية، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية معنوية، وأوصت بعقد ورش فنية لتعزيز الثقة، تبني مبادئ القيادة التشاركية، منح صلاحيات أكبر للمعلمين، برامج تدريبية على التحفيز، تقليل الأعباء، زيادة اللقاءات، وإنشاء حقائب تدريبية للمديرين.

17. دراسة: مصلح، عطية. (2022). الإدارة بالتجوال ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة. *المجلة العربية للإدارة*، 42(4).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة بالتجوال (بأبعادها: اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (بأبعادها: الإيثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية) لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة في فلسطين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، مع جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة عشوائية بلغت 119

موظفًا في فروع محافظات قلقيلية، طولكرم، ونابلس، أظهرت النتائج درجة مرتفعة لممارسة الإدارة بالتجوال وسلوك المواطنة التنظيمية، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية قوية، وأوصت بتنظيم دورات تدريبية للمديرين، تشجيع التواصل المباشر، تعزيز الابتكار، وإجراء دراسات مستقبلية تشمل متغيرات ديموغرافية.

18. دراسة: أسماء فتحي سيد عبده. (2023). العلاقة بين السمعة التنظيمية والثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3).

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين السمعة التنظيمية (من خلال أبعادها: التوجه بالعمل، الرؤية والقيادة، بيئة العمل، القوة المالية، جودة المنتج، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية) والثقة التنظيمية (من خلال أبعادها: الثقة بالمديرين، الثقة بزملاء العمل، والثقة بالإدارة العليا)، مع تطبيق ميداني على عينة بلغت 317 موظفًا من ست بنوك تجارية مصرية (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة، البنك العربي الأفريقي، البنك التجاري الدولي، وبنك قطر الوطني). اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان والتحليل عبر برامج SPSS و AMOS. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية ومعنوية بين السمعة التنظيمية والثقة التنظيمية. رفضت الدراسة فرضية العدم وقبلت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، مع توصيات بتعزيز السمعة التنظيمية لدعم الثقة وتحسين الأداء في البنوك.

19. دراسة: حمد، سهيلة بهرام، وأحمد، أروند حمد أمين. (2023). استراتيجيات القيادة بالتجوال وتأثيرها على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من معهد تقني كويه / إقليم كردستان العراق . مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(2).

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير استراتيجيات القيادة بالتجوال (بأبعادها: اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية في معهد تقني كويه بإقليم كردستان العراق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة عشوائية بلغت 200 موظفًا، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج مستويات مرتفعة للقيادة بالتجوال والأداء المؤسسي والأهداف التنظيمية، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية قوية مما يعكس دور القيادة في تعزيز الكفاءة والتواصل. خلصت الدراسة إلى استنتاجات بأهمية القيادة بالتجوال كأداة لكسر الحواجز وتحسين الروح المعنوية، وأوصت بتنظيم برامج تدريبية للقادة، تعزيز التواصل المفتوح، تمكين الموظفين، واعتماد نظام حوافز عادل لتحقيق التميز المؤسسي.

20. دراسة: هاشم ضحي حمزة درب، وكشكول حسين محمد علي. (2023). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الثقة التنظيمية للمؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعتي وارث الأنبياء وجامعة الزهراء، مجلة وارث العلمية، العدد 5(عدد خاص).

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الإبداعية (بأبعادها: قوة وتأثير القائد، الكفاءة وتحمل المسؤولية، الثقة في النفس والتابعين) في تعزيز الثقة التنظيمية (بأبعادها: سياسات الأفراد، المعلومات، التشجيع على الابتكار وتأكيد الذات، المبادئ والقيم) في جامعتي وارث الأنبياء وجامعة الزهراء بالعراق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان وزع على

عينة عشوائية بلغت 100 فرداً، وتم التحليل باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج مستويات عالية للقيادة الإبداعية والثقة التنظيمية، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية قوية، وأوصت بتعزيز الكوادر البشرية، تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم أفكار جديدة مع مكافآت، تفويض صلاحيات، وبرامج تدريبية مستمرة للقادة.

21. دراسة: إبراهيم تغريد خليل. (2023). الإدارة بالتجوال وانعكاساتها على الازدهار التنظيمي: بحث ميداني تحليلي لعينة من العاملين في المصارف الأهلية. *مجلة اقتصاديات الأعمال*، 4(5).

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الإدارة بالتجوال (بأبعادها: اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، الإبداع والتطوير، التغذية الراجعة) في تحقيق الازدهار التنظيمي (بأبعاده: الابتكار، رأس المال الفكري، الرضاقة التنظيمية) لدى عينة من العاملين في المصارف الأهلية في بغداد. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة بلغت 140 فرداً، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الإدارة بالتجوال والازدهار التنظيمي، وأوصت بتعزيز ممارستها للوقوف على الانحرافات ومعالجتها آنياً، تشجيع التواصل المباشر، تطوير برامج تدريبية، وإجراء دراسات مستقبلية تشمل عينات أوسع أو متغيرات إضافية.

22. دراسة: محمد عبد الناصر طه إبراهيم. (2023). دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني: دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 14، (1، الجزء الثالث).

هدفت الدراسة إلى اختبار دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي (معدل) في العلاقة بين خصائص الوظيفة (بأبعادها: التنوع، الأهمية، الاستقلالية، الردود، الهوية) والالتزام الوجداني لدى العاملين في الوظائف الإدارية بجامعة أسيوط بمصر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة عشوائية طبقية بلغت 312 فرداً، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS و AMOS، أظهرت النتائج مستويات متوسطة إلى مرتفعة لخصائص الوظيفة والالتزام الوجداني، ومستوى مرتفع للثقة التنظيمية، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني وتأثير تفاعلي معنوي للثقة التنظيمية، وأوصت بتحسين تصميم الوظائف لزيادة التنوع والاستقلالية، تعزيز الثقة من خلال الشفافية والعدالة، تنظيم برامج تدريبية للقيادات، وإجراء دراسات مستقبلية تشمل متغيرات وسيطة أخرى أو قطاعات مختلفة.

23. دراسة: نهاد محمد علام. (2023). دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الدواء المصري، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 24(3).

هدفت الدراسة إلى تحديد النمط القيادي السائد في شركات الدواء المصرية، ودراسة العلاقة بين أنماط القيادة (التوجيهية، الداعمة، بالمشاركة، والموجهة بالإنجاز) والالتزام التنظيمي، مع التركيز على دور الثقة في القائد كمتغير وسيط يدعم العلاقة بين القائد والمرؤوسين. أجرى الباحث استطلاعاً على 395 موظفاً في شركات الدواء (102 من قطاع الأعمال العام، 158 من القطاع الخاص، و135 من قطاع الاستثمار الأجنبي المباشر والمشارك)، أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ومعنوية بين نمط القيادة

والالتزام التنظيمي، وبين نمط القيادة والثقة في القائد، وبين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بأهمية اختيار النمط القيادي المناسب لتعزيز الثقة بين القائد والعاملين، مما يساهم في زيادة درجة الالتزام التنظيمي في هذا القطاع الاستراتيجي.

24. دراسة: المالكي منال بنت حميد خضران. (2024)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. *مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، 24(274).

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقة التنظيمية (بأبعادها: الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرف المباشر، الثقة بين الزملاء) والرضا الوظيفي (بأبعاده: الرضا عن الراتب، الترقّيات، طبيعة العمل، الزملاء، الإشراف، البيئة التنظيمية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، مع جمع البيانات عبر استبيانين قياسيين وزعا على عينة عشوائية بلغت 312 عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج مستويات مرتفعة للثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية قوية بين المتغيرين، وأوصت بتعزيز الشفافية والعدالة في الإدارة، تحسين أساليب التواصل، تقديم برامج تدريبية للقيادات، وإجراء دراسات مقارنة مع جامعات أخرى.

25. دراسة: عبيدات أحمد عبد الله، وأبا زيد رياض أحمد. (2024). أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية من منظور موظفي مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(1).

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الإدارة بالتجوال (بأبعادها: تحسين الاتصال، اكتشاف الحقائق، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) على الشعور بالعدالة التنظيمية (بأبعادها: التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) من منظور موظفي مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة من 229 موظفاً، وتم تحليلها عبر برنامج SPSS. أظهرت النتائج درجة ممارسة عالية للإدارة بالتجوال وشعوراً متوسطاً بالعدالة التنظيمية مع وجود أثر إيجابي معنوي للإدارة بالتجوال في العدالة، خلصت الدراسة إلى توصيات تشمل توفير تدريب مستمر للمديرين، تعزيز التواصل والشفافية، إنشاء نظام لمعالجة الشكاوى، وتطوير مقاييس أداء واضحة لتعزيز العدالة وتحسين البيئة التنظيمية.

26. دراسة: الزهراني سمر أحمد، (2025). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة، *المجلة العربية للنشر العلمي*، الإصدار الثامن، العدد 77.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة الإدارة بالتجوال (MBWA) بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة، وقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين، وتحديد تأثير هذه الممارسة على الثقة التنظيمية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 208 موظفين. أظهرت النتائج أن ممارسة الإدارة بالتجوال تحظى بدرجة عالية جداً في المؤسسة، وأن أبعادها (ما عدا بعد العلاقات الإنسانية) لها تأثير إيجابي معنوي ($\alpha \leq 0.05$) على الثقة التنظيمية، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الممارسة أو الثقة حسب المتغيرات الديموغرافية. أوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق الإدارة بالتجوال كنهج إداري متكامل، وتدريب المدراء على تعزيز مهارات الاتصال والتغذية الراجعة، وتعزيز مستويات الثقة التنظيمية داخل البيئة الداخلية.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1. دراسة: Al-Rawashdeh, E. T. (2012). The impact of management by walking around (MBWA) on achieving organizational excellence among employees in Arab Potash Company. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(5).

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الإدارة بالتجوال (بأبعادها: اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على تحقيق التميز التنظيمي (بأبعاد رئيسية تشمل التميز القيادي والتميز لدى المرؤوسين) لدى موظفي شركة البوتاس العربية في الأردن. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة عشوائية بسيطة بلغت 288 موظفاً) تم استرجاع 199 واستبعاد 16، فأصبحت العينة النهائية 183 استبياناً صالحاً للتحليل باستخدام (SPSS). أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة ومنفردة على التميز التنظيمي، حيث تفسر هذه الأبعاد 56.9% من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، مما يعكس دور التواجد المباشر للمديرين في كسر الحواجز، تعزيز التواصل، اكتشاف المشكلات، تحفيز الموظفين، ودعم الإبداع والتطوير لتحقيق التميز. توصي الدراسة بإنشاء بيئة تنظيمية داعمة للتميز، توعية الموظفين بأهدافه وأهميته من خلال دورات تدريبية وورش عمل ومؤتمرات، وتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال كأداة أساسية لتطوير الأداء التنظيمي في الشركة.

2. دراسة: Bahrami, S., Hasanpour, M., Rajae pour, S., Aghahosseini, T., & Hodhodineghad, N. (2012). The relationship between organizational trust and nurse administrators' productivity in hospitals. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 17(6)

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وإنتاجية ممرضي الإدارة في مراكز التعليم الصحي التابعة لجامعة إيران للعلوم الطبية في أصفهان، من خلال دراسة وصفية ارتباطية شملت 165 ممرضاً مختاراً عشوائياً. اعتمدت الدراسة على نموذج روبنز للثقة التنظيمية ونموذج هيرسي وبلانشارد للإنتاجية، مع التحقق من صلاحية الاستبيانات وثباتها باستخدام كرونباخ ألفا. أظهرت النتائج أن مؤشرات الثقة مثل الولاء والكفاءة والصدق والاستقرار فوق المتوسط، بينما الصراحة في المتوسط، ومكونات الإنتاجية مثل القدرة ومعرفة العمل وتوافق البيئة وردود الفعل على الأداء والصلاحية فوق المتوسط، لكن التحفيز في المتوسط والدعم التنظيمي أقل من المتوسط. كشفت التحليلات عن ارتباط متعدد معنوي بين الثقة والإنتاجية، مع معاملات بيتا معنوية ونموذج انحدار معنوي دون ارتباط ذاتي، مما يؤكد أهمية تعزيز الثقة لتحسين الإنتاجية والالتزام.

3. دراسة: Erat, S., Erdil, O., Kitapçı, H., & Çömlek, O. (2012). The effect of the perception of organizational trust and organizational support on

intention to quit and individual performance: An empirical study of the Turkish state universities. African Journal of Business Management, 6(30)

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير إدراك الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي على نية الاستقالة والأداء الفردي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التركية الحكومية، من خلال استطلاع شمل 1043 مشاركاً. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيان تم التحقق من صلاحيته وثباته باستخدام معامل كرونباخ ألفا. أظهرت النتائج من خلال تحليل الانحدار المتعدد أن الدعم التنظيمي له تأثير إيجابي معنوي على الأداء الفردي (مع تفسير جزء كبير من التباين)، بينما يقلل كل من الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي من نية الاستقالة بشكل سلب معنوي. أكدت الدراسة أهمية تعزيز الثقة والدعم لتقليل معدلات الاستقالة العالية في الجامعات التركية، مع توصيات بتحسين التواصل والشفافية داخل المنظمات الأكاديمية.

4. دراسة: Lin, R. S.-J., & Hsiao, J.-K. (2014). The relationships between transformational leadership, knowledge sharing, trust and organizational citizenship behavior. International Journal of Innovation, Management and Technology, 5(3)

هدفت الدراسة إلى افتراض واختبار العلاقات بين القيادة التحويلية، مشاركة المعرفة، الثقة، وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، من خلال عينة تضم 710 ممرضة أكملن استطلاعاً. أظهرت النتائج علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة والثقة، كما أن مشاركة المعرفة والثقة مرتبطة إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية. ساهمت النتائج في تعزيز فهم هذه العلاقات، حيث يؤكد القادة التحويليون على معنى المهام التي يقوم بها المرؤوسون، مما يبيّن الثقة ويفتح فرصاً لتأثير أكبر في العمل، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من OCB. تسلط الدراسة الضوء على أهمية هذه العناصر للباحثين والمديرين العمليين في المؤسسات الطبية غير الربحية.

5. دراسة: Tucker, A. L., & Singer, S. J. (2015). The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study. Production and Operations Management, 24(2)

يفحص هذا البحث برنامج تحسين قائم على الإدارة بالتجوال، حيث يراقب كبار المديرين الموظفين في الخطوط الأمامية، ويطلبون أفكاراً حول فرص التحسين، ويعملون مع الموظفين لحل المشكلات. تم اختيار المستشفيات عشوائياً لتنفيذ برنامج التحسين القائم على الإدارة بالتجوال لمدة 18 شهراً؛ شاركت 56 منطقة عمل. وجدنا أن البرنامج، في المتوسط، كان له تأثير سلب على الأداء. لشرح هذه النتيجة المفاجئة، استخدمنا طرقاً مختلطة لفحص تأثير نهج حل المشكلات في منطقة العمل. تشير النتائج إلى أن إعطاء الأولوية للمشكلات السهلة الحل كان مرتبطاً بتحسين الأداء. نعتقد أن ذلك يعود إلى أنه أدى إلى اتخاذ إجراءات أكبر. أما النهج الآخر الذي يتميز بإعطاء الأولوية للمشكلات ذات القيمة العالية، فقد لم ينجح في دراستنا. كما وجدنا أن تكليف كبار المديرين بمسؤولية ضمان حل المشكلات المحددة أدى إلى أداء أفضل. بشكل عام، تشير دراستنا إلى أن وجود كبار المديرين جسدياً في الخطوط الأمامية لمنظمتهم لم يكن مفيداً ما لم يمكن من حل المشكلات النشط.

6. دراسة: Lewicka, D., Karp-Zawlik, P., & Pec, M. (2017). Organizational trust and normative commitment. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 51(3)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أبعاد الثقة التنظيمية (المؤسسية، العمودية، والأفقية) على الالتزام التنظيمي، معتمدة على عينة عشوائية بلغت 501 موظفاً في منظمات بولندية، تم جمع البيانات من خلال مقابلات هاتفية مدعومة بالحاسوب (CATI). اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً معنوياً لجميع أبعاد الثقة على الالتزام النورماتيقي، مع أقوى تأثير للثقة الأفقية (0.30)، تليها العمودية (0.15) والمؤسسية (0.135)، حيث يفسر النموذج 37% من التباين. أما بالنسبة للالتزام النورماتيقي الجماعي، فقد أكدت التأثير الإيجابي المعنوي للثقة الأفقية (0.50) والعمودية (0.12)، دون تأثير معنوي للمؤسسية، مع تفسير النموذج 40% من التباين. أوصت الدراسة بتعزيز الثقة الشخصية خاصة الأفقية لدعم الالتزام، واقترحت بحوثاً مستقبلية لاستكشاف عوامل إضافية مثل الدعم التنظيمي والعدالة.

7. دراسة: Ugochukwu, L. N., Mbah, P. C., & Ukwuani, B. O. (2018). Effect of management by walking about on employee performance: A survey of teaching hospital in South East Nigeria. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 5(8),

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير الإدارة بالتجوال (MBWA) على أداء الموظفين في مستشفيات التدريس العامة في جنوب شرق نيجيريا، مع التركيز على المواقف الإيجابية تجاه العمل (رعاية العملاء)، تقديم النصائح والإرشاد، وقدرات الأفراد. اعتمدت الدراسة على تصميم مسحي، وعينة حجمها 378 باستخدام صيغة فرويند وويليامز، مع الحصول على 360 استجابة (نسبة 95%). تم جمع البيانات عبر استبيان مغلق، وتم تحليلها باستخدام اختبار تي للطالب. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً على رعاية العملاء، وأهداف تعلم المهارات، خلصت الدراسة إلى أن الإدارة بالتجوال تساعد في اكتشاف الحقائق، تحسين التواصل، التحفيز، التطوير، الإبداع، والتغذية الراجعة لتعزيز الالتزام التنظيمي. أوصت بتعزيز الانسجام من خلال اجتماعات منتظمة وتمكين تنوع الموظفين.

8. دراسة: Durrah, O., Eltigani, M. O., Gharib, M., & Hannawi, S. (2020). Management by walking around as an approach to improving organizational excellence in media institutions. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(4),

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة خمسة أبعاد للإدارة بالتجوال (MBWA) — اكتشاف الحقائق، التواصل، التحفيز، الإبداع، والتغذية الراجعة — في تحسين التميز المؤسسي في المؤسسات الإعلامية في سلطنة عمان، خاصة في ظل ضعف التواصل والتفاعل بين الإدارة والموظفين. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبيان وزع بطريقة عشوائية على عينة بلغت 260 موظفاً إدارياً في ثلاث مؤسسات إعلامية. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر

برنامج AMOS. أظهرت النتائج أن ثلاثة أبعاد فقط من أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، التواصل، والتغذية الراجعة) لها تأثير إيجابي ومعنوي على التميز المؤسسي، بينما لم يظهر بعد التحفيز والإبداع تأثيراً معنوياً. توصي الدراسة بتهيئة بيئة داعمة لتطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات الإعلامية، وتثقيف المديرين بأهميتها من خلال ورش عمل، دورات تدريبية، ومؤتمرات للوصول إلى التميز المؤسسي، مع التركيز على تعزيز التواصل المباشر واكتشاف الحقائق والتغذية الراجعة كأولويات.

9. دراسة: Houari Hanane. (2021). The impact of applying the dimensions of MBWA on creative behavior: Evidence from administrators at Abdelhamid Mehri University–Constantine–2. *Revue des sciences humaines de l'université Oum El Bouaghi / Journal of Human Sciences – Oum El Bouaghi University*, 8(2)

هدفت الدراسة إلى استكشاف ممارسات الإدارة بالتجوال (MBWA) بين موظفي سلك متصرف إداري في جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2 بالجزائر، وتأثيرها على سلوكهم الإبداعي. تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 42 موظفاً من هذه الرتبة. أظهرت النتائج أن الإدارة بالتجوال تُمارس بدرجة مرتفعة في الجامعة، مع تصدر بعد "التواصل الفعال" للأهمية. كما وجدت أن أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة لها أثر معنوي على السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة $5(0.05 \leq \alpha) \%$ ، حيث يفسر بعد التواصل الفعال وحده 68% من تباين السلوك الإبداعي لدى المتصرفين الإداريين. أكدت الدراسة أهمية تعزيز ممارسات MBWA لدعم الإبداع في البيئة الجامعية.

10. دراسة: Adnan, M., Hasnain, A., Malik, A., Sair, S. A., & Hayee, R. (2022). Leadership styles and work engagement: The mediating role of organizational trust. *Journal of Social Sciences Review*, 2(4)

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير أنماط القيادة (الاستبدادية، الرؤيوية، والأخلاقية) على الالتزام بالعمل، مع دور الثقة التنظيمية كمتغير وسطي، في صناعة المشروبات الباكستانية، مستندة إلى نظريتي X و Y. تم جمع 191 استجابة نهائية من 250 من المهنيين العاملين في مناصب قيادية في المنظمات الوطنية والدولية، وتم تحليلها باستخدام برنامج SMARTPLS للتحقق من صلاحية البناءات واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج علاقات إيجابية معنوية بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية، وبالتالي الالتزام بالعمل، باستثناء عدم وجود علاقة معنوية بين القيادة الاستبدادية والالتزام بالعمل، وعدم دور وساطة الثقة في هذه العلاقة. أكدت الدراسة أهمية القيادة الأخلاقية والرؤيوية في تعزيز الثقة والالتزام، مع توصيات للإدارات بتحسين السياسات بناءً على آراء العاملين لتحقيق ميزة تنافسية.

11. دراسة: Al Saed, R., & Al Saed, M. (2023). The impact of transformational leadership on enhancing organizational trust: Moderating role of empowerment. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4)

هدف الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية (بأبعادها: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) على تعزيز الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، المشرفين، وإدارة المنظمة) في شركات الاتصالات الأردنية (زين، أورانج، أمنية)، مع فحص الدور المعدّل لتمكين العاملين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بيانات من عينة طبقية عشوائية تضم 294 فرداً (تم تحليل 214 استبياناً صالحاً) باستخدام SPSS و AMOS 21. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً معنوياً للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية بشكل عام، باستثناء أبعاد التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي التي لم تكن معنوية؛ كما أكدت أن تمكين العاملين يعزز ويعدل هذا التأثير بشكل معنوي. توصي الدراسة بتحسين أساليب القيادة التحويلية، ضمان استمرارية القادة، وإجراء بحوث مستقبلية حول تطبيق التحفيز الفكري والإلهامي في هذا القطاع.

12. دراسة: Nson, Y. D. (2024). Management by walking about in achieving organizational excellence: The role of total quality management. *Annals of Human Resource Management Research*, 4(2)

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الإدارة الشاملة للجودة (TQM) كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة بالتجوال (MBWA) وأبعادها (اكتشاف الحقائق، التواصل، التحفيز، الإبداع، والتغذية الراجعة) على التميز التنظيمي (OE). أظهرت النتائج أن MBWA وأبعادها تؤثر إيجابياً على OE، وأن TQM يتوسط هذه العلاقة بشكل إيجابي، مما يعزز التميز من خلال دمج الممارسات اليابانية للجودة. محدودة الدراسة بـ TQM و MBWA في سياق التميز التنظيمي، وتساهم في تقديم إطار للمنظمات، الباحثين، والسياسيين لتطوير نماذج تنبؤية ودراسات تجريبية، مع أصالة في استخدام TQM كوسيط لأول مرة ودمج MBWA مع تقاليد الإدارة اليابانية لتحقيق الجودة والتميز، خاصة في الدول النامية.

13. دراسة: Iwadi, I., & Ali, D. (2025). Management by walking around and its relationship with quality of work life in Palestinian schools. *TEM Journal*, 14(4)

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الإدارة بالتجوال (MBWA) ونوعية الحياة المهنية (QWL) لدى المعلمين في مدارس منطقة الحسين التعليمية في فلسطين، مع مجتمع دراسي يبلغ 399 معلماً. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معتدلة معنوية إحصائياً بين الإدارة بالتجوال ونوعية الحياة المهنية، حيث بلغت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال مستوى عالياً (مع تفوق بعد الابتكار)، بينما كانت نوعية الحياة المهنية متوسطة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، مع أدوات قياس موثوقة، وأوصت بتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال خاصة في مجالات التطوير والابتكار، وتحسين البيئة العملية من خلال توفير المرافق والتواصل الإيجابي، بالإضافة إلى إجراء دراسات مشابهة في مناطق أخرى واستكشاف تأثيرها على أداء الطلاب ورضا المعلمين.

14. دراسة: Li, J. (2025). Management by walking around (MBWA), communication, and productivity of selected employees in Chongqing, China. *Journal of Business and Management Studies*, 7(3)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية

هدفت الدراسة إلى فحص الإدارة بالتجوال (MBWA) والتواصل والإنتاجية لدى موظفين مختارين في تشونغ تشينغ بالصين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتقييم حالة الإدارة بالتجوال ومستوى التواصل والإنتاجية، وكشف العلاقات بينها. أظهرت النتائج أن حالة الإدارة بالتجوال مرضية، ومستوى التواصل مرتفع جداً، ومستوى الإنتاجية مرتفع، مع وجود علاقة معنوية إيجابية متوسطة بين الإدارة بالتجوال والتواصل، وعلاقة معنوية بين التواصل والإنتاجية، أكدت الدراسة أن الإدارة بالتجوال تعزز التواصل الفعال، مما يقلل من العمل الإضافي ويحسن الإنتاجية، مع توصيات بتعزيز التفاعل وجهاً لوجه لبناء علاقات أفضل بين الإدارة والموظفين.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية حيث سوف نوضح نقاط الاختلاف ونقاط التشابه، مع توضيح الفجوة البحثية.

الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية

الجدول رقم (01-01): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة السابقة	التشابهات مع الدراسة الحالية	الاختلافات مع الدراسة الحالية	(الهدف/المنهج/النتائج/التوصيات)
(قدومي وخوالدة، 2014)	تشابه في دراسة MBWA وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية (الأداء الوظيفي مشابه للثقة كعامل تنظيمي). علاقة إيجابية معنوية مشتركة.	التركيز على الأداء الوظيفي في المدارس المهنية (تعليمي)، ليس الثقة مباشرة. عينة معلمين (335)، ليس موظفي اتصالات.	هدف MBWA: والأداء. منهج: وصفي تحليلي. نتائج: درجة متوسطة، علاقة إيجابية. توصيات: تدريب على MBWA.
(موسى وموسى، 2015)	تشابه في التركيز على الثقة التنظيمية كعامل رئيسي لتحسين الرفاهية الوظيفية (جودة الحياة مشابهة للثقة كأساس تنظيمي).	التركيز على جودة الحياة والعمل، ليس MBWA سياق جامعي، ليس اتصالات.	هدف: الثقة وجودة الحياة. منهج: وصفي تحليلي. نتائج: علاقة إيجابية. توصيات: تعزيز الشفافية والدعم.
(الجادر ومرجاح، 2016)	تشابه في استكشاف العلاقة بين المهارات القيادية والثقة التنظيمية (المهارات تشمل عناصر مشابهة لـ MBWA مثل التواصل).	التركيز على المهارات القيادية العامة، ليس MBWA تحديداً. سياق وزارة التعليم، عينة 60 مسؤولاً.	هدف: المهارات والثقة. منهج: وصفي تحليلي، SPSS. نتائج: علاقة إيجابية قوية. توصيات: دورات تدريبية.
(الشمري وعبد الوهاب، 2017)	تشابه في دراسة الثقة التنظيمية في سياق شركة اتصالات (زين، مشابه لاتصالات الجزائر).	التركيز على نظرية LMX، ليس MBWA عينة 265 موظفاً.	هدف LMX: والثقة. منهج: وصفي تحليلي، SPSS. نتائج: مستويات عالية، علاقة إيجابية. توصيات: مساهمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية

وصلاحيات.			
هدف MBWA: والثقة. منهج: وصفي ارتباطي. نتائج: درجة متوسطة، علاقة إيجابية. توصيات: دورات تدريبية.	سياق فلسطيني تعليمي، عينة 120 معلماً.	تشابه في دراسة MBWA والثقة التنظيمية في سياق تعليمي (مدارس ثانوية). علاقة إيجابية مشتركة.	(مخامرة، 2018)
هدف: القيادة التحويلية والثقة. منهج: وصفي تحليلي، SPSS نتائج: علاقة إيجابية قوية. توصيات: تعزيز التأثير المثالي.	التركيز على القيادة التحويلية، ليس MBWA. سياق صناعي (إسمنت). عينة 64 عاملاً.	تشابه في التركيز على القيادة التحويلية والثقة التنظيمية) عناصر مشابهة لـ MBWA مثل التحفيز.	(شعلان، 2018)
هدف: الأنماط والثقة. منهج: وصفي ارتباطي، SPSS نتائج: علاقة إيجابية. توصيات: اعتماد مقاييس.	التركيز على الأنماط القيادية للمدربين، ليس MBWA. عينة 400 لاعباً.	تشابه في الثقة التنظيمية كمتغير، لكن في سياق رياضي.	(رجه، 2019)
هدف: القيادة الخادمة والثقة. نتائج: علاقة قوية. توصيات: تدريب وصلاحيات.	التركيز على القيادة الخادمة، ليس MBWA. عينة 240 فرداً، SPSS و AMOS.	تشابه في دراسة القيادة (الخادمة) والثقة التنظيمية في سياق تنظيمي (نفطي).	(سعيد و عبد، 2019)
هدف MBWA: والالتزام. منهج: وصفي ارتباطي. نتائج: درجة كبيرة، علاقة إيجابية. توصيات: تدريب مديرين.	التركيز على الالتزام التنظيمي، سياق مدارس كويتية.	تشابه في دراسة MBWA ومتغير تنظيمي (الالتزام، مشابه للثقة).	(العازمي، 2019)
هدف MBWA: والثقة. منهج: وصفي ارتباطي. نتائج: درجة متوسطة، علاقة إيجابية. توصيات: دورات تدريبية.	سياق سعودي تعليمي، عينة 292 معلمة.	تشابه في دراسة MBWA والثقة التنظيمية في سياق تعليمي (مدارس بلقرن).	(القرني، 2019)
هدف MBWA: والجودة عبر الثقة. منهج: استقرائي. نتائج: تأثير إيجابي وسيط. توصيات: تعزيز الممارسات.	التركيز على جودة الخدمة، عينة 295 موظفاً.	تشابه في دراسة MBWA والثقة كوسيط (لجودة الخدمة). سياق بنوك مصرية.	(بكر، 2020)
هدف: السلوك والثقة. منهج: وصفي تحليلي، SPSS نتائج: علاقة قوية. توصيات: تواصل وابتكار.	التركيز على السلوك الاستراتيجي القيادي، سياق صحي. عينة 140 قائداً.	تشابه في الثقة التنظيمية كمتغير.	(دياب ومحميد، 2021)
هدف MBWA: والتغيير. منهج: وصفي تحليلي، SPSS نتائج: أثر إيجابي قوي. توصيات: ممارسة لتحسين الاتصال.	التركيز على التغيير التنظيمي، عينة إشرافية.	تشابه في دراسة MBWA كمدخل للتغيير (مشابه لتأثير على الثقة). سياق نفطي.	(مرفع، 2021)
هدف: الاتصال والثقة. منهج: وصفي	التركيز على مهارة الاتصال	تشابه في الثقة التنظيمية ومهارات	(كتاب،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية

(2022)	الاتصال) عنصر في.(MBWA	القيادية، سياق تعليمي. عينة 205 موظفاً.	تحليلي، SPSS. نتائج: علاقة إيجابية. توصيات: إصغاء وتواصل مفتوح.
(حمد ومحمود، 2022)	تشابه في دراسة MBWA ومتغير تنظيمي (التزام بالوقت).	التركيز على الالتزام بأوقات الدوام، سياق غذائي. عينة 177 موظفاً.	هدف MBWA: والالتزام. منهج: وصفي تحليلي. نتائج: تأثير إيجابي. توصيات: أساليب إدارية حديثة.
(جراد، 2022)	تشابه في الثقة التنظيمية في سياق تعليمي.	التركيز على القيادة التشاركية، عينة 339 معلماً.	هدف: القيادة التشاركية والثقة. منهج: وصفي تحليلي. نتائج: علاقة إيجابية. توصيات: ورش وبرامج تدريبية.
(مصلح، 2022)	تشابه في دراسة MBWA ومتغير تنظيمي (سلوك المواطنة). سياق جامعي.	التركيز على سلوك المواطنة، عينة 119 موظفاً.	هدف MBWA: والمواطنة. منهج: وصفي. نتائج: علاقة قوية. توصيات: دورات وتواصل.
(عبد، 2023)	تشابه في الثقة التنظيمية في سياق بنوك.	التركيز على السمعة التنظيمية، عينة 317 موظفاً، SPSS/AMOS.	هدف: السمعة والثقة. نتائج: علاقة طردية قوية. توصيات: تعزيز السمعة.
(حمد وأحمد، 2023)	تشابه في دراسة القيادة بالتجوال والأداء (مشابه للثقة كعامل).	التركيز على استراتيجيات القيادة بالتجوال والأداء، عينة 200 موظفاً.	هدف: القيادة بالتجوال والأداء. منهج: وصفي تحليلي، SPSS. نتائج: علاقة إيجابية. توصيات: برامج تدريبية.
(هاشم وضحي، 2023)	تشابه في الثقة التنظيمية والقيادة الإبداعية. سياق جامعي.	التركيز على القيادة الإبداعية، عينة 100 فرداً.	هدف: القيادة الإبداعية والثقة. منهج: وصفي تحليلي، SPSS. نتائج: علاقة قوية. توصيات: تدريب وتشجيع أفكار.
(إبراهيم، 2023)	تشابه في MBWA والازدهار (مشابه للثقة كعامل تنظيمي).	التركيز على الازدهار التنظيمي، عينة 140 فرداً.	هدف MBWA: والازدهار. منهج: وصفي تحليلي، SPSS. نتائج: علاقة إيجابية. توصيات: تعزيز ممارسة MBWA.
(نجد، 2023)	تشابه في الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي. سياق جامعي.	التركيز على خصائص الوظيفة والالتزام، عينة 312 فرداً، SPSS/AMOS.	هدف: الثقة كمتغير تفاعلي. نتائج: تأثير معنوي. توصيات: تحسين تصميم الوظائف.
(علام، 2023)	تشابه في الثقة كوسيط بين القيادة والالتزام) مشابه لـ (MBWA) سياق دوائي.	التركيز على نمط القيادة، عينة 395 موظفاً.	هدف: الثقة كوسيط. نتائج: علاقة طردية قوية. توصيات: اختيار نمط قيادي مناسب.
(المالكي، 2023)	تشابه في الثقة والرضا الوظيفي (مشابه	التركيز على الرضا، عينة 312	هدف: الثقة والرضا. نتائج: علاقة قوية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية

2024	للتثقة كأساس). سياق جامعي.	عضو هيئة تدريس.	توصيات: شفافية وتواصل.
(عبيدات وأبا زيد, 2024)	تشابه في دراسة MBWA والعدالة (مشابه للتثقة). سياق تعليمي.	التركيز على العدالة التنظيمية، عينة 229 موظفاً، SPSS.	هدف MBWA: والعدالة. نتائج: أثر إيجابي. توصيات: تدريب وشفافية.
(الزهراني, 2025)	تشابه كبير في دراسة MBWA والثقة التنظيمية مباشرة. علاقة إيجابية معنوية، منهج وصفي تحليلي، SPSS.	سياق بريد سعودي، عينة 208 موظفاً (مشابه لاتصالات جزائرية). عدم تأثير بعد العلاقات الإنسانية (قد يختلف).	هدف: واقع MBWA والثقة. نتائج: درجة عالية، تأثير إيجابي. توصيات: تدريب وتعزيز الثقة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة العربية:
 - التشابهات الرئيسية:
 - معظم الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية معنوية بين الإدارة بالتجوال (أو أنماط قيادية مشابهة) والثقة التنظيمية أو متغيرات تنظيمية قريبة (الالتزام، الأداء، جودة الحياة، السلوك الإيجابي، الازدهار).
 - المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان هما الأكثر شيوعاً، مع استخدام SPSS في غالبية الدراسات.
 - الاختلافات الرئيسية:
 - السياق: الدراسة الحالية فريدة بتطبيقها على قطاع الاتصالات الجزائري (مؤسسة اتصالات الجزائر)، بينما غالبية السابقة في سياق تعليمي (مدارس/جامعات) أو صناعي/حكومي (إسمنت، نفط، بريد، بنوك).
 - المتغيرات: الدراسة الحالية تركز مباشرة على MBWA والثقة التنظيمية، بينما السابقة غالباً ما تضيف متغيرات وسيطة أو تفاعلية (مثل جودة الخدمة في 11، الالتزام في 9، 23، السمعة في 18، العدالة في 25).
 - الأبعاد: الدراسة الحالية حددت أبعاد MBWA بـ 4-5 أبعاد رئيسية، مشابهة لمعظم السابقة، لكن بعضها أضاف أبعاداً إضافية أو ركز على أبعاد محددة (مثل بعد العلاقات الإنسانية في 26 الذي لم يظهر تأثيراً).
 - الحجم والمكان: العينات السابقة تتراوح بين 60-395، معظمها في فلسطين، العراق، مصر، السعودية، الأردن، الكويت؛ الدراسة الحالية محددة جغرافياً (عين تموشنت، الجزائر) وتكمن الفجوة البحثية في السياق الجزائري الاتصالي.
- الدراسة الحالية تتفق مع الاتجاه العام للدراسات السابقة باللغة العربية في تأكيد التأثير الإيجابي للإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية، لكنها تتميز بتطبيقها على قطاع الاتصالات الجزائري (غير مدروس سابقاً بهذا الشكل)، مما يساهم في تعميق المعرفة المحلية ويفتح الباب لمقارنات مستقبلية بين القطاعات العامة والخاصة في الجزائر.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة بالتحوّل والثقة التنظيمية

الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الجدول رقم (01-02): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة السابقة	التشابهات مع الدراسة الحالية	الاختلافات مع الدراسة الحالية	(الهدف/المنهج/النتائج/التوصيات)
1. Al-Rawashdeh (2012)	تشابه كبير في دراسة MBWA بأبعادها الخمسة نفسها تقريباً، وعلاقتها بمتغير تنظيمي إيجابي (التميز التنظيمي) مشابه للثقة كعامل أساسي للأداء). منهج وصفي تحليلي + استبيان + SPSS. علاقة إيجابية معنوية.	المتغير التابع: التميز التنظيمي (ليس الثقة مباشرة). سياق صناعي أردني (بوتاس)، عينة 183 موظفاً.	هدف MBWA: والتميز. نتائج: تأثير إيجابي (56.9% تبين). توصيات: تدريب وتوعية.
2. Bahrami et al. (2012)	تشابه في التركيز على الثقة التنظيمية كمتغير رئيسي، وعلاقتها بمتغير تنظيمي (الإنتاجية). منهج وصفي ارتباطي + استبيان.	لا يركز على MBWA، بل على الثقة والإنتاجية مباشرة. سياق مستشفيات إيرانية، عينة 165 ممرضاً.	هدف: الثقة والإنتاجية. نتائج: ارتباط معنوي. توصيات: تعزيز الثقة لتحسين الأداء.
3. Erat et al. (2012)	تشابه في دراسة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء/نية الاستقالة. منهج وصفي تحليلي + استبيان + كرونباخ.	لا يشمل MBWA، بل الثقة والدعم. سياق جامعات تركية، عينة 1043.	هدف: الثقة والدعم والأداء. نتائج: تأثير إيجابي. توصيات: تحسين التواصل.
4. Lin & Hsiao (2014)	تشابه في الثقة كمتغير وسيط بين القيادة (تحويلية) ومتغير إيجابي (سلوك المواطنة). كمي + وصفي تحليلي.	لا يركز على MBWA، بل القيادة التحويلية. سياق ممرضات تايوانية، عينة 710.	هدف: القيادة التحويلية + الثقة + OCB. نتائج: علاقات إيجابية. توصيات: بناء الثقة عبر القيادة.
5. Tucker & Singer (2015)	تشابه في دراسة فعالية MBWA كممارسة إدارية.	النتائج سلبية في المتوسط (تأثير سلبي على الأداء إلا إذا كان هناك حل لمشكلات نشط). سياق مستشفيات أمريكية، تصميم عشوائي ميداني 18 شهراً.	هدف: فعالية MBWA. نتائج: سلبي إلا بحل مشكلات. توصيات: التركيز على الحل النشط.
6. Lewicka et al. (2017)	تشابه في دراسة الثقة التنظيمية بأبعادها (مؤسسية، عمودية، أفقية) وعلاقتها بمتغير تنظيمي (الالتزام). منهج كمي + تحليل انحدار.	لا يشمل MBWA. سياق منظمات بولندية، عينة 501.	هدف: الثقة والالتزام. نتائج: تأثير إيجابي (أقوى للأفقية). توصيات: تعزيز الثقة الشخصية.
7.	تشابه كبير في دراسة MBWA	المتغير التابع: الأداء (رعاية)	هدف MBWA: والأداء. نتائج:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة بالتحوال والثقة التنظيمية

Ugochukwu et al. (2018)	وتأثيرها الإيجابي على الأداء والمتغيرات الإيجابية (مثل التحفيز والتطوير). منهج مسحي + استبيان.	العملاء، مهارات). سياق مستشفيات نيجيرية، عينة 360.	تأثير إيجابي. توصيات: اجتماعات وتمكين.
8. Durrah et al. (2020)	تشابه كبير في أبعاد MBWA الخمسة نفسها تقريباً، وتأثيرها على متغير تنظيمي (التميز). منهج وصفي SEM + (AMOS).	المتغير التابع: التميز المؤسسي. سياق إعلامي عماني، عينة 260.	هدف MBWA: والتميز. نتائج: تأثير إيجابي لثلاثة أبعاد. توصيات: تدريب وتواصل.
9. Houari (2021)	تشابه في دراسة MBWA وأبعادها (مع تفوق التواصل)، وتأثيرها على متغير إيجابي (الإبداع).	المتغير التابع: السلوك الإبداعي. سياق جامعي جزائري، عينة 42.	هدف MBWA: والإبداع. نتائج: أثر معنوي (68% للتواصل). توصيات: تعزيز MBWA للإبداع.
10. Adnan et al. (2022)	تشابه في الثقة التنظيمية كوسيط بين القيادة ومتغير (الالتزام بالعمل). منهج SMARTPLS.	التركيز على أنماط قيادية أخرى، ليس MBWA. سياق مشروبات باكستانية.	هدف: القيادة + الثقة + الالتزام. نتائج: إيجابي (ما عدا الاستبدادية). توصيات: سياسات قيادية.
11. Al Saed & Al Saed (2023)	تشابه في الثقة التنظيمية في سياق اتصالات (أردنية).	التركيز على القيادة التحويلية + تمكين كمعدل. عينة 214.	هدف: القيادة التحويلية والثقة. نتائج: تأثير إيجابي معدل. توصيات: استمرارية القادة.
12. Nson (2024)	تشابه كبير في MBWA وأبعادها، ودور وسيط (TQM) للتميز. مراجعة مفهومية.	المتغير الوسيط TQM:، التابع: التميز. سياق نظري/نامي.	هدف MBWA + TQM: +التميز. نتائج: وساطة إيجابية. توصيات: إطار تنبؤي.
13. Iwadi & Ali (2025)	تشابه في MBWA وعلاقتها بمتغير رفاهي (نوعية الحياة المهنية). منهج وصفي ارتباطي.	المتغير التابع: QWL: سياق مدارس فلسطينية.	هدف MBWA: و QWL. نتائج: علاقة إيجابية معتدلة. توصيات: تطوير وتواصل.
14. Li (2025)	تشابه كبير في MBWA والتواصل (بعد رئيسي) والإنتاجية. منهج وصفي ارتباطي.	المتغيرات: التواصل والإنتاجية. سياق صيني عام.	هدف MBWA +: التواصل + الإنتاجية. نتائج: علاقة متوسطة إيجابية. توصيات: تفاعل وجهًا لوجه.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

• التشابهات الرئيسية:

- غالبية الدراسات (مثل 1، 5، 7، 8، 9، 12، 13، 14) أكدت تأثيراً إيجابياً معنوياً للإدارة بالتجوال (MBWA) على متغيرات تنظيمية مثل التميز التنظيمي، الأداء، الإبداع، نوعية الحياة المهنية، والإنتاجية، وهو ما يتوافق مع الاتجاه المتوقع في الدراسة الحالية لتأثيرها الإيجابي على الثقة التنظيمية.
- المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان هما الأكثر شيوعاً، مع استخدام برامج إحصائية (SPSS)، AMOS، SMARTPLS في معظمها (مثل 1، 3، 6، 8، 10، 11، 12، 14).
- أبعاد MBWA الشائعة (اكتشاف الحقائق، التواصل، التحفيز، التغذية الراجعة، الإبداع) متطابقة أو متقاربة جداً مع أبعاد الدراسة الحالية.
- التوصيات المتكررة: تعزيز ممارسة MBWA من خلال التدريب، تحسين التواصل المباشر، بناء الثقة والعلاقات، وإجراء دراسات مستقبلية أوسع.
- الاختلافات الرئيسية:
- السياق: الدراسة الحالية فريدة بتطبيقها على قطاع الاتصالات الجزائري (مؤسسة اتصالات الجزائر)، بينما السابقة في سياقات متنوعة: صناعي (بوتاس أردني 1، إسمنت/نفط/مشروبات 6، 10، 12)، صحي/مستشفيات (2، 4، 5، 7)، تعليمي/جامعي (9، 13)، إعلامي (8)، بنوك/اتصالات أردنية (11)، صيني عام (14).
- المتغيرات التابعة: الدراسة الحالية تركز مباشرة على الثقة التنظيمية، بينما السابقة غالباً ما تركز على التميز (1، 8، 12)، الإنتاجية/الأداء (3، 7، 14)، الإبداع (9)، نوعية الحياة المهنية (13)، سلوك المواطنة (4)، الالتزام (6، 10)، أو الثقة كمتغير وسيط/معدل (10).
- النتائج: معظم السابقة أظهرت تأثيراً إيجابياً قوياً أو متوسطاً (مثل تفسير 56.9% في 1، 68% للتواصل في 9)، باستثناء دراسة 5 التي وجدت تأثيراً سلبياً في بعض الحالات إذا لم يرافقها حل مشكلات نشط، مما يشكل تحذيراً محتملاً للدراسة الحالية.
- الحجم والأصالة: العينات السابقة تتراوح بين 42-1043، معظمها في الأردن، إيران، تركيا، نيجيريا، عمان، الجزائر، باكستان، الصين؛ الدراسة الحالية في الجزائر بقطاع الاتصالات، مع تركيز مباشر على الثقة التنظيمية غير الشائع كمتغير تابع رئيسي في السابقة.
- الدراسة الحالية تتفق مع الاتجاه العام للدراسات باللغة الأجنبية في تأكيد التأثير الإيجابي للإدارة بالتجوال على المتغيرات التنظيمية الإيجابية (بما في ذلك الثقة كعامل أساسي)، لكنها تتميز بتطبيقها على قطاع الاتصالات الجزائري (غير مدروس سابقاً بهذا الشكل المباشر)، مما يساهم في تعميق المعرفة في السياقات العربية والنامية ويفتح المجال لمقارنات مستقبلية بين القطاعات العامة والخاصة أو بين الدول.

الفرع الثالث: الفجوة البحثية

م الاهتمام المتزايد في الأدبيات العربية والأجنبية بمفهوم الإدارة بالتجوال (MBWA) ودورها في تعزيز المتغيرات التنظيمية الإيجابية (مثل الثقة التنظيمية، التميز، الأداء، الإبداع، الالتزام، والإنتاجية)، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة يمكن للدراسة الحالية أن تساهم في سدها، وهي كالتالي:

1. نقص الدراسات في قطاع الاتصالات:

- معظم الدراسات العربية السابقة تركز على السياق التعليمي (مدارس وجامعات: قدومي 2014، مخامرة 2018، القرني 2019، العازمي 2019، جراد 2022، إلخ) أو الصناعي/الحكومي (إسمنت، نفط، بريد، بنوك: شعلان 2018، سعيد 2019، بكر 2020، مرفع 2021، الزهراني 2025).
- لا توجد دراسات عربية (أو جزائرية تحديداً) سابقة ركزت بشكل مباشر على قطاع الاتصالات، وخاصة مؤسسة اتصالات الجزائر، رغم أهميته الاستراتيجية كمؤسسة عامة تواجه تحديات تنافسية، تقنية، وتنظيمية عالية.

2. غياب التركيز المباشر على الثقة التنظيمية كمتغير تابع رئيسي في سياق MBWA

- الدراسات التي درست MBWA غالباً ربطتها بمتغيرات أخرى (الأداء الوظيفي، التميز التنظيمي، الإبداع، نوعية الحياة المهنية، الالتزام، العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة)، بينما الثقة التنظيمية إما لم تُدرس مباشرة (مثل 1، 5، 7، 8، 9، 13، 14) أو كانت متغيراً بسيطاً/معدلاً (مثل 11، 23) أو ضمن متغيرات أخرى (مثل 2، 3، 4، 6، 10).
- الدراسات التي ركزت على الثقة التنظيمية (مثل 2، 3، 6، 10، 11، 18، 20، 22، 24) لم تربطها مباشرة بـ MBWA، بل بأنماط قيادية أخرى (تحويلية، خادمة، تشاركية، إلخ).

3. قلة الدراسات في السياق الجزائري بشكل عام:

- من بين الدراسات العربية والأجنبية المراجعة، هناك دراسة جزائرية واحدة فقط (Houari 2021) ركزت على MBWA، لكن في سياق جامعي (جامعة قسنطينة 2) وعلى السلوك الإبداعي، وليس الثقة التنظيمية.
- لا توجد دراسات سابقة (عربية أو أجنبية) درست تأثير MBWA على الثقة التنظيمية في الجزائر، ولا في قطاع الاتصالات تحديداً.

4. الفجوة المنهجية والجغرافية:

- معظم الدراسات الأجنبية في سياقات غربية أو آسيوية/أفريقية (تركيا، إيران، نيجيريا، عمان، الصين، باكستان)، بينما السياق الجزائري (خاصة القطاع العام) يتميز بتحديات ثقافية، إدارية، وبيروقراطية خاصة قد تؤثر على فعالية MBWA.

▪ قلة الدراسات التي حددت أبعاد الثقة التنظيمية بثلاثة أبعاد رئيسية (الإدارة العليا، المشرف، الزملاء) في ارتباط مباشر مع أبعاد MBWA الخمسة.

الفجوة البحثية الرئيسية التي تسدها الدراسة الحالية: غياب دراسة ميدانية تطبيقية في السياق الجزائري تركز بشكل مباشر على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية في قطاع الاتصالات العام (مؤسسة اتصالات الجزائر)، مما يجعل الدراسة الحالية مساهمة أصلية في ملء هذه الفجوة من خلال:

- توفير بيانات محلية عن فعالية MBWA في بيئة تنظيمية جزائرية؛
 - اختبار العلاقة المباشرة بين أبعاد MBWA والثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة؛
 - تقديم توصيات عملية لتحسين الثقة التنظيمية في مؤسسات الاتصالات العامة بالجزائر.
- هذه الفجوة تجعل الدراسة الحالية ذات أهمية علمية وعملية، خاصة في ظل التحولات الرقمية والتنافسية التي يشهدها قطاع الاتصالات في الجزائر.

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) مصدراً غنياً للاستفادة العلمية والعملية في الدراسة الحالية، حيث ساهمت في تعزيز الإطار النظري، تحديد المنهجية، صياغة الأبعاد، بناء الفرضيات، تفسير النتائج، وتقديم توصيات عملية. فيما يلي أبرز مجالات الاستفادة الرئيسية منها:

1. بناء الإطار النظري والمفاهيمي

- ساعدت الدراسات السابقة (مثل Al-Rawashdeh 2012، Durrah et al. 2020، Houari 2021، Nson 2024، الزهراني 2025، مخامرة 2018، القرني 2019) (في تعريف مفهوم الإدارة بالتجوال وتحديد أبعاده الرئيسية المتكررة) اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)، مما سمح بتبني نفس الأبعاد أو تعديلها قليلاً لتناسب السياق الجزائري.

- كما ساهمت دراسات الثقة التنظيمية (مثل Bahrami et al. 2012، Lewicka et al. 2017، Erat et al. 2012، Adnan et al. 2022، الشمري 2017، سعيد 2019، دياب 2021) (في تحديد أبعاد الثقة التنظيمية (الإدارة العليا، المشرف المباشر، الزملاء)، وهي الأبعاد نفسها التي اعتمدتها الدراسة الحالية.

2. تحديد المنهجية وأدوات القياس

- اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية، وهو ما يتفق مع غالبية الدراسات السابقة (مثل 1، 3، 5، 7، 8، 9، 11، 13، 14، 25، 26)، مما يعزز الموثوقية والصلاحية.
- استفادت من استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات (الارتباط، الانحدار، اختبارات الدلالة)، كما فعلت معظم الدراسات العربية والأجنبية (مثل 1، 3، 6، 7، 11، 12، 14، 19، 21، 25، 26).

3. صياغة الفرضيات وتوقع النتائج

- أكدت الدراسات السابقة (مثل 1، 5، 7، 8، 9، 13، 14، 26) وجود علاقة إيجابية معنوية بين MBWA ومتغيرات تنظيمية إيجابية، مما دعم صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية بأن هناك تأثيراً إيجابياً للإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية.
- كما ساعدت دراسة (Tucker & Singer (2015 في توكي الحذر من أن MBWA قد لا تكون فعالة دائماً إذا لم ترافقها متابعة وحل مشكلات نشط، مما أثر في تفسير النتائج المحتملة.

4. تحديد الأبعاد والمؤشرات

- استفادت الدراسة من الأبعاد المتكررة في الدراسات السابقة لصياغة فقرات الاستبيان بدقة، مثل أبعاد MBWA (مشتركة في 1، 7، 8، 9، 12، 13، 14، 19، 21، 26) وأبعاد الثقة (مشتركة في 2، 3، 4، 6، 10، 11، 18، 20، 22، 24).

5. تفسير النتائج والمقارنة

- تتيح الدراسات السابقة مقارنة النتائج) مستويات عالية/متوسطة لممارسة MBWA ، علاقات إيجابية قوية/متوسطة (مع نتائج الدراسة الحالية، مما يساعد في تفسير ما إذا كانت النتائج متسقة أو مختلفة بسبب السياق الجزائري/الاتصالي.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أساس نظري وعملي متين، تحديد الأبعاد والأدوات، توقع اتجاه النتائج، وصياغة توصيات مدعومة علمياً، مما يعزز مصداقية البحث ويجعله إضافة نوعية للمعرفة في السياق الجزائري لقطاع الاتصالات، حيث تملأ فجوة بحثية واضحة في ربط MBWA مباشرة بالثقة التنظيمية في هذا القطاع.

خلاصة الفصل الأول:

ركز الفصل الأول على مفهوم الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around – MBWA) كأسلوب إداري حديث يعزز التواصل المباشر بين المديرين والعاملين، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال التعرف على احتياجات الموظفين، حل المشكلات بسرعة، وتعزيز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي. يبرز الفصل أهمية هذا الأسلوب في التخلص من الجمود الإداري الناتج عن الاعتماد على المكاتب الرسمية، ويعتمد فلسفته على الاقتراب من الواقع العملي عبر التفاعل اليومي، مما يقوي العلاقات الإنسانية ويبني الثقة التنظيمية كأحد أبرز المواضيع في الدراسات الإدارية المعاصرة. كما يؤكد أن غياب الثقة يؤدي إلى توترات وانخفاض في الأداء، بينما تعزيزها من خلال MBWA يخلق بيئة عمل إيجابية مبنية على الاحترام، الشفافية، والعدالة، مما ينعكس إيجاباً على الفعالية والإنتاجية التنظيمية. ويشير الفصل إلى استفادة الدراسة من الدراسات السابقة في صياغة الفرضيات، تحديد الأبعاد، وتحليل النتائج، مع التركيز على أهمية MBWA في تعزيز الثقة كعامل رئيسي للنجاح التنظيمي.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في

شركة اتصالات الجزائر

—عين تموشنت—

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في **الفصل الأول** إلى المفاهيم المتعلقة بالإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذه المفاهيم، جاء هذا الفصل ليكمل الجانب النظري بإسقاط الإطار النظري على الجانب التطبيقي. يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أحد أهم أهداف الدراسة، وهو التعرف على الإدارة بالتجوال وأثرها على الثقة التنظيمية. وسنتطرق فيه إلى وصف مجتمع الدراسة وعينتها، ونموذج الدراسة وأداتها، بالإضافة إلى طرق تصميم وإعداد الاستبيان، ودراسة حالة المؤسسة اتصالات الجزائر - (Algérie Telecom) مديرية عين تموشنت.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- **المبحث الثاني:** تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتعلق تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بتحديد الخطوات والإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة. ويشمل ذلك وصف المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى التحقق من **صدق وثبات** أداة الدراسة (الاستبيان)، ويساعد الإطار المنهجي في تصميم دراسة علمية دقيقة تتماشى مع موضوع البحث ومتطلبات جمع البيانات، كما يشكل أساساً متيناً للعملية التطبيقية وتحليل النتائج بطريقة دقيقة وموثوقة.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض الإطار المنهجي المعتمد في إنجاز الدراسة الميدانية، من خلال توضيح المنهج المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أدوات جمع البيانات وكيفية إعدادها، إضافة إلى عرض الإجراءات العملية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يبين المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إنجاز دراسته، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وتحقيق الأهداف المحددة. ويمثل المنهج الأسلوب العلمي الذي يتبعه الباحث لدراسة ظاهرة معينة أو موضوع محدد، بغية فهم أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها. من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في هذا البحث، تم الاعتماد على المناهج التالية:

- **المنهجين الوصفي والتحليلي**: يتيحان هذان المنهجان جمع المعطيات حول الظاهرة محل الدراسة، ثم عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي موضوعي.
- **المنهج الكمي**: اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية الأولية، حيث تم إعداده بما يتناسب مع متغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك بهدف اختبار الفرضيات المطروحة وتحليل آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

الجدول رقم (01-01): متغيرات الدراسة

الادارة بالتجوال	المتغير مستقل
الثقة التنظيمية	المتغير تابع

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها

- تعريف المؤسسة محل الدراسة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر - عين تموشنت

تُعد مؤسسة اتصالات الجزائر (Algérie Telecom) مؤسسة عمومية اقتصادية وخدمانية في آن واحد، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية. تأسست بتاريخ 05 أوت 2000 في إطار إصلاح قطاع البريد والمواصلات، وفقاً للقانون رقم 03-2000 المتعلق بإعادة تنظيم القطاع.

تضم المؤسسة على المستوى الوطني أكثر من 10,000 موظف موزعين عبر مختلف المديريات الولائية والهياكل التقنية. وقد حصلت على العديد من الجوائز والشهادات الدولية، منها:

- شهادة ISO 9001 نظام إدارة الجودة؛
- شهادة ISO 14001 نظام الإدارة البيئية؛
- شهادة ISO 27001 أمن المعلومات.

وتعكس هذه الشهادات سمعتها المتميزة، وأداءها العالي، والتزامها بمعايير الجودة، مما ساهم في تعزيز ثقة زبائنها.

أما مديرية اتصالات الجزائر بعين تموشنت، فتقع قرب مجمع OPGI على طريق وهران بمدينة عين تموشنت، وتوجد بها وكالة تجارية في شارع العربي بن مهيدي. وتُشكل هذه المديرية الوحدة التنفيذية التابعة للإدارة المركزية، وتستفيد من استثمارات كبيرة في البنية التحتية، منها:

- محطات WINMAX لتقديم الإنترنت اللاسلكي بسرعات تصل إلى 100 ميغابت في الثانية؛
- نشر شبكة MSAN نظام الوصول متعدد الخدمات؛
- استحداث محطات 4G و 5G في عدة بلديات ومؤسسات داخل الولاية.

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مديرية اتصالات الجزائر بعين تموشنت، والذي يقدر عددهم بحوالي 50 موظف.

- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع، حيث بلغ حجم العينة 40 مفردة من موظفي المؤسسة بعين تموشنت.

الجدول رقم (01-02): الاحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	40
الاستبيانات المرجعة	34
الاستبيانات المرفوضة	00
الاستبيانات المعتمدة (الصالحة للتحليل)	34

المصدر : من اعداد الطالبة

➤ **مصادر البيانات:** سعى إلى تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على كل من المصادر الأولية والمصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة. وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين على النحو التالي:

1. **المصادر الأولية:** تمثلت في الاستبيان، والوثائق الرسمية، والسجلات المعتمدة داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد أتاح ذلك الاطلاع المباشر على البيانات ذات الصلة، والتعرف على مؤشرات الأداء المرتبطة بموضوع البحث.
2. **المصادر الثانوية:** شملت الكتب والدوريات العلمية والمنشورات الورقية والإلكترونية، إضافة إلى الرسائل والأطروحات الجامعية، والمقتنيات العلمية، والمقالات البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وكان الهدف منها تدعيم الإطار النظري وتعزيز الخلفية العلمية للبحث.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تُعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات من الركائز الأساسية في أي دراسة ميدانية، إذ تمكن الباحث من الحصول على المعطيات الضرورية التي تساهم في تحليلها والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

➤ الاستبيان:

لاستكشاف آراء الأفراد المستجوبين حول موضوع الدراسة، ونظراً لطبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم اختيار هذه الأداة لما توفره من دقة وفعالية في تحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد الاستبيان بالاستفادة من مجموعة البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، إلى جانب التوجيهات المنهجية المقدمة من قبل الأستاذة المشرفة، والملاحظات العلمية التي قدمها عدد من الأساتذة المحكّمين. وذلك بهدف ضبط الأداة وتهيئتها بما يتلاءم مع طبيعة الموضوع محل الدراسة، تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى جزئين رئيسيين على النحو التالي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والديموغرافية

يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت، ويشمل المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: محاور الدراسة الرئيسية

المحور الأول: أبعاد الإدارة بالتجوال يتكون هذا المحور من خمسة أبعاد هي: اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية العكسية ويحتوي على 35 عبارة.

المحور الثاني: الثقة التنظيمية يتكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد هي: الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف المباشر أو الرئيس، الثقة في زملاء العمل، ويحتوي على 21 عبارة.

وقد صيغت عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، باعتباره أحد أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإدارية لقياس الاتجاهات والآراء. ويقوم هذا المقياس على تحديد درجة موافقة المبحوث على كل عبارة من خلال خمس درجات متدرجة هي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

الجدول (02-03): سلم ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد جمع الاستبيانات، تم ترميز البيانات وتنظيمها ثم إدخالها إلى برنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها إحصائياً. وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، أهمها:

- المتوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة العامة .
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات واتساقها .
- المدى: لتحديد طول الفئة وتصنيف مستويات التقدير إلى (منخفض، متوسط، مرتفع) .

ولحساب طول الفئة، تم اعتماد ما يلي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = 5 \div 4 = 0.8$$

وبناءً عليه تم تحديد مستويات التقدير (منخفض، متوسط، مرتفع) وفق درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (02-04): مجال متوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت Likert الخماسي

الفئة	مجال المتوسط الحسابي المرجح	البديل	الوزن	المستوى
الفئة الخامسة	من (2,4 إلى 5)	موافق بشدة	5	مرتفع جداً
الفئة الرابعة	من (3,4 إلى 4,2)	موافق	4	مرتفع
الفئة الثالثة	من (2,6 إلى 3,4)	محايد	3	متوسط
الفئة الثانية	من (1,8 إلى 2,6)	غير موافق	2	منخفض
الفئة الأولى	من (1 إلى 1,8)	غير موافق بشدة	1	منخفض جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (عز عبد الفتاح، 2008، صفحة 583).

➤ الوثائق:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الوثائق الإدارية والرامية المتوفرة داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتبارها مصدراً مهماً للحصول على معلومات دقيقة وموثوقة تدعم الجانب الميداني للبحث. وقد ساهمت هذه الوثائق في توفير بيانات أساسية تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعدد العاملين فيها، إضافة إلى توزيعهم وفق الرتب والمناصب الوظيفية المختلفة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سعيًا للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث. حيث تم في البداية ترميز بيانات الاستبيان وإدخالها إلى الحاسوب بعد عملية التفرغ باستخدام برنامج Excel، ثم معالجتها وتحليلها إحصائياً بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** (النسخة 26). وقد تم توظيف عدد من الأدوات الإحصائية التي ساعدت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي كالتالي:

1. **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)**: يُستخدم لقياس درجة ثبات أداة الدراسة والتأكد من مدى اتساق فقراتها الداخلية. يوضح هذا المعامل مدى تجانس أسئلة الاستبيان في قياس نفس البعد. وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد، وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نتائجها.
2. **اختبار التوزيع الطبيعي**.
3. **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)**: يُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما يساعد في التعرف على مدى وجود ارتباط إحصائي بين محاور الدراسة المختلفة ومدى انسجامها فيما بينها.
4. **الإحصاء الوصفي**: تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل إجابات أفرادها، وذلك باستخدام مؤشرات إحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتي تساعد في تفسير اتجاهات المبحوثين وترتيب فقرات الاستبيان حسب أهميتها.
5. **اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T-Test)**: يُستخدم لمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة مع المتوسط الفرضي للدراسة، بهدف تحديد ما إذا كانت الفروق المسجلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية محدد.
6. **تحليل الانحدار الخطي البسيط**: يعتمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، من خلال تحديد طبيعة العلاقة بينهما وقياس درجة التأثير الإحصائي.
7. **تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Enter**: يستخدم لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وذلك من خلال معرفة تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتحديد المتغير الأكثر مساهمة في تفسير التباين في المتغير التابع.
8. **اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)**: يُستخدم هذا الاختبار للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعتين مستقلتين من أفراد العينة، تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية أو الوظيفية.

9. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) يُستخدم لاختبار الفروق بين متوسطات عدة مجموعات، بهدف معرفة ما إذا كانت الاختلافات في إجابات أفراد العينة تعود إلى متغيرات شخصية أو وظيفية (مثل: الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي) على المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء عدة اختبارات على الاستبيان للتأكد من صدقه وثباته، وذلك من خلال تحكيم الأداة واختبارات إحصائية متخصصة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

1. صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان):

تم التأكد من صدق أداة الاستبيان بعد إعدادها في صورتها الأولية، وذلك بعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال البحث. وكان الهدف من هذا التحكيم تقييم مدى مصداقيتها وشموليتها لموضوع الدراسة، ويقصد بصدق المحكمين مدى ملائمة الاستبيان من حيث صياغة العبارات، ودقتها، ووضوحها، وموضوعيتها، بالإضافة إلى مدى توافقها مع الأهداف التي صُممت الأداة لقياسها (انظر الملحق رقم 01).

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم التحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05)، للتأكد من مدى انسجام فقرات الاستبيان واتساقها في قياس متغيرات الدراسة. أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (الإدارة بالتجوال)

الجدول (02-05): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (اكتشاف الحقائق)

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,525**	0,001
02	,798**	0,000
03	,700**	0,000
04	,584**	0,000
05	,684**	0,000
06	,634**	0,000
07	,592**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (اكتشاف الحقائق) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.525) و (0.798). وهي معاملات ارتباط مرتفعة، تدل على اتساق داخلي قوي. كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وبناءً على ذلك، يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي والاتساق، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صُممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-06): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (تحسين الاتصال)

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,713**	0,000
02	,813**	0,000
03	,761**	0,000
04	,566**	0,000
05	,447**	0,008
06	,389**	0,023
07	,740**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (تحسين الاتصال) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.389) و (0.813). وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي مقبول إلى قوي. كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي والاتساق، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد المقصود ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-07): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (التحفيز)

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,374**	0,029
02	,807**	0,000
03	,792**	0,000
04	,530**	0,001

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

0,000	,781**	05
0,000	,722**	06
0,000	,872**	07

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.374) و (0.872). وهي معاملات ارتباط مرتفعة بشكل عام، تدل على اتساق داخلي قوي. كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05، مما يؤكد الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغت 0.000 في غالبية العبارات، وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن عبارات البعد الرابع تتمتع باتساق داخلي مرتفع، الأمر الذي يؤكد صلاحية هذه العبارات في قياس بعد التحفيز، ويعزز من الصدق الداخلي والموثوقية العامة لأداة الدراسة.

الجدول (02-08): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (التطوير والإبداع)

العبرة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,689**	0,000
02	,715**	0,000
03	,695**	0,000
04	,533**	0,001
05	,617**	0,000
06	,755**	0,000
07	,717**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (التطوير والإبداع) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.533) و (0.755). وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي جيد إلى قوي بين عبارات هذا البعد. كما أظهرت جميع القيم الاحتمالية (Sig) دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغت أقل من 0.05 ووصلت إلى 0.000 في معظم العبارات، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن عبارات بعد التطوير والإبداع تتمتع باتساق داخلي مرتفع، مما يؤكد فاعلية الأداة في قياس هذا البعد الذي صُممت من أجله، ويعزز من الصدق الداخلي وموثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-09): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس (التغذية العكسية)

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,609**	0,000
02	,635**	0,000
03	,660**	0,000
04	,645**	0,000
05	,531**	0,000
06	,565**	0,001
07	,709**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSSv26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التغذية العكسية والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.531) و (0.709). وتعد هذه المعاملات مرتفعة، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد إلى قوي بين عبارات البعد. كما أظهرت جميع القيم الاحتمالية (Sig) دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ($Sig < 0.05$)، حيث بلغت 0.000 في غالبية العبارات، وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن عبارات البعد الخامس تتمتع باتساق داخلي مرتفع، الأمر الذي يؤكد صلاحية هذه العبارات في قياس بعد التغذية العكسية، ويعزز من الصدق الداخلي والموثوقية العامة لأداة الدراسة.

- الصدق البنائي للمحور الأول (الإدارة بالتجوال): وهو مدى ارتباط المحاور الجزئية مع المحور الكلي.

الجدول رقم (02-10): الصدق البنائي لأبعاد المحور الكلي مع المتغير المستقل

البعد	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
اكتشاف الحقائق	,743**	0,000
تحسين الاتصال	,792**	0,000
التحفيز	,756**	0,000
التطوير و الابداع	,800**	0,000
التغذية العكسية	,793**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحور الكلي للمتغير المستقل تراوحت بين (0.743) و (0.800)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ($Sig = 0.000$)، وتشير هذه النتائج إلى وجود صدق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

بنائي قوي، مما يعكس مدى ترابط الأبعاد مع المحور الكلي، ويؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لقياس الإدارة بالتجوال، ويعزز من موثوقية نتائج الدراسة.

➤ ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (02-11): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (الثقة في الإدارة العليا)

العبرة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,745**	0,000
02	,679**	0,000
03	,885**	0,000
04	,839**	0,000
05	,819**	0,000
06	,796**	0,000
07	,741**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الثقة في الإدارة العليا والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.679) و (0.885). وتعد هذه المعاملات مرتفعة جداً، مما يدل على اتساق داخلي قوي جداً بين عبارات البعد. كما أظهرت جميع القيم الاحتمالية (Sig) دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية 5 (Sig = 0.000) %، وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن عبارات هذا البعد تتمتع باتساق داخلي ممتاز، مما يؤكد فاعلية الأداة في قياس بعد الثقة في الإدارة العليا، ويعزز بشكل كبير من الصدق الداخلي وموثوقية هذا الجزء من الاستبيان.

الجدول (02-12): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (الثقة في المشرف المباشر)

العبرة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,799**	0,000
02	,822**	0,000
03	,654**	0,000
04	,777**	0,000
05	,510**	0,002
06	,745**	0,000
07	,771**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.510) و (0.822). وتعد هذه المعاملات مرتفعة بشكل عام، مما يشير إلى اتساق داخلي جيد إلى قوي. كما جاءت جميع القيم الاحتمالية (Sig) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% (أقل من 0.05)، ويلاحظ أن أعلى معامل ارتباط كان للعبارة رقم (02) بقيمة (0.822)، بينما جاء أدنى معامل للعبارة رقم (05) بقيمة (0.510)، وهو لا يزال ضمن الحد المقبول في البحوث الإدارية، وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن عبارات بعد الثقة في المشرف المباشر تتمتع باتساق داخلي مرتفع، مما يعكس صلاحية الأداة في قياس هذا البعد ويعزز موثوقية الاستبيان.

الجدول (02-13): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (الثقة في زملاء العمل)

العبرة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,716**	0,000
02	,721**	0,000
03	,634**	0,000
04	,823**	0,000
05	,723**	0,000
06	,627**	0,000
07	,537**	0,001

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.537) و (0.823). وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي جيد إلى قوي. كما أظهرت جميع القيم الاحتمالية (Sig) دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ($Sig \leq 0.001$)، ويلاحظ أن أعلى معامل كان للعبارة رقم (04) بقيمة (0.823)، بينما كان أدنى معامل للعبارة رقم (07) بقيمة (0.537)، وهو معامل مقبول وإيجابي، وبناءً على هذه النتائج، تتمتع عبارات بعد الثقة في زملاء العمل باتساق داخلي مرتفع، مما يؤكد فاعلية الأداة في قياس هذا البعد ويعزز من الصدق الداخلي لأداة الدراسة.

الصدق البنائي للمحور الثاني(القة التنظيمية): وهو مدى ارتباط المحاور الجزئية مع المحور الكلي.

الجدول رقم (02-14): الصدق البنائي لأبعاد المحور الكلي مع المتغير التابع

البعد	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
الثقة في الادارة العليا	,926**	0,000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

الثقة في المشرف المباشر	0,895**	0,000
الثقة في زملاء العمل	0,853**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تتراوح معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحور الكلي للثقة التنظيمية بين (0.853) و (0.926)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة جداً ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، وتشير هذه النتائج إلى وجود صدق بنائي قوي جداً، مما يعكس الترابط العالي بين الأبعاد الثلاثة والمفهوم الكلي للثقة التنظيمية. وبالتالي، تتمتع أداة الدراسة بدرجة عالية جداً من الصلاحية والموثوقية في قياس الثقة التنظيمية.

ثانيا : ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى موثوقية واستقرار الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة. ويدل الثبات على قدرة الأداة على إعطاء نتائج متسقة وغير متناقضة عند إعادة تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 26. وقد أسفرت عملية التحليل عن النتائج التالية:

الجدول رقم (02-15): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل Alpha cronbach
المحور الأول: الادارة بالتجوال	35	0,920
المحور الثاني: الثقة التنظيمية	21	0,934
جميع عبارات الاستبيان	56	0,955

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-15) أن قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لجميع محاور أداة الدراسة، مما يدل على تمتعها بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، فقد بلغ معامل الثبات للمحور الأول (الإدارة بالتجوال) (0.920)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود تجانس كبير بين عبارات هذا المحور وقدرتها على قياس نفس المفهوم بدرجة عالية من الدقة، كما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (الثقة التنظيمية) (0.934)، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس مستوى عالٍ من الثبات، وتؤكد أن عبارات هذا المحور مترابطة بشكل قوي وتقيس المفهوم ذاته بشكل متسق، أما بالنسبة لإجمالي عبارات الاستبيان، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.955)، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على أن أداة الدراسة ككل تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والموثوقية. وبناء على هذه النتائج، يمكن التأكيد على صلاحية أداة الدراسة للاستخدام في جمع البيانات وتحليلها، كما تعزز هذه القيم من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية في المبحث السابق، يتم في هذا المبحث عرض وتحليل وصفي للمتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، ثم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي من خلال تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسية وعبارات الاستبيان، وتحديد العبارات التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات أفراد العينة. بعد ذلك، يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية أم لا، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

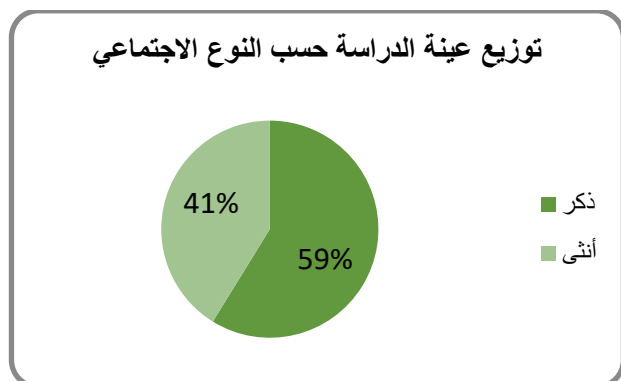
الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المتغيرات الشخصية

سنعرض خصائص عينة الدراسة كما وردت في الاستبيان المرفق في ملاحق الدراسة، حيث اشتملت على المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل التعليمي، والمنصب الوظيفي، والخبرة. وقد تم الاعتماد في التعبير عن خصائص الأفراد المستجوبين وتحليلها على الجداول التكرارية، والنسب المئوية، والتمثيل البياني.

أ. توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (02-16): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي الشكل رقم (02-01): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
ذكر	20	58,8%
أنثى	14	41,2%
المجموع	34	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

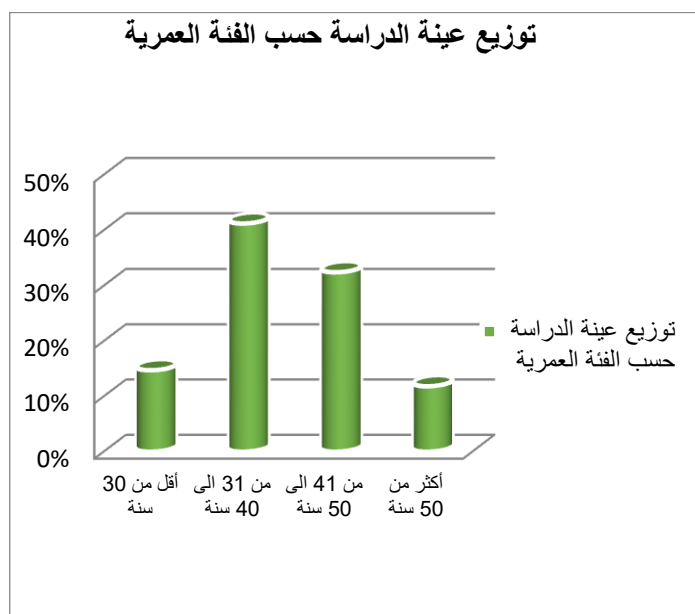
يبين الجدول رقم (02-16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي. أظهرت النتائج أن 58.8% من أفراد العينة هم من الذكور (20 فرداً)، في حين بلغت نسبة الإناث 41.2 %، 14 فرداً، وتعكس هذه النسب توزيعاً متوازناً نسبياً بين الجنسين داخل العينة، رغم تفوق الذكور بفارق بسيط. ويُعد هذا التمثيل جيداً ومقبولاً في سياق الدراسة، خاصة أنه يعكس إلى حد كبير التركيبة الفعلية للقوى العاملة في مديرية اتصالات الجزائر بعين تموشنت.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر - عين تموشنت

ويعزى هذا التفوق النسبي للذكور إلى طبيعة العمل في مؤسسة الاتصالات، التي تتطلب في كثير من المهام والوظائف (خاصة التقنية والميدانية) تواجداً أكبر للذكور، وهو ما لوحظ فعلياً أثناء إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة.

ب. الفئة العمرية: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الفئة العمرية:

الجدول رقم (02-17): توزيع العينة حسب الفئة العمرية الشكل رقم (02-02): توزيع العينة حسب الفئة العمرية



الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	5	14,7
من 31 الى 40 سنة	14	41,2
من 41 الى 50 سنة	11	32,4
أكثر من 50 سنة	4	11,8
المجموع	34	%100

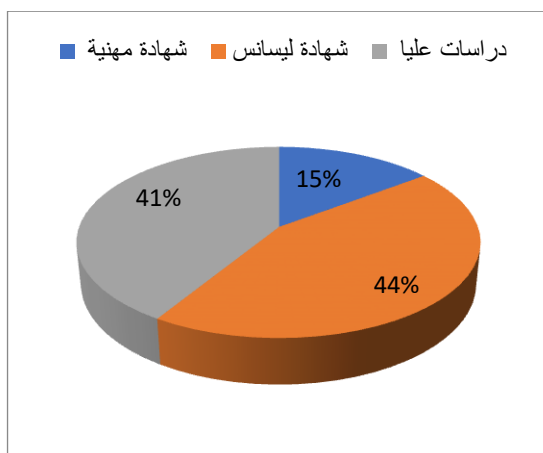
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يبين الجدول رقم (02-17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية. أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد العينة يتركزون في الفئتين العمريتين من 31 إلى 40 سنة بنسبة 41.2% (14 فرداً)، ومن 41 إلى 50 سنة بنسبة 32.4% (11 فرداً). وتليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 14.7%، ثم الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 11.8%، يعكس هذا التوزيع أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية النشيطة والمنتجة، والتي تتمتع بالقدرة والخبرة الكافية لأداء المهام الموكلة إليها بكفاءة. كما يشير هذا التوزيع إلى تمثيل جيد لمختلف الفئات العمرية، مما يعطي إضافة إيجابية لنتائج الدراسة ويزيد من مصداقيتها.

ت. المستوى التعليمي: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المستوى التعليمي:

الجدول (02-18): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي الشكل (02-03): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت



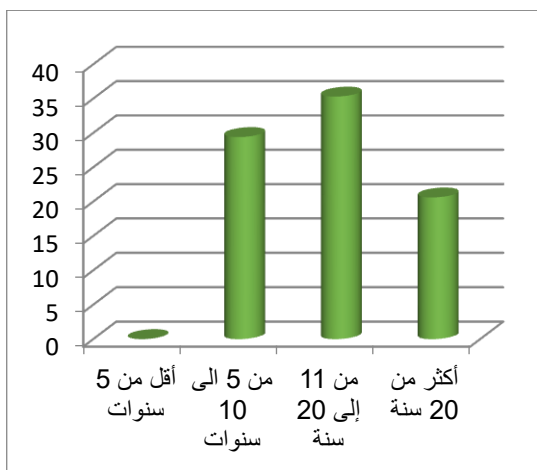
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
شهادة مهنية	5	14,7
شهادة ليسانس	15	44,1
دراسات عليا	14	41,2
المجموع	34	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يشير الجدول رقم (02-18) إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يحملون **شهادة الليسانس** بنسبة 44.1% (15 فرداً)، يليها مباشرة حاملو **الدراسات العليا** بنسبة 41.2% (14 فرداً)، ثم أصحاب الشهادة المهنية بنسبة 14.7%، يعكس هذا التوزيع اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت بتوظيف خريجي الجامعات وذوي الكفاءات العلمية العالية. كما يدل على وجود توزيع متوازن نسبياً بين المستويات التعليمية المختلفة داخل العينة، مما يعزز من تنوع الآراء والخبرات ويُعد إضافة قيمة لنتائج الدراسة.

ث. الخبرة: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

الجدول (02-19): توزيع العينة حسب متغير الخبرة الشكل (02-04): توزيع العينة حسب متغير الخبرة



عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	14,7
من 5 الى 10 سنوات	10	29,4
من 11 إلى 20 سنة	12	35,3
أكثر من 20 سنة	7	20,6
المجموع	34	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

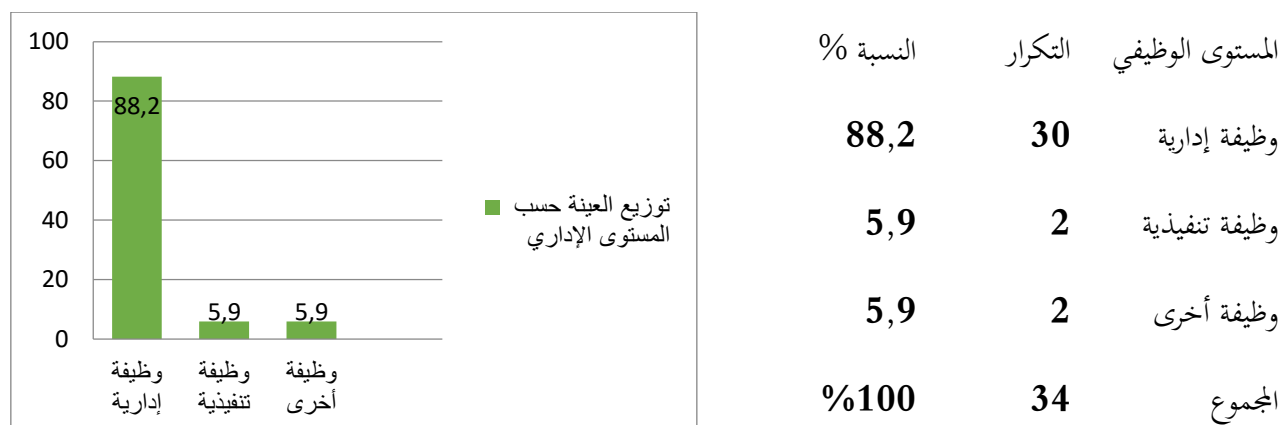
نلاحظ م يوضح الجدول رقم (02-19) أن أغلبية أفراد العينة تتمتع بخبرة مهنية تتراوح بين **11 إلى 20 سنة** بنسبة 35.3% (12 فرداً)، تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين **5 إلى 10 سنوات** بنسبة 29.4%، ثم الفئة الأكثر من **20 سنة** بنسبة 20.6%، وأخيراً الفئة الأقل من **5 سنوات** بنسبة 14.7%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر - عين تموشنت

يعزى هذا التوزيع إلى سياسة المؤسسة في التوظيف بناءً على الكفاءة والخبرة المكتسبة، سواء من داخل المؤسسة أو من مؤسسات أخرى. كما يعكس استمرار المؤسسة في تجديد دمائها من خلال توظيف الشباب سنوياً. ويُعد هذا التنوع في الخبرات المهنية إيجابياً، حيث يسمح بإثراء نتائج الدراسة بأراء مختلفة تعكس مستويات خبرة متنوعة.

ج. **المستوى الوظيفي:** الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري:

الجدول رقم (02-20): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي الشكل رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-20) أن فئة الوظيفة الإدارية تشكل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 88.2% (30 فرداً)، بينما بلغت نسبة الوظيفة التنفيذية والوظائف الأخرى 5.9% لكل منهما، يعكس هذا التوزيع طبيعة الهيكل التنظيمي في مديرية اتصالات الجزائر بعين تموشنت، حيث يغلب الطابع الإداري والإشرافي على معظم الوظائف. كما يدل على وجود تنوع في المستويات الوظيفية داخل العينة، وإن كان بدرجات متفاوتة، مما يدعم مصداقية الدراسة ويساعد في تعميم النتائج على مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأفراد العينة واتجاهاتهم نحو المتغيرات المدروسة، وذلك من خلال تحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان، وقياس أهمية كل متغير باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية). كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين من مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: قياس المتغير المستقل: الإدارة بالتجوال:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

لقياس مستوى الإدارة بالتجوال في مديرية اتصالات الجزائر بعين تموشنت، سنعرض فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول، مع تحليل كل بعد على حدة.

✓ البعد الأول: اكتشاف الحقائق:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد اكتشاف الحقائق ثم تحليلها.

الجدول رقم (02-21): قيم متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اكتشاف الحقائق

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
تساعد جولات المدير في اكتشاف المشكلات الحقيقية الذي تواجه الموظفين مبكراً قبل تفاقمها.	3,97	0,834	2	مرتفعة
تتيح جولات المدير رؤية الواقع اليومي للعمل بعيداً عن التقارير الرسمية. تساعد جولات المدير في اكتشاف المشكلات الحقيقية التي تواجه الموظفين مبكراً قبل تفاقمها	3,68	0,912	6	مرتفعة
تساهم جولات المدير في الكشف عن المشكلات غير الظاهرة في التقارير المكتوبة.	4,00	0,853	1	مرتفعة
تقلل جولات المدير من الاعتماد على المعلومات المفلترة، وتمكن من التحقق الشخصي من دقة التقارير.	3,84	0,925	3	مرتفعة
تكشف جولات المدير عن سلوكيات العمل الفعلية والأعطال التي لا تظهر في التقارير الرسمية.	3,71	0,871	5	مرتفعة
تتيح جولات المدير التعرف على الأسباب الحقيقية لضعف الأداء وأوضاع الموظفين على أرض الواقع	3,68	1,007	7	مرتفعة
تساعد جولات المدير في اكتشاف فرص التحسين والمشكلات غير المعلنة من الموظفين أول بأول.	3,79	0,880	4	مرتفعة
البعد الأول: اكتشاف الحقائق		3,8109	0,57672	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-21) أن اتجاهات أفراد العينة نحو بعد اكتشاف الحقائق في إطار الإدارة بالتجوال كانت إيجابية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.8109)، وهو ما يعكس إدراكاً جيداً من طرف الموظفين لأهمية جولات المدير في

كشف الواقع الفعلي للعمل. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.57672)، مما يدل على وجود تجانس نسبي في آراء أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير في استجاباتهم، وهو ما يعزز موثوقية النتائج، وفيما يلي تحليل العبارات حسب الأهمية:

- **المرتبة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي (4.00) بانحراف معياري (0.853) للعبارة التي تنص على أن جولات المدير تساهم في الكشف عن المشكلات غير الظاهرة في التقارير المكتوبة، مما يدل على أن الموظفين يرون أن الإدارة بالتجوال أداة فعالة في اكتشاف المشكلات الخفية التي لا تعكسها التقارير الرسمية، وهو ما يعزز مبدأ الشفافية في المؤسسة .
- **المرتبة الثانية:** بلغ المتوسط الحسابي (3.97) بانحراف معياري (0.834) للعبارة التي تشير إلى أن الجولات تساعد في اكتشاف المشكلات التي تواجه الموظفين مبكرًا قبل تفاقمها، مما يعكس دور الإدارة بالتجوال في التدخل الوقائي السريع ومعالجة المشكلات في وقت مبكر .
- **المرتبة الثالثة:** سجلت العبارة المتعلقة بتقليل الاعتماد على المعلومات المفلترة والتحقق الشخصي من دقة التقارير متوسطًا حسابيًا (3.84) بانحراف معياري (0.925)، مما يدل على أن جولات المدير تساهم في تعزيز دقة المعلومات وتقليل الاعتماد على التقارير غير المباشرة .
- **المرتبة الرابعة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.79) بانحراف معياري (0.880) للعبارة التي تشير إلى اكتشاف فرص التحسين والمشكلات غير المعلنة، مما يعكس دور الإدارة بالتجوال في دعم التطوير المستمر داخل المؤسسة .
- **المرتبة الخامسة:** سجلت العبارة المتعلقة بكشف سلوكيات العمل الفعلية والأعطال غير الظاهرة متوسطًا حسابيًا (3.71) بانحراف معياري (0.871)، مما يدل على أن الجولات تساعد بدرجة جيدة في ملاحظة الواقع الفعلي للعمل، رغم وجود بعض التباين في آراء الموظفين .
- **المرتبة السادسة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.68) بانحراف معياري (0.912) للعبارة المتعلقة برؤية الواقع اليومي للعمل بعيدًا عن التقارير الرسمية، مما يعكس إدراكًا متوسطًا لأهمية هذا الجانب مع وجود بعض التباين في الاستجابات .
- **المرتبة السابعة:** سجلت العبارة المتعلقة بالتعرف على الأسباب الحقيقية لضعف الأداء متوسطًا حسابيًا (3.68) بانحراف معياري (1.007)، وهو أعلى انحراف معياري نسبيًا، مما يشير إلى وجود اختلاف في آراء الموظفين حول مدى قدرة الجولات على تشخيص أسباب ضعف الأداء بشكل دقيق .

مما سبق نستنتج أن بعد اكتشاف الحقائق ضمن الإدارة بالتجوال يتمتع بمستوى مرتفع من التحقق داخل مديرية اتصالات الجزائر بعين تموشنت، حيث أظهرت النتائج أن جولات المدير تساهم بشكل فعال في كشف المشكلات الظاهرة وغير الظاهرة، وتقليل الاعتماد على التقارير المكتوبة، وتعزيز فهم الواقع الفعلي للعمل، كما أن انخفاض الانحراف المعياري نسبيًا يدل على

تقارب آراء أفراد العينة، مما يعكس إدراكًا مشتركًا لأهمية هذا البعد في تحسين الأداء التنظيمي واتخاذ القرارات المبنية على الواقع الميداني.

✓ البعد الثاني: تحسين الاتصال

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد تحسين الاتصال ثم تحليلها

الجدول رقم (02-22): قيم متوسطات الحساسية والانحرافات المعيارية لبعد تحسين الاتصال

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
يعزز التجوال الإداري التواصل المباشر والفعال بين المدير والموظفين.	3,79	1,008	3	مرتفعة
يشجع المدير أثناء التجوال على الحوار المباشر والمفتوح مع الموظفين.	3,91	1,111	2	مرتفعة
يشجع التجوال الإداري على تبادل الآراء بحرية أكبر.	3,71	1,031	4	مرتفعة
يساهم التجوال الإداري في نقل المعلومات بشكل أسرع وأدق.	3,97	0,870	1	مرتفعة
يقلل التجوال الإداري من سوء الفهم الناتج عن التواصل الكتابي فقط.	3,41	0,857	6	مرتفعة
يقلل التجوال الإداري من الحواجز الاتصالية بين المستويات الإدارية.	3,62	0,739	5	مرتفعة
يتفاعل المدير خلال تجواله مع الموظفين في كافة المواضيع التي يطرحونها.	3,71	1,088	4	مرتفعة
البعد الثاني: تحسين الاتصال	3,73	0,624		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يظهر من الجدول رقم (02-22) أن اتجاهات أفراد العينة نحو بعد تحسين الاتصال في إطار الإدارة بالتجوال كانت إيجابية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.73)، مما يعكس وجود إدراك جيد لدى الموظفين لدور التجوال الإداري في تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.624)، وهو ما يدل على وجود تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة، مع وجود بعض التباين المحدود في آرائهم حول هذا البعد، وفيما يلي تحليل العبارات حسب الأهمية:

- **المرتبة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي (3.97) بانحراف معياري (0.870) للعبارة التي تفيد بأن التجوال الإداري يساهم في نقل المعلومات بشكل أسرع وأدق، مما يدل على أن الموظفين يرون أن الإدارة بالتجوال تعد وسيلة فعالة لتحسين سرعة ودقة تدفق المعلومات داخل المؤسسة .

- **المرتبة الثانية:** بلغ المتوسط الحسابي (3.91) بانحراف معياري (1.111) للعبارة التي تشير إلى تشجيع المدير للحوار المباشر والمفتوح مع الموظفين أثناء التجوال، مما يعكس دور الإدارة بالتجوال في تعزيز الانفتاح في التواصل بين مختلف المستويات الإدارية .
- **المرتبة الثالثة:** سجلت العبارة المتعلقة بتعزيز التواصل المباشر والفعال بين المدير والموظفين متوسطًا حسابيًا (3.79) بانحراف معياري (1.008)، مما يدل على أن التجوال الإداري يساهم بدرجة جيدة في تقوية قنوات الاتصال المباشر داخل المؤسسة .
- **المرتبة الرابعة (مكررة في الترتيب):** بلغ المتوسط الحسابي (3.71) بانحراف معياري (1.031) للعبارة التي تشير إلى تشجيع تبادل الآراء بحرية أكبر، وكذلك العبارة المتعلقة بتفاعل المدير مع الموظفين في مختلف المواضيع، مما يعكس دورًا إيجابيًا للتجوال الإداري في خلق بيئة تواصل أكثر انفتاحًا، رغم وجود تباين نسبي في الاستجابات .
- **المرتبة الخامسة:** سجلت العبارة التي تفيد بتقليل الحواجز الاتصالية بين المستويات الإدارية متوسطًا حسابيًا (3.62) بانحراف معياري (0.739)، مما يدل على أن التجوال الإداري يساهم في تقليص الفجوة الاتصالية بشكل مقبول داخل المؤسسة .
- **المرتبة السادسة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.857) للعبارة التي تشير إلى تقليل سوء الفهم الناتج عن التواصل الكتابي فقط، وهي أقل العبارات تقييمًا، مما يدل على أن هذا الأثر ما يزال محدودًا نسبيًا مقارنة ببقية جوانب تحسين الاتصال، رغم بقاءه ضمن المستوى الإيجابي .

بناء على النتائج، يتضح أن بعد تحسين الاتصال من خلال الإدارة بالتجوال يتمتع بمستوى إيجابي داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن التجوال الإداري يساهم في تعزيز التواصل المباشر، وتحسين تدفق المعلومات، وتشجيع الحوار المفتوح بين المدير والموظفين، كما أن الانحراف المعياري العام يعكس درجة من التجانس في آراء أفراد العينة، رغم وجود بعض الاختلافات في تقييم بعض الجوانب المتعلقة بتقليل سوء الفهم وتقليص الحواجز الاتصالية، وعليه، يمكن القول إن الإدارة بالتجوال تلعب دورًا مهمًا في تحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، لكنها تحتاج إلى تعزيز أكبر في بعض الجوانب الاتصالية غير المباشرة.

✓ **البعد الثالث: التحفيز**

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التحفيز ثم تحليلها

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر - عين تموشنت

الجدول رقم (02-23): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد التحفيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
تحفز الإدارة بالتجوال على الأداء الأفضل من خلال الاهتمام المباشر.	3,24	1,281	6	متوسطة
تعتمد إدارة المؤسسة نظاماً عادلاً للحوافز مبني على قدرات ومهارات الموظفين.	3,38	1,074	5	مرتفعة
ترفع الإدارة بالتجوال من الروح المعنوية والالتزام الوظيفي مما يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة.	3,70	0,918	3	مرتفعة
تزيد الإدارة بالتجوال من الحماس للعمل عند رؤية المدير يشارك في البيئة اليومية.	3,59	0,957	4	مرتفعة
يشعر الموظفون بالتقدير عندما يزور المدير أماكن عملهم ويتفاعل معهم مباشرة.	3,85	1,019	1	مرتفعة
يحفز المدير الموظفين أثناء الجولات بالاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم ومبادراتهم.	3,71	1,194	2	مرتفعة
يحدد المدير من خلال تجواله في المؤسسة نوع المكافآت التي تتوافق مع مستوى الاداء.	3,24	1,156	6	متوسطة
البعـد الثالث: التحفيز		3,52	0,747	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-23) أن اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التحفيز في إطار الإدارة بالتجوال كانت إيجابية بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.52)، وهو ما يعكس وجود دور مقبول للإدارة بالتجوال في تحفيز الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.747)، مما يدل على وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، أي اختلاف في تقديرهم لدرجة تأثير التجوال الإداري على التحفيز، وفيما يلي تحليل العبارات حسب الأهمية:

- **المرتبة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي (3.85) بانحراف معياري (1.019) للعبارة التي تفيد بأن الموظفين يشعرون بالتقدير عندما يزور المدير أماكن عملهم ويتفاعل معهم مباشرة، مما يدل على أن التفاعل المباشر مع المدير يعد أهم عامل محفز للموظفين ويعزز إحساسهم بالقيمة داخل المؤسسة.

- **المرتبة الثانية:** بلغ المتوسط الحسابي (3.71) بانحراف معياري (1.194) للعبارة التي تشير إلى قيام المدير أثناء الجولات بالاعتراف بجهود الموظفين وإنجازاتهم، وهو ما يعكس أهمية التقدير المعنوي في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين، رغم وجود تباين واضح في الاستجابات .
 - **المرتبة الثالثة:** سجلت العبارة المتعلقة برفع الروح المعنوية وتعزيز الانتماء التنظيمي متوسطاً حسابياً (3.70) بانحراف معياري (0.918)، مما يدل على أن الإدارة بالتجوال تساهم بشكل جيد في تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام الوظيفي .
 - **المرتبة الرابعة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (0.957) للعبارة التي تشير إلى زيادة الحماس للعمل عند مشاركة المدير في البيئة اليومية، مما يعكس تأثيراً إيجابياً متوسطاً للتجوال الإداري على رفع الحماس الوظيفي .
 - **المرتبة الخامسة:** سجلت العبارة المتعلقة بوجود نظام عادل للحوافز يعتمد على القدرات والمهارات متوسطاً حسابياً (3.38) بانحراف معياري (1.074)، مما يدل على تقييم متوسط لهذا الجانب، مع وجود اختلافات بين الموظفين حول عدالة نظام التحفيز في المؤسسة .
 - **المرتبة السادسة (مكررة في الترتيب):** سجلت عبارتان متوسطا حسابيا متساويا (3.24)، الأولى تتعلق بتحفيز الأداء من خلال الاهتمام المباشر (بانحراف 1.281)، والثانية تتعلق بتحديد المكافآت وفق مستوى الأداء (بانحراف 1.156)، وهما أقل العبارات تقييماً، مما يشير إلى أن جانب التحفيز المادي أو المرتبط بالمكافآت ما يزال ضعيفاً نسبياً مقارنة بالتحفيز المعنوي، مع وجود تشتت كبير في آراء أفراد العينة .
- نستنتج أن بعد التحفيز من خلال الإدارة بالتجوال يتمتع بمستوى متوسط داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يتضح أن التجوال الإداري يساهم بشكل أكبر في التحفيز المعنوي مثل التقدير، ورفع الروح المعنوية، وتعزيز الانتماء، مقارنة بالتحفيز المادي المرتبط بالمكافآت، كما أن ارتفاع قيم الانحراف المعياري في بعض العبارات يعكس وجود تباين في إدراك الموظفين لمدى عدالة وفعالية نظام التحفيز، وعليه، فإن الإدارة بالتجوال تعد أداة فعالة في تحسين التحفيز المعنوي، لكنها تحتاج إلى تعزيز أكبر في جانب الحوافز المادية والعدالة التحفيزية لتحقيق أثر شامل ومتوازن على أداء الموظفين.

✓ البعد الرابع: التطوير والابداع

سوف يتم عرض نتائج العبارات بعد التطوير والابداع وتحليلها

الجدول رقم (02-24): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التطوير والإبداع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
يؤثر تجوال المدير إيجابيا على الابداع وتبادل الأفكار الابتكارية مع الموظفين لتطوير العمل.	3,35	0,917	7	مرتفعة
تساهم الإدارة بالتجوال في توليد حلول مبتكرة للمشكلات.	3,74	0,917	1	مرتفعة
تدعم الإدارة بالتجوال ثقافة الابتكار داخل المنظمة.	3,38	1,101	6	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

مرتفعة	2	0,843	3,68	يتيح التجوال للمدير اكتشاف المواهب والقدرات غير المستغلة لدى الموظفين.
مرتفعة	5	0,896	3,47	تحفز الإدارة بالتجوال الموظفين على اقتراح تحسينات إبداعية للعمليات.
مرتفعة	4	0,894	3,56	تساعد الإدارة بالتجوال في تطوير مهارات الموظفين من خلال النقاشات المباشرة.
مرتفعة	3	0,917	3,65	يحدد المدير من خلال تجواله الاحتياجات التدريبية ويضع البرامج التدريبية الملائمة لتطوير الموظفين.

المرتبة الأولى: البعد الرابع: التطوير والإبداع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-24) أن اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التطوير والإبداع في إطار الإدارة بالتجوال كانت إيجابية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.54)، وهو ما يدل على وجود دور مقبول للإدارة بالتجوال في دعم التطوير والإبداع داخل المؤسسة محل الدراسة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.617)، مما يشير إلى وجود تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة مع وجود تباين محدود في آرائهم، وفيما يلي تحليل العبارات حسب الأهمية:

- **المرتبة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.917) للعبارة التي تفيد بأن الإدارة بالتجوال تساهم في توليد حلول مبتكرة للمشكلات، مما يدل على أن هذا البعد يمثل أبرز تأثير للإدارة بالتجوال في مجال الإبداع، حيث يرى الموظفون أنها أداة فعالة في إيجاد حلول جديدة .
- **المرتبة الثانية:** بلغ المتوسط الحسابي (3.68) بانحراف معياري (0.843) للعبارة التي تشير إلى إتاحة التجوال للمدير فرصة اكتشاف المواهب والقدرات غير المستغلة لدى الموظفين، وهو ما يعكس دور الإدارة بالتجوال في استثمار الطاقات البشرية بشكل أفضل .
- **المرتبة الثالثة:** سجلت العبارة المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع البرامج الملائمة متوسطاً حسابياً (3.65) بانحراف معياري (0.917)، مما يدل على أن التجوال الإداري يساهم في دعم التطوير المهني من خلال تحديد احتياجات التكوين .
- **المرتبة الرابعة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (0.894) للعبارة التي تشير إلى تطوير مهارات الموظفين من خلال النقاشات المباشرة، مما يعكس تأثيراً إيجابياً متوسطاً للتجوال الإداري في تنمية القدرات الفردية .
- **المرتبة الخامسة:** سجلت العبارة المتعلقة بتحفيز الموظفين على اقتراح تحسينات إبداعية متوسطاً حسابياً (3.47) بانحراف معياري (0.896)، مما يدل على وجود مستوى متوسط من تشجيع الإبداع داخل بيئة العمل .
- **المرتبة السادسة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.38) بانحراف معياري (1.101) للعبارة التي تشير إلى دعم ثقافة الابتكار داخل المنظمة، مما يعكس تقييماً متوسطاً مع وجود تباين واضح في آراء الموظفين حول هذا الجانب .

- **المرتبة السابعة:** سجلت العبارة المتعلقة بتأثير التجوال على الإبداع وتبادل الأفكار الابتكارية أقل متوسط حسابي (3.35) بانحراف معياري (0.917)، مما يدل على أن هذا الأثر ما يزال محدودًا نسبيًا مقارنة ببقية الجوانب، رغم بقاءه ضمن المستوى الإيجابي .

نستنتج أن بعد التطوير والإبداع من خلال الإدارة بالتجوال يتمتع بمستوى متوسط داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يبرز دوره بشكل أكبر في اكتشاف المواهب، وتوليد الحلول للمشكلات، وتحديد الاحتياجات التدريبية، بينما يبقى تأثيره أقل نسبيًا في دعم ثقافة الابتكار وتبادل الأفكار الإبداعية بشكل واسع، كما أن الانحراف المعياري العام يعكس درجة من التجانس النسبي في آراء أفراد العينة، رغم وجود اختلافات في تقييم بعض الجوانب، وعليه، يمكن القول إن الإدارة بالتجوال تساهم في دعم التطوير والإبداع داخل المؤسسة، لكنها تحتاج إلى تعزيز أكبر لترسيخ ثقافة الابتكار بشكل أعمق وأكثر استدامة.

✓ البعد الخامس: التغذية العكسية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التغذية العكسية ثم تحليلها

الجدول رقم (02-25): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغذية العكسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
يساهم التجوال في جمع تغذية عكسية حقيقية عن الأداء.	3,18	0,968	5	متوسطة
يسعى المدير من خلال تجواله مساعدة الموظفين على معرفة نقاط القوة والضعف في ادائهم.	3,62	0,853	3	مرتفعة
يسمح التجوال بتلقي اقتراحات وشكاوى الموظفين مباشرة.	3,91	0,900	1	مرتفعة
يساعد التجوال في تقديم توجيهات فورية وتصحيح الأخطاء بسرعة أكبر.	3,85	1,048	2	مرتفعة
يشجع التجوال الموظفين على تقديم ملاحظاتهم دون تردد.	3,38	0,985	4	مرتفعة
يحسن التجوال جودة التغذية الراجعة مقارنة بالاجتماعات الرسمية.	3,38	0,888	4	مرتفعة
يستخدم المدير التجوال للحصول على معلومات دقيقة حول مستوى الأداء.	3,85	1,105	2	مرتفعة
البعد الخامس: التغذية العكسية	3,59	0,601		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يظهر من الجدول رقم (02-25) أن اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التغذية العكسية في إطار الإدارة بالتجوال كانت إيجابية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.59)، مما يدل على وجود دور مقبول للإدارة بالتجوال في تعزيز عملية

التغذية العكسية داخل المؤسسة محل الدراسة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.601)، وهو ما يشير إلى وجود تحانس نسبي في استجابات أفراد العينة مع تباين محدود في آرائهم حول هذا البعد، وفيما يلي تحليل العبارات حسب الأهمية:

- **المرتبة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي (3.91) بانحراف معياري (0.900) للعبارة التي تفيد بأن التجوال يسمح بتلقي اقتراحات وشكاوى الموظفين مباشرة، مما يدل على أن الإدارة بالتجوال تمثل قناة فعالة للتواصل المباشر واستقبال التغذية الراجعة من العاملين .
- **المرتبة الثانية (مكرر):** بلغ المتوسط الحسابي (3.85) بانحراف معياري (1.048) للعبارة التي تشير إلى تقديم توجيهات فورية وتصحيح الأخطاء بسرعة أكبر، وكذلك العبارة التي تفيد باستخدام المدير للتجوال للحصول على معلومات دقيقة حول مستوى الأداء، مما يعكس دورًا مهمًا للتجوال في تحسين جودة القرار الإداري من خلال الملاحظة المباشرة والتفاعل الفوري .
- **المرتبة الثالثة:** سجلت العبارة المتعلقة بمساعدة الموظفين على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم متوسطًا حسابيًا (3.62) بانحراف معياري (0.853)، مما يدل على أن التغذية العكسية تسهم بدرجة جيدة في تطوير الأداء الفردي من خلال التوجيه المباشر .
- **المرتبة الرابعة (مكرر):** بلغ المتوسط الحسابي (3.38) بانحراف معياري (0.985) للعبارة التي تفيد بتشجيع الموظفين على تقديم ملاحظاتهم دون تردد، وكذلك العبارة التي تشير إلى تحسين جودة التغذية الراجعة مقارنة بالاجتماعات الرسمية، مما يعكس مستوى متوسطًا من التفاعل المفتوح بين المدير والموظفين مع وجود بعض التحديات في تعزيز ثقافة التعبير الحر .
- **المرتبة الخامسة:** سجلت العبارة التي تشير إلى مساهمة التجوال في جمع تغذية عكسية حقيقية عن الأداء أقل متوسطًا حسابيًا (3.18) بانحراف معياري (0.968)، مما يدل على أن هذا الجانب ما يزال محدودًا نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد، رغم بقاءه ضمن المستوى الإيجابي العام .

بناء على النتائج، يتبين أن بعد التغذية العكسية في إطار الإدارة بالتجوال يتمتع بمستوى متوسط داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يبرز دوره بشكل واضح في تسهيل التواصل المباشر، واستقبال الشكاوى والمقترحات، وتقديم توجيهات فورية، وتحسين فهم الأداء، في المقابل، يظهر أن بعض الجوانب المتعلقة بجودة التغذية الراجعة وشموليتها ما تزال بحاجة إلى تعزيز أكبر، خاصة فيما يتعلق بتشجيع الموظفين على التعبير بحرية أكبر، وعليه، يمكن القول إن الإدارة بالتجوال تسهم بشكل فعال في تحسين التغذية العكسية، لكنها تحتاج إلى تطوير بعض آلياتها لضمان تدفق معلومات أكثر دقة وفعالية داخل المؤسسة.

- ثانيا: قياس المتغير التابع: الثقة التنظيمية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

لقياس مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت سنتطرق إلى فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني.

الجدول رقم (02-26): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقة التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
تتمتع الإدارة العليا بالكفاءة والخبرة اللازمة لقيادة المؤسسة.	3,88	0,946	2	مرتفعة
تلتزم الإدارة العليا بالقيم والمبادئ المعلن عنها.	3,76	0,923	4	مرتفعة
تتخذ الإدارة العليا قرارات عادلة وشفافة.	3,56	1,236	6	مرتفعة
تشجع الإدارة العليا على المشاركة في اتخاذ القرارات .	3,44	1,186	7	مرتفعة
توفر الإدارة العليا بيئة عمل آمنة ومستقرة.	3,79	0,978	3	مرتفعة
تعمل الإدارة العليا على مراعاة العدالة في التعامل مع العاملين.	3,71	1,060	5	مرتفعة
تراعي الإدارة العليا مبدأ الشفافية في عرض المعلومات الخاصة بالمؤسسة	3,91	0,900	1	مرتفعة
البعد الاول: الثقة في الادارة العليا				
	3,72	0,8187		مرتفعة
يتصف رئيسي المباشر بالصدق والنزاهة.	3,44	1,260	7	مرتفعة
يعامل رئيسي المباشر جميع الموظفين بعدالة ومساواة.	3,56	1,106	6	مرتفعة
يحافظ رئيسي المباشر على سرية المعلومات الشخصية.	3,65	0,917	5	مرتفعة
يوزع رئيسي المباشر المهام الوظيفية والأعمال الإضافية بعدالة وشفافية.	3,71	0,938	4	مرتفعة
يثق الرئيس المباشر بقدراتي ويثمن جهودي ويمنحني مسؤوليات مناسبة.	4,03	0,834	1	مرتفعة
يدافع الرئيس المباشر عن فريقه أمام الإدارة العليا.	3,91	1,083	2	مرتفعة
يشجعني رئيسي المباشر على التعاون والعمل الجماعي.	3,82	0,834	3	مرتفعة
البعد الثاني: الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر				
	3,73	0,731		مرتفعة
يقدم لي زملائي في العمل الإرشاد والتوجيه في أداء مهامي.	3,47	1,022	5	مرتفعة
تميز العلاقة بيني وبين زملائي في القسم بالحبّة والتفاهم والثقة المتبادلة.	3,88	0,844	2	مرتفعة
يحترم الزملاء آرائي ويأخذونها بعين الاعتبار.	3,68	0,806	4	مرتفعة
يقدم لي زملائي في العمل العون والارشاد بعيداً عن الاعتبارات المادية والمعنوية.	3,88	0,977	2	مرتفعة
يحافظ زملائي في العمل على السرية في المعلومات المشتركة.	3,76	0,923	3	مرتفعة
أشارك مع زملائي في العمل المعلومات والمعرفة بكل شفافية .	3,91	0,793	1	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

مرتفعة	1	0,668	3,91	اعمل على حل المشاكل التي تواجهني من خلال تبادل المعلومات مع زملائي.
مرتفعة		0,597	3,78	البعد الثالث: الثقة في زملاء العمل
مرتفعة		0,640	3,74	المحور الثاني: الثقة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-26) أن اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد محور الثقة التنظيمية كانت إيجابية وفيما يلي تحليل الأبعاد حسب الأهمية:

- البعد الأول: الثقة في الإدارة العليا

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.72) بانحراف معياري (0.8187)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الثقة في الإدارة العليا، حيث:

- **المرتبة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي (3.91) بانحراف معياري (0.900) للعبارة المتعلقة بمراعاة الشفافية في عرض المعلومات، مما يدل على أن الموظفين يرون أن الإدارة العليا تتسم بدرجة جيدة من الشفافية في التعامل مع المعلومات .
- **المرتبة الثانية:** بلغ المتوسط الحسابي (3.88) بانحراف معياري (0.946) للعبارة التي تشير إلى كفاءة وخبرة الإدارة العليا، مما يعكس ثقة الموظفين في قدرة الإدارة على قيادة المؤسسة .
- **المرتبة الثالثة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.79) بانحراف معياري (0.978) للعبارة المتعلقة بتوفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، مما يدل على تقييم إيجابي لهذا الجانب .
- **المرتبة الرابعة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.76) بانحراف معياري (0.923) للعبارة المتعلقة بالالتزام بالقيم والمبادئ، مما يعكس مستوى جيداً من الالتزام التنظيمي .
- **المرتبة الخامسة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.71) بانحراف معياري (1.060) للعبارة المتعلقة بمراعاة العدالة في التعامل مع العاملين، مع وجود تباين نسبي في الآراء .
- **المرتبة السادسة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (1.236) للعبارة المتعلقة بالعدالة والشفافية في اتخاذ القرارات، مما يشير إلى تقييم متوسط مع تشتت مرتفع نسبياً .
- **المرتبة السابعة (الأخيرة):** بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري (1.186) للعبارة المتعلقة بتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، مما يدل على أن هذا الجانب هو الأضعف نسبياً ضمن هذا البعد .

يتضح أن الثقة في الإدارة العليا داخل المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستوى جيد، حيث يثق الموظفون في كفاءة وخبرة الإدارة العليا، ويقدرسون مستوى الشفافية وتوفير بيئة عمل مستقرة. في المقابل، يظهر أن جانب المشاركة في اتخاذ القرار والعدالة في بعض الإجراءات ما يزال بحاجة إلى تعزيز. وعليه، فإن الثقة في الإدارة العليا قائمة لكنها غير مكتملة وتحتاج إلى مزيد من الانفتاح الإداري.

- البعد الثاني: الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.73) بانحراف معياري (0.731)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الثقة في الرئيس المباشر، حيث:

- **المرتبة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي (4.03) بانحراف معياري (0.834) للعبارة التي تفيد بثقة الرئيس في قدرات الموظف ومنحه مسؤوليات مناسبة، مما يعكس علاقة ثقة قوية ودعم مباشر .
- **المرتبة الثانية:** بلغ المتوسط الحسابي (3.91) بانحراف معياري (1.083) للعبارة التي تشير إلى دفاع الرئيس عن فريقه أمام الإدارة العليا، وهو مؤشر على دعم تنظيمي مهم .
- **المرتبة الثالثة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.82) بانحراف معياري (0.834) للعبارة المتعلقة بتشجيع التعاون والعمل الجماعي، مما يعكس بيئة عمل إيجابية .
- **المرتبة الرابعة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.71) بانحراف معياري (0.938) للعبارة المتعلقة بعدالة توزيع المهام، مع وجود درجة جيدة من القبول .
- **المرتبة الخامسة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.917) للعبارة المتعلقة بسرية المعلومات الشخصية، مما يعكس مستوى متوسطاً من الثقة في هذا الجانب .
- **المرتبة السادسة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (1.106) للعبارة المتعلقة بالعدالة والمساواة في التعامل .
- **المرتبة السابعة:** بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري (1.260) للعبارة المتعلقة بالصدق والنزاهة، مما يشير إلى تباين واضح في تقييم الموظفين لهذا الجانب .

وعليه يتبين أن الثقة في الرئيس المباشر مرتفعة نسبياً، حيث يسود شعور لدى الموظفين بالدعم والتقدير من طرف المشرف المباشر، خاصة فيما يتعلق بمنح المسؤوليات وتشجيع العمل الجماعي والدفاع عن الفريق. ومع ذلك، توجد بعض التباينات في تقييم الصدق والنزاهة والعدالة في التعامل، مما يشير إلى أن الثقة قوية وظيفياً ولكنها متفاوتة من حيث الجوانب السلوكية والأخلاقية.

- البعد الثالث: الثقة في زملاء العمل

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.78) بانحراف معياري (0.597)، وهو الأعلى من حيث التجانس والاستقرار، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الثقة بين الزملاء، حيث:

- **المرتبة الأولى (مكرر):** بلغ المتوسط الحسابي (3.91) بانحراف معياري (0.793) للعبارة المتعلقة بتبادل المعلومات والمعرفة بشفافية، وكذلك العبارة المتعلقة بحل المشكلات من خلال التعاون، مما يدل على روح عمل جماعي قوية .
- **المرتبة الثانية (مكرر):** بلغ المتوسط الحسابي (3.88) بانحراف معياري (0.844) للعبارة المتعلقة بالعلاقة الإيجابية القائمة على المحبة والتفاهم، وكذلك العبارة المتعلقة بتقديم المساعدة، مما يعكس بيئة عمل تعاونية .

- المرتبة الثالثة :بلغ المتوسط الحسابي (3.76) بانحراف معياري (0.923) للعبارة المتعلقة بالحفاظ على سرية المعلومات المشتركة .
- المرتبة الرابعة :بلغ المتوسط الحسابي (3.68) بانحراف معياري (0.806) للعبارة المتعلقة باحترام آراء الزملاء .
- المرتبة الخامسة :بلغ المتوسط الحسابي (3.47) بانحراف معياري (1.022) للعبارة المتعلقة بالإرشاد والتوجيه بين الزملاء، مما يشير إلى أن هذا الجانب أقل ممارسة نسبيا.

وعليه تظهر النتائج أن الثقة بين زملاء العمل هي الأقوى والأكثر استقراراً مقارنة ببقية الأبعاد، حيث يسود التعاون، وتبادل المعلومات، وروح المساعدة بين الموظفين. كما أن الانسجام بين الأفراد يعكس بيئة عمل إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل. وعليه، فإن الثقة بين الزملاء تمثل نقطة قوة داخل المؤسسة وتعزز العمل الجماعي والأداء المشترك.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم فحص افتراض التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام اختباري كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)، وذلك للتأكد من صلاحية استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية. يوضح الجدول التالي نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم: (02-27) اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الإدارة_بالتجوال	,141	34	,185	,911	34	,209
الثقة_التنظيمية	,098	34	,200 [*]	,960	34	,239

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) لكلا المتغيرين (الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية) جاءت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 في كلا الاختبارين. وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية ترفض فرضية التوزيع الطبيعي. وبناء على ذلك، يمكن القول إن بيانات كلا المتغيرين تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه، فإن استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية) مثل معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، اختبار t، وتحليل التباين (ANOVA) في هذه الدراسة يعد مناسباً ومبرراً إحصائياً.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية :

من خلال هذه النقطة، سنقوم بمناقشة الفرضية الرئيسية للدراسة والتحقق من مدى صحتها، وذلك بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها. وكانت صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي:

1 : تحليل الانحدار الخطي البسيط:

لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على :

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت"

• **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5.0%

• **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5.0%

سنستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة **Enter** باستخدام برنامج **SPSS** عند مستوى دلالة 0.05، حيث يعد المتغير المستقل "الإدارة بالتجوال"، والمتغير التابع "الثقة التنظيمية"، والجدول الموالي يبين معامل الارتباط والتحديد بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الجدول رقم (02-28) : معامل الارتباط و التحديد بين المتغير المستقل و المتغير التابع

نموذج	معامل R الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	,727 ^a	,529	,514	,44660

a. Prédictors: (Constante) المتغير المستقل الادارة بالتجوال

b. Variable dépendante المتغير التابع للثقة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات **SPSS v26**

يبلغ معامل الارتباط الخطي $R = 0.727$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية خطية موجبة قوية (72.7%) بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية. أما معامل التحديد $R^2 = 0.529$ فيعني أن 52.9% من التغير في الثقة التنظيمية يعود إلى تطبيق الإدارة بالتجوال، بينما يعود الباقي (47.1%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

• تحليل تباين خط الانحدار: ANOVA ويمثل الجدول التالي نتائج تحليل التباين لمعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع الثقة التنظيمية، يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات"

الجدول رقم (02-29): تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

نموذج	مجموع المربعات	درجة حرية Ddl	معدل المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار aig
الانحدار	7,167	1	7,167	35,936	,000 ^b
البواقي	6,382	32	,199		

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

			33	13,550	المجموع
--	--	--	----	--------	---------

a. Dependent Variable: الثقة التنظيمية

b. Predictors: (Constant) : الادارة بالتجوال

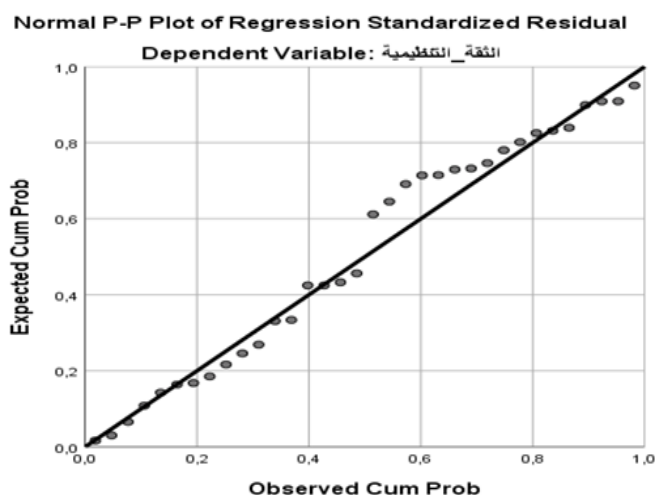
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v 26

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 7.167، ومجموع مربعات البواقي يساوي 6.382، بينما يبلغ مجموع المربعات الكلي 13.550؛
 - درجة حرية الانحدار هي 1، ودرجة حرية البواقي 32؛
 - معدل مربعات الانحدار يساوي 7.167، ومعدل مربعات البواقي 0.199؛
 - بلغت قيمة اختبار تحليل التباين F لخط الانحدار 35.936؛
 - جاء مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) بقيمة 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).
- تشير هذه النتائج إلى أن النموذج الإحصائي معنوي وملئم للبيانات، ويمكن الاعتماد عليه بثقة. وبالتالي، فإن خط الانحدار يلائم المعطيات بشكل جيد، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) على المتغير التابع (الثقة التنظيمية).

الشكل رقم (02-06): المخطط الاحتمالي الطبيعي (Normal P-P Plot) للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار الخاص

بمتغير الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v 26

يوضح الشكل رسم بياني P-P طبيعي للبواقي المعيارية (Standardized Residuals) لنموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث تمثل النقاط الملاحظة التوزيع التراكمي للبواقي مقابل التوزيع التراكمي المتوقع تحت افتراض التوزيع الطبيعي. يتضح من الرسم أن النقاط تتبع الخط القطري المستقيم بشكل جيد جداً، مع انحراف طفيف وغير ملحوظ في المنطقة الوسطى فقط. هذا يشير إلى أن افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي (Normality of Residuals) مُتحقق إلى حد كبير، مما يدعم صحة استخدام نموذج الانحدار الخطي في التحليل.

- دراسة معاملات خط الانحدار: الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية:

الجدول رقم (02-30): قيم معاملات خط الانحدار لأبعاد الثقة التنظيمية

المعاملات a

النموذج	معامل الانحدار B	خطأ معياري	معامل Béta	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الثابت	,300	,580		,516	,609
الإدارة بالتجوال	,946	,158	,727	5,995	,000

a. Dependent Variable: الثقة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- **مقطع خط الانحدار (الثابت) 0.300**، وهو يمثل قيمة Y عندما يكون المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) مساوياً للصفر في معادلة الانحدار الخطي $Y = a + Bx$: أما ميل خط الانحدار (B) فيبلغ 0.946. وبما أن Y يمثل المتغير التابع (الثقة التنظيمية) و X يمثل المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال)، فإن ذلك يعني أنه كلما زاد تطبيق الإدارة بالتجوال بوحدة واحدة، زاد مستوى الثقة التنظيمية بمقدار 0.946 وحدة؛
 - كما بلغ معامل بيتا ($Beta = 0.727$)، وهو مؤشر على قوة العلاقة بين المتغيرين، حيث يعكس ارتباطاً قوياً نسبياً، مما يعني أن الإدارة بالتجوال تفسر جزءاً مهماً من التغير في الثقة التنظيمية، ويعني ذلك أنه كلما ازدادت ممارسة الإدارة بالتجوال، ازداد تحقيق المؤسسة لمستوى أعلى من الثقة التنظيمية؛
 - بلغت قيمة اختبار t للثابت 0.516، بينما بلغت قيمة اختبار t المحسوبة للمتغير المستقل 5.995، وهي قيمة دالة إحصائياً. كما بلغ مستوى الدلالة 0.000 (Sig.)، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).
- تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية عالية للإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية في مديرية اتصالات الجزائر بعين تموشنت أي أن الإدارة بالتجوال تعد من العوامل الأساسية التي تسهم في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث أن التفاعل المباشر مع الموظفين، وتحسين التواصل، ومتابعة الأداء ميدانياً، كلها عناصر ترفع من مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين.

وبالتالي، يرفض الفرض العدمي (H_0) ويقبل الفرض البديل (H_1)، الذي يفيد بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت.

$$Y = 0,300 + 0,946X$$

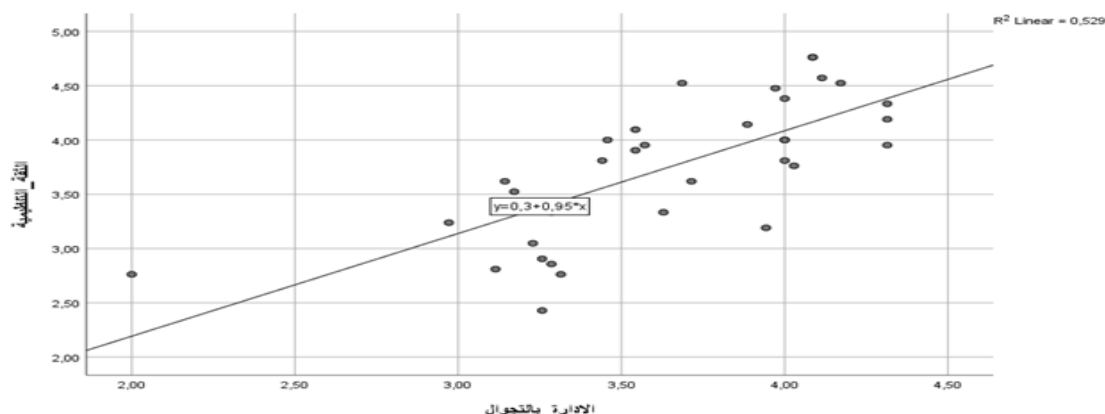
حيث :

Y = الثقة التنظيمية (المتغير التابع)

X = الإدارة بالتجوال (المتغير المستقل)

تشير هذه المعادلة إلى زيادة مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال بوحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية بمقدار 0,946 وحدة , مع ثبات العوامل الأخرى .

الشكل (02-07): منحنى الانحدار الخطي للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v 26

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الأولى :

باستخدام برنامج SPSS تمكنا من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الاول كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02-31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة بالتجوال

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
اكتشاف الحقائق	3,81	0,579	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

تحسين الاتصال	3,73	0,624	مرتفعة
التحفيز	3,52	0,747	مرتفعة
التطوير و الابداع	3,54	0,617	مرتفعة
التغذية العكسية	3,59	0,601	مرتفعة
الادارة بالتجوال	3,64	0,492	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية تجاه جميع أبعاد الإدارة بالتجوال، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.64، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (3.60 – 4.19)، والتي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة. كما يدل الانحراف المعياري المنخفض (0.492) على تجانس نسبي في آراء الموظفين تجاه هذا المحور.

جاء بعد اكتشاف الحقائق في المرتبة الأولى بمتوسط 3.81، وتعكس هذه النتائج إدراك الموظفين لأهمية الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري فعال يساهم في اكتشاف الحقائق مبكراً، تحسين التواصل المباشر، رفع الروح المعنوية، وتقديم تغذية عكسية فورية. ويأتي تفوق بعد اكتشاف الحقائق في الصدارة كدليل على أن جولات المدير تُعد أداة قوية لفهم الواقع التنظيمي بعيداً عن التقارير الرسمية، مما يساعد على اتخاذ قرارات أفضل وتحسين الأداء العام.. أما بعد التحفيز فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.52، وهو ما يفسر بأن الإدارة بالتجوال تعزز الروح المعنوية والانتماء من خلال التفاعل المباشر والاعتراف بالجهود، رغم الحاجة إلى ربطها أكثر بنظام الحوافز. ويفسر المستوى المرتفع لتطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسة باهتمام المسؤولين والموظفين بهذا الأسلوب الإداري الحديث، لما يوفره من تسهيلات إدارية ومعلوماتية مباشرة تساهم في تقليل الفجوة بين الإدارة والموظفين. ومع ذلك، يبقى التطبيق دون المستوى المأمول في بعض الجوانب، خاصة فيما يتعلق بالتدريب المستمر وتوفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتعظيم فعالية هذا الأسلوب.

للتأكيد الإحصائي، تم إجراء اختبار t للعينة الواحدة (One-Sample T-test) لمقارنة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة مع المتوسط الفرضي للمقياس (3) عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (02-32): اختبار t للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات محور الإدارة بالتجوال مع المتوسط الفرضي

One-Sample Test

Test Value = 3

مستوى الثقة 95%	الفرق بين	مستوى	درجة الحرية	قيمة T
القيمة القصوى	المتوسطات	Sig الدلالة		الحسوبة
0,8142	0,64239	,000	33	7,606
0,4706				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v 26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة $\text{Sig} = 0.001$ أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن مستوى الإدارة بالتجوال بأبعادها في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدّر ب (0,64239) , و هذا في الفرق في حدود المجال [0,4706-0,8142] بمستوى ثقة (95 %) , و يدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3) , و تعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول و المقدّر ب (7,606) في حدود المجال [7,6 - 8] و يمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الأول , مما يفرض علينا قبول الفرضية الأولى بمعنى :

" يوجد مستوى مرتفع للإدارة لتطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت ".

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثانية:

تهدف هذه النقطة إلى التحقق من صحة الفرضية الثانية للدراسة، والتي جاءت صياغتها كالتالي:

" يوجد مستوى مرتفع الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت ".

استخدمنا برنامج SPSS لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني (الثقة التنظيمية)، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (02-33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الثقة في الإدارة العليا	3,72	0,818	مرتفعة
الثقة في المشرف المباشر	3,73	0,731	مرتفعة
الثقة في زملاء العمل	3,78	0,597	مرتفعة
الثقة التنظيمية	3,74	0,640	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية تجاه جميع أبعاد الثقة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.74، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (3.60 - 4.19)، والتي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة . كما يدل الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.640) على تجانس جيد في آراء الموظفين تجاه هذا المحور.

جاء بعد الثقة في زملاء العمل في المرتبة الأولى بمتوسط 3.78 وانحراف معياري 0.597، مما يعكس أن بيئة العمل تتسم بدرجة عالية من التعاون المهني القائم على الثقة المتبادلة، الاحترام، وتبادل المعرفة والمعلومات بفعالية، الأمر الذي يعزز كفاءة الأداء ويساهم في حل المشكلات بشكل جماعي. أما بعد الثقة في الإدارة العليا فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.72، وهو ما يفسر بأن

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر - عين تموشنت

الإدارة العليا تتمتع بالكفاءة والالتزام بالقيم المؤسسية، وتعتمد على الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات، مع توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة.

يفسر المستوى المرتفع للثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة باهتمام إدارة المؤسسة ببناء وتعزيز هذه الثقة من خلال الاهتمام بتميز الموظفين وتألقهم، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم، واعتبارهم جزءاً أساسياً من المؤسسة، بالإضافة إلى تشجيع المعرفة الصريحة والضمنية في العمل.

وللتأكيد الإحصائي على صحة الفرضية، تم إجراء اختبار t للعينات الواحدة (One-Sample T-test) لمقارنة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة مع المتوسط الفرضي للمقياس (3) عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (02-34): اختبار t للعينات الواحدة لمقارنة متوسط إجابات محور الثقة التنظيمية مع المتوسط الفرضي

One-Sample Test					
Test Value = 3					
مستوى الثقة 95%	الفرق بين	مستوى Sig	درجة الحرية	قيمة T	القيمة القصوى
القيمة الدنيا	المتوسطات	الدلالة		الحسوبة	
0,74650	0,74650	,000	33	6,793	الثقة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$) أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ووفقاً لقاعدة القرار في اختبار t للعينات الواحدة، يوجد فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي للعينات (3.74) والمتوسط الفرضي (3). كما يقع الفرق بين المتوسطين (0.7465) ضمن فترة الثقة 95% $[0.523 - 0.970]$ ، مما يؤكد أن المتوسط العام يفوق المتوسط الفرضي بدرجة معنوية، ويقع ضمن مستوى الموافقة المرتفع.

بناءً على النتائج الإحصائية السابقة، تعد الفرضية الثانية مقبولة إحصائياً، حيث يوجد مستوى مرتفع للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت من وجهة نظر أفراد العينة.

رابعا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

سنحاول من خلال هذه النقطة التحقق من صحة الفرضية الثالثة، والتي تنص على ما يلي: "توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت".

وبما أن اختبار الفرضيات الإحصائية يتم على أساس مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، فقد تم صياغة الفرضيتين الإحصائيتين كالتالي:

➤ **H0** : لا توجد علاقة ارتباطية بين الادارة بالتجوال بأبعادها و الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%

➤ **H1** : توجد علاقة ارتباطية بين الادارة بالتجوال بأبعادها و الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%

وللتأكد من صحة هذه الفرضية ودراسة طبيعة ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية. ويوضح الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (02-35): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الادارة بالتجوال والثقة التنظيمية

البعد	Corrélations Pearsonn	المتغير التابع: الثقة التنظيمية
البعد الاول: اكتشاف الحقائق	معامل الارتباط بيرسون	0,573*
	مستوى الدلالة	0,000
	N	34
البعد الثاني: تحسين الاتصال	معامل الارتباط بيرسون	0,649*
	مستوى الدلالة	0,000
	N	34
البعد الثالث: التحفيز	معامل الارتباط بيرسون	0,642*
	مستوى الدلالة	0,000
	N	34
البعد الرابع: التطوير والابداع	معامل الارتباط بيرسون	0,375*
	مستوى الدلالة	0,029
	N	34
البعد الخامس: التغذية العكسية	معامل الارتباط بيرسون	0,568*
	مستوى الدلالة	0,000
	N	34
المتغير المستقل: الادارة بالتجوال	معامل الارتباط بيرسون	0,727*
	مستوى الدلالة	0,000

34	N	
----	---	--

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أن جميع أبعاد الإدارة بالتجوال ترتبط بعلاقة ارتباط إيجابية مع المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وذلك لأن قيم الدلالة (Sig) كانت جميعها أقل من (0.05)، مما يؤكد وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرات المدروسة.

حيث بلغ معامل ارتباط البعد الأول اكتشاف الحقائق (0.573) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ارتباط موجب متوسط يميل إلى القوة، مما يدل على أن زيادة ممارسة الإدارة بالتجوال في اكتشاف الحقائق يسهم في تعزيز مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين، من خلال تحسين وضوح المعلومات وتقليل الغموض في بيئة العمل.

وسجل بعد تحسين الاتصال معامل ارتباط (0.649) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ارتباط قوي نسبياً، مما يشير إلى أن تحسين الاتصال عبر الإدارة بالتجوال له تأثير واضح في رفع مستوى الثقة التنظيمية، حيث يعزز التواصل المباشر ويقلل من سوء الفهم داخل المؤسسة.

أما بعد التحفيز بلغ معامل ارتباطه (0.642) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ارتباط موجب قوي نسبياً، مما يدل على أن التحفيز الناتج عن الإدارة بالتجوال يسهم بشكل فعال في تعزيز الثقة التنظيمية، من خلال رفع الروح المعنوية والشعور بالتقدير الوظيفي.

وسجل بعد التطوير والإبداع أدنى معامل ارتباط (0.375) عند مستوى دلالة (0.029)، وهو ارتباط موجب ضعيف نسبياً، مما يشير إلى أن تأثير الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية من خلال التطوير والإبداع محدود مقارنة ببقية الأبعاد، رغم أنه يبقى ذا دلالة إحصائية.

كما بلغ معامل الارتباط بعد التغذية العكسية (0.568) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ارتباط متوسط إلى قوي، مما يدل على أن التغذية العكسية الناتجة عن الإدارة بالتجوال تساهم في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تحسين التواصل وتوضيح نقاط القوة والضعف في الأداء.

وبلغ معامل الارتباط الكلي للإدارة بالتجوال (0.727) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ارتباط قوي، مما يؤكد أن الإدارة بالتجوال ككل لها تأثير إيجابي واضح ومهم في تعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

بناء على النتائج أعلاه، نرفض الفرضية الصفريّة (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1). تعد الفرضية الثالثة مقبولة إحصائياً، حيث توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5.0%.

خامسا: اختبار صحة الفرضية الرابعة: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية العكسية) على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت".

• **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال بأبعادها على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5 %.

• **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال بأبعادها على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5 %.

تحليل النتائج باستخدام الانحدار المتعدد بطريقة Enter

من أجل اختبار الفرضية الرابعة تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Enter (الإدخال القسري) لدراسة أثر أبعاد الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت.

تهدف هذه الطريقة إلى إدخال جميع أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار مرة واحدة، وذلك لتحديد التأثير المشترك والمستقل لكل بعد على المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، مع الحفاظ على جميع الأبعاد في النموذج بغض النظر عن مستوى دلالتها الإحصائية، حيث يسعى هذا النموذج إلى تحقيق الأهداف التالية:

- قياس الأثر الكلي لأبعاد الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية؛
- تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من خلال معاملات الانحدار المعيارية (Beta) وقيم الدلالة الإحصائية (Sig.) ؛
- الكشف عن الأبعاد التي تمتلك تأثيراً معنوياً على الثقة التنظيمية، والأبعاد التي لا تمتلك دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05؛

- تجنب تحيز اختيار المتغيرات، حيث يتم إدخال جميع الأبعاد دفعة واحدة دون استبعاد أي منها. وتتمثل أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة فيما يلي: اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية العكسية. ولهذا الغرض، تم صياغة خمس فرضيات فرعية لدراسة هذا الموضوع، وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتشاف الحقائق على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت:

➤ **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتشاف الحقائق على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5 %.

➤ H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5 %.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين الاتصال على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت:

➤ H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5 %.

➤ H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5 %.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت:

➤ H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5 %.

➤ H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5 %.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والإبداع على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت:

➤ H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير و الإبداع على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5 %.

➤ H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير و الإبداع على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5 %.

- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت:

➤ H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5 %.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

➤ H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5 %.

⇐ نموذج الدراسة:

سيتم في هذا النموذج توضيح علاقة المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع والمتمثل في الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت. والجدول التالي يوضح كما يلي:

الجدول (02-36): المتغيرات المدخلة والمستبعدة

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، ^b التطوير والإبداع، التغذية العكسية		Enter
a. Dependent Variable: الثقة_التنظيمية			
b. All requested variables entered.			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من خلال الجدول تم إدخال جميع الخمسة أبعاد دفعة واحدة حسب طريقة Enter ، ولم يتم استبعاد أي بعد. هذا يؤكد أن النموذج يحتوي على كل الأبعاد المقترحة.

⇐ معامل الارتباط الخطي:

الجدول رقم (02-37): معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع لنموذج الدراسة

نموذج	معامل R الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	,831 ^a	,691	,636	,38650

a. Predictors: (Constant) , التغذية العكسية، التحفيز، تحسين الاتصال، اكتشاف الحقائق، التطوير والإبداع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ 0.831، وهو يعكس وجود علاقة ارتباطية خطية قوية جداً بين مجموع أبعاد الإدارة بالتجوال (كمتغيرات مستقلة) والثقة التنظيمية (كمتغير تابع).
 - أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.691 (أي 69.1%)، ويعني ذلك أن الأبعاد الخمسة للإدارة بالتجوال مجتمعة تفسر 69.1% من التغيرات التي تحدث في مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين. وتُعد هذه النسبة مرتفعة جداً في البحوث الإدارية والاجتماعية، مما يدل على قوة النموذج التنبؤي.
 - كما بلغت R^2 المعدلة (63.6%) 0.636، وهي قيمة جيدة تأخذ بعين الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة، وتؤكد متانة النموذج.
 - أما الخطأ المعياري للتقدير (0.38650) فهو منخفض نسبياً، مما يشير إلى دقة جيدة في تقدير قيم الثقة التنظيمية من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال.
- تؤكد هذه النتائج وجود أثر قوي لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية العكسية) على الثقة التنظيمية. حيث تفسر هذه الأبعاد معاً نسبة كبيرة (69.1%) من التباين في الثقة التنظيمية، هذا يعني أن تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة يُعد عاملاً مهماً ومؤثراً في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت. ومع ذلك، يبقى 30.9% من التغيرات في الثقة التنظيمية ناتجاً عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج (مثل: الثقافة التنظيمية، نظام المكافآت، أسلوب القيادة، أو الظروف الخارجية).

⇐ تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل تباين خط الانحدار المتعدد، والذي يختبر مدى ملاءمة النموذج للبيانات.

الجدول رقم (02-38): تباين خط الانحدار ANOVA

نموذج	مجموع المربعات	درجة حرية Ddl	معدل المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى الدلالة Sig
1	9,367	5	1,873	12,541	,000 ^b
	4,183	28	,149		
	13,550	33			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

يتضح من الجدول رقم (02-38) أن نموذج الانحدار المستخدم لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع يتمتع بدلالة إحصائية قوية، حيث بلغت قيمة اختبار ($F = 12.541$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن النموذج ككل دال إحصائيا وصالح للتفسير والتحليل.

كما يبين الجدول أن مجموع مربعات الانحدار بلغ (9.367) بدرجة حرية (5)، وبمتوسط مربعات (1.873)، وهو ما يمثل الجزء المفسر من التباين في المتغير التابع. في حين بلغ مجموع مربعات البواقي (4.183) بدرجة حرية (28)، وبمتوسط مربعات (0.149)، وهو ما يمثل الجزء غير المفسر من التباين.

ويظهر كذلك أن مجموع المربعات الكلي بلغ (13.550)، مما يعني أن النموذج يفسر نسبة معتبرة من التباين الكلي في المتغير التابع، حيث إن الجزء الأكبر من التباين يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج.

تشير قيمة (F) المرتفعة والدالة إحصائيا إلى أن هناك تأثيرا معنويا مشتركا للمتغيرات المستقلة (أبعاد الإدارة بالتجوال) على المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، أي أن النموذج ليس عشوائيا، بل يعكس علاقة حقيقية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

⇐ معاملات خط الانحدار بطريقة Enter :

الجدول رقم (02-39): قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter

المعاملات^a

النموذج	معامل الانحدار B	خطأ معيارى	معامل Béta	قيمة T	قيمة الدلالة Sig	VIF	Tolerance
1 الثبات	457,	517,		883,	385,		
اكتشاف الحقائق	045,	172,	040,	259,	797,	2,207	453,
تحسين الاتصال	463,	153,	451,	3,018	005,	2,029	493,
التحفيز	446,	115,	521,	3,886	001,	1,629	614,
التطوير و الابداع	414 - ,	165,	399 - ,	2,507 -	018,	2,295	436,
التغذية العكسية	357,	167,	335,	2,137	041,	2,232	448,

a. Dependent Variable: الثقة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من الجدول اختبار التعدد الخطي: (Multicollinearity)

✓ جميع قيم **VIF** أقل من 10 (تراوحت بين 1.629 و 2.295)؛

✓ قيم **Tolerance** أكبر من 0.10 أي لا يوجد مشكلة تعدد خطي بين أبعاد الإدارة بالتجوال، وبالتالي النموذج صالح إحصائيا.

ويتضح من نتائج النموذج الإحصائي أن الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة تؤثر بدرجات متفاوتة على المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، حيث أظهرت معاملات الانحدار وجود تأثيرات معنوية لبعض الأبعاد، وذلك بناءً على قيم الدلالة الإحصائية (Sig) التي كانت أقل من (0.05) في أغلب المتغيرات، كما يبين النموذج أن قيمة الثابت بلغت (0.457)، وهو ما يمثل مستوى الثقة التنظيمية عندما تكون جميع الأبعاد مستقرة عند الصفر، مع وجود خطأ معياري (0.517)، مما يعكس درجة من التشتت في التقدير.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد بطريقة **Enter** لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد الإدارة بالتجوال على حدة وتأثيره على الثقة التنظيمية. يتضح من الجدول أعلاه، الذي يبين معاملات الانحدار، أن الأبعاد تفسر جزءا مهما من التباين الحاصل في المتغير التابع (الثقة التنظيمية) وكانت النتائج كما يلي:

- بعد اكتشاف الحقائق: بلغ معامل بيتا **0.040**، وقيمة $T = 0.259$ ، ومستوى الدلالة $\text{Sig.} = 0.797$ (أكبر من 0.05)، وهو ما قد يفسر بأن مجرد جمع المعلومات أو اكتشاف المشكلات لا يكفي لتعزيز الثقة ما لم يُترجم إلى قرارات وإجراءات ملموسة يشعر بها الموظفون. وبالتالي، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على الثقة التنظيمية عند مستوى معنوية 5%.

- بعد تحسين الاتصال: بلغ معامل بيتا **0.451** (موجب)، وقيمة $T = 3.018$ ، ومستوى الدلالة $\text{Sig.} = 0.005$ (أقل من 0.05)، مما يعكس أهمية التواصل المباشر والفعال في بناء علاقات قائمة على الثقة داخل المؤسسة. وهذا يعني وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية قوي لهذا البعد على الثقة التنظيمية. كلما تحسن الاتصال من خلال الإدارة بالتجوال، ارتفع مستوى الثقة التنظيمية.

- بعد التحفيز: بلغ معامل بيتا **0.521** (موجب وهو الأعلى)، وقيمة $T = 3.886$ ، ومستوى الدلالة $\text{Sig.} = 0.001$ (أقل من 0.05)، ويعد هذا البعد من أقوى العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مما يدل على أن التحفيز داخل المؤسسة يرفع بشكل كبير من مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين، فالتحفيز من خلال الجولات الإدارية يلعب دورا محوريا في تعزيز الثقة التنظيمية.

- بعد التطوير والإبداع :بلغ معامل بيتا -0.399 (سالبة)، وقيمة $T = -2.507$ ، ومستوى الدلالة $\text{Sig.} = 0.018$ (أقل من 0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة عكسية بين هذا البعد والثقة التنظيمية في ظل وجود باقي المتغيرات، مما قد يدل على أن تطبيق بعض ممارسات التطوير والإبداع يتم بطريقة لا تعزز الثقة أو قد تخلق ضغوطاً تنظيمية، مما يدل على وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية لهذا البعد عند وجود باقي الأبعاد في النموذج.
- بعد التغذية العكسية :بلغ معامل بيتا 0.335 (موجب)، وقيمة $T = 2.137$ ، ومستوى الدلالة $\text{Sig.} = 0.041$ (أقل من 0.05)، ويعني ذلك أن تحسين التغذية العكسية داخل المؤسسة يساهم في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تحسين التواصل وتصحيح الأداء، وبالتالي، يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لهذا البعد على الثقة التنظيمية.
- أظهر نموذج الانحدار المتعدد بطريقة Enter أن ثلاثة أبعاد من أبعاد الإدارة بالتجوال لها تأثير معنوي على الثقة التنظيمية، وهي : التحفيز (الأقوى)، تحسين الاتصال، والتغذية العكسية .بينما لم يظهر بعد اكتشاف الحقائق تأثيراً معنوياً، وبعد التطوير والإبداع ظهر بتأثير سلبي.
- وعليه، يمكن القول أن الإدارة بالتجوال تساهم بشكل فعال في تعزيز الثقة التنظيمية، خاصة من خلال التحفيز وتحسين الاتصال، بينما يتطلب بعد التطوير والإبداع مراجعة أساليب تطبيقه لضمان انسجامه مع بيئة الثقة التنظيمية داخل المؤسسة، وبالتالي من بين الفرضيات الفرعية الخمسة، تم قبول أربع فرضيات ورفض واحدة فقط:
- الفرضيات المقبولة :تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية العكسية.
- الفرضية المرفوضة :اكتشاف الحقائق.
- وتصبح معادلة الانحدار الخطي المتعدد النهائية:

$$\text{الثقة التنظيمية} = 0.457 + 0.045(\text{اكتشاف الحقائق}) + 0.463(\text{تحسين الاتصال}) + 0.446(\text{التحفيز}) + 0.357(\text{التغذية العكسية})$$

خامساً: اختبار صحة الفرضية الخامسة

تهدف هذه النقطة إلى مناقشة الفرضية الخامسة للدراسة، والتي تنص على أنه " :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)".

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار **Independent Samples T-test** في حالة المتغيرات ثنائية التصنيف (مثل النوع الاجتماعي)، واختبار **One-Way ANOVA** في حالة المتغيرات التي تحتوي على أكثر من فئتين.

- أولاً: اختبار Independent Samples T-Test لمتغير النوع الاجتماعي:

يقوم هذا الاختبار على بيان الفروق بين متوسطات استجابات مجموعتين مستقلتين وفقاً لمتغير شخصي ثنائي التصنيف (ذكور / إناث). ويهدف إلى تحليل الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وقد تم صياغة الفرضيتين الإحصائيتين كالتالي:

• H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي عند مستوى معنوية 5.0%.

• H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي عند مستوى معنوية 5.0%.

الجدول رقم (02-40): نتائج اختبار T لدراسة فروق المتوسطات حسب متغير النوع الاجتماعي

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
				F	Sig.	T	Df	Sig	Mean Difference Std.Err 95% Confidence Interval of the Difference
الثقة التنظيمية	Equal Variances assumed	1,081	,306	3,249	,003	,6387	32	,003	,19664 - ,23824 1,0393

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

Equal		3,15	25,0	,00	,6387	,20260	,22154	1,0560
Varia		3	28	4	8			2
nces								
not								
assu								
med								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **Sig.** لاختبار T بلغت **0.735** (في حالة افتراض تساوي التباينات) و **0.732** (في حالة عدم تساوي التباينات)، وكلاهما أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبناءً على ذلك، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي (ذكور مقابل إناث)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني أن آراء الموظفين حول الثقة التنظيمية لا تختلف بشكل معنوي بين الذكور والإناث في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت.

- **ثانياً: اختبار ANOVA:** يقوم اختبار ANOVA على بيان الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الشخصية التي تحتوي على أكثر من فئتين (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة).

الجدول رقم (02-41): نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق حول الثقة التنظيمية حسب المتغيرات الشخصية

ANOVA						
		المؤشرات الاحصائية	درجة الحرية Df	متوسط مربعات الانحدار	اختبار F	Sig
الفئة العمرية	بين المجموعات	,228	3	,176	,171	,915
	داخل المجموعات	13,322	30	,444		
	المجموع	13,550	33			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1,560	2	,780	2,017	,150
	داخل المجموعات	11,989	31	,387		
	المجموع	13,550	33			
المنصب الوظيفي	بين المجموعات	1,560	2	,866	2,271	,120
	داخل المجموعات	11,989	31	,381		
	المجموع	13,550	33			

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -عين تموشنت

الخبرة	بين المجموعات	1,732	2	292,	690,	565,
	داخل المجموعات	11,818	31	422,		
	المجموع	13,550	33			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v 26

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع المتغيرات الديموغرافية المدروسة جاءت أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتغير التابع تعزى لهذه الخصائص، حيث:

أولاً: الفئة العمرية: بلغت قيمة (F = 0.171) ومستوى الدلالة (Sig = 0.915)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وهذا يعني أنه لا توجد فروق معنوية في آراء أفراد العينة حول المتغير المدروس تبعاً لاختلاف الفئة العمرية، مما يدل على تجانس نسبي في الاتجاهات بين مختلف الأعمار داخل المؤسسة.

ثانياً: المستوى التعليمي: بلغت قيمة (F = 2.017) ومستوى الدلالة (Sig = 0.150)، وهي أيضاً غير دالة إحصائياً. وهذا يشير إلى أن المستوى التعليمي لا يؤثر بشكل معنوي على اختلاف استجابات أفراد العينة، أي أن آراء الموظفين متقاربة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

ثالثاً: المنصب الوظيفي: بلغت قيمة (F = 2.271) ومستوى الدلالة (Sig = 0.120)، وهي غير دالة إحصائياً كذلك. ويعني ذلك عدم وجود فروق معنوية بين مختلف المناصب الوظيفية فيما يتعلق بالمتغير المدروس، مما يدل على تشابه نسبي في وجهات النظر بين الإطارات والموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

رابعاً: الخبرة: بلغت قيمة (F = 0.690) ومستوى الدلالة (Sig = 0.565)، وهي غير دالة إحصائياً، وهذا يشير إلى أن سنوات الخبرة لا تؤثر على اختلاف آراء أفراد العينة، حيث تتقارب الاتجاهات بغض النظر عن مدة العمل داخل المؤسسة.

بناءً على نتائج اختبار ANOVA، يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول المتغير المدروس تعزى إلى الخصائص الديموغرافية (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة)، وهذا يدل على وجود تجانس كبير في استجابات أفراد العينة داخل المؤسسة، وأن إدراكهم للظاهرة المدروسة لا يتأثر بهذه المتغيرات الشخصية، مما يعزز من قوة النتائج وموضوعيتها.

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية المذكورة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج

يظهر المتوسط العام (3.64) مستوى مرتفعاً نسبياً لتطبيق الإدارة بالتجوال. يتوافق هذا مع دراسات عربية سابقة مثل دراسة خمارة كمال (2018) والعازمي مزنة سعد (2019) والزهراني سر أحمد (2025) التي سجلت مستويات مرتفعة في أبعاد اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال.

جاء بعد اكتشاف الحقائق في الصدارة (3.81)، مما يعكس قوة هذا البعد في المؤسسات العمومية. أما بعد التطوير والإبداع (متوسط 3.54، ارتباط 0.375) فقد جاء أضعف، وهو ما يتوافق مع دراسة هواري حنان (2021) (في السياق الجزائري) ودراسات أخرى في القطاع العام التي لاحظت أن البيروقراطية والتركيز على التشغيل اليومي يحدان من فعالية هذا البعد إذا لم يُدعم ببرامج تدريبية وثقافة ابتكار.

بلغ المتوسط العام للثقة التنظيمية (3.74)، وهو مستوى مرتفع يتفق مع دراسات مثل الشمري انتظار أحمد (2017) في شركة زين للاتصالات والزهراني (2025) تفوق بعد الثقة في زملاء العمل (3.78) يشير إلى قوة الروابط الأفقية، بينما جاءت الثقة في الإدارة العليا أقل قليلاً، مما يتطلب تعزيز الشفافية.

أكد معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي 0.727 عند مستوى دلالة إحصائية عالية. (Sig. = 0.000) هذه النتيجة تتوافق مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة الزهراني (2025)، خمارة (2018)، العازمي (2019)، وDurrah et al. (2020)، وعند تحليل الأبعاد بشكل منفصل، لاحظنا ما يلي:

- تحسين الاتصال (0.649) والتحفيز (0.642) سجلا أقوى الارتباطات، مما يؤكد أن التواصل المباشر والاهتمام الشخصي بالموظفين هما الركيزتان الأساسيتان لبناء الثقة.
- اكتشاف الحقائق (0.573) والتغذية العكسية سجلا ارتباطات قوية أيضاً.
- أما التطوير والإبداع فقد سجل أضعف ارتباط (0.375) رغم دلالاته الإحصائية. (Sig. = 0.029)

ويمكن تفسير ضعف هذا البعد بعدة عوامل مترابطة:

1. الطبيعة البيروقراطية للمؤسسات العمومية: في مؤسسات مثل اتصالات الجزائر، يركز المديرون أكثر على التشغيل اليومي وضمن استمرارية الخدمات أكثر من تشجيع المبادرات الإبداعية. هذا الواقع أشارت إليه دراسات سابقة في السياق الجزائري (مثل هواري حنان 2021).
2. غياب الآليات الداعمة: الجولات الإدارية غالباً ما تكون موجهة لحل المشكلات الآنية دون وجود هيكل واضح لجمع الأفكار (صندوق اقتراحات، جلسات ابتكار، أو نظام مكافآت للأفكار المقدمة). لذا يبقى التأثير على الإبداع محدوداً.

3. الثقافة التنظيمية: قد يتردد الموظفون في تقديم أفكار جديدة خوفاً من المخاطرة أو عدم التقدير، خاصة في بيئة تعتمد على التسلسل الهرمي الصارم.

أكد تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً ($R = 0.727$)، $R^2 = 0.529$ ، $F = 35.936$ ، $\text{Sig.} = 0.000$ ($\text{Beta} = 0.727$)، مما يدعم الفرضية الرئيسية ويتوافق مع الدراسات السابقة مثل الزهراني 2025، Durrah et al. 2020، خمار 2018.

أما في الانحدار المتعدد، فقد برزت أبعاد التحفيز وتحسين الاتصال واكتشاف الحقائق كأكثر تأثيراً، بينما ظل بعد التطوير والإبداع أضعف، وهو ما يعكس خصوصية المؤسسات العمومية الجزائرية التي تحتاج إلى دعم تنظيمي أكبر لتحويل التجوال إلى أداة ابتكار حقيقية.

وأخيراً، أظهرت نتائج اختبارات T و ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)، حيث جاءت جميع قيم Sig. أكبر من (0.05). ويعكس ذلك تجانساً نسبياً في مستوى الثقة التنظيمية عبر مختلف فئات الموظفين في المديرية.

ثانياً: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

1. مقارنة مع الدراسات السابقة باللغة العربية

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات العربية السابقة في تأكيد وجود علاقة ارتباطية إيجابية معنوية بين الإدارة بالتجوال ومتغيرات تنظيمية إيجابية. فمثلاً، اتفقت نتائجها مع دراسات مخامرة (2018)، القرني (2019)، بكر (2020)، مرفع (2021)، مصلح (2022)، والزهراني (2025) في أن أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية العكسية) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالثقة التنظيمية أو بمتغيرات قريبة منها مثل الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، والتميز التنظيمي. كما تشترك الدراسة الحالية مع هذه الأبحاث في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبرنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

ومع ذلك، تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب. فبينما ركزت معظم الدراسات العربية على السياق التعليمي (مدارس وجامعات) أو القطاعات الصناعية والحكومية الأخرى (نفط، بريد، بنوك)، فإن الدراسة الحالية تُعد من أوائل الدراسات التي تطبق مفهوم الإدارة بالتجوال على قطاع الاتصالات في الجزائر، وتحديدًا في مديرية اتصالات الجزائر بعين تموشنت. كما أنها ركزت بشكل مباشر وأساسي على الثقة التنظيمية كمتغير تابع رئيسي بأبعادها الثلاثة (الإدارة العليا، المشرف المباشر، والزملاء)، بينما كانت الثقة في

كثير من الدراسات السابقة متغيراً وسيطاً أو جانبياً. ومن أبرز ما يميزها أيضاً إجراء تحليل الانحدار خطي بسيط ومتعدد) بطريقة (Enter)، الذي كشف عن الأهمية النسبية لكل بعد، حيث برز بعد التحفيز كأقوى الأبعاد تأثيراً على الثقة التنظيمية.

2. مقارنة مع الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات الأجنبية في تأكيد التأثير الإيجابي للإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية المرتبطة بها. فقد أظهرت دراسات (Al-Rawashdeh (2012)، (Durrah et al. (2020)، (Ugochukwu et al. (2018)، و (Nson (2024) وجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي، الأداء، والإبداع، وهو ما ينسجم مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية. كما تتفق مع دراسات (Bahrami et al. (2012)، (Lewicka et al. (2017)، و (Erat et al. (2012) في أهمية الثقة التنظيمية كعامل حاسم في تعزيز الأداء والالتزام التنظيمي.

وتتميز الدراسة الحالية بسياقها الجزائري في قطاع الاتصالات العمومي، الذي يختلف عن السياقات الصناعية، الصحية، أو التعليمية التي غلب عليها الدراسات الأجنبية. كما أنها قدمت تحليلاً إحصائياً مفصلاً من خلال الانحدار المتعدد، الذي أظهر تفوق بعد التحفيز ($Beta = 0.521$)، يليه تحسين الاتصال والتغذية العكسية، مع ملاحظة تأثير سالب لبعد التطوير والإبداع عند السيطرة على باقي الأبعاد. وهذا التفصيل الدقيق للأهمية النسبية لكل بعد لم يظهر بنفس الوضوح في معظم الدراسات الأجنبية السابقة. بالتالي تساهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات الإدارية، حيث تعد من أوائل الدراسات الجزائرية التي تربط بشكل مباشر بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية في قطاع الاتصالات. كما أنها توسع النقاش النظري بتقديم تحليل إحصائي دقيق للأبعاد الفرعية وعلاقاتها، خاصة من خلال نموذج الانحدار المتعدد الذي يكشف الأولويات التأثيرية لكل بعد. وبهذا، تضيف الدراسة معرفة جديدة إلى السياقات العربية والنامية، حيث لا تزال تطبيقات الإدارة بالتجوال محدودة مقارنة بالدول المتقدمة.

بهذا، تتعد الدراسة الحالية إضافة نوعية تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وتفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية مقارنة بين مختلف القطاعات والمديريات في الجزائر.

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل الثاني، تبين أن الإدارة بالتجوال تمثل أسلوبًا إداريًا فعالًا ومؤثرًا في تعزيز الثقة التنظيمية بمديرية اتصالات الجزائر بعين تموشنت، فقد أظهرت النتائج الميدانية مستوى مرتفعًا لتطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال، مما يعكس إدراك الموظفين لدورها المهم في اكتشاف المشكلات الحقيقية مبكرًا، وتعزيز التواصل المباشر بين المدير والموظفين، ورفع الروح المعنوية، وتقديم تغذية راجعة فورية ومفيدة. كما سجل مستوى الثقة التنظيمية (في الإدارة العليا، والمشرف المباشر، وزملاء العمل) مستوى مرتفعًا، مع تميز العلاقات الأفقية بين الزملاء كأقوى أبعادها، وأكدت التحليلات وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، مع وجود أثر معنوي واضح للإدارة بالتجوال على تعزيز هذه الثقة. وبرز بعد التحفيز وتحسين الاتصال والتغذية العكسية كأكثر الأبعاد تأثيرًا إيجابيًا، ومكن ذلك المؤسسة من بناء مناخ عمل إيجابي قائم على التواصل المباشر والشعور بالتقدير والانتماء، مما يساهم في رفع الأداء الوظيفي وتعزيز الانسجام التنظيمي. ويؤكد هذا الواقع أهمية تبني الإدارة بالتجوال كنهج إداري متكامل يقلل الفجوة بين المستويات الإدارية ويعزز الثقة كركيزة أساسية للنجاح المؤسسي.



سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة. وقد قُسم البحث إلى فصلين رئيسيين: اشتمل الفصل الأول على الإطار النظري الذي تناول الأدبيات المتعلقة بالإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، بالإضافة إلى عرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة. أما الفصل الثاني، فقد حُصص للدراسة التطبيقية من خلال بحث ميداني في مديرية اتصالات الجزائر (Algérie Télécom) بعين تموشنت، بهدف دعم الإطار النظري واختبار الفرضيات.

1. نتائج الدراسة:

– النتائج النظرية: أظهرت الدراسة النظرية أن:

- الإدارة بالتجوال تعد أسلوباً إدارياً حديثاً يعتمد على التواجد الميداني للمدير بين الموظفين والتفاعل المباشر معهم، بهدف اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، وتقديم التغذية العكسية. وهي تساهم في تقليل الحواجز النفسية، تعزيز الشفافية، واستبدال العلاقات الرسمية التقليدية بعلاقات قائمة على الثقة المتبادلة.
- الثقة التنظيمية تنشأ من عوامل متعددة أبرزها الصدق، العدالة، وضوح القرارات، والدعم المستمر، وتُعد ركيزة أساسية لتحسين بيئة العمل وزيادة الالتزام التنظيمي.
- أكدت الأدبيات وجود علاقة إيجابية متينة بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، حيث يساهم التواصل المباشر والحضور الميداني في تعزيز الشعور بالاحترام، تقليل الإشاعات، واكتشاف المشكلات مبكراً، مما يرفع مستوى الثقة والانتماء داخل المؤسسة.

– النتائج التطبيقية: أظهرت الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر بعين تموشنت النتائج التالية:

- يوجد مستوى مرتفع لتطبيق الإدارة بالتجوال بجميع أبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية العكسية)، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى.
- يوجد مستوى مرتفع للثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل)، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية عند مستوى معنوية 5% ($r=0.727$)، مما يدعم الفرضية الرئيسية الثالثة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية عند مستوى معنوية $R^2=0.529$ 5، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الرابعة.
- أما بالنسبة للفرضيات الفرعية، فقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد تحسين الاتصال، التحفيز، والتغذية العكسية، بينما لم يظهر أثر معنوي لبعد اكتشاف الحقائق، وجاء بعد التطوير والإبداع بأثر سلبى في النموذج المتعدد.
- كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول الثقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)، مما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

2. توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

- تبني أسلوب الإدارة بالتجوال كطريقة إدارية رسمية ومنظمة، مع جدولة جولات أسبوعية للمديرين والمشرفين؛
- توثيق الملاحظات والمقترحات الناتجة عن الجولات ومتابعتها بشكل دوري؛
- تعزيز بعد التطوير والإبداع من خلال تخصيص وقت خاص خلال الجولات لمناقشة الأفكار الإبداعية؛
- إنشاء آلية رسمية لجمع الأفكار (صندوق اقتراحات أو منصة إلكترونية) وتقييمها وتنفيذ الممكن منها؛
- ربط الأفكار الإبداعية بنظام مكافآت معنوية ومادية لتشجيع الموظفين؛
- تنظيم برامج تدريبية دورية للمديرين والمشرفين حول مهارات الإدارة بالتجوال (التواصل الفعال، الاستماع النشط، والتغذية العكسية)؛
- تخصيص جزء ثابت من كل جولة لتقديم تغذية عكسية بناءة وشفافة للموظفين؛
- إدراج مؤشرات ممارسة الإدارة بالتجوال ضمن نظام تقييم أداء المديرين؛
- نشر ثقافة الإدارة بالتجوال على مستوى جميع فروع مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- دمج الإدارة بالتجوال ضمن الاستراتيجية التنظيمية الشاملة للمؤسسة؛
- تعزيز التعاون بين الأقسام من خلال جولات إدارية مشتركة؛
- ربط الإدارة بالتجوال ببرامج تحسين المناخ التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي.

- التخلص التدريجي من الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على البعد، والانتقال نحو نماذج أكثر مرونة وإنسانية.

3. آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية، من أبرزها:

- أثر الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية في المؤسسات العمومية الاقتصادية والخدمية الجزائرية؛
- أهمية الإدارة بالتجوال في تعزيز الرضا الوظيفي والدافعية المهنية لدى الموظفين؛
- دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية؛
- العلاقة بين الإدارة بالتجوال وتقليل الصراعات التنظيمية أو جودة اتخاذ القرار؛
- أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات العمومية الجزائرية؛
- مقارنة فعالية الإدارة بالتجوال بين المؤسسات العمومية والخاصة.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة على الأهمية الاستراتيجية للإدارة بالتجوال كأداة قيادية فعالة لبناء وتعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، خاصة في ظل بيئة العمل الديناميكية المعاصرة. إن الاستثمار الواعي في هذا الأسلوب يمثل خطوة ضرورية نحو بناء مؤسسات أكثر تماسكاً، مرونة، وكفاءة، حيث يساهم في خلق بيئة عمل قائمة على الشفافية، الاحترام، والثقة المتبادلة.



➤ أولاً : المراجع باللغة العربية :

✚ الكتب :

1. زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح. (لا توجد سنة النشر). ادارة التمكين قو اقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال الالفية الثالثة , دار اليازوري للنشر و التوزيع , عمان.
2. الشياب أحمد مُجد أبو حمور عنان مُجد. (2014). مفاهيم ادارية معاصرة , طبعة 1 , أكاديميون للنشر و التوزيع . عمان.
3. محسن الحضيري. (2000). الادارة بالتجوال . ايتراك للنشر و التوزيع , القاهرة , مصر.
4. مُجد عبد الفتاح باغي. (2011). مبادئ الادارة العامة , الطبعة الثانية , دار وائل للنشر , عمان , الأردن .

✚ الرسائل الجامعية (ماجستير و دكتوراه) :

1. إيمان عادل خليل صباح. (2012). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية الادارة بالتحوال في مدارس وكالة الغوث الدولية و سبل تفعيلها. مذكرة ماجستير في الادارة التربوية , كلية التربية , الجامعة الاسلامية , غزة فلسطين .
2. إيناس قيسمون و نور الهدى براهمي. (2021). أثر الثقة التنظيمية في استغراق الوظيفي لدى العاملين . جيجل. مذكرة ماستر.
3. بوغرة فطيمة عبدلي إلهام. (2022). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة - [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة مُجد خيضر، بسكرة، الجزائر.
4. جاب الله، نسيم. (2017). أثر ممارسة الإدارة بالتحوال على فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية لمجموعة من المنظمات الاقتصادية العمومية بولاية بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد خيضر، ولاية بسكرة.
5. حسين مُجد حسين أبو سعدة. (2015). علاقة الادارة بالتجوال في احداث التحول التنظيمي دراسة ميدانية على الوزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية ., مذكرة الماجستير في القيادة و الادارة , اكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا , جامعة الأقصى , غزة , فلسطين .
6. حمدان ابراهيم عمر المصري. (2015). الادارة بالتجوال دورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على الوزارة الداخلية و الأمن الوظيفي الشق المدني ., مذكرة ماجستير في ادارة أعمال , كلية التجارة , الجامعة الاسلامية , غزة , فلسطين .,

7. رنا ناصر صابر , الطائي. (2007). الانماط القيادية و الثقة التنظيمية و أثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي , دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ,. رسالة ماجستير , غير منشورة , كلية الادارة و الاقتصاد ,. 8.
8. الشمري، سالم عواد. (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة. مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.
9. ع عبد العزيز صالحه. (2015). درجة ممارسة وكالة الغوث للادارة بالتجوال و أثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ,. مذكرة ماجستير في ادارة اعمال , كلية التجارة , الجامعة الاسلامية , غزة , فلسطين ,. 29.
10. عايدة سعيد ديب بنات. (2016). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم ,. رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , الجامعة الإسلامية ,. 15.
11. عبد الحليم عبد الغني حايك. (2021). أثر الثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الإدارة بالتجوال وسلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية. أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة حلب في المناطق المحررة.
12. عبد المحسن بن مُجَّد بن عبد الله الصقيير. (2014). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالقفه التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم,. مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
13. فهد عبد الرحمن مسفر رمزي. (2013). الادارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية و التعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين و المشرفين,. مذكرة ماجستير في الادارة التربوية و التخطيط , كلية التربية , جامعة أم القرى , مكة المكرمة , المملكة العربية السعودية .
14. مُجَّد شريف فراونه. (2016). تأثير الادارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية. مذكرة ماجستير في القيادة و الادارة الاكاديمية الادارة و السياسات للدراسات العليا , جامعة الاقصى , غزة فلسطين.
15. منصورية محبوبي. (2017). الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

16. ميسون يوسف صالح. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال و علاقتها بمستوى أداء معلميهـم .، مذكرة ماجستير في أصول التربية ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
17. نسرین غانم عبد الله أبو شاويش. (2013). محددات الثقة التنظيمية وآثارها دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين .، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
18. نور يسرى محمود طه. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة و علاقتها بالثقة التنظيمية منوجهة نظر المعلمين،. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.

المقالات العلمية :

1. أحمد، عزام عبد النبي. (2018). الادارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية، جامعة بني سويف والسلطان قابوس، المجلد 2، العدد 2، 338-418.
2. أمل مُجّد ، نضال الحوامدة ، العبيدي. (2013). أثر ممارسة الادارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية على الجامعة الأردنية الرسمية .، مجلة كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة البصرة ، العدد 11 ، المجلد 3، 62 _ 100.
3. أميرة خضير كاظم. (2014). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي .، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد الثامن ، العدد الحادي و الثلاثون.
4. حسين، وسام علي وعطا الله، صبا نوري. وكاطع، افتخار عبد الحسين. (2018). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديرية تربية الأنبار،. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (24) 109- 221، 239- 221.
5. حكمت مُجّد فليح. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية فدراسة استطلاعية في دائرتي التعاقد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت .، مجلة الادارة و الاقتصاد ، العدد 83 ، الجامعة المستنصرية ، العراق.
6. ر رضا المواضيـه. (2014). درجة ممارسة الادارة بالتجوال و أثرها على تنمية كفاءات معلمات رياض الأطفال مهنيـا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية .، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات التربوية و النفسية ، المجلد 2 ، العدد 7.

7. الراشدي، عادل عبد الله عزيز، وعبد الهادي خالد زيدان. (2019). مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد في البنك المركزي العراقي"، بغداد، . مجلة تنمية الرافدين، 21(38)، 113-131.
8. سرير الحرثي ، و كريمة ربحي ، حياة. (2018). أثر الثقة التنظيمية في نجاح البناء المعرفي : راسة حالة مؤسسات التعليم العالي ،. مجلة الابحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2.
9. سمر أحمد الزهراني أريج عبد الرحمن الشماسي. (2025). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الثقة التنظيمية دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي ، الإصدار الثامن - العدد السابع والسبعون .
10. سندس رضوي خوين. (2015). الثقة التنظيمية و أثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد ،. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 35 ، الجامعة المستنصرية ، بغداد.
11. العسمي سماح بنت عبد القادر الحنيطي مُحمد فاتح. (2019). أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ،. دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية ، 4.
12. علي الضلاعين. (2016). درجة ممارسة الادارة بالتجوال و اثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية لمساهمة العامة الاردنية ،. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، المجلد 12 ، العدد 1 ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الاردن.
13. عمران حسن عبد السلام علي عبد السلام علي. (2016). دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الادارة الالكترونية بجامعة سبها: دراسة ميدانية على العاملين بالادارة العامة في جامعة سبها ،. مجلة سبها للعلوم البحثية و التطبيقية.
14. نجم، نجيب عبد المجيد. وكرم، خولة صدر الدين. (2018). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك. مجلة جامعة كركوك.

➤ ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

🚩 المقالات :

1. Aimee, K. H. (2018). "Motivators of MBWA and Communicational Factors behind Them: A Case Study on a Korean Shipyard",. journal of open innovation,13(6), 2-17.
2. AL Shra'ah, A. .. (2013). Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals. Journal of Management Research, 5(1), 64-79.
3. Buckner, T. (2008). Is Managing by Wandering around Still Relevant". Exchange Magazine, (81).
4. Durrah, O. B. (2018). "Practicing management by walking around and its impact on the service quality". International Journal of Commerce and Management Research,4(5), 45-55.
5. Fard P. G .& Karimi. (2015). the Relationship between organization trust and organizational Silence whith job satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of university. International Education Studies.
6. Mayer, R. C. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709-734.
7. Porumbescu, G. P. (2013). Building Trust: Communication and Subordinate Trust in Public Organizations". Transylvanian Review of Administrative.
8. Schoorman, F. D. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. Academy of Management Review, 32(2),, 344-354.





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت _ بلحاج بوشعيب _
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص ادارة أعمال



استبيان

السادة والسيدات اطارات , موظفو المؤسسة :

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال بعنوان: "الإدارة بالتجوال كرافعة للثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت"، مشاركتكم القيمة ستساهم في تحقيق فهم أفضل للموضوع المطروح و دعم تطوير المعرفة الاكاديمية في هذا المجال، لذا نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، مع ضمان الحفاظ على سرية البيانات التامة و خصوصيتكم .

الرجاء وضع الاشارة (X) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم .

الجزء الاول : معلومات شخصية .

النوع الاجتماعي	ذكر	انثى		
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	من 30 الى 40	من 40 الى 50	أكثر من 50 سنة
المؤهل التعليمي	ثانوي	شهادة مهنية	شهادة جامعية	دراسات عليا
المستوى الوظيفي	وظيفة إشرافية	وظيفة ادارية	وظيفة فنية	وظيفة اخرى
الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 10 الى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني : محاور الدراسة

أ . المحور الاول : أبعاد الادارة بالتجوال

الادارة بالتجوال هي اسلوب اداري يعتمد على تنقل المدير داخل بيئة العمل بشكل مستمر والتفاعل المباشر مع الموظفين، بدلا من البقاء في المكتب والاعتماد فقط على التقارير الرسمية. يهدف هذا الاسلوب الى تعزيز التواصل، وفهم الواقع اليومي للعمل، واكتشاف المشاكل قبل تفاقمها وبناء الثقة بين المدير والموظفين.

الرقم	العبارة	سلم القياس
-------	---------	------------

البعد الاول: اكتشاف الحقائق					
موافق بشدة	موا	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					01 تساعد جولات المدير في اكتشاف المشكلات الحقيقية التي تواجه الموظفين مبكراً قبل تفاقمها.
					02 تتيح جولات المدير رؤية الواقع اليومي للعمل بعيداً عن التقارير الرسمية. تساعد جولات المدير في اكتشاف المشكلات الحقيقية التي تواجه الموظفين مبكراً قبل تفاقمها
					03 تساهم جولات المدير في الكشف عن المشكلات غير الظاهرة في التقارير المكتوبة.
					04 تقلل جولات المدير من الاعتماد على المعلومات المفلترة، وتمكن من التحقق الشخصي من دقة التقارير.
					05 تكشف جولات المدير عن سلوكيات العمل الفعلية والأعطال التي لا تظهر في التقارير الرسمية.
					06 تتيح جولات المدير التعرف على الأسباب الحقيقية لضعف الأداء وأوضاع الموظفين على أرض الواقع
					07 تساعد جولات المدير في اكتشاف فرص التحسين والمشكلات غير المعلنة من الموظفين أول بأول.
البعد الثاني: تحسين الاتصال					
موافق بشدة	موا	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					08 يعزز التجوال الإداري التواصل المباشر والفعال بين المدير والموظفين.
					09 يشجع المدير أثناء التجوال على الحوار المباشر والمفتوح مع الموظفين.
					10 يشجع التجوال الإداري على تبادل الآراء بحرية أكبر.
					11 يساهم التجوال الإداري في نقل المعلومات بشكل أسرع وأدق.
					12 يقلل التجوال الإداري من سوء الفهم الناتج عن التواصل الكتابي فقط.
					13 يقلل التجوال الإداري من الحواجز الاتصالية بين المستويات الإدارية.
					14 يتفاعل المدير خلال تجواله مع الموظفين في كافة المواضيع التي يطرحونها.
البعد الثالث: التحفيز					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					15 تحفز الإدارة بالتجوال على الأداء الأفضل من خلال الاهتمام المباشر.
					16 تعتمد إدارة المؤسسة نظاماً عادلاً للحوافز مبني على قدرات ومهارات الموظفين.
					17 ترفع الإدارة بالتجوال من الروح المعنوية والالتزام الوظيفي مما يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة.
					18 تزيد الإدارة بالتجوال من الحماس للعمل عند رؤية المدير يشارك في البيئة اليومية.
					19 يشعر الموظفون بالتقدير عندما يزور المدير أماكن عملهم ويتفاعل معهم مباشرة.
					20 يحفز المدير الموظفين أثناء الجولات بالاعتراف بمجهودهم وإنجازاتهم ومبادراتهم.
					21 يحدد المدير من خلال تجواله في المؤسسة نوع المكافآت التي تتوافق مع مستوى الاداء.
البعد الرابع: التطوير والابداع					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					22 يؤثر تجوال المدير ايجابيا على الابداع وتبادل الأفكار الابتكارية مع الموظفين لتطوير العمل.
					23 تساهم الإدارة بالتجوال في توليد حلول مبتكرة للمشكلات.
					24 تدعم الإدارة بالتجوال ثقافة الابتكار داخل المنظمة.
					25 يتيح التجوال للمدير اكتشاف المواهب والقدرات غير المستغلة لدى الموظفين.

26	تحفز الإدارة بالتجوال الموظفين على اقتراح تحسينات إبداعية للعمليات.				
27	تساعد الإدارة بالتجوال في تطوير مهارات الموظفين من خلال النقاشات المباشرة.				
28	يحدد المدير من خلال تجواله الاحتياجات التدريبية ويضع البرامج التدريبية الملائمة لتطوير الموظفين.				
	البعد الخامس: التغذية العكسية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
29	يساهم التجوال في جمع تغذية عكسية حقيقية عن الأداء .				
30	يسعى المدير من خلال تجواله مساعدة الموظفين على معرفة نقاط القوة والضعف في ادائهم.				
31	يسمح التجوال بتلقي اقتراحات وشكاوى الموظفين مباشرة.				
32	يساعد التجوال في تقديم توجيهات فورية وتصحيح الأخطاء بسرعة أكبر.				
33	يشجع التجوال الموظفين على تقديم ملاحظاتهم دون تردد.				
34	يحسن التجوال جودة التغذية الراجعة مقارنة بالاجتماعات الرسمية.				
35	يستخدم المدير التجوال للحصول على معلومات دقيقة حول مستوى الأداء.				
	البعد الاول: الثقة في الادارة العليا	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
36	تتمتع الإدارة العليا بالكفاءة والخبرة اللازمة لقيادة المؤسسة.				
37	تلتزم الادارة العليا بالقيم والمبادئ المعلنة عنها.				
38	تتخذ الإدارة العليا قرارات عادلة وشفافة.				
39	تشجع الإدارة العليا على المشاركة في اتخاذ القرارات .				
40	توفر الإدارة العليا بيئة عمل آمنة ومستقرة.				
41	تعمل الادارة العليا على مراعاة العدالة في التعامل مع العاملين.				
42	تراعي الإدارة العليا مبدأ الشفافية في عرض المعلومات الخاصة بالمؤسسة.				
	البعد الثاني: الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
43	يتصف رئيسي المباشر بالصدق والنزاهة.				
44	يعامل رئيسي المباشر جميع الموظفين بعدالة ومساواة.				
45	يحافظ رئيسي المباشر على سرية المعلومات الشخصية.				
46	يوزع رئيسي المباشر المهام الوظيفية والأعمال الإضافية بعدالة وشفافية.				
47	يثق الرئيس المباشر بقدراتي ويثمن جهودي ويمنحني مسؤوليات مناسبة.				
48	يدافع الرئيس المباشر عن فريقه أمام الإدارة العليا.				
49	يشجعي رئيسي المباشر على التعاون والعمل الجماعي.				
	البعد الثالث: الثقة في زملاء العمل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
50	يملك زملائي مهارات ومعارف متنوعة يمكن أن اعتمد عليها في إنجاز مهامي.				
51	تتميز العلاقة بيني وبين زملائي في القسم بالحبّة والتفاهم والثقة المتبادلة.				
52	يحترم الزملاء آرائي ويأخذونهم بعين الاعتبار .				
53	يقدم لي زملائي في العمل العون والارشاد بعيداً عن الاعتبار المادية والمعنوية.				
54	يحافظ زملائي في العمل على السرية في المعلومات المشتركة.				
55	أشارك مع زملائي في العمل المعلومات والمعرفة بكل شفافية .				

					اعمل على حل المشاكل التي تواجهني من خلال تبادل المعلومات مع زملائي.	56
--	--	--	--	--	---	----

- شكرا على حسن تعاونكم -

أولاً: الاتساق الداخلي لاداة الدراسة

المحور الأول:

البعد الأول:

اكتشاف الحقائق

تساعد جولات المدير في اكتشاف المشكلات التي تواجه الموظفين مبكراً.	Pearson Correlation	,525**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	34
تتيح جولات المدير الاطلاع على الواقع اليومي للعمل.	Pearson Correlation	,798**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
تساهم جولات المدير في كشف المشكلات غير الظاهرة في التقارير.	Pearson Correlation	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
تقلل جولات المدير من الاعتماد على المعلومات المقلّنة وتساعد على التحقق من دقة التقارير.	Pearson Correlation	,584**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
تكشف جولات المدير سلوكيات العمل الفعلية والأعطال غير الظاهرة في التقارير.	Pearson Correlation	,684**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
تتيح جولات المدير التعرف على الأسباب الحقيقية لضعف الأداء.	Pearson Correlation	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
تساهم جولات المدير في الكشف عن المشكلات غير المعلنة من الموظفين.	Pearson Correlation	,592**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34

البعد الثاني:

يعزز التجوال الإداري التواصل المباشر بين المدير والموظفين.	Pearson Correlation	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
يشجع المدير أثناء تجواله الحوار المباشر مع الموظفين.	Pearson Correlation	,813**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
يشجع التجوال الإداري تبادل الآراء بين الموظفين.	Pearson Correlation	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
يساهم التجوال الإداري في نقل المعلومات بسرعة ودقة.	Pearson Correlation	,566**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
يقلل التجوال الإداري من سوء الفهم الناتج عن التواصل الكتابي.	Pearson Correlation	,447**

--

	Sig. (2-tailed)	,008
	N	34
يقلل التجوال الإداري الحواجز الاتصالية بين المستويات الإدارية.	Pearson Correlation	,389
	Sig. (2-tailed)	,023
	N	34
يستمتع المدير أثناء تجواله إلى المواضيع التي يطرحها الموظفون.	Pearson Correlation	,740
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34

البعد الثالث:

تحفز الإدارة بالتجوال الموظفين على تحسين أدائهم.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
تعتمد إدارة المؤسسة نظاماً عادلاً للحوافز مبني على قدرات ومهارات الموظفين.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
ترفع الإدارة بالتجوال من الروح المعنوية للموظفين.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
تزيد الإدارة بالتجوال من حماس الموظفين للعمل.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
يشعر الموظفون بالتقدير عند زيارة المدير لأماكن عملهم.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
يحفز المدير الموظفين أثناء الجولات بالاعتراف بجهودهم.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
يساعد تجوال المدير في تحديد نوع المكافآت المناسبة للموظفين.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	

البعد الرابع:

يؤثر تجوال المدير إيجابياً على إبداع الموظفين.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	

تساهم الإدارة بالتجوال في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N
تدعم الإدارة بالتجوال ثقافة الابتكار داخل المنظمة.	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N
يتيح التجوال للمدير اكتشاف المواهب غير المستغلة لدى الموظفين.	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N
تحفز الإدارة بالتجوال الموظفين على اقتراح تحسينات إبداعية للعمليات.	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N
تساعد الإدارة بالتجوال في تطوير مهارات الموظفين.	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N
يساعد تجوال المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N

البعد الرابع:

يساهم التجوال في جمع تغذية راجعة عن الأداء.	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N
تساعد التغذية الراجعة الموظفين على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم.	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N
يسمح التجوال بتلقي اقتراحات وشكاوى الموظفين مباشرة.	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N
يساعد التجوال في تقديم توجيهات فورية وتصحيح الأخطاء.	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N
يشجع التجوال الموظفين على تقديم ملاحظاتهم دون تردد.	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N
يحسن التجوال جودة التغذية الراجعة مقارنة بالاجتماعات الرسمية.	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N
يستخدم المدير التجوال للحصول على معلومات دقيقة حول مستوى الأداء.	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)
	N

N

المحور الأول ككل

		الادارة_بالتجوال
اكتشاف_الحقائق	Pearson Correlation	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
تحسين_الاتصال	Pearson Correlation	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
التحفيز	Pearson Correlation	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
التطوير_والابداع	Pearson Correlation	,800**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
التغذية_العطسية	Pearson Correlation	,793**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34

المحور الثاني:

البعد الأول:

تتمتع الإدارة العليا بالكفاءة اللازمة لقيادة المؤسسة.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
تلتزم الإدارة العليا بالقيم والمبادئ المعلن عنها.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
تتخذ الإدارة العليا قرارات عادلة وشفافة.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
تشجع الإدارة العليا على المشاركة في اتخاذ القرارات.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
توفر الإدارة العليا بيئة عمل آمنة ومستقرة.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	
تعمل الإدارة العليا على مراعاة العدالة في التعامل مع العاملين.	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	

تتبع الإدارة العليا مبدأ الشفافية في عرض المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

Pearson Correlation

Sig. (2-tailed)

N

البيانات:

الثقة في المشرف المباشر		
يتصف رئيسي المباشر بالصدق والنزاهة.	Pearson Correlation	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
يعامل رئيسي المباشر جميع الموظفين بعدالة ومساواة.	Pearson Correlation	,822**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
يحافظ رئيسي المباشر على سرية المعلومات الشخصية.	Pearson Correlation	,654**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
يوزع رئيسي المباشر المهام الوظيفية والأعمال الإضافية بعدالة وشفافية.	Pearson Correlation	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
يثق الرئيس المباشر بقدراتي المهنية.	Pearson Correlation	,510**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	34
يدافع الرئيس المباشر عن فريقه أمام الإدارة العليا.	Pearson Correlation	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
يشجعني رئيسي المباشر على التعاون والعمل الجماعي.	Pearson Correlation	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34

البيانات:

ملاءم العمل		
يقدم لي زملائي في العمل الإرشاد والتوجيه في أداء مهامي.	Pearson Correlation	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
تتميز علاقتي بزملائي في القسم بالثقة المتبادلة.	Pearson Correlation	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
يحترم الزملاء آرائي ويأخذونها بعين الاعتبار.	Pearson Correlation	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
يقدم لي زملائي العون عند الحاجة.	Pearson Correlation	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000

--

	N	34
.يحافظ زملائي في العمل على السرية في المعلومات المشتركة	Pearson Correlation	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
.أشارك مع زملائي في العمل المعلومات والمعرفة بكل شفافية	Pearson Correlation	,627**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
.اعمل على حل المشاكل التي تواجهني من خلال تبادل المعلومات مع زملائي	Pearson Correlation	,537**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	34

المحور الثاني ككل:

		الثقة_التنظيمية
الثقة_في_الادارة_العليا	Pearson Correlation	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
الثقة_في_المشرف_المباشر	Pearson Correlation	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
الثقة_في_زملاء_العمل	Pearson Correlation	,853**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
الثقة_التنظيمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	34

ثانيا: معامل الارتباط الفاكرونيباخ

المحور الاول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	35

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	21

الاستبيان ككل:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

,955	56
------	----

ثالثا: نتائج عينة الدراسة

		Frequency	Valid Percent
Valid	ذكر	20	58,8
	أنثى	14	41,2
	Total	34	100,0

		Frequency	Valid Percent
Valid	أقل_من_30	5	14,7
	من_31_إلى_40	14	41,2
	من_41_إلى_50	11	32,4
	أكثر_من_50	4	11,8
	Total	34	100,0

		Frequency	Valid Percent
Valid	شهادة مهنية	5	14,7
	شهادة ليسانس	15	44,1
	دراسات عليا	14	41,2
	Total	34	100,0

		Frequency	Valid Percent
	وظيفة إدارية	30	88.2%
	وظيفة تنفيذية	2	5.9%
	آخر	2	5.9%
	Total	34	100,0

		Frequency	Valid Percent
Valid	أقل_من_5_سنوات	5	14,7
	من_5_سنوات_إلى_10_سنوات	10	29,4
	من_11_سنة_إلى_20_سنة	12	35,3
	أكثر_من_20_سنة	7	20,6
	Total	34	100,0

ثالثاً: نتائج محاور الدراسة

المحور الأول

	Mean	Std. Deviation
تساعد جولات المدير في اكتشاف المشكلات التي تواجه الموظفين مبكراً.	3,97	,834
تتيح جولات المدير الاطلاع على الواقع اليومي للعمل	3,68	,912
تساهم جولات المدير في كشف المشكلات غير الظاهرة في التقارير	4,00	,853
تقلل جولات المدير من الاعتماد على المعلومات المغلوطة.	3,85	,925
تكشف جولات المدير سلوكيات العمل الفعلية والأعطال غير الظاهرة في التقارير	3,71	,871
تتيح جولات المدير التعرف على الأسباب الحقيقية لضعف الأداء	3,68	1,007
تساهم جولات المدير في الكشف عن المشكلات غير المعلنة من الموظفين	3,79	,880
اكتشاف الحقائق	3,8109	,57972
Valid N (listwise)		

	Mean	Std. Deviation
يعزز التجوال الإداري التواصل المباشر بين المدير والموظفين.	3,79	1,008
يشجع المدير أثناء تجواله الحوار المباشر مع الموظفين	3,91	1,111
يشجع التجوال الإداري تبادل الآراء بين الموظفين	3,71	1,031
يساهم التجوال الإداري في نقل المعلومات بسرعة ودقة	3,97	,870
يقلل التجوال الإداري من سوء الفهم الناتج عن التواصل الكتابي.	3,41	,857
يقلل التجوال الإداري الحواجز الاتصالية بين المستويات الإدارية.	3,62	,739
يستمتع المدير أثناء تجواله إلى المواضيع التي يطرحها الموظفون.	3,71	1,088
تحسين الاتصال	3,7311	,62494
Valid N (listwise)		

	Mean	Std. Deviation
تحفز الإدارة بالتجوال الموظفين على تحسين أدائهم	3,24	1,281
تعتمد إدارة المؤسسة نظاماً عادلاً للحوافز مبني على قدرات ومهارات الموظفين	3,38	1,074
ترفع الإدارة بالتجوال من الروح المعنوية للموظفين	3,70	,918
تزيد الإدارة بالتجوال من حماس الموظفين للعمل	3,59	,957

يشعر الموظفون بالتقدير عند زيارة المدير لأماكن عملهم.	3,85	1,019
يحفز المدير الموظفين أثناء الجولات بالاعتراف بجهودهم.	3,71	1,194
يساعد تجوال المدير في تحديد نوع المكافآت المناسبة للموظفين.	3,24	1,156
التحفيز	3,5287	,74784
Valid N (listwise)		

	Mean	Std. Deviation
يؤثر تجوال المدير إيجابيًا على إبداع الموظفين.	3,35	,917
تساهم الإدارة بالتجوال في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.	3,74	,828
تدعم الإدارة بالتجوال ثقافة الابتكار داخل المنظمة.	3,38	1,101
يتيح التجوال للمدير اكتشاف المواهب غير المستغلة لدى الموظفين.	3,68	,843
تحفز الإدارة بالتجوال الموظفين على اقتراح تحسينات إبداعية للعمليات.	3,47	,896
تساعد الإدارة بالتجوال في تطوير مهارات الموظفين.	3,56	,894
يساعد تجوال المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.	3,65	,917
التطوير_والإبداع	3,5462	,61768
Valid N (listwise)		

	Mean	Std. Deviation
يساهم التجوال في جمع تغذية راجعة عن الأداء.	3,18	,968
تساعد التغذية الراجعة الموظفين على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم.	3,62	,853
يسمح التجوال بتلقي اقتراحات وشكاوى الموظفين مباشرة.	3,91	,900
يساعد التجوال في تقديم توجيهات فورية وتصحيح الأخطاء.	3,85	1,048
يشجع التجوال الموظفين على تقديم ملاحظاتهم دون تردد.	3,38	,985
يحسن التجوال جودة التغذية الراجعة مقارنة بالاجتماعات الرسمية.	3,38	,888
يستخدم المدير التجوال للحصول على معلومات دقيقة حول مستوى الأداء.	3,85	1,105
التغذية_العطسية	3,5966	,60145
Valid N (listwise)		

	Mean	Std. Deviation
اكتشاف_الحقائق	3,8109	,57972
تحسين_الاتصال	3,7311	,62494
التحفيز	3,5287	,74784
التطوير_والابداع	3,5462	,61768
التغذية_العطسية	3,5966	,60145
الادارة_بالتجوال	3,6424	,49247
Valid N (listwise)		

المحور الثاني:

	Mean	Std. Deviation
تتمتع الإدارة العليا بالكفاءة اللازمة لقيادة المؤسسة	3,88	,946
تلتزم الادارة العليا بالقيم والمبادئ المعلن عنها	3,76	,923
تتخذ الإدارة العليا قرارات عادلة وشفافة	3,56	1,236
تشجع الإدارة العليا على المشاركة في اتخاذ القرارات	3,44	1,186
توفر الإدارة العليا بيئة عمل آمنة ومستقرة	3,79	,978
تعمل الادارة العليا على مراعاة العدالة في التعامل مع العاملين.	3,71	1,060
تراعي الإدارة العليا مبدأ الشفافية في عرض المعلومات الخاصة بالمؤسسة	3,91	,900
الثقة_في_الادارة_العليا	3,7227	,81872
Valid N (listwise)		

	Mean	Std. Deviation
يتصرف رئيسي المباشر بالصدق والنزاهة	3,44	1,260
يعامل رئيسي المباشر جميع الموظفين بعدالة ومساواة	3,56	1,106
يحافظ رئيسي المباشر على سرية المعلومات الشخصية	3,65	,917
يوزع رئيسي المباشر المهام الوظيفية والأعمال الإضافية بعدالة وشفافية	3,71	,938
يثق الرئيس المباشر بقدراتي المهنية	4,03	,834
يدافع الرئيس المباشر عن فريقه أمام الإدارة العليا	3,91	1,083
يشجعتي رئيسي المباشر على التعاون والعمل الجماعي	3,82	,834
الثقة_في_المشرف_المباشر	3,7311	,73162
Valid N (listwise)		

	Mean	Std. Deviation
--	------	----------------

يقدم لي زملائي في العمل الإرشاد والتوجيه في أداء مهامهم.	3,47	1,022
تتميز علاقتي بزملائي في القسم بالثقة المتبادلة.	3,88	,844
يحتزم الزملاء آرائي ويأخذونها بعين الاعتبار.	3,68	,806
يقدم لي زملائي العون عند الحاجة.	3,88	,977
يحافظ زملائي في العمل على السرية في المعلومات المشتركة.	3,76	,923
أشارك مع زملائي في العمل المعلومات والمعرفة بكل شفافية.	3,91	,793
أعمل على حل المشاكل التي تواجهني من خلال تبادل المعلومات مع زملائي.	3,91	,668
الثقة في زملاء العمل	3,7857	,59710
Valid N (listwise)		

	Mean	Std. Deviation
الثقة في الإدارة العليا	3,7227	,81872
الثقة في المشرف المباشر	3,7311	,73162
الثقة في زملاء العمل	3,7857	,59710
الثقة التنظيمية	3,7465	,64078
Valid N (listwise)		

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإدارة بالتجوال	,106	34	,210*	,959	34	,340
الثقة التنظيمية	,151	34	,122	,959	34	,197

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

خامسا: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

One-Sample Test

Test Value = 3

t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper

الادارة_التجوال	7,606	33	,000	,64239	,4706	,8142
-----------------	-------	----	------	--------	-------	-------

الفرضية الثانية:

One-Sample Test

Test Value = 3

t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
الثقة_التنظيمية	6,793	33	,000	,74650	,9701

الفرضية الثالثة:

		الثقة_التنظيمية
اكتشاف_الحقائق	Pearson Correlation	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
تحسين_الاتصال	Pearson Correlation	,649**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
التحفيز	Pearson Correlation	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
التطوير_والابداع	Pearson Correlation	,375*
	Sig. (2-tailed)	,029
	N	34
التغذية_العطسية	Pearson Correlation	,568**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
الادارة_التجوال	Pearson Correlation	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
الثقة_التنظيمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	34

الفرضية الرابعة:

أولاً: الانحدار البسيط:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,727 ^a	,529	,514	,44660

a. Predictors: (Constant), الادارة_بالتجوال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,167	1	7,167	35,936	,000 ^b
	Residual	6,382	32	,199		
	Total	13,550	33			

a. Dependent Variable: الثقة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), الادارة_بالتجوال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,300	,580		,516
	الادارة_بالتجوال	,946	,158	,727	,000

a. Dependent Variable: الثقة_التنظيمية

ثانيا: الانحدار المتعدد:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التغذية_العطسية, التحفيز, تحسين_الاتصال, اكتشاف_الحقائق, التطوير_والابداع ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الثقة_التنظيمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,831 ^a	,691	,636	,38650

a. Predictors: (Constant), التغذية_العطسية, التحفيز, تحسين_الاتصال, اكتشاف_الحقائق, التطوير_والابداع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,367	5	1,873	12,541	,000 ^b
	Residual	4,183	28	,149		
	Total	13,550	33			

a. Dependent Variable: الثقة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), التغذية_العطسية, التحفيز, تحسين_الاتصال, اكتشاف_الحقائق, التطوير_والابداع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,457	,517		,883	,385
	اكتشاف_الحقائق	,045	,172	,040	,259	,797
	تحسين_الاتصال	,463	,153	,451	3,018	,005
	التحفيز	,446	,115	,521	3,886	,001
	التطوير_والابداع	-,414	,165	-,399	-2,507	,018
	التغذية_العطسية	,357	,167	,335	2,137	,041

a. Dependent Variable: الثقة_التنظيمية

الفرضية الخامسة: اختبار الفروق

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
الثقة_التنظيمية	Equal variances assumed	1,081	,306	3,249	32	,003
	Equal variances not assumed			3,153	25,028	,004

ONEWAY الفئة_العمرية BY الثقة_التنظيمية

ANOVA

الثقة_التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,228	3	,076	,171	,915
Within Groups	13,322	30	,444		
Total	13,550	33			

المستوى_التعليمي BY الثقة_التنظيمية ONEWAY

ANOVA

الثقة_التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,560	2	,780	2,017	,150
Within Groups	11,989	31	,387		
Total	13,550	33			

المنصب_التظيفي:

ANOVA

الثقة_التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,732	2	,866	2,271	,120
Within Groups	11,818	31	,381		
Total	13,550	33			

الخبرة BY الثقة_التنظيمية ONEWAY

ANOVA

الثقة_التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,875	3	,292	,690	,565
Within Groups	12,675	30	,422		
Total	13,550	33			



الفهرس

V	الشكر والتقدير
II	الاهداء
III	الملخص:
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية
Erreur ! Signet non défini.	المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة بالتجوال
3	الفرع الأول: تعريف و نشأة الإدارة بالتجوال
5	الفرع الثاني: أهمية الإدارة بالتجوال
6	الفرع الثالث: أهداف الإدارة بالتجوال
6	الفرع الرابع: أبعاد الإدارة بالتجوال
12	الفرع الخامس: أساليب تطبيق ممارسة الإدارة بالتجوال
14	الفرع السادس: صفات القائد الإداري المتجول
14	الفرع السابع: وظائف و متطلبات الإدارة بالتجوال
16	الفرع الثامن: مزايا و صعوبات تطبيق الإدارة بالتجوال
18	المطلب الثاني: الإطار النظري للثقة التنظيمية
18	الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية
19	الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية
19	الفرع الثالث: خصائص الثقة التنظيمية
21	الفرع الرابع: أنواع الثقة التنظيمية
22	الفرع الخامس: أبعاد الثقة التنظيمية
24	الفرع السادس: مكونات الثقة التنظيمية
25	الفرع السابع: قواعد بناء الثقة التنظيمية
26	الفرع الثامن: العوامل المؤثرة ف تعزيز الثقة التنظيمية
27	المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة بالتجوال و الثقة التنظيمية
29	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة
29	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:
38	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
43	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....	51
خلاصة الفصل الأول:	53
تمهيد:.....	55
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....	56
المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....	56
الفرع الأول: منهج الدراسة.....	56
الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....	56
الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....	56
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....	58
الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....	58
الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة:.....	60
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:	61
المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....	68
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....	68
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.....	84
المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.....	104
خلاصة الفصل الثاني:.....	107
الخاتمة.....	109
قائمة المراجع:	Erreur ! Signet non défini.
الملاحق.....	118