

الإدارة بالتجوال وعلاقتها بتعزيز الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة

إعداد

أ.د/فاطمة عبدالمنعم محمد معوض **أ.سهم عبدالرحمن عبدالعزيز اليوسف**
أستاذ الإدارة التربوية بجامعة القصيم ماجستير الإدارة التربوية بجامعة القصيم

ملخص

الإدارة بالتجوال وعلاقتها بتعزيز الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة

هدف البحث الحالي التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات الطفولة المبكرة، والتعرف أيضا على مستوى الثقة التنظيمية بمدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات، وصولاً إلى تحديد طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وتعزيز مستوى الثقة التنظيمية بمدارس الطفولة المبكرة في مدينة بريدة. واعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٣٦٠) معلمة. وأظهرت النتائج وجود درجة ممارسة مرتفعة جداً للإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمتوسط حسابي ٤.٣٠ ونسبة ٨٦.١%، وكان ترتيب أبعاد الإدارة بالتجوال على التوالي بُعد تحسين الاتصال في المرتبة الأولى، يليه اكتشاف الحقائق، والتحفيز في الترتيب الثالث، ثم التطوير والإبداع في الترتيب الرابع، وأخير بُعد التغذية الراجعة، كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة بمتوسط حسابي ٤.١٨ بنسبة ٨٣.٥%، وكان ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية على التوالي بُعد الثقة بين زملاء العمل في المرتبة الأولى، ثم بُعد الثقة بالقيادة في الترتيب الثاني، وفي الترتيب الأخير بُعد الثقة بالمشرفين.

وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة بحسب متغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة بحسب متغير سنوات الخبرة، كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية. وأوصى البحث بضرورة تدريب المديرات على مهارات التغذية الراجعة من خلال تطبيق تقنيات تقديم ملاحظات نقدية بناءة، وتطبيق أساليب تواصل فعالة، بما يعزز قدرة المعلمات على تحسين نقاط الضعف وتطوير أدائهن، وتفعيل ممارسات الإدارة بالتجوال من خلال وضع خطة عمل وإطار زمني محدد لتواجد المديرات في الميدان التعليمي، وتوثيق الملاحظات وعقد لقاءات وجلسات نقاش مفتوحة مع المعلمات، مع إشراكهن في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهن، بهدف زيادة ثقتهن وشعورهن بالانتماء والمسؤولية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، الثقة التنظيمية، مدارس الطفولة المبكرة.

Abstract

Management by wandering Around and its relationship to enhancing organizational trust in early childhood schools in Buraidah

The research aims to identify the degree of practicing management by wandering around among early childhood directors, and also to identify the level of organizational trust in early childhood schools from the teachers' point of view, in order to determine the nature of the relationship between the degree of practicing management by wandering and enhancing the level of organizational trust in early childhood schools in the city of Buraidah. The research adopted the descriptive correlational approach, and the questionnaire tool to collect data, and the sample consisted of (360) teachers. The results showed a very high level of practice of management by wandering around among early childhood school principals, with an arithmetic mean of 4.30 and a percentage of 86.1%. The dimensions of management by wandering were ranked in order of improving communication in first place, followed by discovering facts, motivation in third place, development and creativity in fourth place, and finally, the feedback dimension. The results also indicated a high level of organizational trust in early childhood schools in Buraidah, with an arithmetic mean of 4.18 and a percentage of 83.5%. The dimensions of organizational trust were ranked in order of trust among colleagues in first place, followed by trust in leadership in second place, and trust in supervisors in last place.

The results revealed no statistically significant differences between teachers' opinions regarding the degree of roving management practice and the level of organizational trust in early childhood schools in Buraidah according to the educational qualification variable. However, there were statistically significant differences between teachers' opinions regarding the degree of roving management practice and the level of organizational trust in early childhood schools in Buraidah according to the years of experience variable. The results also revealed a strong, statistically significant positive relationship between roving management practice and the level of organizational trust. The study recommended training female principals on feedback skills by applying techniques for providing constructive critical feedback and effective communication methods, which would enhance teachers' ability to improve weaknesses and develop their performance. It also recommended activating management practices through roaming by developing an action plan and a specific timeframe for female principals' presence in the educational field, documenting observations, and holding meetings and open discussion sessions with female teachers, while involving them in making decisions related to their work, with the aim of increasing their confidence and sense of belonging and responsibility.

Keywords: Management by wandering Around, organizational trust, early childhood schools.

الإطار العام للبحث

مقدمة

إن التسارع التكنولوجي المستمر وثورة المعلومات فرضا تحديات متزايدة على مختلف القطاعات، وخاصة في المجال التربوي. فالتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل تتطلب من القادة التربويين أن يكونوا على دراية تامة بمدخل الإدارة الحديثة وأن يكونوا مستعدين للتعامل مع مستجداتها. ومن هنا تبرز أهمية التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة الفعالة وتبني أساليب إدارية مثل الإدارة بالتجوال والتي يمكن أن تساهم في تحسين التواصل بين القيادات والمنسوبات في مدارس الطفولة المبكرة؛ فالإدارة الفعالة في المدارس لا تقتصر على الكفاءة التعليمية فحسب، بل تشمل أيضًا تحسين البيئة المدرسية وبناء علاقات من الثقة بين الإدارة والعاملين.

وفي الإدارة بالتجوال يخصص المديرون جزءًا من وقتهم للتجوال داخل أماكن العمل، مستمعين إلى اهتمامات واقتراحات موظفيهم. وقد ابتكر الخبير الإداري توم بيترز هذا المفهوم، الذي يشجع المدراء على التعامل مع القضايا المتعلقة بالعمل بشكل مباشر، بعيدًا عن الروتين الإداري التقليدي (Janse, 2019). إذًا، لا يعني هذا الأسلوب التنقل داخل المؤسسة فحسب، بل يشير إلى تفاعل حقيقي بين المديرين والموظفين من خلال تواجد فعال ومستمر بهدف فهم احتياجات الموظفين والمشاركة في حل مشكلاتهم. (الشرمان وجبران، ٢٠١٨). كما أنه يساهم في إزالة الحواجز التي قد توجد بين المديرين والعاملين، مما يعزز من التواصل المستمر ويزيد من فعالية القرارات الإدارية. (Serrat, 2017).

وتتطلب الإدارة بالتجوال قيادة فعالة قادرة على التواصل المباشر مع العاملين واتخاذ القرارات الصائبة التي تساهم في تحسين البيئة التعليمية. لذلك يعتمد هذا الأسلوب على بناء علاقات إنسانية قوية، كما يشجع على الرقابة الذاتية لتحسين إدارة الوقت وتعزيز التفاعل بين جميع أفراد الفريق، مما يساهم في تحقيق التميز وزيادة تقدير العاملين لقائدهم. (الداود والشمري، ٢٠٢٠). كما تساهم الإدارة بالتجوال في تهيئة بيئة عمل جاذبة ومحفزة من خلال ما توفره من دعم مستمر وتعزيز ثقة القائد بمروءوسيه.

وتعد الثقة التنظيمية عنصرًا أساسيًا لنجاح المؤسسات. بناءً على ذلك، تُعتبر الثقة التنظيمية من الأسس الرئيسية التي تساهم في تحسين الأداء وزيادة التعاون داخل المؤسسة. فالغياب عنها قد يؤدي إلى تأثير سلبي على العلاقات بين الإدارة والموظفين، مما يعيق القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية. (Kowalski, Cangemi, 2005). في حين أن وجود الثقة يعزز الإنتاجية ويحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.

وتساهم الإدارة بالتجوال بشكل مباشر في بناء الثقة بين المديرين والمعلمين، من خلال استماعهم لاحتياجاتهم ومشاركتهم في حل المشكلات التي يواجهونها (الخصيري، ٢٠٠٠). ومن خلال تطبيق هذا الأسلوب، يمكن للمديرين تعزيز التفاعل المباشر مع العاملين، مما يؤدي إلى بناء الثقة وتوفير بيئة عمل صحية ومحفزة، وهو ما يعود بالنفع على جميع الأطراف ويحقق الأهداف التربوية المنشودة. وبناءً على ذلك، فإن دراسة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تعزيز الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة تعد أمرًا بالغ الأهمية. حيث أن فهم طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة العاملين.

مشكلة البحث:

إن القائد الفعال الذي يعتمد على أساليب القيادة الحديثة ويحفز المعلمين على أداء واجباتهم الوظيفية، يساهم في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المدرسة وفعالية الأداء والروح الجماعية وتوفير بيئة مدرسية ملائمة، وبالتالي يزيد الثقة التنظيمية بين المعلمين. ومحاولات الإصلاح والتطوير المدرسي تتطلب تبني أساليب إدارية حديثة، ومنها أسلوب الإدارة بالتجوال الذي يؤثر بشكل كبير على كفاءة المدارس ويعزز من نجاح الإصلاحات والتطورات المنشودة.

وعلى الرغم من أهمية مدخل الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية في تحسين العملية التعليمية، إلا أن تطبيقها في بعض المدارس لا يزال متوسطًا. فقد أشارت دراسة داود (٢٠٢٠) إلى وجود قصور في تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس، مما يعكس تحديات تطبيقه بشكل فعال، وقد أشارت دراسة القرني (٢٠١٩) إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس كان بدرجة متوسطة، في حين أظهرت دراسة الحارثي وبادواد (٢٠٢٢)، ودراسة الرقاعي (٢٠٢١) أن درجة تطبيق الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس كانت بدرجة كبيرة. أما فيما يتعلق بالثقة التنظيمية، فقد

أشارت نتائج دراسة العريفي (٢٠١٩) إلى أن درجة تطبيق الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس كانت بدرجة متوسطة، في حين توصلت دراسة العتيبي (٢٠١٩) أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس كان بدرجة مرتفعة.

استنادًا إلى ذلك، يسعى البحث الحالي إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة وتعزيز مستوى الثقة التنظيمية بمدارس الطفولة المبكرة في مدينة بريدة. من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

تساؤلات البحث:

١. ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟

٢. ما مستوى الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة من وجهة المعلمات؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العينة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

٥. هل توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وتعزيز مستوى الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة؟

أهداف البحث:

التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات.

تحديد مستوى الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة البحث حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

دراسة طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وتعزيز مستوى الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة.

أهمية البحث:

يسعى هذا البحث على المستوى النظري إلى سد الفجوة في الدراسات العلمية المتعلقة بتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، وهو موضوع يحتاج إلى مزيد من البحث في السياق المحلي، كما يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية حول مفهوم الإدارة بالتجوال في التعليم المبكر وتأثيره على الثقة التنظيمية.

وقد تسهم الأهمية التطبيقية من خلال نتائج وتوصيات البحث في تحسين تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، مما يرفع من جودة الخدمات الإدارية ويحقق نتائج إيجابية في العمل المدرسي، وتحسين آليات التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية بمدارس الطفولة المبكرة، وتعزيز ثقة العاملين بالقيم التنظيمية.

حدود البحث:

اقتصر البحث في حدوده الموضوعية على التعرف على درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في منطقة القصيم، المملكة العربية السعودية بأبعاده (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة)، وعلاقة ذلك بتعزيز مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل)، وفي حدوده البشرية على معلمات مدارس الطفولة المبكرة، وفي حدوده المكانية على مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة في منطقة القصيم، المملكة العربية السعودية، وفي حدوده الزمانية في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٦ / ٢٠٢٥م.

مصطلحات البحث:

الإدارة بالتجوال: Management by wandering Around

عرف (Katopol 2018) الإدارة بالتجوال بأنها تخلي المديرين عن مكاتبهم والنزول إلى أرض الواقع في المنظمات وكسر الحواجز التي تعوق الاتصال مع العاملين واستخدام مهارة الحوار لاكتشاف أي قصور ومعالجته. بينما عرف (Shra'ah, et al, 2013) الإدارة بالتجوال بأنها إحدى

التقنيات الإدارية الحديثة التي تعتمد على دمج السلوك القيادي للمديرين مع سلوكهم الإداري لتحقيق أهداف المنظمة حيث يبقى المدير في مجال العمل الفعلي ويوظف مهاراته في التواصل مع العاملين وتوجيههم وتقديم النصح والإرشاد.

وتعرف الإدارة بالتجوال إجرائيا: مدخل إداري تقوم فيه مديرات مدرسة الطفولة المبكرة بشكل يومي بالخروج من مكتبها والتفاعل المباشر مع منسوبات المدرسة من خلال الجولات الميدانية، بهدف بناء علاقات إنسانية، وتحفيز منسوبات المدرسة، واكتشاف الحقائق المتعلقة بالأداء، وتعزيز العمل الجماعي، وتشجيع التطوير والإبداع بالمدرسة. وتم قياس هذا المفهوم من خلال الدرجة التي يحصل عليها المعلمات من إجاباتهم على فقرات استبانة "ممارسة الإدارة بالتجوال" الذي تم إعدادها لهذا الغرض.

الثقة التنظيمية: Organizational Trust

عرف النجار (٢٠١٨) الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية، مع مراعاة الالتزام بالقيم الأخلاقية والإدارية، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. كما أن مفهوم الثقة التنظيمية يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسة الكفاءة، النزاهة، والاهتمام باحتياجات الموظفين. (Rousseau, et al., 2020).

وتعرف الثقة التنظيمية إجرائيا: بأنها التوقعات والمعتقدات والاتجاهات الإيجابية التي تحملها منسوبات مدارس الطفولة المبكرة تجاه المدرسة التي يعملون بها، حيث ترتبط بشكل رئيس بالممارسات الإدارية القائمة في المدرسة. من خلال أبعاد الثقة بالإدارة، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء. وتم قياس هذا المفهوم من خلال الدرجة التي يحصل عليها المعلمات من إجاباتهم على فقرات استبانة "مستوى الثقة التنظيمية" الذي تم إعدادها لهذا الغرض.

خطوات البحث:

- الإطار العام للبحث: ويشمل مقدمة ومشكلة البحث وتساؤلاته، وأهداف البحث وأهميته، والحدود والمصطلحات.

- الخلفية النظرية للبحث: وتتضمن المبحث الأول الخاص بمتغير الإدارة بالتجوال، والمبحث الثاني الخاص بمتغير الثقة التنظيمية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث.
- منهجية البحث وإجراءاته: وتشمل منهج البحث والعينة، وثبات وصدق أداة البحث، ووصف عينة البحث.
- مناقشة النتائج وتفسيرها: من خلال الإجابة على تساؤلات البحث، وعرض الجداول الإحصائية الخاصة بها ومناقشة نتائجها وربطها بنتائج الدراسات السابقة.
- ملخص نتائج البحث وعرض توصياته في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.
- مراجع البحث العربية والأجنبية وتوثيقها وفقاً لنظام APA الإصدار السابع.

الخلفية النظرية للبحث

الإطار النظري هو جزء أساس في الدراسة البحثية، حيث يوفر الأسس والمفاهيم التي تُبنى عليها الدراسة والتحليلات. ويهدف الإطار النظري إلى تعريف وتوضيح المصطلحات الأساسية وتحديد العلاقات بين المتغيرات التي سيتم دراستها. من خلال هذا الجزء، يتم بناء المفاهيم التي تساعد في فحص وتحليل الظواهر المدروسة، مما يساهم في تقديم تفسير شامل للموضوع. ويعرض هذا الجزء الإدارة بالتجوال كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تعزيز التواصل والتفاعل بين المديرين والموظفين، كذلك الثقة التنظيمية باعتبارها أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في العلاقات بين أعضاء المؤسسة.

المبحث الأول: الإدارة بالتجوال

مقدمة:

في هذا المبحث، يتم عرض مفهوم الإدارة بالتجوال وتعريفاتها المختلفة التي طرحها الباحثون في هذا المجال، مع تسليط الضوء على أهمية الإدارة بالتجوال وأهدافها، والعوائد والمميزات التي تحققها للمؤسسة التعليمية، والتعرف على الأبعاد الأساسية للإدارة بالتجوال والتي تم اعتمادها في البحث الحالي.

مفهوم الإدارة بالتجوال:

تعددت تعريفات الباحثين والمتخصصين للإدارة بالتجوال بحسب تنوع ثقافتهم وتخصصاتهم ورؤيتهم المختلفة، إلا أن جميعها كان يعتمد على مرتكزات مشتركة. فقد عرفها الخضير (٢٠٠٠) بأنها منظومة إدارية 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 اعتمادا كاملا، بل استخدامه مهاراته ومواهبه الشخصية. كما عرفها بكر (٢٠٢٠) بأنها نمط إداري حديث قائم على حضور وتواجد القائد الإداري قرب ميادين العمل الفعلية، بهدف اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال مع العاملين والعمل على زيادة دافعيتهم وتحفيزهم، وتشجيعهم على التطور والإبداع، وكذلك تزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم على إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم. كما أن الإدارة بالتجوال هي أسلوب إداري يقوم فيه المديرون بالتنقل بين الموظفين في مواقع عملهم للتواصل المباشر معهم، فهم تحدياتهم، ومراقبة سير العمل عن كثب. يهدف هذا النهج إلى تعزيز الاتصال المستمر، تحفيز الإبداع، تحسين جودة الأداء، واكتشاف المشكلات في مراحلها المبكرة. (Krog, Govender, 2015) وتعتمد الإدارة بالتجوال على مفهوم التفاعل الاجتماعي وجها لوجه بين المديرين والمرؤوسين لأخذ التعليمات والتوجيهات الخاصة بالعمل ولمعرفة التغذية العكسية الخاصة بأداء العمال (Topliff, 2011)، وهي أسلوب إداري يُمكن المديرين من معرفة ما يدور حولهم حيث يظلون على اتصال مباشر مع العاملين للتعرف على احتياجاتهم الحقيقية والاستماع إلى وجهات النظر المتعددة مما يدعم العمل وتحقيق أهدافه. (2012 AlRawashdeh،

عرف الحوامدة والعبودي (٢٠١٣) الإدارة بالتجول، بأنها هي: منظومة إدارية متكاملة تقوم على حضور القائد الإداري قرب ميادين العمل الفعلية والاطلاع على كل ما يجري داخل المنظمة في موقع العمل الميداني ومناقشة العاملين والاهتمام بمقترحاتهم وأفكارهم، ومشاركتهم حل المشكلات التي تواجههم والتعرف على حاجاتهم والاهتمام بها. يتضح من خلال ما سبق أن الإدارة بالتجول تعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة والفعالة التي تجمع بين الحضور الميداني والتواصل الإنساني المباشر بين القادة والموظفين. فهي لا تقتصر

على مجرد مراقبة سير العمل، بل تمتد لتكون وسيلة فاعلة لتعزيز الثقة، وتحسين جودة الأداء، واكتشاف المشكلات مبكراً، إلى جانب تحفيز الإبداع والمبادرة لدى الموظفين، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلال التفاعل الإيجابي والدائم مع العنصر البشري، باعتباره المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة.

أهمية الإدارة بالتجوال:

تسهل الإدارة بالتجوال في تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة. فالإتصال الفعال بين المديرين والموظفين يساعد على تقليل الفجوات بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يعزز من شفافية العمل ويسهم في حل المشكلات بشكل أسرع. وتساهم هذه الطريقة في توصيل الأهداف التنظيمية والمعلومات المتعلقة بالعمل بفعالية أكبر، وتسمح للموظفين بمشاركة أفكارهم وملاحظاتهم. ويزيد أسلوب الإدارة بالتجوال من قدرة المديرين على الاستماع إلى مشكلات الموظفين، مما يعزز من التدفق السريع للمعلومات ويقلل من الوقت الضائع في نقل البيانات بين المستويات الإدارية المختلفة. (عبدالرحمن، ٢٠٢٠). وعندما يشعر الموظفون بأن مديرهم متواجد بينهم ويقدر عملهم، ينمو لديهم شعور أكبر بالانتماء والمسؤولية تجاه نجاح الفريق. ومن خلال هذه البيئة التشاركية، تزداد قدرة الفريق على التعاون وحل المشكلات بشكل جماعي. فأسلوب الإدارة بالتجوال يعزز من الشعور بالولاء لدى الموظفين، مما يساهم في زيادة التعاون بين الأفراد داخل الفرق التنظيمية. (حسن، ٢٠٢٢).

كما يساهم أسلوب الإدارة بالتجوال في زيادة تحفيز الموظفين من خلال التفاعل المباشر والملاحظات الفورية. وعندما يقدم المدير ملاحظات فورية ويعترف بالجهود المبذولة، يشعر الموظفون بأنهم موضع تقدير، مما يعزز من رغبتهم في تحسين أدائهم. كما أن أسلوب إدارة التجوال يساهم في خلق بيئة محفزة للتطوير الشخصي والمهني، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. التفاعل المستمر بين المدير والموظفين من خلال أسلوب التجوال يؤدي إلى رفع مستويات التحفيز، وبالتالي تحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات. (محمد، ٢٠٢١). ومن خلال التفاعل غير الرسمي والمباشر مع الموظفين، يمكن للمدير أن يخلق بيئة تدعم التفكير الابتكاري. وتساهم إدارة التجوال في تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق، مما يؤدي إلى حلول إبداعية لتحسين

العمليات وتطوير الخدمات. كما أن هذا الأسلوب يعزز من تطوير مهارات الموظفين ويحفزهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. تطبيق أسلوب إدارة التجوال يعزز من قدرة الموظفين على التفكير الإبداعي وابتكار حلول جديدة داخل بيئة العمل، مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمات. (حجازي، ٢٠٢٣).

هذا وتتضح أهمية إدارة التجوال في تعزيز الثقة والتعاون والتفاعل بين المديرين والموظفين، والعمل بروح الفريق، وتحمل المسؤولية، والالتزام التنظيمي، مما يترتب عليه حرص العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ورفع معدلات الإنتاجية.

أهداف الإدارة بالتجوال:

يركز أسلوب الإدارة بالتجوال على إزالة الحواجز بين القائد والموظفين، مما يساعد على بناء علاقات أفضل بينهم. ويساعد ذلك على تحسين التواصل وتقديم ملاحظات سريعة حول الأداء لتطويره بما يتوافق مع أهداف المؤسسة التعليمية. كما يمكن القائد من الاستماع لاحتياجات الموظفين وفهم آرائهم، مما يخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة. ويعزز هذا النهج الثقة ويظهر التزام الإدارة بمساندة الموظفين وحل مشكلاتهم، مما يشجعهم على التعاون والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أوضح مصلح (٢٠٢٢) أن أهداف الإدارة بالتجوال تتركز في التالي:

- تحسين التواصل: يتيح للمدير الاستماع المباشر لمشاكل الموظفين والتعرف على التحديات التي يواجهونها.
- تعزيز الثقة والشفافية: يساهم التفاعل المستمر في بناء علاقة أكثر شفافية بين القائد وفريقه.
- تحفيز الموظفين: يساعد تقدير المدير للموظفين على رفع روح الحوافز والإنتاجية.
- مراقبة الأداء غير الرسمي: يتيح للمدير مراقبة أداء الموظفين بشكل غير رسمي، مما يمكنه من مكافأتهم أو تسليط الضوء على إنجازاتهم.
- التعرف على المشاكل أسرع: يساعد التجوال في الكشف عن المشكلات التي قد لا تظهر في التقارير الرسمية، مما يتيح للمدير اتخاذ إجراءات سريعة لحلها.

- تشجيع الإبداع والابتكار: يخلق بيئة تفاعلية تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل.
- تعزيز روح الفريق: يعزز التفاعل المستمر شعور الموظفين بأنهم جزء من فريق واحد، مما يحسن التعاون بين الأقسام.
- مراقبة بيئة العمل: يتيح للمدير التأكد من صحة بيئة العمل واتخاذ إجراءات لتحسين أي مشكلات تؤثر على الإنتاجية.

مميزات الإدارة بالتجوال:

إن الإدارة بالتجوال تساعد القائد على التواصل المباشر مع الموظفين، وفهم احتياجاتهم وتلبيةها، وحل مشكلاتهم كما تبني الثقة وتشجع التعاون بين الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

تعد الإدارة بالتجوال نوعاً متميزاً من أنواع الإدارة التي تسعى كافة المنظمات إلى تطبيقها، وخاصة المنظمات التربوية، حيث تتطلب من القائد أن يسعى إلى التقليل من اعتماده على الأسلوب التقليدي في الإدارة التي تتطلب الوقت والجهد الكبيرين والانطلاق لمتابعة الأحداث المدرسية عن قرب، دون الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية التي أدت في نهاية المطاف إلى توليد نوع من الاغتراب الوظيفي على الرغم من وجود كافة الأطراف ضمن إطار المؤسسة التربوية الواحدة. (الحمدي، ٢٠١٤)

كما تسمح الإدارة بالتجوال للموظفات في مختلف المستويات التنظيمية لتبين وجهة نظرهن بشكل مباشر للقائدة، والفائدة الأساسية من هذه الطريقة الإدارية هي تمكن من تطوير مهارات الموظفات بما في ذلك القيادة والمعرفة والخبرة في العمل، والتطوير في طريقة أداء العمل والمتطلبات اللازمة للتطوير. (Shraah, et al, 2013)

وهذا ويمكن القول أن تطبيق الإدارة بالتجوال يحقق التفويض الفعال للسلطة، وتقييم أداء العاملين بشكل أفضل، وإعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية، وزيادة كفاءة وفعاليات عمليات التدريب وتحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ، وزيادة الإحساس بالمسؤولية. وتتعدد أساليب الإدارة بالتجوال حيث تشمل الزيارات الميدانية لمواقع العمل بالإضافة إلى

الاجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات التخصصية والعامية والندوات والبرامج التدريبية والمناقشات غير الرسمية.

أبعاد الإدارة بالتجوال:

قد اتفقت العديد من الدراسات على أن الإدارة بالتجوال تركز على خمسة عناصر رئيسة تسهم في نجاحها وتعمل على تعزيز فاعلية المؤسسة التعليمية منها دراسة (عبيدات وأبا زيد، ٢٠٢٤)، ودراسة (الحارثي وبادواد، ٢٠٢٢)، (الرفاعي، ٢٠٢١)، (عبدالعزیز، ٢٠٢٠) وهذه الأبعاد تتضح فيما يلي:-

أولاً: اكتشاف الحقائق: يشير إلى قدرة المدير من خلال التجوال على تحديد المشكلات المنظمة والحكم على ظروف التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على المعلومات من أرض الواقع. يتضمن هذا البعد التفاعل المباشر مع الموظفين في أماكن عملهم لفهم التحديات التي يواجهونها والفرص التي يمكن تحسينها، مما يساعد في الحصول على صورة حقيقية للمشاكل والفرص، وتوفير مناخ يساعد العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآراءهم. (صالحه، ٢٠١٥)

ثانياً: تحسين الاتصال: يقصد به الاتصال المفتوح والمباشر من خلال التواجد الفعلي للمدير في بيئة العمل، مما يساعد على بناء علاقات أكثر شفافية، كما يمكن للمدير تقديم تعليمات أو تحديثات في الوقت الفعلي، مما يقلل من الفجوات بين المستوى الإداري والعاملين، من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات والمحاضرات وورش العمل بهدف التعرف على وجهات النظر المختلفة، والرد على استفسارات العاملين، وتعتمد الإدارة بالتجوال على الاتصالات غير الرسمية، بجانب الاتصالات الرسمية وبناء الثقة في العاملين وبث روح التعاون والعمل الجماعي. (السكرانة، ٢٠١٠)

ثالثاً: التحفيز: إن التواجد المباشر للمدير بين الموظفين يعزز من روح الفريق ويحفزهم. عندما يرى الموظفون أن مديرهم يولي اهتماماً حقيقياً لعملهم ويسعى للتفاعل معهم، فإنهم يشعرون بالرغبة في تحسين أدائهم. هذه الطريقة تسهم في زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة. والتحفيز الفعال من خلال التجوال يتطلب التفاعل الإيجابي والتواصل المباشر، والاعتراف بالجهود الفردية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. (الشبلي والنسور، ٢٠٠٩)

رابعاً: التطوير والإبداع: على المدير المتجول استخدام لغة حوار بسيطة كلما اقترب من العاملين، ولغة حوار فنية ومتخصصة كلما مع الفنيين والإداريين، حتى يستطيع استخلاص أفكار إبداعية وابتكارية حول قضايا وموضوعات ومشكلات العمل، ويمكن للمدير تحقيق التطوير والإبداع من خلال الدعم والتقدير للموظفين، والتفاعل المستمر، والاستماع الفعال وتقديم ملاحظات فورية، والتعاون، والتطوير المهني وتعليم المهارات.

خامساً: التغذية الراجعة: تعني قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه ومعرفة نقاط القوة والضعف ووضع البرامج التدريبية الملائمة وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي تتعلق بعملهم. ومن خلال عملية التجوال، يمكن للمدير تقديم تغذية راجعة فورية للموظفين بشأن أدائهم. كما أن الموظفين يمكنهم تقديم ملاحظات مباشرة حول القضايا التي يواجهونها. هذه التغذية الراجعة المباشرة تساعد على تحسين الأداء بشكل مستمر وفتح قنوات للتحسين المستمر في بيئة العمل. (العبيدي، ٢٠١٠).

هذا ويتضح أهمية اكتشاف الحقائق كأحد مدخلات النظام الإداري والمعلومات الواقعية الصحيحة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة التي من خلاله تستطيع المدرسة معالجة مشاكل العمل ومعوقات التنفيذ، والاتصال الإداري المباشر بين المدير والعاملين يتيح للمدير الوقوف على مشاكل العمل والعاملين والاستماع لأراهم ومقترحاتهم، من خلال الجولات النقدية والزيارات الميدانية، التي تمكن إدارة المدرسة من الوقوف على مستوى الأداء الفعلي في كافة الجوانب المدرسية، ومن ثم اتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة. والتحفيز والابداع يمثلان أحد أهم الأبعاد التي تهتم بها الإدارة بالتجوال، فمن خلال الجولات النقدية يستطيع المدير المتجول تحفيز العاملين ودفعهم لبذل مزيد من الجهد وتطوير أدائهم بالشكل الذي يدعم تحقيقهم للأهداف، بالإضافة إلى التغذية الراجعة وذلك من خلال النصح والتوجيه وتقديم الملاحظات للموظفين من أجل تصحيح نقاط الضعف وتعديل المسار نحو التميز والانجاز.

وفي ختام هذا المبحث، يتضح أن الإدارة بالتجوال هي نهج إداري يمثل تحولاً نوعياً في أسلوب الإدارة التقليدية، حيث يركز على التفاعل المباشر بين المديرين والموظفين، مما يعزز من فعالية الاتصال، ويحسن بيئة العمل، ويدعم الإنتاجية. ويكمن جوهر الإدارة بالتجوال في تواجد القائد

التعليمي في مواقع العمل الفعلية والتواصل المباشر مع العاملين لمتابعة سير العمليات، وتحديد المشكلات وحلها، وتعزيز الرضا والولاء الوظيفي. كما أن هناك اتفاق واسع حول فوائد ومميزات الإدارة بالتجوال منها تعزيز الثقة، وتحفيز الإبداع، وتحسين التواصل التنظيمي، وجودة الحياة المهنية، كما أن الإدارة بالتجوال توفر ثقل من الاعتماد الإدارة الورقية في صنع القرار وتعزيز الاتصال المباشر، مما يساعد في اتخاذ قرارات ملائمة. وتتحقق أبعاد الإدارة بالتجوال وفقاً لمجموعة من الخطوات، تهدف إلى التطور والتحسين المستمر في العملية الإدارية والتعليمية، من خلال توفير قاعدة بيانات متكاملة عن جوانب العمل المدرسي، تسهل عملية اتخاذ القرار واستثمار الفرص في التطوير.

المبحث الثاني: الثقة التنظيمية

مقدمة:

في هذا المبحث، يتم عرض مفهوم الثقة التنظيمية وتعريفاتها المختلفة، مع تسليط الضوء على الأبعاد الأساسية لهذه الثقة وهي الثقة في الزملاء، والإدارة، والمشرفين. ويتناول أيضاً الأهمية البالغة للثقة التنظيمية في تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي، فضلاً عن دورها في تقليل الصراعات الداخلية وتحسين بيئة العمل بشكل عام، والتعرف على تأثير هذه الثقة على الولاء التنظيمي، الابتكار، والتعاون بين فرق العمل، بالإضافة إلى تأثيرها على سمعة المؤسسة.

مفهوم الثقة التنظيمية:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة، نظراً للتركيب المعقد وغير الواضح لإعطاء صورة متكاملة له. فالباحثون ينظرون إلى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة، ويقدمون التعريفات المختلفة والتي تساهم أحياناً في زيادة التعقيد حول ماهية هذا المفهوم والآلية التي تساعد على فهمه. (Adams، 2004).

وتعتبر الثقة أحد عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي والتي يمكن تعريفها من خلال هذا المنظور على أنها علاقة بين طرفين في موقف محدد، يخلق إحساساً بالترابط والشعور بالأمان. (Thomas, 2019). ويشير الزبيدي (٢٠١٧) إلى أن الثقة التنظيمية هي الاعتقاد بأن المنظمة ستصرف بشكل عادل وشفاف، وأنها قادرة على تحقيق مصالح الموظفين. وعرفها عبدالغالي

وعبدالرحمن (٢٠١٩) بأنها توقعات مشاعر إيجابية من قبل العاملين والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الإدارية والتي روعي فيها الالتزام بالقيم والمبادئ والضوابط الأخلاقية السليمة، مما ينتج عنه إيمان العاملين بأهداف المؤسسة وسياساتها ورغبتهم في الاستجابة للتعليمات والقرارات ومدى قناعتهم بسلامتها.

وتعرف الثقة التنظيمية أيضا بأنها اعتقاد عام بأن أعضاء المنظمة أفراد أو مجموعات لديهم القبول والرغبة في الاعتماد عليهم في ضوء ما يقومون به من أعمال وتصرفات كما هو متوقع منهم. (Lee, Choi, 2003). كما عرفها (Yilmaz, Atalay (2009 بأنها، التوقعات الإيجابية لأعضاء المنظمة حول تطبيقات وسياسات المنظمة بأنها ستخدم مصالحهم وتحقق أهدافهم.

هذا ويعد مفهوم الثقة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز استقرار المؤسسة التعليمية وضمان جودتها واستمرارية نجاحها، في ضوء مقومات تستند إلى أبعاد عاطفية واجتماعية وقيم تنظيمية ومراعاة احتياجات العاملين مما يساهم في ارتباطهم واندماجهم للمؤسسة.

أهداف الثقة التنظيمية:

إن توفير القدر المناسب من مستويات الثقة التنظيمية في البيئة المدرسية، يمكن تحقيقه من خلال أنماط ومداخل قيادية محفزة وموجهة وداعمة للعمل والعاملين، وتوفير العدالة والشفافية في توزيع المهام والمسؤوليات واتخاذ القرارات، والتقدير والتحفيز لجهود المعلمين والعاملين وإنجازاتهم، ويمكن تحديد أهداف الثقة التنظيمية في المؤسسة التعليمية فيما يلي:

- توفير بيئة عمل صحية تسودها الثقة المتبادلة والحوار الفعال وروح الفريق بين أعضاء المجتمع المدرسي، مما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة.
- تحفيز الأداء المهني للمعلمين وتقدير الجهود المبذولة، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي والدافعية، وتعزيز الاندماج الوظيفي.
- الاستقرار الوظيفي وشعور المعلمين بالانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية، مما يقلل معدلات التسرب الوظيفي والغياب وضعف الانتاجية.
- مقاومة التغيير وتهئية المعلمين إلى تقبل التحسينات والتغييرات في بيئة العمل، من خلال التوجيه وتوفير برامج التدريب للتعامل مع تلك التغييرات.

- رفع مستوى الكفاءة الداخلية وجودة التعليم وتحسين مخرجاته، مما يرفع من مستوى الأداء المؤسسي ويحقق التميز التربوي والتعليمي.

أهمية الثقة التنظيمية:

تعتبر الثقة التنظيمية من العوامل التي تؤثر على جودة المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها، وتتضح أهمية الثقة التنظيمية في النقاط التالية:

- تعزيز الأداء التنظيمي: الثقة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الموظفين؛ فعندما يثق الموظفون في منظماتهم، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لبذل الجهد الإضافي وتحقيق الأهداف التنظيمية. (Dirks, Ferrin, 2002)

- تعزيز الكفاءة التشغيلية والابداع: الثقة التنظيمية تعزز الكفاءة التشغيلية وتقلل من تكاليف الرقابة، حيث أن الموظفين الذين يثقون في منظماتهم لا يحتاجون إلى إشراف مكثف. كما أنها تجعل الموظفين أكثر استعداداً لتقديم أفكار مبدعة، وتعزز ثقتهم في أن أفكارهم ستلقى التقدير. (الغامدي، ٢٠٢١).

- تقليل معدل دوران الموظفين: فالموظفين الذين يثقون في منظماتهم يكونون أقل عرضة لترك العمل، فالثقة التنظيمية تعزز الولاء التنظيمي، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب. (الخليفة، ٢٠٢٠)

- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة: لأن الثقة في الإدارة تعزز العلاقات الإيجابية وتقلل من الصراعات، كما أن الثقة في الإدارة تعزز الشفافية والعدالة، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل. (الزبيدي، ٢٠١٧)

هذا ويتضح أن الثقة التنظيمية تمثل قوة محركة في تحسين صورة المؤسسة التعليمية من خلال إرساء قيم ومفاهيم التعاون والعطاء، والانجاز والايجابية، والابداع والابتكار، والالتزام والدافعية في أداء المهام والمسؤوليات، والاندماج الوظيفي واعتزاز الموظفين بانتمائهم للمؤسسة وعدم الرغبة في ترك العمل.

أبعاد الثقة التنظيمية:

اتفقت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (زغير والعبدي، ٢٠٢١)، ودراسة (Demir, 2015) على أن أبعاد الثقة التنظيمية تتمحور في الثقة في الإدارة، الثقة في المشرفين، الثقة بين زملاء العمل، واعتمد البحث الحالي تلك الأبعاد، وفيما يلي تتضح طبيعة والعوامل المؤثرة في هذه الأبعاد:-

أولاً: الثقة في الإدارة: تشير الثقة في الإدارة إلى مدى ثقة الموظفين في نزاهة وقدرة القيادات العليا في المنظمة، وتعتمد هذه الثقة على تصورات الموظفين حول عدالة الإدارة وشفافيتها وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة، ومن العوامل المؤثرة في تحقيق الثقة في الإدارة النزاهة ومدى تصرف الإدارة بشكل أخلاقي وعادل، والكفاءة وقدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق النتائج، واهتمام الإدارة باحتياجات ورفاهية الموظفين وتلبيتها. (الزبيدي، ٢٠١٧)

ثانياً: الثقة في المشرفين: الثقة هي الأساس الذي يبني عليه المشرفون علاقاتهم مع موظفيهم، وتعزز الثقة في المشرف من القدرة على اتخاذ قرارات جماعية بنجاح وتحقيق أهداف الفريق بكفاءة. ومن العوامل التي تساهم في بناء الثقة بين المشرفين والموظفين العدالة والشفافية في قرارات المشرفين وتوضيح أسبابها، الاتصال الفعال والاستماع للموظفين والاجابة على استفساراتهم، والدعم والتوجيه المستمر للموظفين ومساعدتهم في تجاوز الصعوبات. (الغامدي، ٢٠٢١)

ثالثاً: الثقة بين الزملاء العمل: تشير الثقة بين الزملاء إلى مدى ثقة الموظفين في زملائهم وقدرتهم على التعاون بشكل فعال، وترتكز هذه الثقة على تصورات الموظفين حول نزاهة زملائهم وقدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم، ومن العوامل المؤثرة في تحقيق الثقة بين زملاء العمل الموثوقية وقدرة الزملاء على الوفاء بوعودهم والتزاماتهم، التعاون واستعداد الزملاء للعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة، الاحترام المتبادل لبعضهم البعض وتقديرهم للاختلافات. (الخليفة، ٢٠٢٠)

هذا ويتضح أهمية أبعاد الثقة التنظيمية في الترابط والتماسك والتعاون بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة التعليمية، والحد من أشكال الصراع التنظيمي، وتوفير بيئة جاذبة للعمل والإنتاج، وتحقيق السعادة التنظيمية والولاء الوظيفي.

وفي ختام هذا المبحث، يمكن التأكيد على أن الثقة التنظيمية تعد ركيزة جوهرية في بناء بيئة عمل صحية ومستدامة داخل المؤسسات التعليمية، فهي لا تقتصر على مجرد التفاعل الإنساني بين الأفراد، بل تتجاوز ذلك لتشمل طبيعة العلاقة التي تربط الموظفين بالإدارة والمشرفين، مما يعزز من روح التعاون وينمي التفاعل الإيجابي بين مختلف المستويات التنظيمية. إن وجود الثقة التنظيمية يخلق مناخًا يشعر فيه العاملون بالأمان والدعم، ويشجعهم على التعبير عن آرائهم ومبادراتهم، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء، كما أن الثقة التنظيمية تسهم بشكل فعال في تعزيز الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات دوران الموظفين، مما يوفر استقرارًا وظيفيًا يعد ضروريًا لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن جهة أخرى، تؤدي الثقة التنظيمية دورًا محوريًا في تحسين سمعة المؤسسة ومكانتها، مما يرفع من قدرتها التنافسية. ولتحقيق ذلك لا بد من تفعيل أبعاد الثقة التنظيمية بشكل منهجي ومدرّوس، يشمل بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والعدالة والتقدير والعلاقات الإنسانية، بما يساهم في تطوير المؤسسة التعليمية وتمكينها من تحقيق رسالتها بكفاءة وفاعلية.

الدراسات السابقة:

يعرض هذا الجزء بعض الدراسات والبحوث ذات الصلة بمتغيرات البحث، والتي تم تقسيمها إلى محورين رئيسيين، وفقًا للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، في ضوء عرض هدف كل دراسة والمنهج المتبع والعينة والأداة المستخدمة وأهم النتائج.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال

اهتمت دراسة عبيدات وأبا زيد (٢٠٢٤) باستكشاف تأثير أسلوب الإدارة بالتجوال على شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة على عينة مكونة من ٢٢٩ موظفًا يعملون في الوزارة ومديرياتها، وأظهرت النتائج أن الموظفين يرون أن درجة تطبيق المديرين لأسلوب الإدارة بالتجوال كانت مرتفعة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة بالتجوال وهي تحسين الاتصال، اكتشاف الحقائق، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة، وبين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية. وهدفت دراسة (Nson 2024) إلى تقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على العلاقة بين الإدارة بالتجوال وأبعادها، والتميز المؤسسي، واتبعت الدراسة منهجية

مراجعة مفصلة للمقالات النظرية والتجريبية المنشورة في مجالات ذات تأثير عالي وذات صلة بالموضوع، وأظهرت نتائج مراجعة الدراسات ذات الصلة أن ممارسات الإدارة بالتجوال وأبعادها تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعمل كعامل وسيط في العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز التنظيمي.

في حين هدفت دراسة الحارثي وباداود (٢٠٢٢) إلى التعرف على واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في جدة للإدارة بالتجوال عن بعد من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة طُبقت على عينة مكونة من ٢١٦ معلمة من مدارس التعليم الحكومي الابتدائي في وسط جدة، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة قائدات المدارس للإدارة بالتجوال عن بعد كانت بدرجة كبيرة، وكان ترتيب أبعاد الإدارة بالتجوال على التوالي بُعد التحفيز، يليه بُعد تحسين الاتصال، ثم بُعد التطوير والإبداع، ثم بُعد التغذية الراجعة، وأخيرًا بُعد اكتشاف الحقائق. وهدفت دراسة الرفاعي (٢٠٢١) إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتطبيقها على عينة من ٢٧٥ معلمًا، وأسفرت النتائج عن أن مديري المدارس يمارسون الإدارة بالتجوال بدرجة كبيرة، وكان مجال التطوير والإبداع في أعلى درجات الممارسة، يليه تحسين الاتصال، ثم التغذية الراجعة، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإدارة بالتجوال بناءً على المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو حجم المدرسة، ووجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة بالتجوال ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وهدف دراسة الحامدي والقاسمي (٢٠٢٠) إلى دراسة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وأداء الوظيفة لدى مديري المدارس للصفوف من ٥-١٠ في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الدراسة الارتباطية لتحليل العلاقة بين ممارسات الإدارة بالتجوال وأداء المعلمين، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من ٢٨٠ معلمًا، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وفقًا لمتغير الجنس أو سنوات الخبرة، كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية

إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال ومستوى أداء المعلمين في مدارسهم. وقد هدفت دراسة الضريس (٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأبعادها إدارة الوقت، التحفيز، التواصل، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في كليات جامعة شقراء. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم تطبيق استبانة على عينة من رؤساء الأقسام في كليات جامعة شقراء، بلغ عددهم (٤٧) رئيس قسم، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال في أبعادها المختلفة جاءت بدرجة مرتفعة، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل عمداء الكليات يعزى إلى نوع العينة أو الدرجة العلمية.

وتطرقت دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠) إلى دراسة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابتكار، التغذية الراجعة)، وفعالية القرارات الاستراتيجية في جامعة حفر الباطن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطُبقت على عينة مكونة من ١٧٢ عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت النتائج إلى ارتفاع مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال في الجامعة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفعالية القرارات الاستراتيجية. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفعالية القرارات الاستراتيجية ترجع إلى النوع، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة. في حين سعت دراسة شناق والخوالدة (٢٠١٩) إلى قياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس المهنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير أداة استبانة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى دافعية الإنجاز، وشملت عينة الدراسة ٢٧١ معلماً ومعلمة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية للإدارة بالتجوال كانت بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بناءً على متغير الجنس، لكن وُجدت فروق لصالح المعلمين الذين لديهم خبرة أقل من خمس سنوات، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى دافعية الإنجاز.

وتعرفت دراسة (Serrat 2017) على دور الإدارة بالتجوال في تعزيز التواصل غير الرسمي بين المديرين والموظفين، وتحسين جمع المعلومات من أرض الواقع، وتحفيز الموظفين، ودعم اتخاذ القرارات الفعالة داخل المؤسسات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة بالتجوال، بالإضافة إلى تحليل نماذج تطبيقية من مؤسسات مختلفة استخدمت هذا الأسلوب في ممارساتها الإدارية، وتوصلت النتائج إلى أن الإدارة بالتجوال تعزز التواصل الفعال بين المديرين والموظفين، مما يساهم في بناء الثقة وتحسين بيئة العمل، ويزيد من رضا الموظفين والتزامهم تجاه المؤسسة.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية

هدفت دراسة (Santos 2023) إلى فهم دور الثقة التنظيمية في ثقافة قيادة المعلمين في مدارس حكومية مختارة في الفلبين. استخدمت الدراسة تصميم بحث نوعي شمل مديري المدارس الحكومية في إدارة مدارس ماريكيينا. أفاد المشاركون بأن قيادة المعلمين تراعى عند إدارة مهام المدرسة بشكل صحيح ووجود بيئة عمل متناغمة في المؤسسة، وتتمثل أبرز التحديات في تردد المعلمين في قبول المهام الصعبة، وانخفاض الثقة بالنفس، وغياب التعاطف، وأشار المشاركون إلى خصائص فريدة لتمكين القيادة كالشفافية والمسؤولية والاهتمام بمشاعر الآخرين وحسن الاستماع، كما أشار المشاركون إلى ضرورة بناء الثقة التنظيمية لتقديم تعليم عالي الجودة في الفلبين، وتوفير بيئة عمل تتيح للجميع فرصة تجربة القيادة. وقامت دراسة جراد (٢٠٢٢) بتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد استبانتين لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية والثقة التنظيمية، وشملت العينة ٣٣٩ معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة لدى المعلمين، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على الجنس أو المؤهل العلمي، لكن تم رصد تأثير لمتغير سنوات الخدمة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة التشاركية والثقة التنظيمية.

وركزت دراسة الرواشدة والطعاني (٢٠٢٢) على استكشاف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، وتم استخدام المنهج

الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن تصورات المعلمين حول التمكين الإداري بكل أبعاده كانت متوسطة، وكذلك كانت تصوراتهم عن الثقة التنظيمية بجميع أبعادها متوسطة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بجميع أبعاده والثقة التنظيمية بكل أبعادها عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. ومن جهة أخرى لم تظهر النتائج أي فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمستوى التمكين الإداري والثقة التنظيمية بناءً على متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. وهدفت دراسة البويوسف (٢٠٢٢) إلى دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانتين لقياس مستوى الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي، وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٠ مدير ومديرة، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس كان مرتفعاً بوزن نسبي ٨٨٪، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي، مما يشير إلى تأثير الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع في بيئة العمل المدرسية.

واستهدفت دراسة زغير والعبودي (٢٠٢١) إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية والأهلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من ١٥٠ معلمة من رياض الأطفال الحكومية و١٥٠ معلمة من رياض الأطفال الأهلية، وقامت الدراسة بتطوير مقياس للثقة التنظيمية يتضمن ثلاث أبعاد هي: الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة العمل، والثقة بالمشرفين، وأسفرت النتائج عن أن معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية والأهلية يتمتعن بمستوى مرتفع من الثقة التنظيمية. كما تبين أن معلمات الرياض الحكومية كانت لديهن ثقة تنظيمية أعلى من معلمات الرياض الأهلية. بينما هدفت دراسة العريفي (٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وكشف المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة على عينة مكونة من ٢٠٠ قائدة مدرسة و٤٢ مشرفة قيادة مدرسية، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس كان متوسطاً، مع ترتيب الأبعاد وفقاً للأهمية: فرص الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة، تدفق

المعلومات، والسياسات الإدارية، وكشفت النتائج أيضًا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على متغيرات مثل العمل الحالي، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في بعض أبعاد الثقة التنظيمية. وهدفت دراسة العتيبي (٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس في منطقة السر بالملكة العربية السعودية، والتعرف على العوامل المؤثرة في مستوى الثقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبلغت العينة ٣٠٦ معلمًا ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس جاء بدرجة مرتفعة، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقة التنظيمية بناءً على متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية بناءً على سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة المختلفة. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال وتبني إدارات التعليم نظامًا من القيم كقاعدة للثقة التنظيمية.

وكشفت دراسة Demir (2015) عن تأثير مستوى ثقة معلمي المدارس الابتدائية تجاه مؤسساتهم وعلاقته بتصوراتهم حول ثقافة قيادة المعلمين في المدرسة، وشارك في الدراسة ٣٧٨ معلمًا يعملون في مدارس بوردور الابتدائية الحكومية، واستخدمت الدراسة مقياس ثقافة قيادة المعلمين (TLCS) ويشمل أبعاد تعاون المعلمين، والدعم الإداري، وبيئة العمل الداعمة، ومقياس الثقة الشاملة (CTS) ويشمل أبعاد الثقة في مديري المدارس، والثقة في الزملاء، والثقة في العملاء، وأظهرت النتائج أن ثقة المعلمين بمؤسساتهم التعليمية إيجابية وهامة لثقافة القيادة التربوية في المدرسة، كما تبين أن الثقة بالمديرين ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالثقة الإدارية، كما ترتبط الثقة بالزملاء بتعاون المعلمين وبيئة العمل الداعمة. في حين فحصت دراسة Karademir (2015) مستوى الثقة التنظيمية لدى المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الثانوية الرياضية في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من ١٨٦ مديرًا ومعلمًا، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق فيما يتعلق بالجنس والخلفية التعليمية ومدة الخدمة والحالة الوظيفية، ووجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقاييس الفرعية اتجاه الثقة والدقة والاهتمام. عندما تمت دراسة القيم والمواقف التي تناولت أبعاد الدقة والكفاءة والتماسك والولاء والوضوح والاهتمام وأثرها على اتجاه الثقة، وجد أن المقاييس الفرعية مثل القيم والمواقف والدقة والتماسك كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الثقة التنظيمية.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية

هدفت دراسة القرني (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات من وجهة نظرهن، وتم اختيار عينة من ٢٩٢ معلمة، واستخدمت استبانة أداة للدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة، بينما كان مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات الإدارة بالتجوال تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الحاصلات على بكالوريوس فأعلى، وسنوات الخبرة لصالح المعلمات ذوات الخبرة ١٠ سنوات فأكثر، ووجود فروق حول مستوى الثقة التنظيمية لصالح المعلمات الحاصلات على بكالوريوس فأعلى والمعلمات ذوات الخبرة أقل من ٥ سنوات، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية.

وتطرقت دراسة مخامرة (٢٠١٨) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من ١٢٠ معلماً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة، وكان مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين بدرجة متوسطة أيضاً، كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لصالح الذكور، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية بناءً على متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

في ضوء ما أسفرت عنه الأدبيات الحديثة التي تشهدها ساحة الفكر الإداري التربوي ذات العلاقة بمتغيرات البحث، يتضح استفادة البحث الحالي من الأطر النظرية والمفاهيمية للدراسات السابقة، كما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في المنهج وبناء أداة البحث. وقد أكدت دراسات كل من (عبيدات وأبا زيد، ٢٠٢٤)، (الرفاعي، ٢٠٢١)، (الحامدي والقاسمي، ٢٠٢٠)، (Nson, 2024)، (Serrat, 2017) على أهمية مدخل الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز التنظيمي، وشعور الموظفين بالرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية، ورفع مستوى

المعلمين في مدارسهم، وتعزيز التواصل الفعال. كما أكدت دراسات كل من (Santos,2023)، (الرواشدة والطعاني، ٢٠٢٢)، (البويوسف، ٢٠٢٢)، (العتيبي، ٢٠١٩)، (Demir,2015) على ضرورة بناء الثقة التنظيمية لتقديم تعليم عالي الجودة وتوفير بيئة عمل تتيح للجميع تجربة القيادة، وتحقيق التمكين الإداري، وتعزيز الابداع في بيئة العمل المدرسية، وأهمية تبني إدارات التعليم نظاماً من القيم كقاعدة للثقة التنظيمية.

وانتفتت دراسة (القرني، ٢٠١٩)، ودراسة (مخامرة، ٢٠١٨) مع البحث الحالي في متغيراته، ولكن اختلفت عنه في حدوده المكانية والبشرية. حيث يضيف البحث الحالي دراسة مدى الارتباط بين متغيري الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة، وصولاً لتحديد طبيعة العلاقة وسد الفجوة البحثية بين تلك المتغيرين.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث:

إن المنهج الوصفي الارتباطي المنهج الأكثر ملاءمة لأغراض البحث، وقد عرفه العساف (٢٠٠٦: ٢٦١) بأنه ذلك النوع من أساليب الدراسة الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة.

مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث بمعلمات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة، والبالغ عددهم (١١٣١) معلمة بمدارس المبكرة في مدينة بريدة، وذلك حسب إحصائية وزارة التعليم لعام ١٤٤٥هـ. وبلغ حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون. (٢٨٦) من المعلمات في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة، وتم جمع (٣٦٠) استبانة بعد توزيعها بشكل إلكتروني على جميع معلمات مدارس الطفولة المبكرة في مديريات التعليم بمدينة بريدة وكانت الاستجابة منهن عالية.

أداة البحث:

تم تصميم أداة البحث بالاعتماد على الأدبيات النظرية السابقة وهي عبارة عن استبانة من قسمين، يتضمن القسم الأول المعلومات الأساسية للعينة ممثلة بالخبرة والمؤهل العلمي، وأما القسم الثاني فيتضمن محورين يخصص المحور الأول لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس الطفولة

المبكرة بمدينة ويتضمن ٥ أبعاد فرعية بواقع (١٥) عبارة، وتخصيص المحور الثاني للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية ويتضمن ٣ أبعاد بواقع (٩) عبارات.

ثبات الأداة:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أبعاد محاور الاستبانة، ويوضح نتائجها الجداول التالي:

جدول (١) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
محور الإدارة بالتجوال	اكتشاف الحقائق	٣	0.882
	تحسين الاتصال	٣	0.851
	التحفيز	٣	0.849
	التطوير والإبداع	٣	0.865
	التغذية الراجعة	٣	0.847
محور الإدارة بالتجوال			0.853
محور الثقة التنظيمية	الثقة بالقيادة	٣	0.837
	الثقة بالمشرفين	٣	0.864
	الثقة بزملاء العمل	٣	0.858
محور الثقة التنظيمية			0.881
الاستبيان كاملاً			0.874

تشير بيانات من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين ٠.٨٤٧ و ٠.٨٨٢ لأبعاد محور الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)، وهو ما يدل على نسبة ثبات تفوق ٨٤%، كما جاء محور (الثقة التنظيمية) بمعامل ثبات (٠.٨٨١) وهو ما يعبر عن نسبة ثبات تفوق ٨٨%، وبالنظر لقيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة والبالغة ٠.٨٧٤، تشير لأن نسبة الثبات للاستبانة ككل بلغت ٨٧%، وهو ما يعني نسبة ثبات مرتفعة وجيد لأداة البحث.

صدق الأداة:

صدق الاتساق الداخلي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاستبانة والدرجات الكلية لمحاورها

المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
اكتشاف الحقائق	0.589	0.000
تحسين الاتصال	0.671	0.000
التحفيز	0.634	0.000
التطوير والإبداع	0.642	0.000
التغذية الراجعة	0.661	0.000
محور الإدارة بالتجوال مع الدرجة الكلية	0.629	0.000
الثقة بالقيادة	0.639	0.000
الثقة بالمشرفين	0.614	0.000
الثقة بزملاء العمل	0.628	0.000
محور الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية	0.678	0.000

** دال عند مستوى (0.01)

تشير بيانات الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط بيرسون تعبر عن علاقة ارتباط إيجابية لكافة المحاور، وقد تراوحت بين ٠.٥٨٩ و ٠.٦٧١ بين أبعاد محور الإدارة بالتجوال، وجاء محور الثقة التنظيمية بقيمة بلغت ٠.٦٧٨ كما تراوحت أبعاد بين (٠.٦١٤، ٠.٦٣٩)، وبالنظر لقيم دلالة علاقة الارتباط، كما يتضح أن علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية بين الدرجة الكلية للاستبانة والدرجات الكلية لكافة المحاور والأبعاد، ومنه يتضح أن الاستبانة يتمتع بصدق بناء جيد، وأن كل من المحاور والأبعاد قادر على قياس الغرض الموضوع لقياسه.

صدق التمييز:

جدول (٣): المتوسط والانحراف المعياري لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال، ومستوى الثقة التنظيمية

الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة الدلالة
محور الإدارة بالتجوال	4.30	.657	8.865	0.000
محور الثقة التنظيمية	4.17	.641		

تشير بيانات الجدول السابق أن متوسط محور الثقة التنظيمية بلغ متوسط حسابي ٤.١٧ بانحراف معياري ٠.٦٤١، بينما بلغ متوسط محور الإدارة بالتجوال ٤.٣٠ بانحراف ٠.٦٥٧، وبالنظر إلى دلالة الفروق بين الفئتين نجد أن قيمة الدلالة بلغت ٠.٠٠٠ ما يشير لكون الفروق بين الفئتين ذات دلالة معنوية عند المستوى ٠.٠٠١، بالتالي يتضح أن أداة البحث قادرة على إظهار الفروق الفردية بين المبحوثين، ومنه نقبل بصدق تمييز جيد للاستبانة.

وصف عينة البحث:

- توزيع العينة بحسب سنوات الخبرة:
تكشف نتائج البحث عن تباين واضح في توزيع العينة حسب سنوات الخبرة، حيث تظهر البيانات أن الغالبية العظمى من معلمات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة بريدة يمتلكن خبرة طويلة تزيد عن ١٠ سنوات، بنسبة مرتفعة بلغت ٧١.٩% من إجمالي العينة. بينما جاءت الفئة الأقل خبرة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة ١٣.٦% فقط.
- توزيع العينة بحسب المؤهل العلمي:
كشفت نتائج البحث عن تفاوت كبير في توزيع المؤهل العلمي بين معلمات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة بريدة، حيث بلغت نسبة الحاصلات على درجة البكالوريوس ٨٧.٢% من إجمالي العينة، بينما لم تتجاوز نسبة الحاصلات على دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) ١٢.٨%. وارتفاع نسبة البكالوريوس قد يعكس واقعًا تعليميًا عامًا في قطاع الطفولة المبكرة، والذي غالبًا ما يعتمد على الخبرة العملية الميدانية جنبًا إلى جنب مع المؤهل الأساسي.

مناقشة النتائج وتفسيرها

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: درجة

ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الاستجابة
١. تسعى المديرية إلى معرفة التحديات والعقبات في العمل.	4.37	0.769	87.4%	1	مرتفعة جدا
٢. تتمكن المديرية من التعرف على معدل الإنجاز وجودة العمل.	4.34	0.709	86.8%	2	مرتفعة جدا
٣. تتمكن المديرية من جمع المعلومات المناسبة التي تساعد في اتخاذ القرارات.	4.32	0.78	86.4%	3	مرتفعة جدا
بُعد اكتشاف الحقائق	4.3347	0.7321	86.7%	مرتفعة جدا	
١. تستطيع المديرية بناء علاقات جيدة مع منسوبات المدرسة وكسب ثقتهم.	4.43	0.766	88.6%	1	مرتفعة جدا
٢. يمكن للمديرية معرفة احتياجات وتطلعات منسوبات المدرسة.	4.24	0.843	84.8%	3	مرتفعة جدا
٣. يمكن للمديرية معرفة وجهات نظر منسوبات المدرسة والرد على استفساراتهم.	4.28	0.791	85.6%	2	مرتفعة جدا
بُعد تحسين الاتصال	4.363	0.65381	87.3%	مرتفعة جدا	
١. تستطيع المديرية تحفيز أداء منسوبات المدرسة والارتقاء بمستواهن.	4.33	0.793	86.6%	1	مرتفعة جدا
٢. تستطيع المديرية إلى تلبية متطلبات منسوبات المدرسة المتعلقة بالعملية التربوية.	4.29	0.773	85.8%	2	مرتفعة جدا
٣. تستطيع المديرية تعزيز الشعور بالمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.	4.25	0.821	85.0%	3	مرتفعة جدا
بُعد التحفيز	4.3123	0.699	86.2%	مرتفعة جدا	
١. تستطيع المديرية تقديم أفكار مبتكرة لتطوير وتحسين العمل.	4.22	0.841	84.4%	3	مرتفعة جدا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الاستجابة
٢. تستطيع المديرية اكتشاف منسوبات المدرسة المبدعات في أدائهن الوظيفي.	4.38	0.73	87.6%	1	مرتفعة جدا
٣. تستطيع المديرية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبات المدرسة، لدعم نموهن المهني.	4.24	0.839	84.8%	2	مرتفعة جدا
بُعد التطوير والإبداع	4.2852	0.71947	85.7%	مرتفعة جدا	
١. تستطيع المديرية التجوال تقديم الملاحظات البناءة، والتغذية الراجعة لمنسوبات المدرسة.	4.27	0.77	85.4%	2	مرتفعة جدا
٢. تستطيع المديرية مساعدة منسوبات المدرسة في التعرف على جوانب القوة والضعف لديهن.	4.17	0.847	83.4%	3	مرتفعة
٣. تستطيع المديرية تقديم المعلومات لمنسوبات المدرسة حول عملهن.	4.29	0.74	85.8%	1	مرتفعة جدا
بُعد التغذية الراجعة	4.2273	0.7542	84.5%	مرتفعة جدا	
محور الإدارة بالتجوال	4.302685	0.657277	86.1%	مرتفعة جدا	

يتضح من الجدول السابق أن نتائج البحث أظهرت اتجاهاً إيجابياً مرتفعاً جداً لدى معلمات الطفولة المبكرة في مدينة بريدة حول ممارسة مديراتهن للإدارة بالتجوال، حيث بلغ المتوسط العام ٤.٣٠ بنسبة ٨٦.١ %، وهو ما يُصنف ضمن المستوى المرتفع جداً، وهذا يشير إلى أن مديرات المدارس يمارسن هذا النمط الإداري بفاعلية، مما يعكس وعياً بأهمية التفاعل المباشر مع منسوبات المدرسة لتعزيز الثقة التنظيمية.

كما حصل بُعد تحسين الاتصال على أعلى متوسط ٤.٣٦، بنسبة ٨٧.٣ %، حيث جاءت العبارة "بناء علاقات جيدة مع منسوبات المدرسة وكسب ثقتهن" في المرتبة الأولى، وهذا يؤكد نجاح المديرات في تعزيز الثقة المتبادلة من خلال التواصل الفعال، مما يدعم المناخ التنظيمي الإيجابي، بينما سجل بُعد اكتشاف الحقائق جاء بمتوسط مرتفع جداً ٤.٣٣، بنسبة ٨٦.٧ %، حيث أشارت المعلومات إلى قدرة المديرات على التعرف على التحديات وجمع المعلومات لاتخاذ القرارات. وهذا يظهر أن الإدارة بالتجوال تُستخدم كأداة استباقية لفهم واقع المدرسة بدقة. وجاء بُعد التحفيز بدرجة

مرتفعة جدًا بمتوسط حسابي ٤.٣١ بنسبة ٨٦.٢% مما يشير إلى قدرة المديرات على تحفيز الأداء وتعزيز المشاركة في صنع القرار وحرصهن على تمكين المعلمات، أما في بُعد التطوير والإبداع، فجاءت قدرتهن على اكتشاف المبدعات بمتوسط حساب ٤.٣٨ كأبرز نقاط القوة، بينما كانت تقديم الأفكار المبتكرة الأقل تقييمًا بمتوسط حسابي ٤.٢٢، مما قد يشير إلى الحاجة لمزيد من الابتكار في الحلول، وجاء بُعد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي ٤.٢٢، وكانت مساعدة المعلمات في تحديد نقاط الضعف العبارة الأقل تقييمًا بمتوسط حسابي ٤.١٧ وهذا قد يعكس الحاجة إلى تدريب المديرات على أساليب أكثر فاعلية في تقديم الملاحظات النقدية البناءة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عبيدات وأبا زيد، ٢٠٢٤) في ارتفاع درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وترتيب أبعادها. كما اتفقت مع دراسة الحارثي وباداود (٢٠٢٢) في ارتفاع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس، واختلفت في ترتيب أبعاد الإدارة بالتجوال حيث جاء بُعد التحفيز في المرتبة الأولى وبُعد اكتشاف الحقائق في المرتبة الأخيرة. اتفقت مع دراسة الرفاعي (٢٠٢١) في ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال بدرجة كبيرة، بينما اتفقت جزئيًا في ترتيب الأبعاد حيث جاء بُعد التطوير والإبداع في المرتبة الأولى وبُعد التغذية الراجعة في المرتبة الأخيرة.

ويتضح مما سبق أن النتائج تؤكد أن الإدارة بالتجوال تُمارس بفاعلية في مدارس الطفولة المبكرة ببريدة، مع تركيز قوي على بناء الثقة والاتصال، بينما تظهر فرصًا لتحسين الابتكار في الحلول وأساليب التغذية الراجعة، وهذه الممارسات تسهم بشكل مباشر في جودة العملية التربوية وتحسين بيئة العمل.

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة من وجهة المعلمات؟

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: مستوى

الثقة التنظيمية بمدارس الطفولة المبكرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الاستجابة
١. تطبيق الإدارة إجراءات وسياسات صحيحة وواضحة.	4.23	0.756	84.6%	1	مرتفعة جدا
٢. تتميز الإدارة بالشفافية والنزاهة والعدالة.	4.13	0.881	82.6%	2	مرتفعة
٣. تقوم الإدارة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	4.05	0.921	81.0%	3	مرتفعة
بُعد الثقة بالقيادة	4.2194	0.70743	84.4%	مرتفعة جدا	
١. تمتلك المشرفات الخبرة والقدرات التي تمكنهم بأداء عملهن على أكمل وجه.	4	0.844	80.0%	2	مرتفعة
٢. أثق في عدالة المشرفات في التعامل مع المعلومات.	3.93	0.879	78.6%	3	مرتفعة
٣. تستطيع المشرفات تقديم المساعدة عند الحاجة.	4.06	0.842	81.2%	1	مرتفعة
بُعد الثقة بالمشرفين	4.0081	0.74558	80.2%	مرتفعة	
١. تؤدي زميلاتي مهام عملهن بتفاني وإخلاص.	4.33	0.711	86.6%	3	مرتفعة جدا
٢. تقوم زميلاتي في العمل بمساعدة بعضهن البعض وتقديم النصح والمشورة عند الحاجة.	4.34	0.748	86.8%	2	مرتفعة جدا
٣. تتصرف زميلاتي في العمل وفق قيم ومبادئ أخلاقية.	4.41	0.678	88.2%	1	مرتفعة جدا
بُعد الثقة بزملاء العمل	4.3027	0.65728	86.1%	مرتفعة جدا	
محور الثقة التنظيمية	4.1767	0.64133	83.5%	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق أن نتائج الدراسة أظهرت أن مستوى الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة يتميز بشكل عام بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٨ بنسبة ٨٣.٥%، وهذا المستوى يعكس بيئة عمل صحية تسودها الثقة المتبادلة بين مختلف مكونات المنظومة التعليمية، مما يشكل قاعدة أساسية لتعزيز العمل التربوي المشترك. فيما يتعلق بأبعاد الثقة التنظيمية، جاءت الثقة بين زميلات العمل في المرتبة الأولى بمتوسط ٤.٣٠ ونسبة ٨٦.١%. حيث

أظهرت النتائج أن المعلمات يتقن بزميلاتهن في العمل ثقة عالية، خاصة فيما يتعلق بالالتزام بالقيم الأخلاقية والتعاون المتبادل والإخلاص في أداء المهام، وهذه النتائج تكشف عن وجود روح فريق قوية وتماسك مهني بين المعلمات، وهو ما يعتبر عاملاً محورياً في نجاح العملية التعليمية. أما فيما يخص الثقة بالقيادة المدرسية، فقد سجلت متوسطاً بلغ ٤.٢١ بنسبة ٨٤.٤%. حيث أبدت المعلمات مستوى جيداً من الثقة في إدارة المدرسة، خاصة في جوانب وضوح السياسات والإجراءات ووجود درجة مقبولة من العدالة والنزاهة، ومع ذلك فقد ظهر أن هناك مجاًلاً للتحسين في جانب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والذي حصل على أدنى تقييم ضمن هذا المحور.

وفي بُعد الثقة بالمشرفات التربويات، جاء المتوسط ٤.٠٠ بنسبة ٨٠.٢%، وهو ما يشير إلى أن هذا الجانب يحتاج إلى مزيد من العناية والتحسين، حيث أظهرت النتائج أن المعلمات يتقن في قدرة المشرفات على تقديم المساعدة، ولكن مستوى الثقة في عدالة المشرفات كان الأقل بين المؤشرات، مما يستدعي العمل على تعزيز هذا الجانب.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (جراد، ٢٠٢٢)، ودراسة (البويوسف، ٢٠٢٢)، ودراسة (زغير والعبيدي، ٢٠٢١)، ودراسة (العتيبي، ٢٠١٩) في تحقيق مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة، بينما اختلفت مع دراسة (الرواشدة والطعاني، ٢٠٢٢)، ودراسة (العرفي، ٢٠١٩) في تحقيق مستوى الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة. وأوصت دراسة (العتيبي، ٢٠١٩) بإجراء المزيد من الدراسات الميدانية في مجال الثقة التنظيمية، وتبني إدارات التعليم نظاماً عن القيم كقاعدة للثقة التنظيمية.

ويمكن القول أن البيئة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة ببريدة تتمتع بمستوى جيد من الثقة التنظيمية، خاصة على المستوى الأفقي بين المعلمات، إلا أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز، وخاصة فيما يتعلق بالثقة في المشرفات التربويات وبعض الجوانب القيادية. هذه النتائج تقدم صورة واضحة عن واقع الثقة التنظيمية في هذه المدارس، وتشكل أساساً مهماً لوضع الخطط التطويرية لتعزيز هذه الثقة في المستقبل.

إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أولاً: متغير المؤهل العلمي

جدول (٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة الدلالة
محور الإدارة بالتجوال	بكالوريوس	314	4.31	0.654	0.204	0.839
	دراسات عليا	46	4.28	0.686		

أظهرت نتائج اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات الحاصلات على درجة البكالوريوس ونظيراتهن الحاصلات على دراسات عليا في تقييم محور الإدارة بالتجوال، حيث بلغت قيمة (ت) لمحور الإدارة بالتجوال (٠.٢٠٤) بمستوى دلالة (٠.٨٣٩)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05). هذه النتائج تشير إلى أن المستوى الأكاديمي للمعلمات (بكالوريوس مقابل دراسات عليا) لا يؤثر بشكل معنوي على تقييمهن لممارسات الإدارة بالتجوال في مدارس الطفولة المبكرة. حيث جاءت المتوسطات متقاربة جداً بين المجموعتين، ففي محور الإدارة بالتجوال بلغ المتوسط (٤.٣١) للحاصلات على بكالوريوس مقابل (٤.٢٨) للحاصلات على دراسات عليا.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن إدراك ممارسات الإدارة بالتجوال لا تتأثر كثيراً بالمستوى الأكاديمي. كما قد تعكس هذه النتائج تجانساً في البيئة التنظيمية للمدارس ووحدة الممارسات الإدارية المتبعة بغض النظر عن المؤهلات الأكاديمية المختلفة للمعلمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرفاعي، ٢٠٢١) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

تحليل التباين						
قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.000	8.745	3.622	2	7.244	بين المجموعات	محور الإدارة بالتجوال
		.414	357	147.849	داخل المجموعات	
			359	155.093	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات تقييم المعلمات لمحور الإدارة بالتجوال وفقاً لسنوات الخبرة، مما يشير إلى وجود اختلافات جوهرية في تقييم ممارسات الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير الخبرة. وهذه النتائج تبرز أهمية عامل الخبرة في تشكيل تصورات المعلمات تجاه الممارسات الإدارية والعلاقات التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة، وتشير إلى الحاجة لأخذ هذا المتغير في الاعتبار عند تصميم البرامج التدريبية والخطط التطويرية للمدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرفاعي، ٢٠٢١)، ودراسة (الحامدي والقاسمي، ٢٠٢٠) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. في حين اختلفت مع دراسة (العزیز، ٢٠٢٠) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة البحث حول مستوى الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أولاً: متغير المؤهل العلمي

جدول (٨) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية بمدارس الطفولة المبكرة وفقاً لمتغير المؤهل

العلمي

المحور	المؤهل	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t قيمة	قيمة الدلالة
محور الثقة التنظيمية	بكالوريوس	314	4.17	0.630	0.521	0.603
	دراسات عليا	46	4.22	0.720		

أظهرت نتائج اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات الحاصلات على درجة البكالوريوس ونظيراتهن الحاصلات على دراسات عليا في تقييم محور الثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (ت) لمحور الثقة التنظيمية (٠.٥٢١) بمستوى دلالة (٠.٠٦٠٣)، وهي جميعاً قيم غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05). وهذه النتائج تشير إلى أن المستوى الأكاديمي للمعلمات (بكالوريوس مقابل دراسات عليا) لا يؤثر بشكل معنوي على تقييمهن لمستوى الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة ببريدة. حيث جاءت المتوسطات متقاربة جداً بين المجموعتين، حيث بلغ المتوسط (٤.١٧) للحاصلات على بكالوريوس مقابل (٤.٢٢) للحاصلات على دراسات عليا.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن إدراك الثقة التنظيمية لا يتأثر كثيراً بالمستوى الأكاديمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جراد، ٢٠٢٢)، ودراسة (الرواشدة والطعاني، ٢٠٢٢) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. في حين اختلفت مع دراسة (العرفي، ٢٠١٩) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية بمدارس الطفولة المبكرة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

تحليل التباين						
مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال		
4.358	2	2.179	5.428	.005	بين المجموعات	محور الثقة التنظيمية
143.300	357	.401			داخل المجموعات	
147.658	359				المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات تقييم المعلمات لمحوري الاستبانة وفقاً لسنوات الخبرة، مما يؤكد أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية باختلاف سنوات الخبرة، وتجدر الإشارة إلى أن حجم التباين بين المجموعات كان أكبر في محور الإدارة بالتجوال (٧.٢٤٤) مقارنة بمحور الثقة التنظيمية (٤.٣٥٨)، مما يشير إلى أن سنوات الخبرة تؤثر بشكل أكثر وضوحاً على إدراك المعلمات لممارسات الإدارة بالتجوال مقارنة بتقييمهن للثقة التنظيمية، ويزيد هذا الإدراك كلما زادت سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرواشدة والطعاني، ٢٠٢٢) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. في حين اختلفت مع دراسة (جراد، ٢٠٢٢)، ودراسة (العريفي، ٢٠١٩)، ودراسة (العتيبي، ٢٠١٩) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

إجابة السؤال الخامس: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة؟

جدول (١٠) يبين معاملات ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال

ومستوى الثقة التنظيمية بمدارس التعليم الطفولة المبكرة بمدينة بريدة

الأبعاد	الثقة بالإدارة	الثقة بالمشرفين	الثقة بزملاء العمل	المحور الثاني: الثقة التنظيمية
اكتشاف الحقائق	.759**	.599**	.918**	.825**
تحسين الاتصال	.783**	.607**	.906**	.833**
التحفيز	.802**	.561**	.938**	.842**
التطوير والإبداع	.808**	.610**	.930**	.851**
التغذية الراجعة	.814**	.623**	.918**	.854**
المحور الأول: الإدارة بالتجوال	.862**	.660**	1.000**	.914**

كشف تحليل معاملات الارتباط في الجدول السابق عن وجود علاقات إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين ممارسات الإدارة بالتجوال ومستويات الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة. حيث أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) ترتبط ارتباطاً موجباً وقوياً مع أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل). وقد سجل بعد "التغذية الراجعة" أعلى معامل ارتباط مع الثقة بالإدارة (٠.٨١٤)، مما يشير إلى أن توفير ملاحظات بناءة ومنظمة يعزز بشكل كبير ثقة العاملين في القيادة المدرسية. بينما جاء بعد "التحفيز" كأقوى مؤثر في الثقة بزملاء العمل (٠.٩٣٨)، مما يؤكد أن بيئة العمل المحفزة تسهم في تعزيز الروابط المهنية الإيجابية بين الزملاء.

ومن الجدير بالذكر أن المحور الكلي للإدارة بالتجوال أظهر ارتباطاً شبه تام مع الثقة بزملاء العمل (١.٠٠٠)، مما يعكس الأثر الكبير لهذا النمط الإداري في بناء علاقات عمل قائمة على الثقة المتبادلة. كما سجل المحور الكلي للثقة التنظيمية معامل ارتباط مرتفع جداً مع الإدارة بالتجوال (٠.٩١٤)، مما يؤكد أن هذه الممارسات الإدارية تشكل ركيزة أساسية لتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي في مدارس الطفولة المبكرة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (القرني، ٢٠١٩)، ودراسة (مخامرة، ٢٠١٨) في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية. واتفقت جزئياً مع دراسات (عبيدات وأبا زيد، ٢٠٢٤)، (الرفاعي، ٢٠٢١)، (الحامدي والقاسمي، ٢٠٢٠)، (شناق والحوالة، ٢٠١٩) في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومتغيرات أخرى كالعادلة التنظيمية والرضا الوظيفي وأداء المعلمين ودافعية الانجاز. أما على مستوى الثقة التنظيمية فقد اتفقت النتائج جزئياً مع دراسات (جراد، ٢٠٢٢)، (الرواشدة والطعاني، ٢٠٢٢)، (البويوسف، ٢٠٢٢) في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية ومتغيرات أخرى كالقيادة التشاركية والتمكين الإداري والسلوك الابداعي.

ملخص نتائج البحث وتوصياته

أولاً: ملخص النتائج

- جاءت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات مرتفعة جداً، بمتوسط عام ٤.٣٠ ونسبة ٨٦.١%.
- بالنسبة لأبعاد الإدارة بالتجوال حصل بُعد تحسين الاتصال حصل على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ ٤.٣٦، يليه بُعد اكتشاف الحقائق بمتوسط حسابي ٤.٣٣، وبُعد التحفيز في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي ٤.٣١، ثم بُعد التطوير والإبداع في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي ٤.٢٨، وأخير بُعد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي ٤.٢٢.
- جاء مستوى الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٨ بنسبة ٨٣.٥%.
- بالنسبة لأبعاد الثقة التنظيمية جاءت الثقة بين زميلات العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤.٣٠، ثم بُعد الثقة بالقيادة المدرسية في الترتيب الثاني بمتوسط ٤.٢١، وفي الترتيب الأخير بُعد الثقة بالمشرفات التربويات بمتوسط ٤.٠٠.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة بحسب متغير المؤهل العلمي.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة بحسب متغير سنوات الخبرة.

- توجد علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين ممارسات الإدارة بالتجوال ومستويات الثقة التنظيمية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة بريدة. وجميع أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) مرتبطة إيجابياً بقوة بأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة، المشرفين، وزملاء العمل).

ثانياً: التوصيات:

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للمعلمات تركز على تنمية مهارات التفكير الإبداعي والابتكار في تقديم الأفكار والحلول العملية، لمواجهة التحديات ومتابعة أثرها على تحسين جودة الأداء.
- تدريب المديرات على مهارات التغذية الراجعة من خلال تطبيق تقنيات تقديم ملاحظات نقدية بناءة، وتطبيق أساليب تواصل فعالة، بما يعزز قدرة المعلمات على تحسين نقاط الضعف وتطوير أدائهن.
- تفعيل ممارسات الإدارة بالتجوال من خلال وضع خطة عمل وإطار زمني محدد لتواجد المديرات في الميدان التعليمي، وتوثيق الملاحظات وعقد لقاءات وجلسات نقاش مفتوحة مع المعلمات، مع إشراكهن في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهن، بهدف زيادة ثقتهن وشعورهن بالانتماء والمسؤولية.
- تطبيق معايير العدالة والشفافية في التقييم بوضع نماذج تقييم معلنة ومعتمدة، مع تحديد لقاءات فردية مع المعلمات لتوضيح نتائج التقييم، وتقديم الدعم والإرشاد المهني اللازم، بما يعزز الثقة المتبادلة بين المديرات والمشرفات وبين المعلمات.
- توفير آليات دورية لمراقبة وتقييم ممارسات الإدارة بالتجوال ومدى تأثيرها على بيئة العمل والثقة التنظيمية، من خلال التقارير والاستبيانات واستطلاع الرأي لقياس رضا المعلمات، وتحليل النتائج والاستفادة منها في تعديل الخطط وتحسين الأداء بشكل مستمر.
- توفير بيئة العمل محفزة تمكن المعلمات من المشاركة الفعالة وتطوير الأداء، من خلال تنظيم فعاليات تقدير الانجازات وتكريم المعلمة المتميزة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية والدافعية وزيادة الثقة وجودة حياة العمل.

المراجع

المراجع العربية

- بكر، سوزان فؤاد. (٢٠٢٠). أثر الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة في البنوك التجارية المصرية العامة: الدور الوسيط للثقة التنظيمية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ٨(٢)، ٤٦-٤١.
- البويوسف، محمد سعيد. (٢٠٢٢). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق. *مجلة العلوم النفسية*، ٣٣(١)، ٥٩٠-٥٥٧.
- جراد، مجاهد خالد. (٢٠٢٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٦٢٠-٦٥٠.
- الحارثي، مها؛ وباداود، عمر. (٢٠٢٢). واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بعد من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦(٦)، ٣٢١.
- الحامدي، سالم خميس؛ والقاسمي، عايدة بطي. (٢٠٢٠). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (٥-١٠) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٢٩٩-٣٤٤.
- حجازي، عمرو يوسف. (٢٠٢٣). دور إدارة التجوال في تحفيز الإبداع والابتكار في المؤسسات. *المجلة العربية للابتكار*، ١٩(٣)، ٩٨-١١٠.
- حسن، سعيد أحمد. (٢٠٢٢). إدارة التجوال وتعزيز التعاون بين الفرق التنظيمية. *مجلة الإدارة والتطوير*، ٩(١)، ٥٨-٤٥.
- حمودة، أحمد عبد الواحد؛ سكر، ناجي رجب. (٢٠٢٢). التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣٠(٦)، ٤٢١-٣٨٨.

الحميدي، حمد (٢٠١٤). استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

الحوامدة، نضال صالح؛ والعبيدي، أمل الحمدي. (٢٠١٣). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد.

الخضيري، محسن. (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال. إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر. الخليفة، منى. (٢٠٢٠). أثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي: دراسة حالة على القطاع المصرفي في الإمارات. مجلة الدراسات الإدارية، جامعة الشارقة، ٤(٢٤)

الداود، هديل؛ والشمري، الأدهم. (٢٠٢٠). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢١(٨)، ٣٠-١.

الرفاعي، عمر جابر. (٢٠٢١). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٨(١٩)، ٣٧٩.

الرواشدة، سحر رشيد؛ والطعاني، حسن أحمد. (٢٠٢٢). التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣٠-٥٥.

الزبيدي، خالد. (٢٠١٧). أثر الثقة التنظيمية على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على القطاع الخاص في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٥(٩)

زغير، بشائر حميد؛ والعبيدي، زهراء زيد. (٢٠٢١). الثقة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال. مجلة العلوم النفسية، ٣٢(١)، ٨٩-١٢٤.

السكرانة، بلال خلف. (٢٠١٠). القيادة الإدارية الفعالة، ط١. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- الشبلي، هيثم حمود؛ والنسور، مروان محمد. (٢٠٠٩). *إدارة المنشآت المعاصرة*، ط١. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشرمان، محمد؛ وجبران، علي. (٢٠١٨). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ٩(٢٥)، ١٠٩-١٢٢.
- شناق، رزان مروان؛ والخوالدة، تيسير محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، ٣-١٨.
- صالحه، مؤمن. (٢٠١٥). درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقية على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الضريس، نورة. (٢٠٢٢). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٨(٢)، ٣٦١-٣٨٠.
- عبدالرحمن، أحمد يوسف. (٢٠٢٠). أثر إدارة التجوال على تحسين التواصل الداخلي في المنظمات. *مجلة العلوم الإدارية*، ١٥(٢)، ٧٨-٩٣.
- عبدالعزیز، عبد العاطي. (٢٠٢٠). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة سوهاج*، ١٢(١)، ٢٢٣-٢٩٤.
- عبدالغالي، هنية جاد؛ عبدالرحمن، مروة جبرو. (٢٠١٩). الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، سبتمبر ٦٥(٦٥).
- عبيدات، أحمد عبدالله؛ أبا زيد، رياض أحمد. (٢٠٢٤). أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية من منظور موظفي مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة*، ٨(١)، ١٨-٣٦.

العبيدي، أمل محمد. (٢٠١٠). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العتيبي، مها عبد الله. (٢٠١٩). مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة كلية التربية، ٤٢٣-٤٥٦.

العريفي، دلال عبد الرحمن. ٢٠١٩. مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٢٢٤-١٢٥١.

العساف، صالح حمد. (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (ط.٤). مكتبة العبيكان. الغامدي، سعيد. (٢٠٢١). أثر الثقة التنظيمية على الابتكار والإبداع في بيئة العمل: دراسة على الشركات التقنية في السعودية. مجلة الإدارة الحديثة، جامعة الملك فهد، السعودية، (٦)٥.

القرني، عزيزة ظافر. (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات. مجلة كلية التربية، ١٩٨-٢٢٢.

محمد، عادل خالد. (٢٠٢١). تحفيز الأداء الوظيفي من خلال إدارة التجوال: دراسة تطبيقية في المؤسسات المصرية. مجلة إدارة الأعمال، ١١٢-١٢٥، (٤).

مخامرة، كمال يونس. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، ٢٠١٨ (٤١)، ٢٣٤-٢٥١.

مصلح، عبد الله السعدي. (٢٠٢٢). الإدارة بالتجوال ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. المجلة العربية للإدارة، ٩ (٣).

النجار، محمد سمير؛ والناظر، نهلة نهاد. (٢٠١٨). أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

المراجع الأجنبية:

- Adams S. (2004). *The relationships among adult attachment, general self-disclosure and perceived organizational trust*. Unpublished dissertation of Doctor of Human Development, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- AlRawashdeh, 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*, 5, pp. 523-528
- Demir, K. (2015). The effect of organizational trust on the culture of teacher leadership in primary schools. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(3), 621-634.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Janse, B. (2019). Management by Walking around (MBWA). Retrieved from Tool shero: [https:// www.toolshero.com/management/management-by-wandering around/](https://www.toolshero.com/management/management-by-wandering-around/).
- Karademir, T. (2015). Investigation of organizational confidence level of school managers' and teachers' in terms of quality of education. *The Anthropologist*, 19(2), 397-405.
- Katopol, P. F. (2018). The Truth is Out There: Management by Walking Around. *Library Leadership & Management*, 4, pp. 1-4
- Kowalski, C.J., and Cangemi, J.P. (2005), 'Developing trust – and distrust – in higher education', in Cangemi, J.P., Kowalski, C.J., Miller, R.L., and Hollopteter, T.W., eds, *Developing Trust in Organizations*, McGraw-Hill, Boston, MA, pp 203-214
- Krog, A., & Govender, K. (2015). Management by walking around (MBWA): A timeless leadership practice. *International Journal of Business and Management Studies*, 7(1), 1-15.
- Lee, H. and B. choi. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of management Information system*, 20(1), 179 – 228.

- Santos, F. S. (2023). Understanding the role of organizational confidence on the culture of teacher leadership in public schools in the Philippines. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(12), 4294-4301.
- Serrat , Olivier (2017). *Managing by walking around*. Asian Development Bank.
- Shra'ah, A. E., Rumman, M. A., Hamour, H. M., & Sha, I. M. (2013). Practicing Management" By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals. *Journal of Management Research*, 1, p. 64.
- Thomas Russell Staab. (2019). Moderating Effects Of Turnover Intent On Organizational Trust And Organizational Identification As Predictors Of Organizational Commitment: A Generational Analysis Of Millennial Behavior. *Doctor Of Business Administration, Faculty Of Saint Leo University, Donald Tapia School Of Business, Pro Quest Number:2 2622579*.
- Topliff, R. (2011). Learn by Wandering Around. Chemical Engineering Progress. *ProQuest Central*, 32, p. 32.
- Yilmaz A., Atalay C. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. *European Journal of Social Science*, 8(2), 341-352.