

"واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الثقة التنظيمية" (دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة)

إعداد الباحثين:

سمر أحمد الزهراني

قسم الإدارة العامة | كلية الاقتصاد والإدارة | جامعة الملك عبد العزيز

أريج عبد الرحمن الشماسي

قسم الإدارة العامة | كلية الاقتصاد والإدارة | جامعة الملك عبد العزيز

1446هـ / 2025م



الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى إيضاح واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق – تحسين الاتصال – التحفيز – العلاقات الإنسانية – التغذية الراجعة) في مؤسسة البريد السعودي، كما هدفت إلى معرفة مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين، والكشف عن مستوى تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية، وقياس الفروق في استجابات أفراد العينة حول أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية بحسب بياناتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة وعليه فقد تكونت عينة الدراسة من (208) موظفًا وموظفة وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التغذية الراجعة) على الثقة التنظيمية، بينما لا يوجد أثر لبعد العلاقات الإنسانية على الثقة التنظيمية، كما أن ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) حصلت على درجة ممارسة كبيرة جدًا في مؤسسة البريد السعودي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، ومن أهمها: الاستمرار بممارسة الإدارة بالتجوال في المؤسسة، والتكامل في تطبيق أبعادها كنهج إداري متزن، وتدريب المدراء على الاستفادة القصوى من تجوالهم؛ باستخدام حواسهم وتوظيف مهاراتهم والعمل على زيادة تنمية مهاراتهم في تحسين الاتصال مع الموظفين؛ بالإضافة إلى تعزيز مستويات الثقة التنظيمية بين الموظفين والمدراء، وتأكيد العمل بها في البيئة الداخلية.

الكلمات المفتاحية: (الإدارة، الإدارة بالتجوال، الثقة التنظيمية، مؤسسة البريد السعودي، محافظة جدة)

المقدمة:

يشهد الوقت الحالي تطورات كثيرة معرفية وتكنولوجية والتي لها دور في تأكيد أهمية استخدام طرق إدارية مناسبة لتواكب منظمات الأعمال هذا التقدم السريع والمستمر، حيث يعتمد نجاح المنظمة أو فشلها إلى حد كبير على خصائص نمط الإدارة والقيادة المتبع في تلك المنظمات، ويتطلب بيئة إدارية قادرة على العمل بمرونة عالية وتعمل بفاعلية وإبداع لتحقيق الأهداف.

ومن هذه الطرق الإدارية ما يعرف بأسلوب الإدارة بالتجوال الذي عرف في دراسة اشتيوي (2018) بأنه يشير كمفهوم علمي إلى أهمية احتكاك القادة والإدارات بمواقع العمل الفعلية بشكل مباشر دون وجود أي حواجز حتى تمارس كافة المهارات والقدرات الشخصية في تقويم الواقع بدقة وإدارته مباشرة للوصول إلى أفضل النتائج في الأداء. كما عرف فروانة (2016) الإدارة بالتجوال بأنها عملية خروج المديرين من المكاتب واختصار المسافات الزمانية والمكانية والتواجد الحقيقي والفعلية والمعاشة الحرة والابتعاد عن المكاتب العليا والبقاء في المناطق الوسطى لتوجيه العاملين ومشاركتهم ومساعدتهم والاجتماع معهم لتلمس أدائهم وحل مشكلاتهم وتحفيزهم

وتحقيق التفاعل الفعال والتواصل الدائم معهم لتحقيق الأهداف المطلوبة. ومن خلال التجول يتم اكتشاف الحقائق عن طريق خطوات منظمة تهدف إلى العثور على معلومات حول مشكلة ما، وهذه المعلومات تساعد المديرين والقادة على تحديد الواقع الفعلي للمشكلة المراد حلها، لذا فإن اكتشاف الحقائق يشير إلى قدرة المدير من خلال جولة على تحديد مشاكل التنظيم والحكم على جودة التنفيذ ورؤية حالات الموظفين والحصول على معلومات شاملة عن المنظمة (Durrah et al, 2018). والإدارة بالتجوال أسلوب إداري يعتمد على التغيير والحركة، ويتطلب من القيادة أن تكون فاعلة وتقوم على التواصل المباشر، واتخاذ القرارات، وتكوين علاقات مع العاملين مع وجود رقابة داخلية ويحسن إدارة الوقت فيها وتحقيق اتصال جيد بين العاملين وبالتالي يؤدي إلى تميز العاملين وتنمية تقديرهم لقائدهم (الداود والشمري، 2020).

حيث أن المنظمات على اختلاف أنواعها تحتاج إلى القائد الواعي المسؤول الذي يسعى للتأثير في الجماعات والأفراد وتحريكهم لمواكبة التطور في البيئة المحيطة (Karam, kitana, 2020).

وتساعد الإدارة بالتجوال في تنمية وبناء الثقة بين القائد والعاملين وبالتالي تحقيق التأثير الإيجابي على المنظمة وأداءها وجودة خدماتها (بكر، 2020). ويتوقف نجاح المنظمات على جودة وكفاءة عمل الموظفين فيها، وبالتالي تسعى المنظمات إلى الاهتمام بالموظفين من خلال تطبيق الأساليب والأنماط القيادية المناسبة، والتركيز على بناء علاقات قوية تقوم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، وتشجيع روح الابداع والابتكار والعمل الجماعي بينهم (محمد وآخرون، 2022). وعرفت الثقة التنظيمية في دراسة (بن يونس وبونشادة، 2021) بأنها مشاعر واتجاهات وتوقعات ومعتقدات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة، واقتناعهم وإيمانهم التام بسياسات وقرارات وقدرات وخبرات المدير، وحرصهم على الاستجابة للتعليمات وقرارات العمل، والسعي والتعاون بشكل جاد لتحقيق أفضل النتائج في العمل. فالعلاقات التي تميزها الثقة العالية تجعل العاملين أكثر رغبة في المشاركة الاجتماعية بشكل عام والتعاون بشكل خاص فتعتبر الثقة من العوامل التي تزيل المخاوف لدى العاملين (بجاج ولعمور، 2020).

وقد حظي مفهوم الثقة التنظيمية باهتمام كبير حيث يعود هذا الاهتمام للاعتقاد بأنها من ركائز الحياة التنظيمية ولما لها من تأثير مباشر على الأداء التنظيمي واعتبارها أساس لنجاح أي منظمة (حامد، 2021). حيث يرتبط تحسين العمل وكفاءة الأداء بخلق الثقة التنظيمية القوية والإيجابية كأحد العناصر التي تساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف وتحقيق المزيد من الإبداع لأنها تساعد في تهيئة بيئة صحية تسودها المرونة في العمل والتفكير والتعبير عن الآراء وتحقيق الفاعلية في تطوير العمل، وتعمل على تقليص الفجوة بين العاملين والإدارة مما ينعكس على تميز المؤسسة في الأداء الوظيفي (خليفة، 2021).

وانطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة لإثراء المكتبات العربية وأيضاً لتسهم في تطوير الأداء الحكومي حيث يعد تطوير القيادات الإدارية أحد ركائز رؤية 2030، لذا أتى هذا البحث ليكشف عن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة.

مشكلة الدراسة:

تعد مؤسسة البريد السعودي من المؤسسات الخدمية التي من المفترض أن يكون أداءها عالي وجاهزيتها تامة لتلبية احتياجات المواطنين بأفضل الطرق التي تحقق رضاهم، ومن أجل تحقيق ذلك يلزم توفير البيئة الوظيفية السليمة للعاملين التي تقوم على التعاون والثقة.

وفي ضوء رؤية 2030 التي تؤكد اتجاه الدولة إلى تسريع عجلة التطور في الخدمات التي تتنامى الحاجة إليها في القطاع اللوجستي، ومن خلال الحرص على تطوير الأداء الحكومي يتضح أهمية تفعيل أساليب قيادية مناسبة لتسهيل العمل ورفع مستوى الأداء مثل أسلوب الإدارة بالتجوال.

حيث أكدت نتائج دراسة شطناوي ومخامرة (2023) على وجود أثر إيجابي على جودة العمل من خلال قيام المديرين بتحسين الاتصال مع العاملين والاستماع إليهم وفهم وجهات نظرهم ومشاكلهم أثناء التجوال. وجاء في نتائج دراسة Bwalya (2023) أن تواجد المديرين في مواقع العمل المباشرة يمكنهم من رصد المشاكل ومعالجتها وملاحظة التحديات والمعوقات أو العمليات القابلة للتطوير وتقديم الدعم والتوجيه الفوري للموظفين لتحسين المجالات التي تعاني من أوجه القصور.

كما أكدت دراسة Durrah et al (2018) على أن تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال يعتبر واحد من أهم احتياجات عمل المنظمات المعاصرة، نظراً لأهميتها ودورها الحيوي في التحرك نحو التقدم والاستمرارية والبقاء، مما يعكس الحاجة إلى التركيز عليها كأحد العوامل المهمة في تحقيق التميز المؤسسي. وتوصي دراسة بكر (2020) بناء على نتائجها بضرورة العمل على تهيئة البيئة الداعمة من أجل تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال وتنقيف القيادات حول أهميته، من خلال التدريب وورش العمل والمؤتمرات من أجل الوصول إلى مستوى مرتفع من جودة الخدمات وضرورة العمل على بناء وتعزيز الثقة التنظيمية حيث أنها تعتبر حلقة الوصل بين أسلوب الإدارة بالتجوال وجودة الخدمات المقدمة.

حيث يؤكد هذا الأمر ما جاء في دراسة عبد العزيز (2020) أن العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسات تقسد بسبب تباعد المسافات، التي تنشأ بسببها حواجز معنوية ومادية بين المدير والعاملين، فتصبح المسافات بينهم في غاية الاتساع مع مرور الوقت، وبالتالي ينتج عنها فجوة يصعب معالجتها.

وعلى ضوء ما سبق نستنتج أهمية دراسة واقع ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال وأثره على الثقة التنظيمية لدى العاملين حيث إن الدراسة ستسهم في تحسين أسلوب الإدارة المستخدم وتقليل الفجوة بين العاملين وتهيئة بيئة وظيفية صحية من خلال التأثير على الثقة التنظيمية وبالتالي تحسين جودة الخدمات والتميز في الأداء، ومن هذا المنطلق أتى البحث لاستكمال ما توقفت عليه الدراسات وتبلورت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي:

ما أثر ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) على الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة؟

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسة البريد السعودي بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) من وجهة نظر الموظفين في فرع محافظة جدة؟
- 2- ما مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة؟
- 3- هل توجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين بحسب متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) ؟

أهداف الدراسة:

- 1- إيضاح واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسة البريد السعودي بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) من وجهة نظر الموظفين في فرع محافظة جدة.
- 2- معرفة مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة.
- 3- معرفة مستوى تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة.
- 4- قياس الفروق في استجابات أفراد العينة حول أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية لدى الموظفين بحسب متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).
- 5- تقديم بعض التوصيات لمؤسسة البريد السعودي على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال كونها من الدراسات القليلة التي تربط بين الإدارة بالتجوال وبين الثقة التنظيمية حيث يمكن أن تقدم معلومات يستفيد منها الباحثون في مجال الإدارة وتتضمن الأهمية على المستويين العلمي والتطبيقي كالتالي:

1- الأهمية العلمية (النظرية):

تبرز أهمية الدراسة في موضوعها الحديث الذي أصبح من اهتمامات المنظمات الحديثة، وأيضًا تشكل الدراسة إطار نظري مرجعي لأسلوب الإدارة بالتجوال حيث يمكن للباحثين الاستفادة منه عند دراسة بحوث مشابهة له، كما تساهم الدراسة في إثراء المعرفة حول

أثر الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية، ويمكن أن تساهم في التعريف بأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال، كما أنها تساعد نتائج هذه الدراسة في فتح المجال للباحثين لإعداد المزيد من الدراسات حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الثقة التنظيمية.

2- الأهمية العملية (التطبيقية):

تساهم هذه الدراسة في تطوير أسلوب الإدارة ورفع مستوى أداء العاملين من حيث التأثير على الثقة التنظيمية مما يصب في زيادة الإنتاجية وجودة تقديم الخدمات في مؤسسة البريد السعودي، كما يمكن تقديم مقترحات وتوصيات إلى مؤسسة البريد السعودي بمدى أهمية ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال وأثرها على الثقة التنظيمية للعاملين، وإمكانية المساهمة في تحقيق تطلعات رؤية 2030 من خلال دراسة أسلوب الإدارة بالتجوال وذلك قد يساعد في توفير قيادات قادرة على مواكبة التطورات، كما تشكل الدراسة قاعدة إجرائية يمكن اتخاذ إجراءات للعمل في ضوءها.

حدود الدراسة:

- 1- حدود موضوعية: تتمثل في معرفة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) وأثرها على الثقة التنظيمية.
- 2 -حدود مكانية: طبقت الدراسة الحالية على مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة.
- 3-حدود بشرية: أجريت على عينة من موظفي مؤسسة البريد السعودي.
- 4-حدود زمنية: طبقت الدراسة الميدانية في العام الدراسي 1445هـ-1446هـ.

مصطلحات الدراسة:

1- الإدارة بالتجوال :

"هي منظومة إدارية فلسفية متكاملة تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدامه لمهاراته ومواهبه الشخصية" (عبد العزيز، 2020). ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: أسلوب إداري ذكي يعزز من التواصل الفعال بين القائد والموظفين من خلال التجول المستمر في العمل والوقوف على طبيعة المشكلة لتعزيز مواطن القوة وتحسين نقاط الضعف وسيوضح قياس الإدارة بالتجوال حسب الدرجة التي سيحصل عليها المدير من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد السعودي.

2- اكتشاف الحقائق :

"يشير اكتشاف الحقائق إلى قدرة المدير على التجول وتحديد المشكلات في المنظمة، والحكم على جودة التنفيذ، وتحديد حالة الموظفين، والحصول على معلومات شاملة" (Houari, 2020). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: تعرّف الإدارة على المشكلات والقدرة على كشف تفاصيل العمل والموظفين بشكل ميداني وسيوضح قياس اكتشاف الحقائق عن طريق الدرجة التي سيحصل عليها المدير من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد السعودي.

3- تحسين الاتصال:

"هو قدرة القائد على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسار العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال" (الجميعة، 2018). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: قدرة إدارة المؤسسة على تفعيل التواصل بينها وبين العاملين باستخدام شتى الوسائل لتعزيز الثقة ونشر التعاون في العمل الجماعي وسيوضح قياس تحسين الاتصال عن طريق الدرجة التي سيحصل عليها المدير من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد السعودي.

4- التحفيز:

"هو قدرة القائد إلى حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف" (الزهراني، 2022). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: قيام إدارة المؤسسة بتحفيز العاملين معنوياً ومادياً لدفعهم لأداء أفضل وسيوضح قياس التحفيز عن طريق الدرجة التي سيحصل عليها المدير من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد السعودي.

5- العلاقات الإنسانية:

"تشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على اختيار اهتمامات العاملين، وبناء علاقات طيبة معهم، والاهتمام بالعمل الجماعي وتوفير المناخ المناسب لهم" (إبراهيم، 2018). ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: قدرة إدارة المؤسسة على تعزيز العلاقات مع الموظفين، ومعرفة وإشباع حاجاتهم، وإتاحة اللقاء في أي وقت، والمشاركة في المناسبات المختلفة، والاهتمام بإنجاز الأعمال من خلال التعاون وفرق العمل وسيوضح قياس العلاقات الإنسانية عن طريق الدرجة التي سيحصل عليها المدير من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد السعودي.

6- التغذية الراجعة:

"هي قدرة المدير على تصحيح الأداء، من خلال اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف وتقويتها، والتزود بالمعلومات الهامة والضرورية عن إجراءات سير العمل" (جربوع، 2020). ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: قيام إدارة المؤسسة بإشعار العاملين عبر تجوالها بنتائج أعمالهم وتعزيز الشعور لديهم بأهمية ما أنجزوه، وتزويدهم بمعلومات عملهم وبيان نقاط القوة والضعف فيه وسيوضح قياس التغذية الراجعة عن طريق الدرجة التي سيحصل عليها المدير من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد السعودي.

7- الثقة التنظيمية :

"هي توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة" (محمودي، 2019). ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: شعور الفرد بالأمن والطمأنينة للأحداث التي تجري والقناعة والإيمان بممارسات وقرارات المنظمة وسيتضح قياس الثقة التنظيمية عن طريق الدرجة التي سيحصل عليها موظفي مؤسسة البريد السعودي.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً الإطار النظري:

يتضمن المبحث مفهوم متغيري الدراسة الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، ونظرية تبادل القائد – العضو Lader-Member Exchange Theory (LMX) كنظرية مفسرة للعلاقة.

مفهوم الإدارة بالتجوال:

تعددت تعريفات الإدارة بالتجوال فقد ذكرت صالحة (2015) بأنها طريقة إدارية مميزة تسمح بتجول المدير بين مرافق وأروقة العمل وذلك بهدف الاطلاع على سير العمل في الواقع ومراقبته وبالتالي إصدار القرارات والتعليمات من ميدان العمل مباشرة، كما وضع غوانمه (2019) الإدارة بالتجوال بأنها تعبر عن حالة الانتقال للإدارة العليا من المكاتب إلى الميدان المباشر للعمل وذلك بهدف الاحتكاك مباشرة بالعاملين وملاحظة ومعرفة تفاصيل تنفيذ العمل، والتفاعل مع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية. ويرى هامستر (Hamster 2007) أن من خلال الإدارة بالتجوال وإضافة دور المدير للتفاعل مع العاملين يحدث الاختصار الذكي، وهو تشجيع العمل الجماعي بين الإدارة والموظفين، وزيادة عدد فرص حل المشكلات غير الرسمية على نطاق واسع يوميًا وبالتالي إنتاج حلول فورية ومبتكرة. والإدارة بالتجوال هي ممارسة المديرين للتجول خارج المكتب والحفاظ على التواصل مع المرؤوسين وتشجيع التعامل مع قضايا العمل والتعرف على المشكلات والتوجيه بأساليب العمل التي تساعد في التغلب على العقبات، وبالتالي هي توضح فلسفة الإدارة التي تؤكد على إدارة العمل خارج المكتب وإلغاء واجبات المدير النموذجية مثل أعمال السكرتارية (Elsayed et al., 2023). واعتبرت باكner (Buckner 2008) أن من خلال تطبيق الإدارة بالتجوال يشجع المدير العمل الجماعي ويأخذ في الاعتبار وجهات نظر الموظفين ويسمح لهم بتقييم المنظمة. علاوة على ذلك، يشارك الموظفون في إعداد الأهداف والغايات التنظيمية، بالإضافة إلى تقييم الأداء الذاتي مما يحفزهم ويزيد من مستويات إنتاجيتهم. ويرى الشهري (2017) بأن الإدارة بالتجوال تساعد في تشكيل إستراتيجية تعمل على تحقيق فاعلية القيادة، من خلال أن ينظر المدير إلى نشاطه وعمله الأساسي على أنه نشاط تفاعلي، بحيث يعمل بجوار موظفيه في مواقع تنفيذ العمل، ويدور هذا الأسلوب حول الاعتقاد بأن معرفة ما يقومون به العاملين هو الطريقة الوحيدة لتحقيق القيادة الفاعلة.

وفي ضوء التعاريف السابقة نلاحظ أن مفهوم الإدارة بالتجوال يرتكز على ما يلي:

- الاتصال المباشر مع المرؤوسين.
- بناء علاقات إنسانية سليمة.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال تقييم نقاط القوة والضعف.
- خلق منظمة صحية.

مفهوم الثقة التنظيمية:

وردت مفاهيم عديدة لمفهوم الثقة التنظيمية واختلفت بسبب اختلاف الجوانب التي تناولها الباحثون المفهوم من خلالها فهناك جوانب نفسية، وجوانب سلوكية، وجوانب اجتماعية، وجوانب اقتصادية، ومن أهم ما ذكر عن الثقة التنظيمية الشكرجي (2008) الذي وضحا بأنها هي المعتقدات والتوقعات والمشاعر الإيجابية التي يحملها العاملون اتجاه منظماتهم، والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الإدارية المتبعة والتي تم الالتزام فيها بالقيم الأخلاقية بشكل عام والقيم الإدارية بشكل خاص، والابتعاد عن كل ما من شأنه الإضرار بالمصلحة المشتركة. ويرى كلاً من (Jia & James, 2018) أن الثقة التنظيمية تعبر عن الفهم المتبادل والانسجام بين المنظمة والأفراد والذي من خلاله تتحقق الأهداف التنظيمية. وذكرت (خمولي، 2017) بأنها هي درجة ومستوى إيمان كل طرف بقدرة الطرف الآخر، وإمكانياته واستعداداته، من خلال التأكد بأن الطرف الموثوق به سيؤدي أعمال مهمة لصالح مانح الثقة حتى مع عدم القدرة على مراقبة السلوك. وميز (Gordon, 2006) بين مفهوم الثقة التنظيمية من الجانب الاقتصادي والنفسي والاجتماعي، فمن الجانب الاقتصادي ينظر للثقة بأنها عملية حسابية واختيار عقلائي بين أخطار وأضرار الثقة وعوائدها التي تم التعبير عنها (باحتمالية التعاون)، بينما علماء النفس يرون الثقة بأنها مجموعة من السمات والخصائص للوفاق والموثوق فيه حيث يركز على الإدراك الداخلي، أما علماء الاجتماع فنظرتهم للثقة بأنها جزء أساسي في العلاقات بين الأفراد. ووضح (Duffy & Lilly 2013) بأنها اعتقاد الفرد بأن الآخرين سيذلون الجهد ولديهم حسن نية للوفاء بالالتزامات والصدق وعدم الاستغلال. ويرى (Kumari et al., 2021) بأنها تصور الموظف حول التقييم العالمي لجدارة المنظمة بالثقة، وثقة الموظف في أن المنظمة لن تشارك أبداً في أي نشاط يمكن أي يضر برفاه الموظف وأن المنظمة ستعي تأثير أنشطتها على موظفيها.

واستناداً على ما سبق يمكن تعريف الثقة التنظيمية بأنها شعور الفرد بالأمن والطمأنينة للأحداث التي تجري، والقناعة والإيمان بممارسات وقرارات المنظمة.

نظرية تبادل القائد – العضو:

تفسر نظرية تبادل القائد – العضو (LMX) Lader–Member Exchange Theory العلاقة بين متغيري الدراسة الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، حيث تُركز على العلاقة الثنائية بين القائد ومرؤوسيه في بيئة العمل، وتعتمد النظرية على فكرة أن القادة لا يتعاملون مع جميع مرؤوسيه 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 (Graen & Uhl-Bien, 1995). 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 (Martin et al., 2015). 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 (Anand et al., 2011).

بالتالي 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 فرصاً لبناء علاقات مباشرة وشخصية مع مرؤوسيه، 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 (Brower et al., 2000).

ثانياً الدراسات السابقة:

يتمثل المبحث الثاني بأهم الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث وهي كالتالي:

أولاً، الدراسات المتعلقة بمتغير الإدارة بالتجوال:

دراسة شطناوي ومخامرة (2023) بعنوان: "أثر الإدارة بالتجوال على أداء الموظفين في المنظمات الصناعية الأردنية". هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالتجوال على أداء الموظفين في المنظمات الصناعية الأردنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المنظمات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية لعام 2019، والتي تزيد عن 60 مؤسسة، وأخذت الدراسة أعلى 30 شركة من حيث رأس المال، وكانت عينة الدراسة 8 شركات، وهي التي يزيد رأس مالها عن 10 ملايين دينار، وتكونت وحدة المعاينة من جميع مديري الدوائر ونواب المديرين ورؤساء الأقسام، ويبلغ عددهم (127) وتم توزيع أداة الدراسة عليهم واسترداد (124) إستبانة، حذف منها (4) لعدم مناسبتها للتحليل ونسبة (5.49%)، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن الإدارة بالتجوال بأبعادها (كشف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والإبداع، وعكسية الانطباع) لها أثر على أداء الموظفين بأبعاده (المعرفة بمتطلبات العمل، التزام العاملين، جودة العمل، كمية العمل) في المنظمات الصناعية الأردنية، وتحقق إيجاد أثر إحصائي للأبعاد (تحسين الاتصال، الإبداع) على أداء الموظفين.

دراسة محمد وآخرون (2022) بعنوان: "أثر الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإدارة بالتجوال لأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري الأخلاقي)، حيث تهتم الدراسة بالبحث في مشكلة زيادة مستوى التعقيدات في العمليات الإدارية وببطء اتخاذ القرارات، وأثر تفعيل الإدارة بالتجوال في زيادة قدرات العاملين والتزامهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتطبيقها على عينة عددها (33) من الموظفين الإداريين في البنوك التجارية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده، كما أنه يوجد تأثير لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع) على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري)، حيث كان التأثير أكبر لبعد تحسين الاتصال واكتشاف الحقائق يليهم باقي الأبعاد.

دراسة الربيعي (2021) بعنوان: "الإدارة بالتجوال وعلاقتها في نشر ثقافة التواصل الاجتماعي لدى مديرو المدارس المتوسطة في ضوء النظرية السلوكية وسبل تطويرها". هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإدارة بالتجوال وثقافة التواصل الاجتماعي لدى مديرو المدارس المتوسطة ودرجة العلاقة بينهما في ضوء النظرية السلوكية، ومعرفة درجات عينة الدراسة حول متغيرات البحث، ولتحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة عددها (200) من المديرين والمديرات في المدارس المتوسطة في مركز قضاء الكوت، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود علاقة طردية بين الإدارة بالتجوال وثقافة التواصل الاجتماعي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المحسوبة (2.623) مما يدل على أهمية المتابعة والإطلاع والسير إلى خارج إطار المدير التقليدي من خلال استعمال أساليب التواصل المباشرة وغير المباشرة في تعزيز ثقافة التواصل الاجتماعي والسلوكيات والقيم المرغوبة مجتمعياً في نفوس العاملين وتعديل السلوكيات المنحرفة عن القيم.

دراسة درة وآخرون (2020) بعنوان: "الإدارة بالتجوال كمدخل لتحسين التميز المؤسسي في المؤسسات الإعلامية". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، التواصل، الإبداع، التحفيز، التغذية الراجعة) في تحسين التميز المؤسسي في المؤسسات الإعلامية في سلطنة عمان، وذلك لما تعانيه تلك المؤسسات من قلة التفاعل والتواصل بين إدارتها وموظفيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة لتوزيع الاستبانة عليها حيث بلغت (260) موظف إداري في ثلاث مؤسسات إعلامية وهي: (الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، المديرية العامة للإعلام، مكتب الأخبار العماني في محافظة ظفار)، وتم اختبار فرضيات الدراسة وتحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية في برنامج AMOS، وكان من أهم نتائج الدراسة هو وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، التواصل، التغذية الراجعة) على التميز المؤسسي، في حين أنه لا يوجد تأثير لبعدان الإدارة بالتجوال (التحفيز، الإبداع) على التميز المؤسسي.

دراسة كاساس وآخرون (2019) Casas et al بعنوان: "التحفيز من خلال الإدارة بالتجوال". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة بالتجوال على تحفيز العاملين في البنوك متوسطة الحجم في أمريكا اللاتينية من خلال إجراء تجربة ميدانية وتقييم زيارات الفروع من قبل مدير قسم التجزئة خلال فترة ستة أشهر وتحليل التغيرات في إنتاجية المبيعات للفروع وقت زيارة مدير القسم ومقارنة الأداء في وقت الزيارة مقابل الأداء المتوقع لو لم تحدث الزيارة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وتم اعتماد الملاحظة والمقابلات الميدانية كأداة لجمع البيانات حيث تم تطبيقها على عينة عددها (79) في فروع أحد البنوك متوسطة الحجم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الفروع تزيد من إنتاجية مبيعاتها بنسبة كبيرة بعد زيارة مدير قسم التجزئة في البنك وهذا التأثير التحفيزي يستمر لمدة شهر وتفسر النتائج أن هذا التأثير يحدث نتيجة لعدة أسباب وهي شعور الموظفين باهتمام الإدارة وبأن عملهم يرصد عن كثب، بالإضافة إلى إدراكهم بأنه قد تتاح لهم فرص وظيفية أخرى من خلال الأداء الجيد، وأيضاً من خلال تقديم نصائح من قبل المدير تساعد في تحسين الأداء.

ثانياً، الدراسات المتعلقة بالتغير التابع الثقة التنظيمية:

دراسة الهندال (2022) بعنوان: "دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية". هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة الريادية ودرجة توافر أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وتحليل ومعرفة العلاقة بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية ونوعها وقوتها، والكشف عن مدى تأثير القيادة الريادية على الثقة التنظيمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتطبيقها على عينة عددها (384) من العاملين في المؤسسات التعليمية الكويتية، واستنتجت الدراسة أن مفهوم القيادة الريادية لدى الموظفين في المؤسسات التعليمية متوفر بدرجة مرتفعة، وأن مفهوم الثقة التنظيمية متوفر لديهم بدرجة متوسطة، كما توجد علاقة ارتباط إيجابية دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية وبلغ معامل الارتباط (0.307)، وأن الزيادة في المتغير المستقل القيادة الريادية يقابله ارتفاع في مستوى المتغير التابع الثقة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية.

دراسة عدنان وآخرون (2022) Adnan et al بعنوان: "أنماط القيادة والمشاركة في العمل: الدور الوسيط الثقة التنظيمية". هدفت الدراسة إلى التحقق في تأثير أنماط القيادة (الاستبدادية، البصيرة، والأخلاقية) على المشاركة في العمل من خلال الثقة التنظيمية، ولتحقيق الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة عددها (250) من العاملين في أدوار قيادية في المنظمات الوطنية والمتعددة الجنسيات لصناعة المشروبات في باكستان وتم تجميع (191) استجابة نهائية واستخدمت الدراسة Smartpls لتحليل صحة وموثوقية البنات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً هاماً في تطوير مشاركة العاملين في العمل في حالة تطبيق أساليب القيادة الأخلاقية والبصيرة، في حين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستبدادية والثقة التنظيمية.

دراسة فوكيتش وآخرون (2021) Vokic et al بعنوان: "بناء الثقة التنظيمية من خلال التواصل الداخلي". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين رضا الموظفين عن التواصل الداخلي والثقة التنظيمية من حيث ثمانية جوانب لرضا الاتصال الداخلي وخمسة أبعاد للثقة التنظيمية حيث أن على الرغم من أن العديد من الدراسات كشفت أن الاتصال الداخلي فعال في بناء الثقة داخل المنظمات، إلا أنه لم يتم استكشاف العلاقة بين رضا الموظفين عن التواصل الداخلي وثقتهم في منظماتهم، ولتحقيق الأهداف أجرت الدراسة بحث ميداني قائم على الاستبيان الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (289) مستجيباً، وخلصت الدراسة إلى أن الرضا العام عن الاتصالات الداخلية يلعب دوراً هاماً في توليد ثقة الموظفين في منظماتهم، وأظهر البحث وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن الاتصال الداخلي والثقة التنظيمية، والدور البارز للتواصل القيادي في تنمية ثقة الموظفين في منظماتهم، كما خلصت النتائج إلى أن بعدين رضا الاتصال الداخلي (بعد الرضا عن مناخ الاتصال وبعد الرضا عن الاتصال مع المشرف) جاءت بدرجة مرتفعة لتكون أقوى مؤشرات تعزيز الثقة التنظيمية عند العاملين.

دراسة أوزجلدي وحامدأوغلو (2019) Ozgeldi&Hamitoglu بعنوان: "آثار الثقة التنظيمية على نية الدوران". هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الثقة التنظيمية وأبعادها (الثقة في المدير، والثقة في زميل العمل، والثقة في المنظمة نفسها) على نية العاملين في الدوران في العمل، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (228) شخص يعملون في القطاع الخاص في إسطنبول، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على نية الدوران في العمل لدى الموظفين حيث تؤثر بنسبة 18% على العاملين في حين أن هناك عوامل أخرى من قبل أداء الموظفين وقدراتهم ومراحلهم الوظيفية تؤثر في الاختلافات بين الموظفين وقد تؤدي إلى ترك العمل، كما أن هناك عوامل من قبل الأسرة والأصدقاء وفرص العمل والتطورات التكنولوجية والسمات الديموغرافية، وهناك عوامل تتعلق بالعمل وهي ما تندرج تحتها الثقة التنظيمية وأيضاً مثل خصائص العمل ومكانه والثقافة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية والأجر والحقوق والسياسات وأسلوب القيادة، كما أظهرت النتائج أن الثقة في المدير والثقة في المنظمة نفسها يؤثران بشكل أكبر في نية دوران العمل أما الثقة في زميل العمل فلا يوجد لها تأثير على دوران العمل.

ثالثاً، الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية:

دراسة القرني (2019) بعنوان: " درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات". هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الادارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات من وجهة نظر المعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات التعليم العام بمحافظة بلقرن، وكانت عينة الدراسة طبقية عشوائية ومكونة من (292) معلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القائدات في مدارس بلقرن لأسلوب الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة ، وأيضاً أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بمستوى مرتفع لدى معلمات مدارس محافظة بلقرن مرتفع، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات من وجهة نظر المعلمات.

دراسة مخامره (2018) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والاغوار للإدارة بالتجول وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم". هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتجول وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية والذي يبلغ عددهم (293)، وكانت عينة الدراسة عشوائية وعددها (120) معلماً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. خلصت النتائج إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجول جاءت بدرجة متوسطة، وأيضاً مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالتجول والثقة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

هدفت معظم الدراسات السابقة للمتغير المستقل (الإدارة بالتجوال) إلى دراسته من نواحي عدة، أهمية تبني الإدارة بالتجوال بمختلف المجالات والأثر الإيجابي لها على المنظمات، كما تطرقت غالبية الدراسات السابقة للمتغير التابع (الثقة التنظيمية) إلى أنماط من القيادة والعوامل الأخرى لمعرفة مستوى التأثير والعلاقات بينهما في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، أما الدراستان التي جمعت المتغيرين وهي دراسة القرني (2019) ودراسة مخامرة (2018) ركزت على معرفة علاقة الإدارة بالتجوال بالثقة التنظيمية في القطاع التعليمي، وهنا ظهر دور الدراسة الحالية في البناء على الدراسات السابقة واستكمال ما تبقى من خلال دراسة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادهـا (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) وأثرها على الثقة التنظيمية على موظفي مؤسسة البريد السعودي في المملكة العربية السعودية، وهنا يظهر تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ربطها للمتغيرين في قطاع إداري خدمي.

منهج الدراسة:

أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، الذي يستخدم في جميع البحوث الطبيعية والاجتماعية ويقوم على وصف البيانات للخصائص أو الظواهر المتعلقة بالمجتمع التي تستهدفها الدراسة وتحليل بنيتها والعلاقة بين عناصرها، والإجابة على تساؤلات الدراسة، وعرض ودراسة الحسابات الإحصائية (زاوى، 2022).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي مؤسسة البريد السعودي، ونظراً لإمكانية مشاركة جميع مفردات المجتمع في الدراسة أُعيد أسلوب العينة (العشوائية البسيطة)، وقد حُدِد عدد العينة بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thampson)، ووفقاً للمعادلة فإن عدد العينة المطلوبة (208) مفردة من الموظفين بمؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة، وقد وزعت الاستبانة إلكترونياً على مفردات المجتمع، وُجِع (213) ردّاً من موظفي مؤسسة البريد السعودي، وبعد تدقيق الردود ومراجعتها تبيّن أن جميعها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (100%) وبوضح الجدول التالي الفئات الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (1) الفئات الديموغرافية لعينة الدراسة

البيانات الديموغرافية		الفئات
الجنس	ذكر	أنثى

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	إداري	رئيس قسم	مدير إدارة	نائب مدير/رئيس مسمى وظيفي آخر

أداة الدراسة وخطوات بنائها:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة الإلكترونية (المغلقة) أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المحددة، والإجابة على أسئلة الدراسة، وتعد وسيلة لجمع البيانات وقياس الآراء والاتجاهات عن طريق إجابة أفراد العينة على مجموعة من الأسئلة المطروحة من خلال الاختيار من الإجابات ما ينطبق على رأيه (القحطاني وآخرون، 2020)، وتتميز الاستبانة المغلقة بسهولة الإجابة عليها وعدم احتياجها لجهد شاق أو وقت طويل مما يحفز المستجيب على تعبئتها (تواغزيت، 2023). وطُبقت الاستبانة في الدراسة الحالية لمعرفة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعدها (اكتشاف الحقائق – تحسين الاتصال – التحفيز – التغذية الراجعة – العلاقات الإنسانية) وأثرها على الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد السعودي، ويتضح فيما يلي الإجراءات التطبيقية في بناء استبانة الدراسة:

- بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة صُممت استبانة الدراسة بصورتها الأولية لقياس الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية؛ حيث اعتمد في عبارات الإدارة بالتجوال على كلّ من دراسة اشتوي (2015) بمعامل ثبات (0.98)، ودراسة مخامرة (2018) بمعامل ثبات (0.83)، ودراسة الضريس (2020) بمعامل ثبات (0.98)؛ بينما اعتمد في عبارات الثقة التنظيمية على دراسة الفراء (2021) بمعامل ثبات (0.96) وعرضت على سعادة المشرف الأكاديمي.
- عُرضت الاستبانة على (3) من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات المعتمدة لتحكيم الاستبانة وإبداء الملاحظات حول محتوى عبارات المتغيرات والأبعاد ووضوحها وأهميتها، وقد أجريت التعديلات بناءً على الآراء والملاحظات بعد مناقشتها والاتفاق مع سعادة المشرف الأكاديمي.
- تكونت الاستبانة الخاصة بالدراسة من جزئين رئيسيين هما:
 - 1- الجزء الأول (البيانات الديموغرافية): والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).
 - 2- الجزء الثاني (عبارات الاستبانة): احتوت استبانة الدراسة على (50) عبارة لقياس متغيري الدراسة.
- تُحقّق من صدق وثبات الاستبانة بتوزيعها على عينة استطلاعية من موظفي مؤسسة البريد السعودي قوامها (25) موظفًا، وأشارت القيم الإحصائية أن الأداة صادقة لما وضعت لقياسه؛ ووجود علاقات طردية وقوية بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع مع الدرجة الكلية للأداة، وكذلك بين كل عبارات الدراسة مع أبعادها باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة؛ حيث إن قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع أبعاد ومتغيرات الدراسة أكبر من (0.700)، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني وتوزيعها على بقية العينة المستهدفة.
- وتحددت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة ضمن مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، والمتضمن: [موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)].

صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة مدى درجة قياس السلوك أو الاتجاه الذي صُمم المقياس لقياسه فعلاً، وأن تتضمن الأداة خصائص المتغير المراد قياسه مع الحد الأدنى من الخطأ (القحطاني وآخرون، 2020)، وتُحقّق من صدق الأداة الحالية من خلال النوعين الآتيين:

أولاً، الصدق الظاهري (Face Validity)

يُشير الصدق الظاهري إلى أن أداة الدراسة صادقة في صورتها الظاهرية، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية على سعادة المشرف الأكاديمي للدراسة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة حول عبارات الاستبانة ومدى وضوحها وتغطيتها لجميع جوانب الظاهرة المدروسة، وقد ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية بعد إجراء التعديلات على ضوء ومقترحات محكمي الأداة.

ثانياً، صدق المحتوى (Validity Content)

يُركز صدق المحتوى على المدى الذي تبلغه عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة في تمثيل محتوى الظاهرة المدروسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وعليه فإن صدق المحتوى يتناول الأداة وفقراتها ومحتوياتها وتمثيلها للجوانب المراد دراستها تمثيلاً جيداً وفقاً للوزن النسبي، ويتطلب ذلك تحديد الأهداف والتأكد من أن فقرات الأداة معنية بقياسها وتمثل جانباً من الجوانب المراد قياسها (بشنة وبوعموشة، 2020)، وتُحقق من صدق المحتوى من خلال الطريقتين الآتيتين:

• صدق الاتساق البنائي (Structural Consistency Validity)

يُقاس صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط البناء بالأساس النظري له (القحطاني وآخرون، 2020)، مما يعني قياس الارتباط بين أبعاد الإدارة بالتجوال بالدرجة الكلية للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وأشارت القيم الإحصائية إلى أن معاملات ارتباط أبعاد الإدارة بالتجوال بالدرجة الكلية لها جميعها كانت موجبة ودالة احصائياً عند مستوى (0.01) ، وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبانة كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

• صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

يُشير صدق الاتساق الداخلي إلى مدى الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد أو المتغير الذي تنتمي إليه بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وأشارت القيم الإحصائية إلى أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد المنتمية إليه كانت موجبة ودالة احصائياً عند مستوى (0.01) ، وهذا مؤشر على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلي، ويمكن الوثوق بنتائجها في التطبيق الميداني للدراسة.

ثبات أداة الدراسة

يُقصد بثبات الأداة (Reliability) أن تعطي الأداة نتائج صحيحة ومتقاربة إذا أعيد تطبيقها مرات متعددة في ظروف متشابهة خلال فترات زمنية معينة (القحطاني وآخرون، 2020)، ويتم التعبير عن الثبات من خلال قيمة معامل الارتباط وذلك يعني أن درجة الثبات تكون عالية عندما تكون قيمة معامل الثبات عالية (بشنة و بوعموشة، 2020)، وتُعد طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أكثر الطرق استخداماً في البحوث العلمية، ويظهر الجدول الآتي مدى ثبات استبانة الدراسة بحساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

جدول (2) قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المحور	البعد	معامل ألفا كرونباخ
الإدارة بالتجوال	اكتشاف الحقائق	0.888
	تحسين الاتصال	0.911

0.897	التحفيز	
0.926	العلاقات الإنسانية	
0.914	التغذية الراجعة	
0.946	الإدارة بالتجوال ككل	
0.970	الثقة التنظيمية	

يبين الجدول (2) قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاو الاستبانة، وهي قيم مرتفعة، مما يطمئن إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- 4- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
- 5- اختبار "مان ويتني" (Mann-Whitney U) لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين لا تخضعان للتوزيع الطبيعي.
- 6- اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis) لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين لا تخضع للتوزيع الطبيعي.
- 7- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (multiple linear regression) لمعرفة أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع.

النتائج والمناقشة:

الإجابة على أسئلة الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم إجراء عددٍ من الأساليب الإحصائية والتناسبية مع طبيعة كلٍ من السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، وهي على النحو الآتي:

السؤال الرئيسي

نتائج إجابة السؤال الرئيسي؛ والذي ينص على: "ما أثر ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعدها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) على الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة؟".
وللإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد (multiple linear regression)، كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (3) تحليل التباين الأحادي لأثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	77.044	5	15.409	84.705	0.000
البواقي	37.656	207	0.182		

			212	114.700	الكلية
--	--	--	-----	---------	--------

يبين الجدول رقم (3) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة، والجدول التالي يبين مدى تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية:

جدول رقم (4) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة Beta	قيمة B	الإدارة بالتجوال
0.000	4.130	0.275	0.330	اكتشاف الحقائق
0.012	2.540	0.204	0.231	تحسين الاتصال
0.011	2.580	0.171	0.174	التحفيز
0.158	1.416	0.130	0.156	العلاقات الإنسانية
0.048	1.988	0.152	0.169	التغذية الراجعة

معامل التحديد = 0.664

يبين الجدول رقم (4) أن قيم مستويات الدلالة كانت أقل من (0.05) في أبعاد (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التغذية الراجعة)، بينما كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في بعد العلاقات الإنسانية، وهذا يدل على وجود أثر لأبعاد (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التغذية الراجعة) على الثقة التنظيمية، بينما لا يوجد أثر لبعدها العلاقات الإنسانية على الثقة التنظيمية، كما بينت النتائج أن أبعاد الإدارة بالتجوال فسرت ما نسبته (66.4%) من التباين الحاصل في مستوى الثقة التنظيمية، وهذا يدل على وجود أثر كبير لممارسة الإدارة بالتجوال على الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة.

كما تبين قيم (Beta) أن البعد الأكثر تأثيراً على الثقة التنظيمية كان بعد اكتشاف الحقائق تلاه بعد تحسين الاتصال تلاه بعد التحفيز تلاه بعد التغذية الراجعة.

السؤال الفرعي الأول

نتائج إجابة السؤال الأول؛ والذي ينص على: "ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسة البريد السعودي بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، التغذية الراجعة) من وجهة نظر الموظفين في فرع محافظة جدة؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	كبيرة جداً	0.613	4.31	اكتشاف الحقائق
1	كبيرة جداً	0.647	4.37	تحسين الاتصال
5	كبيرة	0.727	4.14	التحفيز
3	كبيرة جداً	0.616	4.29	العلاقات الإنسانية

4	كبيرة جدًا	0.661	4.21	التغذية الراجعة
	كبيرة جدًا	0.573	4.26	الإدارة بالتجوال ككل

وبين الجدول (5) حصول بعد تحسين الاتصال على أعلى متوسط حسابي وقيمه (4.37) ودرجة ممارسة كبيرة جدًا، تلاه بعد اكتشاف الحقائق بمتوسط حسابي قيمته (4.31) ودرجة ممارسة كبيرة جدًا، تلاه بعد العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي قيمته (4.29) ودرجة ممارسة كبيرة جدًا، تلاه بعد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي قيمته (4.21) ودرجة ممارسة كبيرة جدًا، في حين حصل بعد التحفيز على أقل متوسط حسابي وقيمه (4.14) ودرجة ممارسة كبيرة.

كما يبين الجدول حصول إجمالي الأبعاد على متوسط حسابي قيمته (4.26) ودرجة ممارسة كبيرة جدًا، وهذا يدل على أن ممارسة الإدارة بالتجوال في مؤسسة البريد السعودي من وجهة نظر الموظفين في فرع محافظة جدة كانت بدرجة كبيرة جدًا.

السؤال الفرعي الثاني

نتائج إجابة السؤال الثاني؛ والذي ينص على: "ما مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة

حول مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	كبير جدًا	0.856	4.31	يتعامل المدير مع العاملين بأسلوب يتسم بالأمانة	2
2	كبير جدًا	0.872	4.26	يحافظ المدير على فاعلية وكفاءة أداء المؤسسة	7
3	كبير جدًا	0.836	4.23	لدى المدير القدرة على متابعة القرارات والإشراف على تنفيذها	5
4	كبير جدًا	0.905	4.23	يُشعر المدير العاملين بالثقة والسعادة في أعمالهم	6
5	كبير	0.895	4.17	يتخذ المدير قرارات صائبة اتجاه تعزيز العمل الجماعي في المؤسسة	3
6	كبير	1.014	4.12	توجد ثقة اتجاه قرارات المدير في العمل كونه يتصرف بطريقة عادلة	8
7	كبير	0.799	4.11	يتعاطى زملائي بإيجابية مع مشكلاتي في العمل	10
8	كبير	0.935	4.09	يفي المدير بتعهداته التي قطعها اتجاه الموظفين	1
9	كبير	0.986	4.06	يمكن الوثوق بأن قرارات المدير تتحلى بالنزاهة	9

4	يمكن الاعتماد على المدير لإظهار أحكام جيدة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	4.04	0.975	كبير	10
12	يتوفر لدي إيمان بأن زملائي في العمل يضحون من أجلي عند الحاجة إليهم	3.91	0.935	كبير	11
11	يمكن أن يؤثر علي زملائي في العمل بسبب ارتباطي العاطفي بهم	3.73	1.082	كبير	12
	المتوسط العام	4.10	0.736	كبير	

وبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لمستويات الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة تراوحت قيمها بين (3.73 – 4.31)، حيث حصلت العبارات (2، 7، 5، 6) على مستويات كبيرة جدا كان أعلاها العبارة رقم (2) والتي تنص على " يتعامل المدير مع العاملين بأسلوب يتسم بالأمانة " حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (4.31)، في حين حصلت باقي العبارات على مستويات كبيرة كان أدناها العبارة رقم (11) والتي تنص على " يمكن أن يؤثر علي زملائي في العمل بسبب ارتباطي العاطفي بهم " حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمتها (3.73). كما يبين الجدول حصول العبارات على متوسط حسابي قيمته (4.10) ومستوى كبير، وهذا يدل على أن الثقة التنظيمية لدى الموظفين في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة كانت بمستوى كبير.

السؤال الفرعي الثالث

نتائج إجابة السؤال الثالث؛ والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين بحسب متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)؟".

حسب الجنس:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (مان ويتني) (Mann-Whitney U)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7) نتائج اختبار (مان ويتني) لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة

حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تبعاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني	قيمة (ز)	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق	ذكر	208	107.88	22438.00	338.000	1.342-	0.180
	أنثى	5	70.60	353.00			
تأمين الاتصال	ذكر	208	107.13	22283.50	492.500	0.205-	0.838
	أنثى	5	101.50	507.50			
التحفيز	ذكر	208	106.95	22246.00	510.000	0.074-	0.941
	أنثى	5	109.00	545.00			
العلاقات الإنسانية	ذكر	208	107.47	22354.00	422.000	0.728-	0.467
	أنثى	5	87.40	437.00			
التغذية الراجعة	ذكر	208	107.27	22313.00	463.000	0.424-	0.672

			478.00	95.60	5	أنثى	
0.564	0.577-	441.500	22334.50	107.38	208	ذكر	الإدارة بالتجوال ككل
			456.50	91.30	5	أنثى	
0.811	0.239-	487.500	22288.50	107.16	208	ذكر	الثقة التنظيمية
			502.50	100.50	5	أنثى	

يتضح من الجدول (7) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تُعزى لمتغير الجنس. وهذا يدل على تشابه وجهات نظر الموظفين والموظفات حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة.

حسب العمر:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8) نتائج اختبار كروسكال ويلز لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تبعا لمتغير العمر

البعد	العمر	العدد	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق	من 20 إلى أقل من 30	9	74.61	2.754	3	0.431
	من 30 إلى أقل من 40	25	112.52			
	من 40 إلى أقل من 50	88	108.36			
	50 فأكثر	91	107.37			
تحسين الاتصال	من 20 إلى أقل من 30	9	94.78	0.440	3	0.932
	من 30 إلى أقل من 40	25	110.02			
	من 40 إلى أقل من 50	88	107.70			
	50 فأكثر	91	106.70			
التحفيز	من 20 إلى أقل من 30	9	106.33	4.772	3	0.189
	من 30 إلى أقل من 40	25	100.54			
	من 40 إلى أقل من 50	88	98.11			
	50 فأكثر	91	117.44			
العلاقات الإنسانية	من 20 إلى أقل من 30	9	110.72	0.787	3	0.853
	من 30 إلى أقل من 40	25	113.46			
	من 40 إلى أقل من 50	88	102.93			

			108.80	91	50 فأكثر	التغذية الراجعة
0.531	3	2.207	99.33	9	من 20 إلى أقل من 30	
			117.22	25	من 30 إلى أقل من 40	
			100.66	88	من 40 إلى أقل من 50	
			111.08	91	50 فأكثر	الإدارة بالتجوال ككل
0.841	3	0.834	95.78	9	من 20 إلى أقل من 30	
			111.12	25	من 30 إلى أقل من 40	
			103.94	88	من 40 إلى أقل من 50	
			109.93	91	50 فأكثر	الثقة التنظيمية
0.834	3	0.866	120.56	9	من 20 إلى أقل من 30	
			113.68	25	من 30 إلى أقل من 40	
			105.84	88	من 40 إلى أقل من 50	
			104.95	91	50 فأكثر	

يتضح من الجدول (8) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تُعزى لمتغير العمر. وهذا يدل على تشابه وجهات نظر الموظفين حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة مهما بلغت أعمارهم.

حسب المؤهل العلمي:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (9) نتائج اختبار كروسكال ويلز لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تبعا لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق	ثانوي فأقل	70	118.26	4.158	3	0.245
	دبلوم	60	98.27			
	بكالوريوس	70	102.06			
	دراسات عليا	13	113.23			
تحسين الاتصال	ثانوي فأقل	70	120.01	4.963	3	0.175
	دبلوم	60	100.87			

			99.24	70	بكالوريوس	
			107.00	13	دراسات عليا	
0.282	3	3.819	117.40	70	ثانوي فأقل	التحفيز
			103.04	60	دبلوم	
			98.53	70	بكالوريوس	
			114.88	13	دراسات عليا	
0.072	3	6.983	116.26	70	ثانوي فأقل	العلاقات الإنسانية
			94.43	60	دبلوم	
			103.47	70	بكالوريوس	
			134.15	13	دراسات عليا	
0.074	3	6.940	120.24	70	ثانوي فأقل	التغذية الراجعة
			98.27	60	دبلوم	
			98.21	70	بكالوريوس	
			123.35	13	دراسات عليا	
0.136	3	5.551	119.44	70	ثانوي فأقل	الإدارة بالتجوال ككل
			98.36	60	دبلوم	
			99.67	70	بكالوريوس	
			119.35	13	دراسات عليا	
0.203	3	4.609	117.07	70	ثانوي فأقل	الثقة التنظيمية
			97.56	60	دبلوم	
			108.59	70	بكالوريوس	
			87.81	13	دراسات عليا	

يتضح من الجدول (9) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يدل على تشابه وجهات نظر الموظفين حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية.

حسب الخبرة:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10) نتائج اختبار كروسكال ويلز لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تبعاً لمتغير الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق	أقل من 5	10	106.65	1.671	3	0.643
	من 5 إلى أقل من 10	5	89.20			
	من 10 إلى أقل من 15	16	123.84			
	15 فأكثر	182	106.03			
تحسين الاتصال	أقل من 5	10	132.80	2.174	3	0.537
	من 5 إلى أقل من 10	5	119.50			
	من 10 إلى أقل من 15	16	107.41			
	15 فأكثر	182	105.20			
التحفيز	أقل من 5	10	144.75	5.584	3	0.134
	من 5 إلى أقل من 10	5	105.90			
	من 10 إلى أقل من 15	16	86.53			
	15 فأكثر	182	106.76			
العلاقات الإنسانية	أقل من 5	10	144.85	4.083	3	0.253
	من 5 إلى أقل من 10	5	105.30			
	من 10 إلى أقل من 15	16	102.41			
	15 فأكثر	182	105.37			
التغذية الراجعة	أقل من 5	10	134.75	2.580	3	0.461
	من 5 إلى أقل من 10	5	89.60			
	من 10 إلى أقل من 15	16	102.91			
	15 فأكثر	182	106.31			

0.470	3	2.529	136.80	10	أقل من 5	الإدارة بالتجوال ككل
			99.30	5	من 5 إلى أقل من 10	
			103.59	16	من 10 إلى أقل من 15	
			105.87	182	15 فأكثر	
0.219	3	4.426	140.20	10	أقل من 5	الثقة التنظيمية
			105.80	5	من 5 إلى أقل من 10	
			122.56	16	من 10 إلى أقل من 15	
			103.84	182	15 فأكثر	

يتضح من الجدول (10) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تُعزى لمتغير الخبرة. وهذا يدل على تشابه وجهات نظر الموظفين حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة مهما بلغت سنوات خبرتهم.

حسب المسمى الوظيفي:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (11) نتائج اختبار كروسكال ويلز لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	المسمى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق	إداري	67	103.53	2.427	4	0.658
	مدير إدارة	23	115.48			
	رئيس قسم	46	98.18			
	نائب مدير / رئيس	8	120.69			
	مسمى وظيفي آخر	69	111.83			
تحسين الاتصال	إداري	67	102.06	3.317	4	0.506
	مدير إدارة	23	127.54			
	رئيس قسم	46	102.67			
	نائب مدير / رئيس	8	107.38			

			107.79	69	مسمى وظيفي آخر	التحفيز
0.834	4	1.459	101.06	67	إداري	
			112.13	23	مدير إدارة	
			104.76	46	رئيس قسم	
			118.44	8	نائب مدير / رئيس	
			111.22	69	مسمى وظيفي آخر	العلاقات الإنسانية
0.460	4	3.617	106.17	67	إداري	
			112.63	23	مدير إدارة	
			94.07	46	رئيس قسم	
			126.44	8	نائب مدير / رئيس	
			112.30	69	مسمى وظيفي آخر	التغذية الراجعة
0.558	4	3.002	109.00	67	إداري	
			104.07	23	مدير إدارة	
			97.17	46	رئيس قسم	
			133.94	8	نائب مدير / رئيس	
			109.46	69	مسمى وظيفي آخر	الإدارة بالتجوال ككل
0.648	4	2.480	102.40	67	إداري	
			116.26	23	مدير إدارة	
			99.20	46	رئيس قسم	
			120.69	8	نائب مدير / رئيس	
			111.99	69	مسمى وظيفي آخر	الثقة التنظيمية
0.357	4	4.379	106.98	67	إداري	
			112.89	23	مدير إدارة	
			92.02	46	رئيس قسم	

			101.56	8	نائب مدير / رئيس	
			115.67	69	مسمى وظيفي آخر	

يتضح من الجدول (11) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وهذا يدل على تشابه وجهات نظر الموظفين حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة مهما اختلفت مسمياتهم الوظيفية.

ملخص نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية المتمثلة في:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التغذية الراجعة) على الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لُبُعد اكتشاف الحقائق على الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لُبُعد تحسين الاتصال على الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لُبُعد التحفيز على الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لُبُعد التغذية الراجعة على الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي.
- 6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لُبُعد العلاقات الإنسانية على الثقة التنظيمية في مؤسسة البريد السعودي.
- 7- أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مؤسسة البريد السعودي من وجهة نظر الموظفين مرتفع جدًا بمتوسط حسابي (4.26 من 5.00).
- 8- أن واقع ممارسة اكتشاف الحقائق لدى مؤسسة البريد السعودي من وجهة نظر الموظفين مرتفع جدًا بمتوسط حسابي (4.31 من 5.00).
- 9- أن واقع ممارسة تحسين الاتصال لدى مؤسسة البريد السعودي من وجهة نظر الموظفين مرتفع جدًا بمتوسط حسابي (4.37 من 5.00).
- 10- أن واقع ممارسة التحفيز لدى مؤسسة البريد السعودي من وجهة نظر الموظفين مرتفع جدًا بمتوسط حسابي (4.14 من 5.00).
- 11- أن واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مؤسسة البريد السعودي من وجهة نظر الموظفين مرتفع جدًا بمتوسط حسابي (4.29 من 5.00).
- 12- أن واقع ممارسة التغذية الراجعة لدى مؤسسة البريد السعودي من وجهة نظر الموظفين مرتفع جدًا بمتوسط حسابي (4.21 من 5.00).
- 13- أن مستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة البريد السعودي مرتفع بمتوسط حسابي (4.10).
- 14- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في استجابة عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

توصيات الدراسة:

تقدم الدراسة عدداً من التوصيات لمؤسسة البريد السعودي فرع محافظة جدة على ضوء النتائج التي توصلت إليها، وهي كالآتي:

- 1- الاستمرار بممارسة الإدارة بالتجوال في المؤسسة، والتكامل في تطبيق أبعادها كنهج إداري متزن في جميع الأقسام والإدارات؛ لارتباطها الوثيق بزيادة الثقة التنظيمية، وبالتالي تحقيق الأهداف والخطط والاستراتيجيات بنجاح.
- 2- تدريب المدراء على الاستفادة القصوى من تجوالهم؛ باستخدام حواسهم وتوظيف مهاراتهم في ملاحظة أداء الموظفين وتقييمهم، وفهم ملابسات المشكلات والمعوقات التي تواجه الموظفين ومصادرها.
- 3- العمل على زيادة تنمية مهارات المدراء في تحسين الاتصال مع موظفيهم، وحثهم على فتح أبواب الحوار وتبادل وجهات النظر والأفكار والمناقشة معهم، ومشاركتهم اتخاذ القرارات، مع الإصغاء الكامل لأرائهم ومقترحاتهم.
- 4- التنوع في تحفيز الموظفين وتشجيعهم، ومنحهم الفرص في قيادة وإنجاز بعض المهام، مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية والترقيات حسب احتياجات الموظفين ومستويات أدائهم بطرق عادلة.

- 5- حث المدراء على تكوين علاقات إنسانية إيجابية مع الموظفين خلال تجوالهم، والقرب منهم وفهم احتياجاتهم وميولهم وأهدافهم الشخصية، والاستماع إلى مشاكلهم.
- 6- متابعة تقديم التغذية الراجعة للموظفين، وتوضيح أبرز نقاط القوة والضعف في آدائهم وإنجازاتهم بشفافية، وتقويم الأخطاء والسلوكيات بصورة مباشرة.
- 7- تعزيز مستويات الثقة التنظيمية بين الموظفين والمدراء وفرق العمل والزملاء، وتأكيد العمل بها في البيئة الداخلية وتمثيلها بصورة صحيحة؛ كونها من قيم المؤسسة.
- 8- دعم المؤثرون والمتعاونون من الموظفين، والإشادة بهم وبجهودهم، مع السعي نحو بناء وتأكيد هذه الثقافة، وتوضيح ارتباطها برفع مستوى الثقة التنظيمية بين الموظفين في المؤسسة.

مقترحات للدراسات المستقبلية

- 1- دراسة أثر الإدارة بالتجوال على تقليل الصراعات التنظيمية.
- 2- دراسة الإدارة بالتجوال كأداة لتعزيز الثقة التنظيمية أثناء الأزمات.
- 3- دراسة مقارنة بين الإدارة بالتجوال والإدارة بالنتائج على الثقة التنظيمية.

المراجع العربية:

- اشتيوي، محمد. (2015). واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1(4).
- إبراهيم، كريم. (2018). دور العلاقات الإنسانية كأحد ابعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الصناعات الكهربائية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(2).
- بعاج، الهامشي؛ لعمور رميلة. (2020). تأثير الثقة التنظيمية على إستبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 11(1).
- بكر، سوزان. (2020). أثر الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة في البنوك التجارية المصرية العامة: الدور الوسيط للثقة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 8(2).
- بشته، حنان؛ بوعموشة، نعيم. (2020). الصنق والثبات في البحوث الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، 3(2).
- بن يونس، كريمة؛ بونشادة، مروة. (2021). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى اساتذة التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات مدينة المسيلة. مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- تواغزيت، سهيلة. (2023). منهجية البحث العلمي. معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر.
- جربوع، أحمد. (2020). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- الجميعي، وفاء. (2018). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(2).
- حامد، شيماء. (2021). الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 27(2).

- خمولي، أسماء. (2017). أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- خليفة، صابر. (2021). الثقة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي فيها. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- الداود، هديل؛ الشمري، أدهم. (2020). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها. مجلة البحث العلمي في التربية، 21(8)، 30-1.
- الربيعي، عبد كاطع. (2021). الادارة بالتجوال وعلاقتها في نشر ثقافة التواصل الاجتماعي لدى مديرو المدارس المتوسطة في ضوء النظرية السلوكية وسبل تطويرها. مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، 1(44).
- زاوي، عقيلة. (2022). محاضرات مقياس منهجية البحث العلمي. معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر.
- الزهراني، فايزة. (2022). واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال وآليات تطويرها. مجلة شباب الباحثين، 2(14).
- شطناوي، هشام؛ مخامرة، هبة. (2023). أثر الإدارة بالتجوال على أداء العاملين في المنظمات الصناعية الأردنية. مجلة جدارا للدراسات والبحوث، 9(1).
- الشكرجي، سماء. (2008). تأثير كل من العدالة والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء لعينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد.
- الشهري، محمد. (2017). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال. المجلة الأمريكية للأبحاث الأكاديمية والعلمية. 9(7).
- صالحة، مؤمن. (2015). درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الضريس، نورة. (2020). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(3)، ص ص 1138-1169.
- عبد العزيز، عبد العاطي. (2020). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، ع(72).
- غوانمه، فادي. (2019). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل وسبل تطويرها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(1).
- فروانة، شريف. (2016). تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الفراء، نادر. (2021). دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2022). منهج البحث في العلوم السلوكية. الطبعة الخامسة. الرياض.
- القرني، عزيزة. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات. مجلة كلية التربية، أسيوط، 35(4).
- مخامرة، كمال. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والاغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ع(41).
- محمودي، جمال الدين. (2019). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدان في مؤسسة حضانة حليب. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- محمد، سلمى؛ فهمي، نقي؛ زكي، هبة. (2022). أثر القيادة الخادمة على مستوى الثقة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، 6(1).
- محمد، عيسى؛ هلال، هدير؛ شمعه، رانية. (2022). أثر الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 2(4).
- الهندال، عبد الوهاب. (2022). دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3).

المراجع الأجنبية:

- Anand, S., Vidyarthi, P., & Liden, R. C. (2011). Social exchange and organizational citizenship behavior: The roles of LMX and motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 77-89.
- 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), 53-67.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Bwalya, A. (2023). Management by Walking about (MBWA) – The Pros and Cons. *Global Scientific Journals*, 11(6).
- Buckner, T.M. (2008). Is Managing by Wandering Around Still Relevant? *Exchange Magazine*.
- Casas, P., Martinez, A., Moran, J. (2019). Motivating through Managing by Walking Around.
- Durrah, O., Eltigani, M., Gharib, M. (2022). Management by Walking Around as an Approach to Improving Organizational Excellence in Media Institutions. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(4).
- Duffy, J. Lilly, J. (2013). Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support? .
- Gordon, S. (2006). The Role of Interpersonal Trust and Vigilance in the Process of Entrepreneurial Opportunity Recognition Using Social Networks. *Queensland University of Technology*.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Houari, H. (2020). The Impact of Applying the Dimensions of MBWA on Creative Behavior: Evidence from Administrators at Abdelhamid Mehri University. *Revue des sciences humaines de l'université Oum El Bouaghi*, 8(20).

Hamster, M. (2007). Management By Wandering Around.

Jia, X., James, H. (2018). Organizational Trust in Farmer Organizations: Evidence from the Chinese Fresh Apple Industry, British Food Journal, 120(3).

Kumari,k., Abbas,J., Rashid,S., Ul-Hag,M. (2021). Role of Corporate Social Responsibility in Corporate Reputation via Organizational Trust and Commitment. Reviews of Management Sciences, 111(2).

Karam,A.A., Kitana, A.F., (2020), An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: UnitedArab Emirates, International Journal of Business and Management, 15 (6), .16-31

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2015). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. Personnel Psychology. Advance online publication.

Ozgeldi, M., Hamitoglu,E. (2019). The Effects of Organizational Trust on Turnover Intention. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice 1(28).

Elsayed,N., Elshahat,M., Mohamed,N. (2023). Practicing Management by Walking Around and its Relation to Job Embeddedness and Satisfaction among Nurses. Egyptian Journal of Health Care, 14(1).

Vokic, N.B., Bilusic, M.R., Najjar,D.(2021). Building organizational trust through internal communication. Corporate Communications: An International Journal, 26 (1).

"The Reality of the Practice of Management by Walking Around and its Impact on Organizational Trust"

(A Field Study on the Employees of the Saudi Post Corporation, in Jeddah Governorate Branch)

Samar Ahmed Alzahrani

Department of Public Administration | College of Economics and Administration | King Abdulaziz University in Jeddah

Areej Abdulrahman Alshamasi

Department of Public Administration | College of Economics and Administration | King Abdulaziz University in Jeddah

Abstract

The current study aimed to clarify the reality of practicing Management by Walking Around with its dimensions (fact-finding, communication improvement, motivation, human relations, and feedback) in the Saudi Post Corporation. It also aimed to assess the level of organizational trust among employees, investigate the extent of the impact of practicing Management by Walking Around on organizational trust, and measure differences in the responses of the study sample regarding the impact of practicing Management by Walking Around on organizational trust based on their demographic characteristics (gender, age, educational qualification, experience, job title). To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was employed, and the study instrument consisted of a questionnaire. The sample included 208 employees, selected using a simple random sampling method. The results revealed a statistically significant effect (at $\alpha \leq 0.05$) of the dimensions of Management by Walking Around (fact-finding, communication improvement, motivation, feedback) on organizational trust, while the human relations dimension had no significant effect on organizational trust. Furthermore, the practice of Management by Walking Around with its dimensions (fact-finding, communication improvement, motivation, human relations, feedback) achieved a very high level of practice in the Saudi Post Corporation. Additionally, the results indicated no statistically significant differences (at $\alpha \leq 0.05$) in the responses of the study sample regarding the level of practicing Management by Walking Around and the level of organizational trust among employees attributable to demographic variables (gender, age, educational qualification, experience, job title). In light of these findings, the study recommended continuing the practice of Management by Walking Around in the organization, integrating its dimensions as a balanced managerial approach, and training managers to maximize the benefits of their walking through utilizing their senses, employing their skills, and enhancing their communication abilities with employees. The study also emphasized the importance of developing managers' skills in communication improvement, strengthening levels of organizational trust between employees and managers, and reinforcing the application of Management by Walking Around in the internal environment.

Keywords: (Management, Management by Walking Around, Organizational Trust, Saudi Post Corporation, Jeddah Governorate)