



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

دور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي

لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

**The Role of Management by Walking Around as a Mediating
Variable between Employee Trust and Organizational
Performance in the Palestinian Ministry of
Transport and Communications**

إعداد:

عزيزة معتصم يوسف تايه

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

دور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي

لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

**The Role of Management by Walking Around as a Mediating
Variable between Employee Trust and Organizational
Performance in the Palestinian Ministry of
Transport and Communications**

إعداد:

عزيزة معتصم يوسف تايه

إشراف:

الدكتور طارق فتحي المبروك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م

دور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي

لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

**The Role of Management by Walking Around as a Mediating
Variable between Employee Trust and Organizational
Performance in the Palestinian Ministry of
Transport and Communications**

إعداد:

عزيزة معتصم يوسف تايه

إشراف:

الدكتور طارق فتحي المبروك

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2025/5/18 م.

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور طارق فتحي المبروك/ جامعة القدس المفتوحة/ مشرفاً ورئيساً.....

الدكتور رائد برهان القاروط/جامعة فلسطين التقنية-خضوري/عضواً.....

الدكتور سلامة "محمد وليد" سلامة/جامعة القدس المفتوحة/عضواً.....

تفويض وإقرار

أنا الموقعة / أدناه عزيزة معتصم يوسف تايه أفضّ / جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات والمؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ

دور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي

لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالب: عزيزة معتصم يوسف تايه

الرقم الجامعي: 0330012310169

التوقيع:

التاريخ: 2025/5/18م

الإهداء

إلى أبي

الذي تكبّد عناء الحياة، صابراً مكافحاً

وعرّفني عندما لم أعرف نفسي، وأحبّني عندما كنتُ مجرد كتلة غير ذات فائدة من العظام

واللحم، حبّاً غير مشروط.

إلى القمر الذي أشرق لي من دون الناس...

لا أنسى - ما حييت - منذ نعومة أظفاري حتى اليوم، ذلك اليوم الذي أخذني فيه أبي

وأجلّسني في مقعد الصف، وكان الدرس الأول.

إليك ... يا من أخذت بيدي، يا من بذرت في نفسي بذرة العلم الأولى، أهدي الثمرة الأولى...

وفاءً وتقديراً.

شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي الجليل الدكتور طارق المبروك صاحب الفراسة، والنظرة العميقة الثاقبة، والقريحة الوقادة، الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وتشرفت بالعمل معه، وأدت من علمه، ووسعني في أوقات راحته، فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعية الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي تحية إجلال وإكبار، وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور رائد قاروط، والدكتور سلامة سلامة، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله علي خير الجزاء.

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرار اللجنة
ب	التفويض والإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ش	قائمة الملاحق
ص	الملخص باللغة العربية
ض	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	فرضيات الدراسة
12	حدود الدراسة
12	المصطلحات الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
15	الأدب النظري
61	الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
80	منهج الدراسة
80	مصادر الدراسة
81	مجتمع الدراسة والعينة

82	أداة الدراسة
85	خصائص وسمات عينة الدراسة
87	صدق الاستبانة
94	ثبات الاستبانة
95	تصميم الدراسة ومتغيراتها
97	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
100	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
104	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
108	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
114	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
121	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
128	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
136	النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
138	النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
139	النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع
140	النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر
الفصل الخامس تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات	
143	ملخص نتائج الدراسة
147	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
150	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
153	تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
158	تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها
163	تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها
169	تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشتها
174	تفسير نتائج السؤال السابع ومناقشتها
175	تفسير نتائج السؤال الثامن ومناقشتها

178	تفسير نتائج السؤال التاسع ومناقشتها
180	تفسير نتائج السؤال العاشر ومناقشتها
182	التوصيات
184	الدراسات المستقبلية
المصادر والمراجع	
185	المراجع باللغة العربية
193	المراجع باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	تعريفات ثقة الموظفين	1
28	تعريفات الأداء المؤسسي	2
43	تعريفات الإدارة بالتجوال	3
82	عدد موظفي مديريات وزارة النقل والمواصلات في المحافظات الشمالية	4
83	درجات مقياس ليكرت الخماسي	5
84	أبعاد ثقة الموظفين	6
84	أبعاد الأداء المؤسسي	7
85	أبعاد الإدارة بالتجوال	8
86	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها	9
88	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (الثقة في الزملاء) مع الدرجة الكلية للبعد	10
88	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الثقة في المسؤول) مع الدرجة الكلية للبعد	11
89	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الثقة في الإدارة) مع الدرجة الكلية للبعد	12
89	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الأول (ثقة الموظفين)	13
90	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (الكفاءة) مع الدرجة الكلية للبعد	14
90	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الفاعلية) مع الدرجة الكلية للبعد	15
90	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الاستدامة) مع الدرجة الكلية للبعد	16
91	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (جودة الخدمات) مع الدرجة الكلية للبعد	17
91	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (الأداء المؤسسي)	18
92	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (اكتشاف الحقائق) مع الدرجة الكلية للبعد	19
92	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (التحفيز) مع الدرجة الكلية للبعد	20
92	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الاتصال) مع الدرجة الكلية للبعد	21
93	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التطوير والإبداع) مع الدرجة الكلية للبعد	22

93	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (التغذية الراجعة) مع الدرجة الكلية للبعد	23
94	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (الإدارة بالتجوال)	24
95	معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل	25
100	معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها	26
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ثقة الموظفين كافة	27
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول الثقة في الزملاء	28
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني الثقة في المسؤول	29
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث الثقة في الإدارة	30
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع الأداء المؤسسي	31
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول الكفاءة	32
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني الفاعلية	33
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث الاستدامة	34
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث جودة الخدمات	35
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير الوسيط الإدارة بالتجوال	36
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول اكتشاف الحقائق	37
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني التحفيز	38
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث الاتصال	39
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث التطوير والإبداع	40
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث التغذية الراجعة	41
114	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين ثقة الموظفين والكفاءة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	42
115	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتنبؤ في الكفاءة من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	43
116	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين ثقة الموظفين والفاعلية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	44
117	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتنبؤ في الفاعلية من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	45

118	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين ثقة الموظفين والاستدامة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	46
118	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لنتبؤ في الاستدامة من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	47
119	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين ثقة الموظفين وجودة الخدمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	48
120	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لنتبؤ في جودة الخدمات من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	49
121	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين الإدارة بالتجوال والكفاءة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	50
122	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لنتبؤ في الكفاءة من خلال إبعاد الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	51
123	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين الإدارة بالتجوال والفاعلية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	52
124	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لنتبؤ في الفاعلية من خلال إبعاد الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	53
125	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين الإدارة بالتجوال والاستدامة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	54
125	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لنتبؤ في الاستدامة من خلال إبعاد الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	55
126	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين الإدارة بالتجوال وجودة الخدمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	56
127	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لنتبؤ في جودة الخدمات من خلال إبعاد الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	57
128	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين ثقة الموظفين واكتشاف الحقائق في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	58
129	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لنتبؤ في اكتشاف الحقائق من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	59
130	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين ثقة الموظفين والتحفيز في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	60
131	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لنتبؤ في التحفيز من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	61

132	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين ثقة الموظفين والاتصال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	62
132	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في الاتصال من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	63
133	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين ثقة الموظفين والتطوير والإبداع في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	64
134	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في اكتشاف الحقائق من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	65
135	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين ثقة الموظفين والتغذية الراجعة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	66
135	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في التغذية الراجعة من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية	67
137	نتائج فحص الفرضيات	68
138	نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) لثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)	69
139	نتائج اختبار L.S.D ل دلالة الفروق	70
140	نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) للأداء المؤسسي تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)	71
141	نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) لممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)	72
143	ملخص نتائج الدراسة	73
182	التوصيات	74

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أنموذج الدراسة	96
2	نموذج تحليل المسار المتغيرات الدراسة	137

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
أ	الاستبانة النهائية	198
ب	قائمة أسماء المحكمين	203
ت	كتاب تسهيل المهمة	204

دور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

إعداد: عزيزة معتصم يوسف تايه

إشراف: الدكتور طارق فتحي المبروك 2025م

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية في شمال المحافظات الشمالية (جنين طولكرم، قلقيلية، نابلس، طوباس)، والبالغ عددهم (273)، وبلغ عدد المستجيبين (163) موظفة وموظفاً، جرى اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بوجود تأثير وسيط جزئي دال إحصائياً للإدارة بالتجوال في العلاقة بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي، ووجود تأثير إيجابي ما بين ثقة الموظفين وأبعاد الأداء المؤسسي كافة، وكذلك وجود تأثير ما بين الإدارة بالتجوال وأبعاد الأداء المؤسسي كافة، وأن مستوى ثقة الموظفين كانت بدرجة مرتفعة وبنسبة استجابة (74.9%)، ومستوى الأداء المؤسسي مرتفع بنسبة (74.3%)، وكذلك مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال مرتفعة بنسبة (76.9%). كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ثقة الموظفين بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، ووجود فروق في المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة دبلوم، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء المؤسسي، وحول الإدارة بالتجوال تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: تعزيز قيم النزاهة من خلال إطلاق برنامج تدريبي يركز على الأخلاقيات المهنية بين الموظفين، وتعزيز استخدام قواعد البيانات لتحديث المعلومات المتاحة للموظفين، وتعزيز فعالية التجوال عبر استخدام تقارير ميدانية دورية.

الكلمات المفتاحية: ثقة الموظفين، الأداء المؤسسي، الإدارة بالتجوال، وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

The Role of Management by Walking Around as a Mediating Variable between Employee Trust and Organizational Performance in the Palestinian Ministry of Transportation

By: Aziza Mutasim Yusuf Tayeh Supervision: Tariq Al-Mabrouk 2025AD

Abstract:

This study aimed to investigate the role of Management by Walking Around (MBWA) as a mediating variable between employee trust and organizational performance in the Palestinian Ministry of Transportation. The researcher employed a descriptive correlational approach. The study population consisted of 273 employees in the directorates of the Palestinian Ministry of Transportation in the northern governorates (Jenin, Tulkarm, Qalqilya, Nablus, and Tubas). The sample included 163 employees, selected using a stratified random sampling method proportional to the population.

The key findings of the study revealed a statistically significant partial mediating effect of MBWA in the relationship between employee trust and organizational performance. A positive effect was found between employee trust and all dimensions of organizational performance, as well as between MBWA and all dimensions of organizational performance. The level of employee trust was high, with a response rate of 74.9%; organizational performance was high at 74.3%, and the practice of MBWA was also high at 76.9%. Additionally, the study found no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) in employee trust in the Palestinian Ministry of Transportation attributable to demographic variables (gender, years of service, or job title). However, differences were found in relation to educational qualifications, favoring diploma holders. There were also no statistically significant differences in organizational performance or MBWA practice attributable to demographic variables (gender, educational qualification, years of service, or job title).

The study concluded with several recommendations, including enhancing integrity values by launching a training program focused on professional ethics among employees, improving the use of databases to update information available to employees, and increasing the effectiveness of MBWA through the use of regular field reports.

Keywords: employee trust, Organizational Performance, Management by Walking Around (MBWA), Palestinian Ministry of Transport and Communications.

الفصل الأول

خليفة الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

2.4.1 الأهمية التطبيقية

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية الإجرائية

الفصل الأول

خليفة الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

مع بداية القرن الحادي والعشرين، واجه قادة المنظمات بمختلف بيئاتها مجموعة من التحديات الناتجة عن التحولات الكبيرة التي شهدتها البيئة العامة للأعمال، وقد أدت هذه التحولات إلى تغيير العديد من المفاهيم الإدارية التقليدية، ما استلزم تطويرها لتتوافق مع المتطلبات الجديدة. ومن بين هذه المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة، ثقة الموظفين، والأداء المؤسسي، وأسلوب الإدارة بالتجوال، بالإضافة إلى مفاهيم أخرى أصبحت محط أنظار الدارسين والممارسين في عالم الأعمال.

وفي ظل هذه البيئة المتقلبة وسريعة التغيير، تواجه المنظمات تحديات متنامية تتطلب الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، سواء المادية أو البشرية، بالإضافة إلى إدارة المعرفة والمعلومات بشكل علمي لتعزيز الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، وتُعد ثقة الموظفين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تؤدي دوراً محورياً في تعزيز كفاءة مجموعات العمل ورفع فاعليتها. إذ تسهم في تعزيز العمل الجماعي داخل المنظمات (الفرجاني وبن الشين، 2024).

لذا تولي المنظمات اهتماماً كبيراً لتعزيز هذه الثقة بين الموظفين، باعتبارها أداة رئيسة لتحسين التواصل بين القادة ومرؤوسيه، ما ينعكس إيجاباً على مستويات الثقة الداخلية، وتعمل هذه الثقة على تعزيز إيمان الأفراد بقدرات زملائهم ورؤسائهم، مما ينعكس على سلوكياتهم وتفاعلاتهم داخل المنظمة، وهذا يؤدي إلى تقليل الصراعات غير البناءة، وتسهيل حل المشكلات، وتعزيز التعاون بين الأفراد، ما يحسن أداء الفرد والمنظمة كلياً (Michalec et al., 2024).

وتواجه المنظمات في الوقت الراهن تحولات وتحديات جسيمة، تفرض عليها تعزيز قدرات الموظفين لديها، لذا يتوجب عليها إدخال تعديلات وتحولات جوهرية في أساليب عملها لرفع مستوى أدائها، والمنظمات التي تعجز عن استغلال إمكانياتها ومهاراتها بشكل فعال تفقد قدرتها على الصمود في ظل التطورات المتسارعة والمتغيرات اليومية، ما يجعل تحسين الأداء المؤسسي أمراً لا غنى عنه لضمان استمراريتها (عيد وإسماعيل،2022).

ويعدّ الأداء المؤسسي من القضايا ذات الأبعاد الاستراتيجية التي تظهر ديناميكية العمل، وهو من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة، وقد ارتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بمجال الإدارة؛ إذ ظل محط اهتمام المنظمات بسبب تأثيره الكبير في استدامتها (Adesola&Ekundayo,2022)، ولمواجهة هذه التحديات، أصبح تغيير أساليب الإدارة التقليدية ضرورة ملحة؛ إذ يتطلب الأمر تبني منهجيات إدارية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة. لذا تسعى المنظمات في مختلف القطاعات إلى تعزيز قدراتها الإبداعية والابتكارية وتحسين جودة مخرجاتها لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وتتمثل هذه التحديات في التغيرات السريعة الناتجة عن التطور التكنولوجي والتقدم في بيئات العمل، ما دفع المنظمات إلى تحسين أدائها المؤسسي والحفاظ على ميزتها التنافسية بواسطة تبني أساليب إدارية حديثة وفعّالة (ناصر،2024).

ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في العديد من المنظمات أسلوب الإدارة بالتجوال، وهو نظام إداري متكامل يعتمد على التواجد الفعّال للقائد في مواقع العمل والتنفيذ، بدلاً من الاعتماد الكلي على وسائل الاتصال التقليدية، ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام القائد لمهاراته الشخصية وقدراته الإبداعية في تصميم وتنظيم اللقاءات الميدانية، وإدارة الحوارات الفردية والجماعية مع الموظفين خلال جولاته (فهيمي وآخرون،2023).

وتتيح الإدارة بالتجوال للقادة فرصة لاكتشاف أوجه القصور ومعالجتها بشكل مباشر، كما تعدّ نموذجاً عملياً لتحقيق التواصل الفعّال بين الإدارة والموظفين، وإضافة إلى ذلك توفر هذه الطريقة للمديرين إمكانية الاطلاع على تفاصيل العمل الميداني، ومناقشة الأفكار والمشكلات التي يواجهها الموظفون، وتعرف إنجازاتهم الفردية والجماعية، فضلاً عن استكشاف القدرات الكامنة لدى كل فرد في الفريق (البعداني، 2021).

وتُعد وزارة النقل والمواصلات إحدى مؤسسات القطاع العام الفلسطيني التي نشأت تحت ظل تحولات عالمية كبرى، وأدت هذه التحولات إلى ظهور نظام عالمي جديد يعتمد بشكل أساسي على العلم والتطور التكنولوجي، مع التركيز على استخدام التقنيات المتقدمة، وفي هذا الإطار أصبحت الوزارة مطالبة بتحسين جودة الخدمات المقدمة، وإعادة النظر في أدائها وممارساتها، وإجراء تغييرات جذرية وسريعة في عملياتها، ولتحقيق ذلك، أصبح لزاماً على الوزارة أن تطور من أدائها بشكل مستمر، وهو ما يساعدها على تطوير خدماتها ورفع كفاءتها، بما يلبي توقعات المستفيدين ويحقق لها الاستدامة، والتوافق مع متطلبات هذا العصر (عسفه وآخرون، 2021).

وانطلاقاً من الأهمية الاستراتيجية لقطاع النقل والمواصلات في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين، وللدور المحوري الذي يؤديه الموظفون في تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي، تبرز الحاجة إلى دراسة العوامل التي تعزز ثقتهم وتفاعلهم الإيجابي مع بيئة العمل. ومن هنا رأت الباحثة أن من الضروري تحليل مستويات ثقة الموظفين في مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ومدى تأثير هذه الثقة في جودة الأداء المؤسسي، وذلك في إطار تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال كأحد الأنماط القيادية الفاعلة التي تهدف إلى تعزيز التواصل المباشر بين الإدارة والموظفين، وخلق بيئة عمل شفافة وتشاركية.

2.1 مشكلة الدراسة

أكدت العديد من الدراسات أن ثقة الموظفين تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي؛ إذ أظهرت دراسة (Alzaabi, 2023) أن الثقة في القيادة تحسّن التواصل والإنتاجية، بينما وجدت (Rustianah et al., 2024) أن الثقة التنظيمية تعزز الالتزام وتحقيق الأهداف، كما كشفت (طه وعبد، 2022) أن الثقة تقسّر 78% من التباين في الأداء التنظيمي، ومن ناحية أخرى، ربطت دراسات مثل (Elsayed et al., 2023) و(Udeze & Opara, 2022) بين الإدارة بالتحوّل وزيادة ثقة الموظفين عبر الشفافية والتواصل الفعال، ما ينعكس إيجاباً على الأداء، كما أشارت دراسات (فرج، 2024) و(علي، 2021) إلى أن القيادة الديناميكية وتطبيق الإدارة الرشيقة يحسنان الأداء بنسبة 63.11%. بالإضافة إلى ذلك، بينت دراسة (Martono et al., 2020) أن الثقة التنظيمية وسيط رئيس بين أساليب القيادة والأداء، ما يؤكد أن تعزيز الثقة عبر العدالة والتفاعل المباشر يرفع أداء العاملين والمؤسسة ككل.

ويعد قطاع النقل المواصلات أحد أعمدة الاقتصاد الوطني الفلسطيني الرئيسة ومهماً رئيسياً في نسبة الدخل الإجمالي، وحسب الخطة الاستراتيجية القطاعية للنقل والمواصلات 2021-2023 أظهرت تحليل (SOWT) وجود عدة تحديات تواجه وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ولعل أبرزها محدودية الموارد المالية المتاحة، ونقص في التحديث الدوري لأدلة إجراءات العمل، وكما تعاني الوزارة من ضعف في آليات تخزين البيانات ونقل المعرفة بين الأقسام. وإلى جانب ذلك، هناك قصور في تفعيل الخدمات الإلكترونية وربط قواعد البيانات، ونقص في الكوادر الفنية والإدارية المؤهلة، ويُضاف إلى ذلك عدم تناسب المكافآت المقدمة مع حجم العمل المطلوب، وهذه العوامل تعيق كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي وتحد من جودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني (وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، 2021).

وبواسطة الحوارات التي تجريها الباحثة يوماً مع زملائها في المديرية والمديريات الأخرى، وكذلك استناداً إلى تجربتها العملية كإحدى موظفات وزارة النقل والمواصلات، لوحظ وجود عدة مؤشرات تُشير إلى أن ضعف ثقة الموظفين في الإدارة قد يشكل عائقاً أمام مستوى الأداء المؤسسي. وفي المقابل يبدو أن ارتفاع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة يمكن أن يؤدي إلى تحسين التعاون وزيادة الكفاءة في تنفيذ المهام، وكما برزت ملاحظة أخرى أن أسلوب الإدارة بالتجوال قد يكون عاملاً وسيطاً مهماً في تعزيز هذه الثقة، شريطة أن يتم تطبيقه بشكل صحيح.

وهذه الملاحظات أثارت تساؤلات بحثية مهمة: هل يمكن لإدارات المديریات بناء جسور من الثقة المتبادلة مع الموظفين؟ وهل يمكن أن تكون الإدارة بالتجوال حلقة وصل فعالة بين تعزيز ثقة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي في مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

وفي ضوء ما تقدم تبلورت مشكلة الدراسة لدى الباحثة في معرفة دور ثقة الموظفين في مستويات الأداء المؤسسي لمديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ومدى إسهام الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين المتغيرين، واعتماداً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي

لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟
- 2- ما مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟
- 3- ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

4- ما تأثير ثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

5- ما تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعاده (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

6- ما تأثير ثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الإدارة بالتجوال بأبعاده (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

7- ما تأثير الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

8- هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات الباحثين حول ثقة الموظفين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

9- هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات الباحثين حول الأداء المؤسسي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

10- هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات الباحثين حول الإدارة بالتجوال تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدفها الرئيس وهو معرفة دور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وكما تسعى إلى تحقيق ما يأتي:

- 1- تعرف مستوى ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.
- 2- الكشف عن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.
- 3- تعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.
- 4- استكشاف درجة تأثير ثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.
- 5- تحديد درجة تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعاده (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.
- 6- استكشاف درجة تأثير ثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الإدارة بالتجوال بأبعاده (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.
- 7- بيان درجة تأثير الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.
- 8- اكتشاف الاختلافات في متوسطات استجابات المستجيبين حول ثقة الموظفين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- 9- معرفة الاختلافات في متوسطات استجابات المستجيبين حول الأداء المؤسسي، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- 10- معرفة الاختلافات في متوسطات استجابات المستجيبين حول الإدارة بالتجوال تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية الحديثة من خلال تقديم فهم نظري لدور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط، ما يُسهم في سد فجوة معرفية في هذا المجال، كما تُوسّع نطاق بحوث الوساطة في الإدارة العامة، وبخاصة في القطاعات الحكومية، وكذلك تساعد في تحليل العلاقات السببية بين الثقة والأداء المؤسسي، مع توضيح تأثير الإدارة بالتجوال في هذه العلاقة، كما تقدم الدراسة نموذجًا نظريًا قابلاً للتطبيق في دراسات مماثلة عبر قطاعات مختلفة، إلى جانب إطار نظري عملي يمكن أن يكون أساسًا لتحسين إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، كما تُسهم في توسيع آفاق الدراسات الإدارية لتمتد إلى قطاعات متنوعة، ما يفتح المجال لمقارنات أوسع وتعميم النتائج، ما يعزز الفهم النظري والتطبيقي للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة والأداء المؤسسي.

2.4.1 الأهمية العملية

تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات المهمة للإدارة والمعنيين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ توفر أساسًا عمليًا لتطوير برامج تدريبية للإدارة العليا حول كيفية تطبيق الإدارة بالتجوال بشكل فعال لتعزيز الكفاءة المؤسسية، كما تأمل الباحثة أن تشكل نتائجها أساسًا لتطوير سياسات إدارية جديدة تعزز الثقة وتحسن الأداء في القطاعات الحكومية، مع تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق الإدارة بالتجوال داخل الوزارة لتحسين آليات العمل، وكذلك تقدم الدراسة بيانات أولية يمكن الاعتماد عليها كمرجعية لبحوث مستقبلية في هذا المجال، ما يسهم في تعميق الفهم وتطوير الممارسات الإدارية في القطاع العام.

5.1 فرضيات الدراسة

اعتمادًا على أسئلة الدراسة ونموذجها صاغت الباحثة الفرضيات الآتية:

1.5.1 الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) والأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين والكفاءة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين والفاعلية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين والاستدامة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين وجودة الخدمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

2.5.1 الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعاده (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) والأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال والكفاءة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال والفاعلية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال والاستدامة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال وجودة الخدمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

3.5.1 الفرضية الرئيسية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في اكتشاف الحقائق بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في التحفيز بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الاتصال بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في التطوير والإبداع بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

5- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في التغذية الراجعة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

4.5.1 الفرضية الرئيسية الرابعة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط ما بين ثقة الموظفين، ولأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

5.5.1 الفرضية الرئيسية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول ثقة الموظفين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

6.5.1 الفرضية الرئيسية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

7.5.1 الفرضية الرئيسية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

6.1 حدود الدراسة

1.6.1 حدود موضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين ثلاث متغيرات رئيسية، وهي: ثقة الموظفين، والأداء المؤسسي، والإدارة بالتجوال.

2.6.1 حدود مكانية: مديريات وزارة النقل والمواصلات في شمال المحافظات الشمالية وهي (جنين، طولكرم، نابلس، قلقيلية، طوباس).

3.6.1 حدود بشرية: تقتصر الدراسة على موظفي مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية والبالغ عددهم (273) موظف وموظفة، حسب دائرة شؤون الموظفين بالوزارة للعام 2025م.

4.6.1 حدود زمانية: خلال العام 2025م.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

ثقة الموظفين: هي الاتجاهات الإيجابية التي يحملها الموظفون تجاه منظماتهم، وعدم شكوكهم في القرارات التي يتخذها قادتهم، حتى لو كانت على حساب مصالحهم الشخصية، وذلك إيماناً منهم بأن الجميع يعمل من أجل نجاح العملية التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة (حامد، 2024).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنه الولاء والاطمئنان الذي يكنه موظفي مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تجاه زملائهم ومشرفيهم وإدارتهم؛ إذ يثقون في زملائهم ومشرفيهم وفي نزاهة القرارات الإدارية وقدرتها على تحقيق المصلحة العامة للمديريات والوزارة.

الأداء المؤسسي: هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات تتماشى مع أهدافها وذات صلة باحتياجات مستخدميها (Ramdan et al., 2024).

وتعرفه الباحثة إجرائياً هو قدرة مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على استخدام مواردها بشكل أمثل لتحقيق الكفاءة في العمليات، والفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستدامة في تطوير

البنية التحتية وخدمات النقل، مع ضمان جودة الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات المستخدمين وتحقيق التناغم بين مخرجات المديریات وتطلعات المجتمع.

الإدارة بالتجوال: هو خروج القيادات على مستوى المنظمة، من مكاتبهم إلى مواقع العمل بشكل ودي وتطوعي، بهدف الاطلاع المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين، واستكشاف التحديات التي تواجههم، ومساعدتهم في إيجاد حلول فاعلة، وتقييم سير العمل بشكل عملي دون الاعتماد على أساليب الرقابة التقليدية، وتعزيز العلاقات الإنسانية، وترسيخ الشفافية في التعامل، والابتعاد عن النهج الرقابي القائم على الترهيب والعقاب، ما يعزز بيئة عمل تعاونية ومحفزة (مصلح، 2022).

وتعرفها الباحثة إجرائياً هي منظومة إدارية متكاملة تقوم على خروج مديري مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من مكاتبهم إلى مواقع العمل الميدانية، للتواصل المباشر مع الموظفين خلال أداء مهامهم، وبناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة، وحل المشكلات فور ظهورها، ومشاركة الموظفين في صنع القرارات، وتحفيزهم على الابتكار والتطوير، وجمع التغذية الراجعة من الموظفين لتحسين الأداء وضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في تقديم خدمات للمواطن الفلسطيني.

وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية: هي واحدة من المؤسسات الحكومية الرئيسية في فلسطين، التي تأسست بهدف تنظيم وإدارة قطاع النقل والمواصلات في الأراضي الفلسطينية، وتتحمل الوزارة مسؤولية تطوير البنية التحتية للنقل، بما في ذلك الطرق، والجسور، ووسائل النقل العام، بالإضافة إلى تنظيم حركة المرور وتحسين السلامة على الطرق.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

1.2 المبحث الأول ثقة الموظفين

2.2 المبحث الثاني الأداء المؤسسي

3.2 المبحث الثالث الإدارة بالتجوال

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تتناول الباحثة في هذا الفصل الأدب النظري للدراسة في ثلاثة مباحث، وسيتناول المبحث الأول المتغير المستقل ثقة الموظفين، وفي المبحث الثاني سيتناول المتغير التابع للدراسة والمتمثل في الأداء المؤسسي، وفي المبحث الثالث المتغير الوسيط الإدارة بالتجوال، والعلاقة ما بين المتغيرات الثلاث، وكذلك نبذة عن وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويتضمن الفصل كذلك الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وتعقيب الباحثة وتحديد الفجوة البحثية.

1.2 المبحث الأول: ثقة الموظفين

1.1.2 مقدمة

في السنوات الأخيرة، اكتسب مفهوم ثقة الموظفين أهمية كبيرة في العديد من المجالات العلمية، لا سيما في أدبيات السلوك التنظيمي، ويُعزى هذا الاهتمام إلى اعتبار الثقة أحد الأسس الحيوية للحياة التنظيمية وأحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في أداء المنظمات بشكل استراتيجي، وتتضح هذه التأثيرات في مشاعر الرضا والانتماء والالتزام والإبداع لدى الموظفين، أو على العكس، وقد تظهر في صورة استياء وإهمال وغياب عن العمل، ويعتمد ذلك كله على مستوى الثقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين، ولذا تُعتبر ثقة الموظفين عاملاً أساسياً لنجاح أي منظمة ووسيلة لتحسين الأداء وجودة العمل وتحقيق التميز (McKinley, 2024).

2.1.2 مفهوم ثقة الموظفين

لا يوجد إجماع شامل بين الباحثين حول مفهوم الثقة، نظراً لطبيعته المعقدة وتشعب أبعاده، ما يجعل من الصعب تقديم صورة متكاملة عنه، ويميل الباحثون إلى تناول مفهوم الثقة من منظور تخصصاتهم

الأكاديمية المختلفة، ما يؤدي إلى تقديم تعاريف متباينة قد تزيد في بعض الأحيان من الغموض بشأن جوهر هذا المفهوم وآلية عمله (ديحان، 2019).

وتستعرض الباحثة عدد من التعريفات كما وردت عن الباحثين والكتاب في الجدول الآتي:

جدول (1): تعريفات ثقة الموظفين

التعريف	الباحث، السنة
التوقعات والمعتقدات، والمشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد نحو المنظمة التي ينتمون إليها، وتتولد هذه الثقة من الممارسات والسلوكيات الإدارية التي تعتمد على الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والخاصة، مع تجنب كل ما قد يضر بالمصالح المشتركة.	Michalec, 2024
عنصر أساسي في أي علاقة إنسانية إيجابية؛ إذ تسهم في خلق بيئة تعاونية وتوفر للناس شعورًا بالأمان والاتصال، وهي ضرورية لدمج ممارسات الإدارة، مثل تحسين أداء الموظفين، وكفاءتهم، وقدرتهم على الالتزام التنظيمي.	الكبيسي والكعبي، 2020
تتمثل في الاتجاهات الإيجابية التي يبديها الموظفون تجاه منظماتهم، وعدم ترددهم في قبول القرارات التي يتخذها مدراءهم، حتى لو كانت على حساب مصالحهم الشخصية.	حامد، 2024
إيمان الفرد بعدالة المنظمة واعتماده عليها في اتخاذ قرارات عمل سليمة، وكما تشمل الاعتماد على المشرف وزملاء العمل، مما يعكس ولاء الفرد تجاه المنظمة.	Rustianah, 2024
شعور العاملون بالأمان والاستقرار الوظيفي، ما يشجعهم على التعبير بصدق ووضوح عن أفكارهم وآرائهم، وكما يتعاونون مع بعضهم البعض، ويكونون مقتنعين ومؤمنين بأهداف المنظمة وممارساتها وقراراتها، وهذا بدوره يعزز التزامهم بتلك القرارات ويدفعهم للسعي لتحقيق أهداف المنظمة.	عبد السلام، 2024
توقعات إيجابية لدى الأفراد حول نوايا وسلوكيات أعضاء المنظمة، بناءً على الأدوار والعلاقات والخبرات.	Tarish, 2024

ويتضح من التعريفات السابقة أن الثقة تمثل عنصراً أساسياً في بناء العلاقات الإيجابية داخل المنظمة؛ إذ تسهم في خلق بيئة عمل تعاونية تشجع على الشفافية والتعبير الصادق عن الأفكار، وتعزز الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، وتتولد هذه الثقة من التزام الإدارة بالقيم الأخلاقية وتطبيق ممارسات عادلة تظهر احترام المصالح المشتركة، ما يدفع الموظفين إلى القبول بقرارات مديريهم حتى لو كانت على حساب مصالحهم الشخصية، وكما أن إيمان الأفراد بعدالة المنظمة واعتمادهم على المشرفين وزملاء العمل يظهر ولاؤهم ويقوي انتماءهم، مما يؤدي إلى تحسين أداءهم، وزيادة كفاءتهم، وتعزيز قدرتهم على الالتزام بأهداف المنظمة والسعي لتحقيقها.

وفي ضوء ما تقدم تعرف الباحثة ثقة الموظفين إجرائياً أنها الولاء والاطمئنان الذي يكنه موظفي مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تجاه زملائهم ومشرفيهم وإدارتهم؛ إذ يتقون في زملائهم ومشرفيهم وفي نزاهة القرارات الإدارية وقدرتها على تحقيق المصلحة العامة للمديريات والوزارة.

3.1.2 أهمية ثقة الموظفين

تتضح أهمية ثقة الموظفين كما ذكرها كل من الفرجاني وبن الشين (2024)، ومخامرة (2018) في

النقاط التالية:

1. تعزيز فعالية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وبناء العلاقات الشخصية وتعزيز حرية التعبير، مما

يساعد على استثمار الطاقات الكامنة لدى الأفراد واستخدامها طوعياً في العمل.

2. تُعتبر عنصراً أساسياً لفهم السلوك الفردي والجماعي بين الأفراد، وتضمن التفاعل المتبادل بين

جميع الأطراف لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. زيادة ولاء العاملين وتشجيعهم على المناقشة وتقليل الصراعات التنظيمية، وتحفيز الإبداع والابتكار

داخل المؤسسة.

4. تحقيق الرضا الوظيفي والأداء المتميز ورفع الروح المعنوية، وخفض معدلات الغياب والتأخير

ودوران العمل، مع توفير بيئة عمل ريادية ومتميزة.

ويستنتج مما سبق أن ثقة الموظفين تُعد ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات؛ إذ تلعب دوراً حيوياً في تعزيز

فعالية اتخاذ القرارات وبناء علاقات قوية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل، ما يسهم في استثمار طاقات

الأفراد واستغلالها بشكل مثمر، وكما أنها تسهم في فهم السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة، ما يساعد

على تحقيق التكامل بين جميع الأطراف لتحقيق الأهداف المشتركة، ومن خلال تعزيز الولاء وتقليل

الصراعات، تفتح ثقة الموظفين المجال أمام الإبداع والابتكار، وتدعم تحقيق الرضا الوظيفي والأداء المتميز،

ما ينعكس إيجابياً على رفع الروح المعنوية للعاملين، وكذلك تعمل على خفض معدلات الغياب والتأخير ودوران العمل، مما يوفر بيئة عمل مستقرة ومبتكرة تدعم النجاح المستدام للمؤسسة.

4.1.2 خصائص ثقة الموظفين

تتميز ثقة الموظفين بعدة خصائص قد ذكرها كل من سلطان (2023)، والزعبي (Alzaabi,2023)

وهي:

1. متعددة المستويات: حيث يمكن أن تكون نتاج التفاعلات بين زملاء العمل، فرق العمل، الإدارة

العليا، أو حتى بين المؤسسات المختلفة.

2. ذات جذور ثقافية: إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية التي تظهر القواعد والقيم والمعتقدات

السائدة داخل المؤسسة.

3. تعتمد على الاتصال الإداري: فالثقة تتولد بواسطة سلوكيات مثل توفير المعلومات الدقيقة ومشاركتها

مع الجميع، إعطاء تفسيرات واضحة للقرارات، والتعامل بصدق وشفافية، ما يتيح حرية تبادل الآراء

والأفكار.

4. ديناميكية: حيث تخضع للتغير المستمر، وتمر بمراحل مختلفة ثم تستقر لفترة قبل أن تتراجع أو

تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة.

5. متعددة الأبعاد: فهي تتكون من عوامل متنوعة مثل المعارف، المستويات العاطفية، والسلوكية التي

تؤثر في كيفية إدراك الفرد لدرجة الثقة السائدة.

وترى الباحثة أن ثقة الموظفين تُعد عنصراً حيوياً في نجاح المؤسسات؛ إذ تتسم بأنها متعددة المستويات

والأبعاد؛ إذ تعقيد التفاعلات البشرية داخل البيئة التنظيمية، وجذورها الثقافية تؤكد تأثير القيم والمعتقدات

المشتركة في تعزيزها أو إضعافها، بينما يرتبط بناؤها بالاتصال الإداري الفعال القائم على الشفافية

والمصادقية، كما أن طبيعتها الديناميكية تُظهر حاجتها للرعاية المستمرة، إذ تتأثر بالتغيرات السلوكية

والعاطفية مع الوقت، ولذا فإن تعزيز ثقة الموظفين يتطلب نهجًا شموليًا يوازن بين العوامل الهيكلية والثقافية والسلوكية لضمان استدامتها وفعاليتها.

5.1.2 أنواع ثقة الموظفين

تعد ثقة الموظفين أساس بناء العلاقات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة، ويمكن تصنيف ثقة الموظفين إلى عدة أنواع بناءً على معايير مختلفة قد ذكرها كل من توسون وكبار أوغلو (Tosun&Kibaroglu,2023)، وهي:

1. أنواع الثقة؛ إذ تختلف أنواع الثقة حسب الأطراف المعنية، ويمكن تصنيفها إلى الثقة الشخصية والثقة غير الشخصية، والثقة الشخصية تشير إلى استعداد إحدى الأطراف لتأثره بتصرفات طرف آخر؛ إذ يعتمد عليه في أداء أعمال معينة يتوقع أن تعود بالنفع عليه، ما يعزز العلاقات الفردية ويعمق التعاون بين الأشخاص، وأما الثقة غير الشخصية، فتعبر عن ثقة الأفراد بالمؤسسة ككيان أكبر، وإيمانهم بأنها ستتخذ إجراءات مناسبة تخدم مصالح الموظفين، أو على الأقل لن تضرهم، ما يخلق شعورًا بالأمان والاستقرار الوظيفي، وبذلك فإن كلا النوعين يؤدي دورًا مهمًا في تعزيز الروابط داخل المؤسسة، سواء على المستوى الفردي أم على مستوى العلاقة بين الأفراد والمنظمة ككل، ما يسهم في تحقيق بيئة عمل أكثر إيجابية وفعالية.

2. أنواع الثقة حسب علاقات السلطة تتنوع أنواع الثقة حسب علاقات السلطة إلى الثقة العمودية والثقة الجانبية، والثقة العمودية تشير إلى ثقة المرؤوسين في رؤسهم؛ إذ يؤدي تعزيز هذه الثقة إلى تسهيل التغييرات المطلوبة في العمل وتحقيق الانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة، وأما الثقة الجانبية، فتتعلق بالثقة بين الزملاء على نفس المستوى الإداري، وهي ضرورية نظرًا للطبيعة التعاونية للعمل داخل المؤسسات، ما يسهم في تعزيز التنسيق وتحسين الأداء الجماعي.

3. أنواع الثقة حسب الموضوع تختلف أنواع الثقة حسب الموضوع إلى ثلاثة أنواع رئيسية، أولاً: الثقة القائمة على الصداقة الشخصية، التي تعتمد على الأخلاقيات التي تمنع إلحاق الضرر بالآخرين، وتستند إلى النوايا الحسنة والصداقات الشخصية، ثانياً: الثقة المرتكزة على الكفاءة، التي تظهر إدراك الفرد لامتلاكه المهارات والمقدرات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، وأخيراً: الثقة المرتكزة على العقد، التي تستند إلى اعتقاد الفرد بحصوله على منفعة معينة من الطرف الآخر وفقاً لبنود العقد الذي يربطهما، مما يعزز الالتزام المتبادل بين الأطراف.

4. أنواع الثقة حسب المصدر تتنوع أنواع الثقة حسب المصدر إلى ثلاثة أنواع رئيسية، أولاً: الثقة القائمة على المعرفة، تلك التي تعتمد على فهم كل طرف لسلوك الآخر في مواقف معينة، ما يعزز التنبؤ بالتفاعل بين الأطراف، ثانياً: الثقة القائمة على الملامح الشخصية؛ إذ تنشأ هذه الثقة من سمات شخصية الفرد، بصرف النظر عن مدى جدارة الطرف الآخر بالثقة، ما يجعلها مرتبطة بالانطباعات الشخصية، وأخيراً: الثقة القائمة على أسس رسمية، والتي تعتمد على وجود قواعد تنظم العلاقة بين الأطراف، وتفرض عقوبات في حال إلحاق الضرر بأي طرف، ما يضيف طابعاً رسمياً وقانونياً على العلاقة.

وترى الباحثة أن أنواع الثقة تتنوع بناءً على الأطراف، وعلاقات السلطة، والموضوع، والمصدر، ما يعمل ذلك على تعزيز الروابط وتحقيق التعاون داخل المؤسسات؛ إذ تسهم الثقة الشخصية وغير الشخصية في بناء علاقات قوية بين الأفراد والمؤسسات، في حين تؤدي الثقة العمودية والجانبية دوراً محورياً في تعزيز الانسجام والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الزملاء على حد سواء. وكما تتباين الثقة حسب الموضوع لتشمل الصداقة الشخصية، الكفاءة، والعلاقة التعاقدية، ما يعزز الالتزام المتبادل والفعالية، وكما تختلف الثقة حسب المصدر بين المعرفة، السمات الشخصية، والأطر الرسمية، ما يضيف طابعاً متعدد

الأبعاد على العلاقات الإنسانية والتنظيمية. وعلى هذا فإن فهم هذه الأنماط يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

6.1.2 مصادر بناء ثقة الموظفين

تعد ثقة الموظفين علاقة معقدة بين الفرد والمنظمة، ولا تنشأ من فراغ، بل تعتمد على مجموعة من العوامل التي تسهم في بنائها وتعزيزها. وعلى الرغم من أن عاملاً واحداً لا يمكن اعتباره المتحكم الوحيد في هذه الثقة، إلا أن تأثير هذه العوامل يختلف بناءً على حجم المنظمة، طبيعتها، نشاطها، العلاقات بين أفرادها، والمناخ التنظيمي السائد. ومع ذلك فإن وجود هذه العوامل ضروري لتكوين الثقة بين المنظمة وأفرادها، خاصة وأنها تؤثر بشكل كبير على أنماط السلوك الفردي والجماعي، ما يؤثر بدوره في الأداء والإنتاجية (Chartady et al.,2023)، وقد ذكر كل من فطافطة (2024)، وأبو الهيجا (2021) أبرز هذه العوامل:

1. القيادة: يؤدي السلوك القيادي دوراً محورياً في تشكيل الثقة؛ إذ يؤثر القائد بواسطة سلطته وسلوكه على التصورات الإيجابية أو السلبية للعاملين.
2. العلاقات المتبادلة: الثقة تعتمد على بناء علاقات قائمة على التعاون والدعم المتبادل بين المشرفين والموظفين، ما يعزز الإنتاجية ويقلل من تآكل الثقة.
3. الثقة بالرئيس: تحقيق الثقة بالرئيس يحسن الرضا الوظيفي والعلاقات الشخصية، ويفتح قنوات اتصال فعالة، ما يحفز الموظفين على الإبداع والانتماء.
4. السياسات الإدارية: وضوح السياسات الإدارية وعدالة توزيع المكافآت والترقيات يلبي احتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية، ما يعزز ثقتهم في المنظمة.

5. الدعم المؤسسي المدرك: شعور الموظفين باهتمام المؤسسة بسعادتهم يولد استجابات إيجابية مثل الالتزام والانتماء، ما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

6. التعلم التنظيمي: الثقة تسهم في تحسين عملية التعلم التنظيمي، مما يمكن المنظمة من التحول إلى منظمة متعلمة في ظل التغيرات السريعة.

7. العدالة التنظيمية: تحقيق العدالة التنظيمية يعزز الثقة، ويشجع الموظفين على القيام بأدوار إضافية وسلوك المواطنة التنظيمية، ما يرفع الأداء.

8. الثقافة والفاعلية التنظيمية: الثقافة القوية التي تظهر قيماً مشتركة تعزز الأداء التنظيمي وتوفر مزايا تنافسية، بينما تضعف الثقافة الضعيفة الثقة التنظيمية.

9. الانتماء: تعزيز شعور الانتماء لدى الموظفين بواسطة توفير بيئة عمل داعمة وتطوير مهاراتهم يزيد من كفاءتهم وثقتهم في المنظمة.

وترى الباحثة أن بناء الثقة عملية متعددة الأبعاد تتطلب جهداً مشتركاً من الإدارة والموظفين، والنجاح في تحقيق الثقة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، تحسين الأداء، وتعزيز الولاء التنظيمي، وعلى هذا تحسين الأداء المؤسسي، ولذا يجب على المنظمات التركيز على هذه العوامل مجتمعة لضمان بيئة عمل صحية ومستدامة.

7.1.2 أبعاد ثقة الموظفين

في سبيل تحديد أبعاد ثقة الموظفين، عمدت الباحثة للرجوع لأكثر عدد ممكن من الدراسات السابقة، وجرى اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة التي يوجد شبه انقاف عليها وهي (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة)، والدراسات السابقة التي تناولت هذه الأبعاد هي: (حمائل،2024)، (الفرجاني والشين،2024)، (بلحسن،2024)، (زرقين وجمعة،2022)، (Martono et al.,2020) (Pourakbar,2018).

1.7.1.2 الثقة بزلاء العمل

تتمثل هذه الثقة في العلاقات التعاونية المتبادلة بين الزلاء؛ إذ يعتمد الزلاء على بعضهم في تبادل الأفكار والمعلومات، تقديم الدعم، وتقدير جهود بعضهم، وتتطلب هذه الثقة وجود اتصالات صادقة ومفتوحة لتحقيق الأهداف المشتركة (Rinanda&Sofyan,2019).

وتعرف الباحثة الثقة في الزلاء هي الاعتماد المتبادل والتقدير بين موظفي مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ يشعر كل موظف بالأمان والاحترام المتبادل.

وتكتسب الثقة بزلاء العمل عندما يكون الفرد جديرًا بها، ويظهر ذلك بواسطة التزامه بالعمل، القيم المشتركة، والاهتمام بمصالح زملائه ومساعدتهم، وأصبحت هذه الثقة ضرورية في المنظمات الحديثة التي تعتمد على فرق العمل المتكاملة من حيث المهارات والتخصصات لتحقيق أهداف مشتركة (جبريل وبن حليم،2024).

وقد ذكرت كل من باشري وآخرون (2017) عدة محددات للثقة بزلاء العمل تتعلق بالقدرة والتكامل بالمهارات والخبرات التي يمتلكها الزلاء، ما يجعلهم قادرين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وثم أن الارتياح المتبادل يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الزلاء تقوم على الاحترام المتبادل، ما يعزز من التفاهم والانسجام في بيئة العمل، وإضافة إلى ذلك يظهر الاستعداد لمنح الثقة رغبة الأفراد في بناء علاقات قائمة على التعاون والثقة المتبادلة، ما يسهم في تعزيز الروابط وتقوية العمل الجماعي.

2.7.1.2 الثقة بالمسؤول

تتمثل الثقة في التوقعات الإيجابية التي يحملها المرؤوسون تجاه رؤسائهم المباشرين، وتستند هذه الثقة إلى العلاقات المتبادلة بين الطرفين، ولكي يكسب الرئيس ثقة مرؤوسيه ينبغي أن تتوفر فيه محددات أساسية مثل النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة على أداء العمل بكفاءة، والنزعة إلى الخير تظهر إيمان المرؤوس

بأن رئيسه يحمل نوايا حسنة تجاهه ويسعى لتحقيق مصلحته دون دوافع شخصية أو تحقيق مكاسب ذاتية، والاستقامة تشير إلى إدراك المرؤوس أن رئيسه يتبع مبادئ أخلاقية مقبولة لديه، مثل الالتزام بالعدالة، واتساق الأفعال مع الأقوال، وصرامة السلوك، وإضافة إلى ذلك؛ فإن القدرة على أداء العمل بكفاءة تظهر المهارات والقدرات التي يمتلكها الرئيس التي تمكنه من التأثير الإيجابي في فريقه وتحقيق الأهداف بكفاءة، ما يعزز من ثقة المرؤوسين ويقوي العلاقة بينهم وبين قيادتهم (بوغرة والعبدلي، 2022).

وتعرف الباحثة الثقة في المسؤول أنها تعني شعور موظفي مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية بالدعم والإنصاف من قبل مسؤوليهم، وقدرتهم على توفير التوجيه الفعال، واتخاذ قرارات تعزز من نجاحهم. وترتبط الثقة بالمسؤولين أيضاً بالقيادة، وعندما يظهر القائد الأمانة والاستقامة، يثق الأفراد به وينصاعون لتوجيهاته، لأنهم يدركون أنه لا يستغلهم بل يضمن حقوقهم. لذا فإن القيم السائدة لدى الرئيس، مثل النزاهة والعمل الجاد، تؤدي دوراً مهماً في تعزيز شعور المرؤوسين بالإنصاف والمساواة، ويشعر المرؤوس بالثقة عندما يمنحه رئيسه صلاحيات ومهام تساعده على الابتكار والإبداع، وهذا الشعور يعزز ثقته في المنظمة ويدفعه إلى تحمل المسؤوليات بثقة ودون الحاجة إلى إشراف مستمر، وكما يحتاج المرؤوس إلى الشعور بالاعتراف والتقدير من رئيسه، مما يظهر التزام الإدارة بدعم قدراته المستقبلية (مسلم، 2019).

3.7.1.2 الثقة بالإدارة العليا

تتمثل هذه الثقة في التوقعات الإيجابية للعاملين تجاه الإدارة العليا؛ إذ يتقون بأقوالهم وأفعالهم بناءً على السياسات والإجراءات التي تتبعها الإدارة، وتشمل هذه الثقة موضوعات مثل العدالة، جودة العلاقة، المكافآت، فرص التطوير المهني، والاحترام (Basiswanto&Elmi,2023)، وقد يؤدي نقص الثقة في الإدارة العليا إلى انخفاض ولاء العاملين وتركيزهم على مصالحهم الشخصية بدلاً من مصالح المنظمة،

ولتحقيق الثقة، يجب على الإدارة العليا مطابقة أقوالها مع أفعالها، وتوضيح التوقعات بشكل واضح، وتوفير هيكل تنظيمي مرن ومناسب، والتعامل بعدالة مع جميع الأقسام والفروع (بلحسن، 2024).

وتعرف الباحثة الثقة في الإدارة: إيمان الموظفين بصدق وقدرة إدارة مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية على قيادة المديرية بفعالية، واتخاذ قرارات تظهر مصلحة الجميع، وخلق بيئة عمل شفافة وداعمة. وقد ذكرت كل من جزار وبطرح (2022) أن الثقة في الإدارة العليا تعتمد على محددات أساسية، من أبرزها العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي. وتتضح العدالة التنظيمية في شقين رئيسين: العدالة التوزيعية، التي تتعلق بتوزيع المكافآت والامتيازات بشكل عادل بين العاملين بناءً على أدائهم، والعدالة الإجرائية، التي تشير إلى ضرورة أن تكون الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء شفافة وعادلة، ما يعزز شعور العاملين بالمساواة والإنصاف، وإضافة إلى ذلك، يأتي الدعم التنظيمي عنصر أساسي لبناء الثقة؛ إذ يظهر مدى استعداد المنظمة لدعم مصالح العاملين الشخصية، مثل تقديم المساعدة الخاصة أو توفير فرص التدريب الذي يساعدهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، وبذلك فإن تحقيق هذه المحددات يسهم في تعزيز الثقة بالإدارة العليا وخلق بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

وترى الباحثة أن أبعاد ثقة الموظفين الثلاثة (الثقة بالمسؤول، بزملاء العمل، والإدارة العليا) تُعد أساساً لتحقيق بيئة عمل فعالة ومستدامة، وهي ذات أهمية قصوى لما يخص المنظمات الحكومية التي تعتمد بشكل كبير على التعاون والانسجام بين الموظفين لتحقيق الأهداف العامة، فالثقة بالمسؤول تؤدي دوراً محورياً في تعزيز روح الابتكار والمسؤولية لدى الموظفين؛ إذ يسهم السلوك الأخلاقي والعدل للمشرفين في بناء علاقات قائمة على الشفافية والاحترام، ما يعزز من ولاء الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم، وأما الثقة بزملاء العمل فهي ضرورية في البيئة الحكومية التي تتطلب العمل الجماعي بين الإدارات المختلفة؛ إذ تسهم العلاقات القائمة على التعاون والاحترام المتبادل في تسهيل تبادل المعلومات وتحقيق الأهداف

المشتركة، وأخيرًا الثقة بالإدارة العليا تعد عنصرًا حاسمًا لضمان التزام الموظفين بالأهداف العامة للمنظمة، وبخاصة عندما تكون السياسات والإجراءات واضحة ومبنية على مبادئ العدالة التنظيمية والدعم المستمر للموظفين. وفي المنظمات الحكومية تركز الجهود على تقديم خدمات عامة فعالة، فإن تعزيز هذه الأبعاد يسهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية تظهر القيم الوطنية وتزيد من كفاءة الأداء العام، ما يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز رضا المواطنين.

8.1.2 معوقات بناء ثقة الموظفين

يواجه بناء الثقة واستدامتها في بيئة العمل تحديات عديدة؛ إذ يمكن أن يحدث هدمها بسهولة مقارنة ببنائها، وتنشأ هشاشة الثقة نتيجة الممارسات السلبية مثل فرض سياسات غامضة أو اتخاذ قرارات دون توضيح الأسباب، ما يؤدي إلى ضعف العلاقات داخل المنظمة، ثم إن استخدام التقنيات كالإشراف الإلكتروني قد يقلل من شعور الموظفين بالأمان ويضعف الروابط الإنسانية، وإضافة إلى ذلك الإخلال بالتوقعات المتبادلة، الذي يمثل التوقعات المتبادلة بين الأطراف، يؤثر سلبًا في بيئة العمل، والشك أيضًا يعد سببًا رئيسيًا لانعدام الثقة، وبخاصة مع وجود تصنيفات اجتماعية تزيد من الحواجز بين الأفراد، وقد يستغل بعض الأفراد الأنانيين أو المخادعين ثقة الآخرين لتحقيق مصالح شخصية، ما يضر بالمؤسسة والعاملين معًا (خياط، 2024).

وانعدام ثقة الموظفين يمثل تحديًا كبيرًا يؤثر في بيئة العمل وفعاليتها؛ إذ تظهر دلائله بواسطة زيادة الشكاوي والتذمر من السياسات والممارسات الإدارية، ما يظهر استياء الموظفين وعدم رضاهم، وهذا الاستياء يمتد ليشمل التشكيك في قرارات الإدارة والافتقار إلى الثقة فيها، ما يؤدي إلى عدم الحماسة للمشاريع والمبادرات الجديدة، بل قد يصل الأمر إلى رفضها أو الاعتراض عليها بشكل صريح. ومع الوقت يتراجع مستوى الالتزام بالعمل؛ إذ ترتبط الثقة بدرجة التزام الأفراد بالمهام والسياسات المعمول بها، وهو ما ينعكس

سلبًا على الرضا الوظيفي ويؤدي إلى انخفاض إنتاجية الموظفين، وهذه الأجواء السلبية تعيق أيضًا قنوات الاتصال داخل المؤسسة، سواء بين الإدارة والموظفين، أو بين الموظفين أنفسهم، ما يخلق فجوة في التواصل ويزيد من حدة التوتر. وفي ظل غياب الثقة، قد يلجأ بعضهم إلى استخدام كلمات جوفاء وصور كاذبة لتحسين مظهرهم أو موقفهم، ما يؤدي إلى انتشار النفاق والسلبيات التي تعوق تحقيق أهداف المؤسسة وتقلل من تماسكها الداخلي (الوافي ويوسفي، 2023).

وترى الباحثة أن بناء الثقة في بيئة العمل يمثل تحديًا كبيرًا وهش للغاية؛ إذ تتأثر سلبيًا بالممارسات الإدارية غير الشفافة، وتقنيات مراقبة، والإخلال بالتوقعات المتبادلة، ما يؤدي إلى انعدام الاستقرار وزيادة الشك والتوتر بين الموظفين والإدارة. وهذا الانعدام للثقة ينعكس على الإنتاجية، الالتزام الوظيفي، وقنوات التواصل، ما يخلق بيئة عمل سلبية تعجز عن تحقيق أهدافها بكفاءة، ولذا إن تعزيز الثقة يعد ضرورة أساسية لضمان تماسك المؤسسة وتحقيق استدامتها ونجاحها.

2.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي Organizational performance

1.2.2 مقدمة

يعدّ الأداء المؤسسي من المواضيع الحيوية التي تؤدّي دورًا محوريًا في نجاح واستمرارية أي مؤسسة، وهو يمثل القاسم المشترك بين جهود الإدارة والعاملين، ويعد شرطًا أساسيًا لاستدامة المؤسسة ونموها، كما يظهر الظاهرة الأكثر شمولًا لمجالات المعرفة الإدارية (Yurdakul & Bayraktar, 2022).

2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي

يُعتبر مفهوم الأداء المؤسسي من أكثر المصطلحات شيوعًا في مجالات الإدارة والاقتصاد، لكن لا يوجد اتفاق بين الباحثين والمفكرين على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظرهم وأهدافهم عند صياغة التعريف، بالإضافة إلى تنوع المعايير المستخدمة لتقييم الأداء، وبما أن لكل عنصر أو نظام

أداء خاصًا به، فإن هذا التنوع يؤدي إلى صعوبة وضع تعريف موحد لمفهوم الأداء (نتشة، 2020)، وفيما يأتي تستعرض الباحثة أبرز التعريفات المتعلقة بالأداء المؤسسي.

جدول (2): تعريفات الأداء المؤسسي

التعريف	الباحث، السنة
الأداء المؤسسي هو عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق نتائج محددة، مع التركيز على التوازن بين الاقتصاد، الكفاءة، والفعالية.	(Delgado, 2023)
"هو محصلة الجهد المبذول من العاملين من أجل تحقيق الأهداف في المنظمة مقابل المخرجات المرجوة لتلك المنظمة".	(إبراهيم وفريد، 2024: 700)
التفاعل بين العناصر والنظم الفرعية داخل الهيئات، بناءً على عوامل البيئة الداخلية (مثل الموارد البشرية، المالية، الفنية، نظم العمل، السياسات التنظيمية والإدارية)، التي تحدد قدراتها وإمكاناتها، وكما يتأثر بالأبعاد الخارجية مثل العوامل القانونية، السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية التي تفرضها البيئة المحيطة.	(بركات، 2023)
جودة الأداء والنتائج التي تحققها المؤسسة في تنفيذ مهامها وأهدافها المحددة.	(Wijaya et al., 2023)
قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإدارية والاجتماعية بواسطة عوامل متعددة تؤثر على الأداء.	(de Morais et al., 2020)

ويعرف الأداء المؤسسي إجرائياً هو قدرة مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على استخدام مواردها بشكل أمثل لتحقيق الكفاءة في العمليات، والفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستدامة في تطوير البنية التحتية وخدمات النقل، مع ضمان جودة الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات المستخدمين وتحقيق التناغم بين مخرجات المديريات وتطلعات المجتمع.

3.2.2 أهداف الأداء المؤسسي

يسعى الأداء المؤسسي لتحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، وقد ذكر كل من فرج (2024)، والملا والياسري (2017)، والشميلي (2017)، عدة أهداف:

1. مساعدة الإدارة العليا على فهم شامل للأداء بواسطة إجراء مراجعات وتقييمات دقيقة.
2. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق عوائد مرتفعة بتكلفة منخفضة وجودة عالية.
3. دعم تقويم الاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقييم المشاريع المختلفة.
4. بناء قاعدة بيانات معلوماتية تسهم في وضع خطط وسياسات متوازنة وواقعية.

5. تحديد نقاط الضعف داخل المؤسسة واقتراح حلول مناسبة للتغلب عليها.

وترى الباحثة أن تحقيق أهداف الأداء المؤسسي يسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية بواسطة تمكينها من فهم شامل لأوضاعها التشغيلية والمالية، ما يساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وعندما تركز المؤسسات الحكومية على الاستخدام الأمثل للموارد وتقويم الاقتصاد الوطني، فإنها تسهم بشكل مباشر في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الثقة العامة، ومن ثم، فإنّ بناء قاعدة بيانات معلوماتية وتحديد نقاط الضعف يعزز من قدرة هذه المؤسسات على وضع خطط وسياسات واقعية تسهم في تحسين أدائها بشكل مستدام.

4.2.2 خصائص الأداء المؤسسي

يتميز الأداء المؤسسي الفعّال بمجموعة من الخصائص التي تعزز من تميزه واستدامته، ومن أبرز هذه الخصائص التي ذكرها كل من عبد القادر (2024)، واللامي وكاظم (2016)، هي:

1. استمرارية العمل: يتمثل ذلك في الحفاظ على استقرار العمليات بواسطة الإفادة من الخبرات المتراكمة والتجارب السابقة، مما يضمن عدم تأثر المؤسسة بتغيير القيادات أو التحولات الإدارية.
2. التشارك في اتخاذ القرارات: يعتمد الأداء المؤسسي على مشاركة المختصين والخبراء في عملية صنع القرار، مما يقلل من سيطرة فرد واحد على الإدارة ويضمن اتخاذ قرارات متوازنة وفعالة.
3. الاستقرار الإداري والمالي: ويتحقق ذلك عبر الالتزام بالسياسات والقوانين المعتمدة، ما يسهم في تعزيز بيئة عمل مستقرة ومستدامة ماليًا وإداريًا.
4. استثمار الجهود الجماعية: وتوجه جهود جميع العاملين نحو تطوير المؤسسة ضمن إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، مع تعزيز المشاركة الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة.

5. التركيز على تنمية الكوادر البشرية: يتمثل ذلك في الاهتمام المستمر بتطوير المهارات والكفاءات، بالإضافة إلى جذب أفضل المواهب بواسطة سياسات توظيف متطورة تتبناها المؤسسة.

وترى الباحثة أن أهمية الخصائص الفعّالة للأداء المؤسسي تتضح في تعزيز استقرار واستدامة المؤسسات الحكومية؛ إذ يساعد التركيز على استمرارية العمل والتشارك في اتخاذ القرارات على تقليل التأثيرات السلبية للتغيرات الإدارية أو السياسية، وأن الاستقرار الإداري والمالي واستثمار الجهود الجماعية يخلق بيئة عمل متوازنة تدعم تحقيق الأهداف الوطنية، وإضافة إلى ذلك، فإن الاهتمام بتنمية الكوادر البشرية يعزز من قدرة المؤسسات الحكومية على مواكبة التحديات المتغيرة وتحقيق التميز المؤسسي.

5.2.2 مستويات الأداء المؤسسي

يجري تصنيف الأداء المؤسسي إلى عدة مستويات تظهر مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وقد ذكر كل من عبد القادر (2024)، والاعرجي والسمان (2021) هذه المستويات:

1- الأداء الاستثنائي: يتميز بتفوق المؤسسة في جميع المجالات، بما في ذلك ولاء العملاء، التزام الموظفين، والاستقرار المالي.

2- الأداء البارز: يشير إلى امتلاك المؤسسة لعقود عمل ذات كفاءة عالية وموقع تنافسي واضح مع أداء مالي مميز.

3- الأداء الجيد جداً: يظهر قوة الأداء ووضوح الرؤية المستقبلية مع استقرار مالي.

4- الأداء الجيد: يتسم بتوازن بين نقاط القوة والضعف مع بعض التحديات المالية.

5- الأداء المعتدل: إذ تفوق نقاط الضعف على نقاط القوة، ما يؤدي إلى صعوبة في توفير السيولة اللازمة.

6- الأداء الضعيف: يتميز بسيطرة نقاط الضعف على جميع جوانب المؤسسة، مع مشكلات مالية كبيرة وفقدان العملاء.

7- الأداء المتأزم: يعبر عن مستوى غير كفء يؤدي إلى مشكلات متعددة قد تهدد استمرارية المؤسسة. وترى الباحثة أن تصنيف الأداء المؤسسي إلى مستويات يساعد المؤسسات الحكومية على تحديد موقعها الحالي ووضع خطط تحسينية لتخطي التحديات، وعندما تصل المؤسسات إلى مستوى الأداء الاستثنائي أو البارز، فإنها تحقق ولاء المواطنين ورضاهم، ما يظهر نجاحها في تقديم خدمات ذات جودة عالية، وعلى العكس فإن المستويات المنخفضة مثل الأداء الضعيف أو المتأزم تتطلب تدخلات عاجلة لتجنب انهيار الخدمات الحكومية وضمان استمراريتها، ما يجعل تصنيف الأداء أداة أساسية للتقييم والتطوير.

6.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الحكومية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتلبية توقعات المجتمع، أصبح تقييم الأداء المؤسسي أمراً لا غنى عنه لضمان فاعلية هذه الوزارات واستدامتها، وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لتحديد مستويات الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، عبر التركيز على أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، وجودة الخدمات، وجرى اختيار هذه الأبعاد بعد تحليل دقيق لأهميتها في تحقيق التوازن بين الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع ضمان استمرارية الخدمات وجودتها، وسعت الباحثة إلى تحديد هذه الأبعاد بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات السابقة التي تناولت الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى مراعاة خصوصية مجتمع هذه الدراسة، وتم اختيار هذه الأبعاد لعدة اعتبارات؛ إذ أنها تغطي هذه الأبعاد الجوانب التشغيلية (الكفاءة)، الاستراتيجية (الفاعلية)، المستقبلية (الاستدامة)، والاجتماعية (جودة الخدمات)، وكما تتماشى هذه الأبعاد مع أهداف التنمية المستدامة التي تبنتها الحكومة الفلسطينية، وكذلك إمكانية استخدام الاستبانة لقياس كل

بُعد كميًا وتعميم النتائج والتوصيات على مستوى كافة مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية لتجانس مجتمع الدراسة، ومن الدراسات السابقة التي تناولت هذه الأبعاد هي: (نوفل، 2024)، (بدوان، 2023)، (إدريس وأبو الروس، 2022)، (الاعرجي والسمان، 2021)، (الزعنون، 2019).

1.6.2.2 الكفاءة Efficiency

تعدّ الكفاءة معيارًا أساسيًا لتقييم الأداء الاقتصادي في إدارة المنظمات؛ إذ تظهر مدى الالتزام بالطبيعة الاقتصادية للأداء الإجرائي، وتقاس الكفاءة بواسطة قدرة الإدارة على استغلال الموارد المتاحة (سواء البشرية أو المادية) بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة (علي، 2022).

ويعرف محمد (2015) الكفاءة: هي القدرة على استغلال الموارد بشكل أمثل لتحقيق أهداف المنظمة، بواسطة تحقيق الاستخدام الصحيح لهذه الموارد للوصول إلى الهدف بأقل جهد وتكلفة، وفي أقصر وقت ممكن.

وتعرف الباحثة الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمعلوماتية في مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ يجري تعزيز مهارات الموظفين بواسطة التدريب المستمر، وإتاحة المعلومات بشكل فعال، ما يسهم في تحسين الخدمات وسرعتها، مع الحرص على منع هدر الموارد لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

بما أن المنظمات تمثل شبكة ديناميكية تتكون من أجزاء متفاعلة تتكامل لتحقيق الأهداف الكلية، فإن كفاءة المنظمة عمومًا يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع رئيسية حسب سويلم (2016):

1- الكفاءة المعرفية: تشير إلى مدى امتلاك الفرد للمعلومات والمعارف المتعلقة بمهنته أو وظيفته.

تعتمد هذه الكفاءة على المحتوى التعليمي والمادة العلمية المرتبطة بطبيعة العمل، ما يعزز فهم

الموظفين لأدوارهم ومسؤولياتهم.

2- الكفاءة الأدائية: تتعلق بالقدرة على استخدام الأساليب المختلفة لتنفيذ المهام الموكلة، بما في ذلك السلوك والتصرفات المرتبطة بأداء العمل، كما تشمل القدرات الإبداعية والابتكارية التي تسهم في تحسين الأداء وتحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة.

3- الكفاءة الإنتاجية: تُقاس بواسطة النتائج النهائية للعمل، مثل تأثير المعلم في طلابه أو الإنتاج الكلي في المؤسسات الإنتاجية، تُحسبُ بقسمة المخرجات (الإنتاج الكلي) على المدخلات (مستلزمات الإنتاج).

وتستخدم المنظمات مجموعة من المقاييس لتقييم الكفاءة، مثل تكلفة العملية، إنتاجية ساعة العمل، تكلفة وحدة المنتج، وحجم الناتج لكل ساعة عمل، إضافة إلى ذلك، هناك أربعة مؤشرات أساسية يمكن استخدامها لتقييم كفاءة المنظمة كما ذكرها سويلم (2016)، وهي مدى التزام المنظمة بإعداد تقارير المتابعة لأنشطتها، ومدى توافق عملها مع خطة محددة مسبقاً، وكذلك مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف الموضوعية، وتحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ الخطة وكيفية التعامل معها والتصدي لها.

وترى الباحثة أن المنظمات بمختلف بيئاتها، تسعى إلى تحقيق الكفاءة في إدارة مواردها البشرية والمعلوماتية من خلال استراتيجيات واضحة تعزز من أدائها العام، وهي لا تركز فقط على الاستثمار الأمثل في الموظفين عبر تدريبهم بشكل مستمر وتطوير مهاراتهم، بل تعمل أيضاً على توفير مصادر معلومات حديثة تسهم في رفع كفاءة العمليات اليومية، وكما أن الحرص على إتاحة المعلومات بشكل فعال ومستمر يعزز من قدرة الموظفين على تقديم خدمات أسرع وأكثر جودة، وكذلك فإن المنظمات تضع نصب عينها أهمية منع هدر الموارد، ما يعكس التزامها بتحقيق الأهداف بأعلى مستوى من الكفاءة. لذا فإن هذه الجهود المتكاملة تؤدي إلى تحسين الخدمات وضمان استدامة العمل بما يتماشى مع المعايير الحديثة للإدارة الفعالة.

2.6.2.2 الفاعلية Effectiveness

يختلف مفهوم فاعلية المنظمة بناءً على وجهات النظر الفكرية، سواء من حيث المعنى الدقيق أو الشامل، وقد عرّف "بار نرد" الفاعلية بأنها: الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها. بينما ذكر "الفار" أن الفاعلية تعني: قدرة المنظمة على البقاء، النمو، والتكيف، بغض النظر عن الأهداف المحددة التي تسعى لتحقيقها (العتيبي، 2023)، ويعرف أريديانتي (Ardianti, 2022) الفاعلية: هي مقياس يظهر قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، مع التركيز على الوصول إلى أفضل نوعية من المنتجات أو الخدمات المقدمة، سواء أكانت سلعة أم خدمة.

وتعرف الباحثة الفاعلية هي تحقيق أهداف واقعية عبر تعزيز التفاعل بين أقسام مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية، وتنفيذ البرامج كما هو مخطط، مع تشجيع العمل الجماعي، وتطوير الإجراءات، وضمان فهم الموظفين لمهامهم، وقياس الأداء بمؤشرات واضحة.

وتعمل المنظمات في بيئات غير مستقرة لتحقيق أهدافها، ما يجعل التكيف البيئي جزءًا أساسيًا من وجودها، وهذا يمنح مفهوم الفاعلية بعدًا أوسع وأشمل من مجرد تحقيق الأهداف؛ إذ يستند هذا المفهوم إلى رؤية المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئة متغيرة وغير مؤكدة، وتتسم بالعديد من الجوانب الديناميكية (Yadav & Singh, 2022).

وقد ذكر سويلم (2016) أن هناك عدة مؤشرات يمكن بواسطتها قياس مدى فعالية المنظمة، ومن أبرز هذه المؤشرات:

1- معدل الحركة الداخلية في المنظمة؛ إذا زادت عمليات النقل بين الأعضاء داخل المنظمة، فقد يشير ذلك إلى وجود خلل أو قصور في نظام اختيار وتعيين الأفراد في مواقعهم المناسبة.

2- التوافق بين الوظيفة وإمكانات الفرد كوضع الأفراد في وظائف لا تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم، سواء أكانت الوظيفة أقل أم أكبر من مستواهم.

3- مستوى الأداء الفعلي ويمثل انخفاض أو ارتفاع معدلات الأداء مقارنة بالمعايير الموضوعية مسبقاً.

4- مستوى الرضا الوظيفي ويشير إلى انخفاض أو ارتفاع درجة رضا الأفراد عن وظائفهم داخل المنظمة.

5- قابلية الأفراد للتعلم والتدريب ويمثل انخفاض أو ارتفاع استعداد الأفراد لتطوير مهاراتهم بواسطة التعليم والتدريب، وكلما زادت هذه القابلية، زادت فعالية المنظمة، والعكس صحيح.

وتعتقد الباحثة أنه في إطار سعي المنظمات إلى تحقيق الفاعلية في أدائها بواسطة اتباع مجموعة من الممارسات التي تعزز من تحقيق الأهداف وضمان جودة التنفيذ، لذا تحرص على صياغة أهداف واقعية وقابلة للتحقيق، ما يسهم في توجيه الجهود بشكل واضح ومحدد، وكما تعمل على تعزيز التفاعل والانسجام بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين التنسيق ورفع كفاءة العمل الجماعي، وكذلك تنفيذ البرامج والأنشطة وفقاً للخطط الموضوعية، مع تشجيع التعاون وروح الفريق بين الموظفين، الأمر الذي يعزز من الإنتاجية والإبداع، وكما أن الإدارة تركز على تطوير إجراءات العمل باستمرار لمواكبة المتغيرات وتحسين الأداء، وضمان فهم الموظفين لمهامهم بوضوح، ما يقلل من احتمالية حدوث أخطاء أو سوء فهم. ويقاس الأداء باستخدام مؤشرات واضحة ومحددة، ما يساعد في تقييم التقدم وتحديد نقاط القوة والضعف، وهذه الجهود المتكاملة تعكس التزام المنظمات بتحقيق الفاعلية وتعزيز أدائها بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.

3.6.2.2 الاستدامة Sustainability

تُعرف الاستدامة بقدرة المنظمة على الحفاظ على استمرارية عملياتها ومواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بفعالية (إدريس وأبو الروس، 2022).

وتعرف الباحثة الاستدامة هي تقييم القدرة على تقديم الخدمات، والتكيف مع التغيرات وطلبات المجتمع، وتطوير البنية التحتية لمديريات النقل والمواصلات الفلسطينية، وضمان توفر الموارد البشرية المؤهلة لاستمرارية العمل.

وتعتمد هذه الاستدامة على مزيج من الممارسات الإدارية الاستراتيجية، وكفاءة الموارد البشرية، والالتزام بالابتكار المستدام، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر نهجاً شاملاً يدمج مجموعة من العناصر كما ذكرها كل من زانوني وأولفير (Zanoni&Oliveira,2023)، وهي:

1- تطوير الموظفين ومشاركتهم؛ إذ يُعدّ التدريب والتوجيه جزءاً أساسياً لتطوير الموظفين، حيث يسهمان في تعزيز جهود الاستدامة، كما أن تعزيز العمل الجماعي وزيادة مشاركة الموظفين يمثلان عاملين حاسمين لتحقيق أهداف الاستدامة.

2- الثقافة التنظيمية واستراتيجيات الأعمال: الثقافة التنظيمية القوية التي تضع الاستدامة في صميم أولوياتها يمكن أن تؤثر بشكل كبير في الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، ويجب أن تكون استراتيجيات الأعمال متوافقة مع أهداف الاستدامة لضمان النجاح طويل الأمد.

3- القدرات التكنولوجية: تعتمد المنظمات التي تستثمر في تقنيات متقدمة على تحسين عملياتها وتقليل الفاقد، ما يعزز أدائها المستدام، وكما أن التكنولوجيا تؤدي دوراً رئيسياً في تحسين الكفاءة وتحقيق التوازن بين الموارد.

4- منظور الأنظمة الشاملة: النهج الشامل الذي يأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية مثل مشاركة الموظفين والعوامل الخارجية مثل التأثيرات المجتمعية والبيئية ضروري لتحقيق ممارسات مستدامة، ويظهر هذا الترابط أهمية دمج جميع العناصر التنظيمية لتحقيق نتائج مستدامة.

وقد تناول كل من تشيكايفا وآخرون (Chikaeva et al.,2023) موضوع الصفات الرئيسية للاستدامة التنظيمية التي تشتمل على عدة عناصر أساسية تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات، ومن أبرز هذه الصفات القدرة على التكيف؛ إذ يجب على المنظمات فهم الواقع الاجتماعي والاقتصادي المحيط والاستجابة له بفاعلية لضمان استمراريتها ونجاحها في مواجهة التحديات المختلفة، وكذلك القدرة على إيجاد قيمة وأهمية في المواقف والأحداث التي تواجه المنظمة، ما يعزز من مرونتها التنظيمية ويحفز موظفيها على المشاركة الفعالة والانخراط في تحقيق الأهداف المشتركة، وأيضاً المهارة في استخدام الموارد المتاحة بشكل خلاق ومبتكر لتلبية احتياجات الاستدامة، ما يسهم في تعزيز الابتكار وتحقيق نتائج مستدامة دون الحاجة إلى موارد إضافية؛ إذ أن هذه الصفات مجتمعة تساعد المنظمات على بناء أسس قوية لتحقيق استدامة طويلة الأمد.

ومع أن أهمية هذه المكونات، تواجه المؤسسات تحديات قد تعيق تحقيق الاستدامة، مثل مقاومة التغيير أو القيود المفروضة على الموارد، للتغلب على هذه العقبات، يجب اعتماد استراتيجيات مرنة ومبتكرة لضمان تحقيق إمكانات الاستدامة بشكل كامل (Wongsnuopparat& Chunyang,2021).

وترى الباحثة أن المنظمات تولي أهمية كبيرة لمفهوم الاستدامة في تقديم خدماتها وتطوير بنيتها التحتية، وهي تسعى إلى تقييم قدرتها بشكل دوري لضمان استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة وجودة عالية، مع متابعة دقيقة لتقارير ساعات العمل اليومية لتحسين الأداء، وكما تتميز المنظمات بمرونتها وقابليتها للتكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية، ما يمكنها من تلبية احتياجات المجتمع وتوقعاته المتغيرة، واعتماد المنظمات على مواردها البشرية المؤهلة التي تشكل ركيزة أساسية لاستمرارية العمل وتحقيق الأهداف المرجوة، وكما تعمل على تطوير بنيتها التحتية باستمرار لمواكبة التطورات الحديثة، وضمان توفير بيئة عمل متكاملة ومستدامة، وهذه الجهود المنسجمة تعكس التزام المنظمات بتحقيق استدامة شاملة تضمن تقديم خدمات مستقرة وفعالة على المدى الطويل.

4.6.2.2 جودة الخدمات Quality of services

ظهرت التعاريف المختلفة لجودة الخدمات في عام 1988 نتيجة توسع الفجوة بين توقعات العملاء وأداء المنظمات (الصرن،2016)، وعرف زيغان وآخرون (Zighan, et al.,2023) جودة الخدمة بأنها المعيار الذي يقيس مدى تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء، أي الفرق بين توقعاتهم وإدراكهم للأداء الفعلي.

وتعرف الباحثة جودة الخدمات هي تطوير إجراءات تقديم الخدمات في مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية بشكل مستمر لضمان السرعة، وإشراك المجتمع المحلي في التخطيط، مع تقييم رضا الجمهور والاهتمام بملاحظاتهم ومبادراتهم، والاعتماد على الوسائل التكنولوجية وتطويرها لضمان رضا المستفيدين. ويذكر الصرن (2016) أن خصائص جودة الخدمات تنقسم لنوعين وهي:

1- الجودة الفنية: تركز هذه الجودة على الاعتماد على موظفين أكفاء يمتلكون خبرات ومعارف متقدمة في تقديم الخدمات وإجراءاتها المختلفة، وهي ضرورية بشكل خاص في الخدمات المصرفية المعقدة مثل خطط التقاعد والمعاشات، حيث تعدّ المعرفة الفنية شرطاً أساسياً.

2- الجودة الوظيفية: تتعلق هذه الجودة بطريقة تقديم الخدمة ومدى التفاعل النفسي بين المنظمة والعملاء، ولتحقيق هذا النوع من الجودة، يجب على إدارة المنظمة تعزيز خدماتها عبر تحديد أهداف استراتيجية واضحة لجودة الخدمة، ومتابعة احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وقياس مستوى الجودة ورضا العملاء، وكما يتطلب الأمر إعادة تنظيم العمليات حول العميل، وتحديد أدوار جديدة لمديري ومشرفي المنظمة، بما يحقق فوائد مثل زيادة الإنتاجية، تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، وكسب ولاء العملاء بواسطة بناء قاعدة قوية من الثقة والرضا.

وترى الباحثة أن المنظمات تركز على تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال استراتيجيات واضحة تعزز من كفاءتها واستجابتها لاحتياجات المواطنين. وهي تعمل على تطوير إجراءات تقديم الخدمات بشكل مستمر، بما يضمن تقديمها بسرعة وجودة عالية، كما تحرص على إشراك المجتمع المحلي في عملية التخطيط للخدمات، ما يعكس حرصها على تحقيق الشفافية والاستجابة لتطلعات المستفيدين، وتقييم رضا الجمهور بشكل دوري لقياس الأداء وتحديد نقاط التحسين، مع الاهتمام الكبير بالاقترحات والمبادرات المقدمة من المواطنين، وكما تعتمد المنظمات على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها، وتعمل على تطويرها باستمرار لضمان تسهيل الوصول إليها وتحسين تجربة المستفيدين، وهذه الجهود المتكاملة تظهر التزام المنظمات المختلفة على تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المجتمع وتحقق رضاهم.

7.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء

تتأثر المؤسسات بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في أدائها بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد ذكر كل من عبد الغفور (2018)، والشميلي (2017)، وعبد الغني (2016) عدد من هذه العوامل:

- 1- عوامل داخلية: تشمل تكنولوجيا المعلومات، استخدام الآلات، نوعية المنتجات، والمواد المستخدمة، والهيكلة التنظيمي الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات، والموارد البشرية التي تشمل هيكل العمالة، طرق التوظيف، التدريب، والحوافز.
- 2- عوامل خارجية: تتمثل في العوامل السياسية مثل الحروب والثورات، والعوامل الاقتصادية مثل التضخم والبطالة وأسعار الفائدة، والعوامل الاجتماعية مثل الثقافة والتعداد السكاني، والعوامل

التكنولوجية المتعلقة باستخدام التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى العوامل التشريعية والبيئية مثل القوانين البيئية ولوائح حماية المستهلك.

3- عوامل خاصة: تشمل المجتمع المحلي، العملاء، المنافسين، الموردين، والنقابات، وهي عوامل تؤثر بشكل مباشر في قرارات المؤسسة وأدائها العام.

وفي ضوء ما تقدم، ترى الباحثة أن العوامل الداخلية والخارجية تؤثر بشكل كبير في أداء المؤسسات الحكومية؛ إذ يمكن أن تعيق التحديات الاقتصادية أو السياسية تحقيق الأهداف المنشودة، وكما أن الهيكل التنظيمي والموارد البشرية يؤدّيان دورًا محوريًا في تعزيز الكفاءة التشغيلية، ومن جهة أخرى إن العوامل الخارجية مثل التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية تتطلب من المؤسسات الحكومية التكيف المستمر لمواكبة احتياجات المجتمع، لذلك فإن فهم هذه العوامل وتحليلها يساعد في وضع استراتيجيات مرنة تدعم استدامة الأداء الحكومي.

8.2.2 فوائد قياس الأداء المؤسسي

قياس الأداء المؤسسي يوفر العديد من المزايا التي تساهم في تحسين عمل المنظمات، وقد ذكر كل من إدريس وأبو الروس (2022)، والدرمكي والظافري (2017)، وأبو الناعم (2015) أبرز هذه الفوائد:

1. تجاوز مشكلة غموض الأهداف: يساعد على التغلب على الشكاوى المتعلقة بعدم واقعية الأهداف أو غموضها؛ إذ يجري تحديد الأهداف بشكل واضح وقابل للقياس بدلاً من الاعتماد على صياغات إنشائية غير دقيقة.

2. تعزيز وضوح الأهداف: يحقق وضوحًا في تحديد الأهداف وطرق قياسها، ما يسهل على المخططين والمنفذين تحقيقها بكفاءة، وكما يساهم في وضع وصف دقيق للمهام المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

3. تحديد المسؤوليات وتحفيز العاملين: يسهم في تحديد العلاقة مع الموظفين بواسطة توضيح المسؤوليات والالتزامات، وكما يشجع على اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية في الوقت المناسب، ويوثق الإنجازات.

4. تلبية توقعات المستفيدين: يساعد المنظمات على فهم توقعات الأطراف المستفيدة من خدماتها، ويعمل على تحقيق رضاهم بواسطة تحسين جودة الخدمات المقدمة.

5. تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد: يسهم في تحقيق الشفافية والنزاهة، ويقلل من فرص الفساد الإداري واستغلال النفوذ، بواسطة تحديد الانحرافات وكيفية تجنبها مستقبلاً.

6. دعم التطوير وترشيد الموارد: يتيح إعداد برامج التطوير والموازنات بشكل أكثر كفاءة، ما يؤدي إلى ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، وكما يساعد في متابعة الخطط الاستراتيجية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها.

7. تحقيق التحسين المستمر: يوفر أسلوباً فعالاً للتطوير المستمر بواسطة التقييم الذاتي لإدارات المنظمة. وهذا يؤدي إلى تعزيز الفعالية الإدارية، وتمكين القيادات الإدارية المستقبلية، وتحقيق تنمية إدارية مستدامة.

وترى الباحثة أن قياس الأداء المؤسسي يمثل ركيزة أساسية لتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية؛ إذ يساعد على تجاوز مشكلة غموض الأهداف وتعزيز الشفافية والنزاهة، ثم إن تحديد المسؤوليات وتحفيز العاملين يسهم في تحقيق بيئة عمل إيجابية تعزز من الإنتاجية. وإضافة لذلك، فإن فهم توقعات المواطنين وتحقيق رضاهم يعزز من ثقتهم بالحكومة، ما يؤدي إلى تعزيز العلاقة بين الدولة والمجتمع، وبذلك فإن قياس الأداء يوفر فرصاً للتطوير المستمر وترشيد الموارد لتحقيق التنمية الشاملة.

9.2.2 صعوبات قياس الأداء المؤسسي

تواجه عملية قياس الأداء المؤسسي العديد من التحديات والصعوبات التي ترتبط بطبيعة العمل والبيئة المؤسسية، وقد ذكر كل من الكرخي (2020)، وخميس (2018)، أبرز هذه الصعوبات:

1. طبيعة الخدمات المقدمة: يشكل اختلاف طبيعة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة عائقاً أمام وضع معايير دقيقة لقياس الأداء.

2. تعارض الأهداف والأولويات: تعد تعددية الأهداف وتعارضها أحد الصعاب الرئيسة؛ إذ قد يؤدي ذلك إلى تشتيت الجهود وتباين الأولويات.

3. غياب تحديد المهام بدقة: عدم وجود وصف واضح ودقيق للمهام والمسؤوليات يجعل من الصعب تقييم الأداء بشكل موضوعي.

4. الروتين المؤسسي: يمثل الروتين والعوائق البيروقراطية عقبة أمام تحقيق الكفاءة وقياس الأداء الحقيقي.

5. تحديات العنصر البشري: ترتبط بعض الصعوبات بعنصر العمل نفسه، مثل نقص الكفاءات أو ضعف التحفيز.

6. القياس المضلل: قد يؤدي استخدام أدوات أو أساليب غير دقيقة في قياس الأداء إلى نتائج مضللة لا تظهر الواقع.

وترى الباحثة أن المؤسسات الحكومية تواجه تحديات كبيرة في قياس الأداء نتيجة لطبيعة الخدمات المقدمة وتعارض الأهداف والأولويات، ما قد يؤدي إلى تشتيت الجهود وصعوبة وضع معايير دقيقة، وثم إن الروتين البيروقراطي وغياب تحديد المهام بدقة يعيقان عملية التقييم الموضوعي، وإضافة إلى ذلك، فإن التحديات المرتبطة بالعنصر البشري مثل نقص الكفاءات أو ضعف التحفيز قد تؤثر سلباً في جودة الأداء،

لذا يتطلب التغلب على هذه الصعوبات تبني أساليب وأدوات دقيقة لقياس الأداء وضمان تحقيق النتائج المرجوة.

3.2 المبحث الثالث: الإدارة بالتجوال Management by Walking Around

1.3.2 مقدمة

يُعتبر علم الإدارة بالتجوال من العلوم التي يشاع أنها حديثة النشأة، مرتبطة بعصر النهضة الحالي والتطور المعرفي والتكنولوجي، وهذا العلم نشأ على يد كل من بيترز وواترمان عندما قدما مفهوم الإدارة بالتجوال كأساس لتحقيق القيادة والتميز (مصلح، 2020)، وفي الأدب الإداري، جرى تصنيف الإدارة بالتجوال كنهج حديث يسهم في قيادة المؤسسات نحو النجاح والتفوق، وعلى الرغم من حداثة نظرياً، إلا أنه كان مطبقاً عملياً منذ القدم، على مر التاريخ، لجأ العديد من القادة العظماء إلى هذا المفهوم كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية؛ إذ كانوا دائماً يتواجدون في خطوط القتال الأولى ويتفقدون الجنود، ويفضل فعاليته في تحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة عالية وأقل تكلفة، انتقلت ممارسات الإدارة بالتجوال تدريجياً من السياق العسكري إلى المؤسسات الأخرى، ليصبح أداة أساسية لتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة واستدامة (جار الله وعلي، 2023).

2.3.2 مفهوم الإدارة بالتجوال

تعددت التعريفات الخاصة بالإدارة بالتجوال بسبب حداثة هذا المفهوم الإداري، وما يزال يكتنفه الكثير من الغموض، وقد قدم العديد من الكتاب والباحثين تعريفات متنوعة له انطلاقاً من زوايا مختلفة (القرني، 2019)، وتستعرض الباحثة عدد من التعريفات للإدارة بالتجوال في الجدول الآتي:

جدول (3): تعريفات الإدارة بالتجوال

التعريف	(الباحث، السنة)
قيام القيادات الإدارية العليا بمغادرة مكاتبهم والتوجه إلى مواقع العمل الميدانية الخاصة بالموظفين، من أجل الوقوف على أدائهم الحقيقي، وفهم التحديات التي	(الدعيس، 2019)

التعريف	(الباحث، السنة)
تواجههم، ومساعدتهم في إيجاد حلول لهذه التحديات، وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم، وتحفيزهم، وتقديم ملاحظات بناءة لهم بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة.	
هي عملية التجول داخل بيئة العمل والاندماج الفعلي في الأنشطة اليومية لفهم ما يجري على أرض الواقع، والتفاعل المباشر مع الموظفين، وإجراء حوارات بناءة معهم، وتقديم الدعم والتحفيز اللازم لهم، ومحاولة تعزيز قنوات التواصل المفتوحة داخل المؤسسة.	(Vorontsova& Dahari,2024)
انتقال القيادة الإدارية العليا من مكاتبها إلى مواقع العمل الميدانية، بهدف التواصل المباشر مع الموظفين وملاحظة سير العمل من كثب، وفهم تفاصيل تنفيذ المهام على أرض الواقع، والتفاعل الفوري مع الاحتياجات المادية والمعنوية للعاملين، وتلبية رغباتهم ودعمهم في تحقيق الأداء الأمثل.	(غوانمه،2019)
تقنية تركز على العلاقات الإنسانية والتقييم المفتوح والمعرفة، وتهدف إلى تطوير العمل والأداء العالي بواسطة التعامل مع الموظفين، وتحسين التواصل، وتعزيز التحفيز والإبداع في مكان العمل.	(Elsayed et al.,2023)
أسلوب قيادي يركز على التواصل بين الأشخاص والتقدير المفتوح والاعتراف، وهي تشمل المديرين الذين يشاركون بنشاط مع الموظفين لبناء الثقة وتحفيز الموظفين وتعزيز التواصل.	(Serratm,2017)
انتقال الإدارة من مكاتبها الرسمية إلى مواقع العمل الحقيقية، حيث يقوم المدير أو قائد المنظمة بجولات ميدانية في أماكن العمل للاطلاع على تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية، للتحقق من مدى التزام التنفيذ بما هو مخطط له، وتحديد إذا كانت هناك أي انحرافات عن الأهداف المرسومة، والسعي لاكتشاف هذه الانحرافات ومعالجتها بهدف تحقيق النتائج المطلوبة بأقصى كفاءة.	(منصوري وبيرو،2022)

وتعرف الباحثة الإدارة بالتجوال هي منظومة إدارية متكاملة تقوم على خروج مديري مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من مكاتبهم إلى مواقع العمل الميدانية، للتواصل المباشر مع الموظفين خلال أداء مهامهم، وبناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة، وحل المشكلات فور ظهورها، ومشاركة الموظفين في صنع القرارات، وتحفيزهم على الابتكار والتطوير، وجمع التغذية الراجعة من الموظفين لتحسين الأداء وضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في تقديم خدمات للمواطن الفلسطيني.

وترى الباحثة أنه يوجد عدد من القواسم المشتركة في التعريفات أعلاه تُبرز جوهر هذا الأسلوب الإداري

الحديث، وهي:

1- خروج القيادات الإدارية من مكاتبهم للتواصل المباشر مع الموظفين في مواقع العمل، ومراقبة الأداء

وفهم التحديات التي تواجه الموظفين خلال تنفيذ المهام.

2- تقديم الدعم والتحفيز للموظفين لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف، وتعزيز التواصل المفتوح وبناء علاقات قائمة على الثقة بين الإدارة والموظفين.

3- اكتشاف المشكلات أو الانحرافات عن الخطط ومعالجتها فوراً، وجمع التغذية الراجعة من الموظفين لتحسين الأداء وتطوير العمل.

4- تشجيع الابتكار والإبداع بواسطة المشاركة في صنع القرارات، وتحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

3.3.2 أهمية الإدارة بالتجوال

تظهر أهمية الإدارة بالتجوال في قدرتها على جعل المدير يركز على العاملين؛ إذ يعمل على فهم الفروق الفردية بينهم ويعامل كل موظف بناءً على ظروفه وقدراته، وكما تُعد هذه الإدارة أداة قوية لتأثير سلوك الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة (Nurabadi et al., 2019). والتجوال المنتظم للمدير بين أماكن عمل الموظفين يعزز من معنوياتهم، ويحفز دوافعهم، بالإضافة إلى كونه وسيلة فعالة لكسر الحواجز النفسية مثل الخجل أو الخوف، التي قد تعوق الاتصال الفعال بين المدير والموظفين، وكما أن الإدارة بالتجوال تسهم بشكل كبير في الحصول على المعلومات الدقيقة من مصادرها الأصلية عبر التواصل المباشر مع الموظفين، ما يتيح للمدير فهم احتياجاتهم والاستماع إلى آرائهم (الهويشل، 2019)، ومن الجوانب الأخرى التي تبرز أهمية هذه الإدارة حسب كل من محمد وآخرون (2023)، والرفاعي (2021)، وجاد وآخرون (2018)، و (Ibrahim, & Al-kubaisy, 2022) في:

1. تعزيز الاتصال الشفهي الفعال بين المديرين والموظفين.

2. اكتشاف المشكلات وأوجه القصور بسرعة، لذا العمل على حلها.

3. إعادة توزيع المهام بما يتماشى مع الواقع العملي.

4. ضمان تنفيذ الخطط وفق ما جرى تصميمها ومتابعة تقدمها.

5. تفويض السلطة بشكل استراتيجي، بحيث يتم وضع كل موظف في الموقع الأنسب لقدراته لتحقيق

أهداف المؤسسة.

وترى الباحثة أن الإدارة بالتجوال تُظهر أهمية كبيرة في تعزيز التواصل الفعال بين المديرين والموظفين، واكتشاف المشكلات بسرعة لمعالجتها، بالإضافة إلى تحسين توزيع المهام وتفويض السلطة بما يتناسب مع قدرات الموظفين، وكما تسهم في رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم، وكسر الحواجز النفسية التي قد تعيق العمل، ما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

4.3.2 أهداف الإدارة بالتجوال

لا شك في أن أي عملية تسعى لتحقيق أهداف محددة، والإدارة بالتجوال ليست استثناءً، تعد هذه العملية أحد أشكال اللامركزية التي تهدف إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين الإدارة العليا والعاملين (Foster&Mazur,2023)، كما تعمل على الحصول على المعلومات من مصادرها المباشرة دون تدخل أو تغيير من قبل الجهات الوسيطة (الفهد،2020).

وتسعى الإدارة بالتجوال إلى غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة بواسطة تعزيز التواصل المباشر مع العاملين، كما تهدف إلى تشجيع الموظفين على قول الحقيقة بصدق وأمانة، ما يسهم في بناء فهم مشترك وتقارب بين الإدارة والعاملين. بالإضافة إلى ذلك، تلعب دورًا مهمًا في تحفيز الإبداع والابتكار وتحسين مستويات التنفيذ داخل المؤسسة (الجميعي،2018).

ومن جهة أخرى، تعمل الإدارة بالتجوال على كسر الحواجز الرسمية بين المدير والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية لتقوية الروابط بين مختلف المستويات التنظيمية (Kwon et al.,2018)، كما توفر هذه الأسلوب فرصًا للنمو المهني، وتسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في هذه العملية (رضوان،2020).

وكذلك متابعة المدير للعمل بشكل مباشر ، مما يمنحه صورة دقيقة عن أداء العاملين والمشكلات التي تحدث داخل المؤسسة، وهي أمور قد لا تنعكس بشكل كامل في التقارير المكتوبة. ثانيًا، تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل بكفاءة وفعالية من خلال متابعتهم باستمرار والاهتمام بمطالبهم واحتياجاتهم (البيداني، 2021).

وترى الباحثة أن الإدارة بالتجوال تسعى إلى تحقيق أهداف استراتيجية من خلال كسر الحواجز الرسمية بين الإدارة والعاملين، وتعزيز التواصل المباشر لتحفيز الإبداع وتحسين الأداء، وكما تسهم في جمع معلومات دقيقة من مصادرها الأصلية، ودعم اتخاذ القرار بمشاركة الموظفين، مما يعزز الروابط الشخصية ويحقق التقارب بين المستويات التنظيمية، فضلاً عن متابعة الأداء بشكل مباشر لضمان الكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

5.3.2 متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال

لضمان نجاح أسلوب الإدارة بالتجوال، يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية؛ إذ يتعين على المديرين إظهار اهتمام صادق بالموظفين عبر تعرف آمالهم وطموحاتهم والمعوقات التي تواجههم، مع العمل الجاد لحلها (Al-Majali, 2022)، وكما ينبغي تسهيل العمليات الإدارية وتفويض السلطة إلى جميع أعضاء المؤسسة لتحقيق مستوى أعلى من التعاون والتعامل الفعال بينهم، وكذلك يجب أن يكون هناك تعاون مخلص بين الإدارة والموظفين حول الأعمال المنجزة والمهام المستقبلية، بما في ذلك تحديد الأوقات المناسبة لإنجازها، وكما يجب تشخيص المعوقات بواسطة استكشاف الواقع الميداني بشكل دقيق (أبو طير، 2021).

وترى الباحثة أنه يتطلب هذا الأسلوب اختيار قيادات إدارية ذات كفاءة عالية ومتمكنة من مهارات الاتصال الفعّال والتعامل الذكي مع الموظفين، مع التركيز على تنمية مهاراتهم، وكما يجب توفير الدعم النفسي للموظفين لمساعدتهم على بناء الثقة بأنفسهم وقدراتهم لتحقيق النجاح.

6.3.2 أبعاد الإدارة بالتجوال

سعت الباحثة من أجل تحديد أبعاد الإدارة بالتجوال إلى الرجوع لأكبر عدد ممكن من الدراسات السابقة ذات الصلة والتي بلغ عددها (49) دراسة، وتم الاعتماد على خمس أبعاد هي الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة ويوجد شبه إجماع عليها، وهي: (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)، وتذكر الباحثة بعض من هذه الدراسات: (الزلاوي،2024)، (Hamouda,2024)، (الهنائي،2023)، (مصلح،2022)، (أبو طير،2021)، (البعداني،2021).

1.6.3.2 اكتشاف الحقائق

توضح اكتشاف الحقائق قدرة الإدارة بالتجوال على تمكين المدير من الحصول على معلومات شاملة وواقعية مستمدة مباشرة من أرض الواقع، كما تسهم هذه العملية في تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتقييم نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين دون تكلف أو تصنع، وليس كل ما يصل إلى المدير يكون حقيقياً بالكامل بسبب اختلاف طرق نقل المعلومات عبر المستويات الإدارية. لذلك، تعد الجولات التقييمية أداة أساسية لاكتشاف الحقائق الكاملة (فهيم وآخرون،2023).

ويعرف طيفور (2018) اكتشاف الحقائق أنها القدرة على مواجهة موقف معين يتضمن مشكلة أو مجموعة من المشكلات التي تحتاج إلى حلول، وتُعد هذه المهارة واحدة من أبرز سمات الإدارة الميدانية؛ إذ من خلالها فهم ظروف العاملين وجمع معلومات دقيقة حول ما يجري على أرض الواقع.

وتعرف الباحثة اكتشاف الحقائق هي قيام مديرين مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية بزيارات ميدانية لمراقبة جودة تنفيذ المهام، وملاحظة انضباط الموظفين، وتحديد العقبات، واكتشاف الأخطاء، مع الاهتمام بمشاكل واحتياجات الموظفين لتحسين الأداء.

وتستند عملية اكتشاف الحقائق إلى عدة خطوات عملية كما ذكرتها أبو طير (2021)، وهي:

1. توضيح الظروف والأوضاع التي أدت إلى الوضع الحالي.
2. جمع كمية كافية من المعلومات والحقائق والآراء التي تشكل مناخ العمل داخل المؤسسة.
3. اكتشاف أي معلومات جرى إخفاؤها أو تزويرها في التقارير الإدارية.
4. توفير بيئة تشجع العاملين على التعبير عن مقترحاتهم وملاحظاتهم.
5. مساعدة المدير على فهم مشاكل العاملين والاستماع لشكواهم بشكل مباشر.
6. التحرر من الشكوك والظنون التي قد تنشأ أثناء قراءة التقارير المكتوبة.

وترى الباحثة أن تجوال المدير داخل المؤسسة يُظهر قدرته على الحكم بفعالية على جودة الأداء وانضباط الموظفين، واكتشاف العقبات والأخطاء التي قد تعوق سير العمل، كما يظهر اهتمامه بمشاكل الموظفين، ما يعزز التواصل المباشر ويخلق بيئة عمل أكثر كفاءة وإيجابية.

2.6.3.2 التحفيز

يُصنّف بعد التحفيز من الأبعاد المهمة للإدارة بالتجوال ويشير إلى قدرة المدير على تحفيز العاملين وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم، وتعميق شعورهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف، ورفع الروح المعنوية لديهم، يعتمد التحفيز على أساليب مختلفة تؤثر في سلوك الموظفين وتزيد من دافعيتهم لتحقيق النتائج المطلوبة (حمد ومحمود، 2022).

ولبناء نظام تحفيز فعال، يرى كل من فهمي وآخرون (2023) أنه يجب مراعاة النقاط التالية:

1. أن يكون الحافز ذو تأثير قوي على دفع العاملين واستثارتهم.
2. ألا تتأثر آليات التحفيز بالمحسوبية أو الاعتبارات الشخصية، وأن تكون أسس التحفيز واضحة ومفهومة وكافية وعادلة.
3. أن تكون الحوافز مرتبطة بالجهود المبذولة لتحقيق الأداء الأمثل، وأن تستهدف الحوافز الحاجات غير المشبعة لدى الموظفين.
4. أن تواكب الحوافز المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المحيطة.

وتعتقد الباحثة أن تجوال المدير يُسهم في تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتحفيزهم على تقديم الأفكار الجديدة، ما يعزز شعورهم بالشراكة في تحقيق أهداف المؤسسة، وكما يعبر عن تقديره لأدائهم الجيد، ما يرفع الروح المعنوية ويعزز التقارب بين الإدارة والموظفين.

3.6.3.2 الاتصال

يتمثل هذا البعد في قدرة المدير على بناء وتعزيز ثقة العاملين بواسطة تنظيم الندوات، وورش العمل، والاجتماعات المفتوحة والمغلقة بهدف استكشاف وجهات النظر المختلفة وتقديم إجابات واضحة على استفسارات الموظفين (Abbas&Abdullh,2021)، ولتحقيق اتصال فعال بين المدير والعاملين، يجب أن يكون مبنياً على أسس صحيحة تضمن فهم الأوامر والتوجيهات بشكل دقيق (شوقي،2022).

ومن أهم مقومات الاتصال الفعال كما ذكرها الربيعي (2022) هي:

1. الحديث المؤثر: يجب أن يكون حديث المدير متسلسلاً ومفهوماً، مع تقسيم الرسائل بشكل واضح ومنظم لتجنب الغموض أو التضارب في الأفكار.
2. السؤال والمناقشة: يتطلب الأمر أن يحدد المدير هدفه قبل بدء الحوار ويختار الكلمات المناسبة بناءً على هذا الهدف.

3. الإصغاء: يجب أن يتمتع المدير بمهارة الاستماع الجيد لآراء العاملين واحترامها، سواء كانت لفظية أو غير لفظية.

4. استخدام لغة الجسد: تشمل الحركات والإيماءات مثل حركة العينين واليدين، الابتسامة، وطريقة الجلوس، مما يساعد في تعزيز التواصل.

5. وسائل الإقناع: تتباين أساليب الإقناع بناءً على شخصية المستمع (المعارض، الإيجابي، اللامبالاة، المحايد)، ما يتطلب من المدير اختيار الطريقة الأنسب لكل حالة.

وترى الباحثة، أن على المدير الحرص على تعزيز التواصل المفتوح مع الموظفين من خلال تشجيع الحوار، وتطبيق سياسة الباب المفتوح، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية، ما يوطد العلاقة بينه وبينهم، وكما يجب أن يعمل خلال تجواله على تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتوفير سبل التواصل كافة؛ لبناء بيئة عمل تعاونية وداعمة.

4.6.3.2 التطوير والإبداع

يعد التطوير والإبداع في الإدارة بالتجوال أحد أبرز الأساليب الهادفة إلى تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الحركة الميدانية والتواصل المباشر، وقد عرف كل من الهزايمة والعطاس (2018) التطوير والإبداع؛ بأنهما قدرة المدير المتجول في تقديم الأفكار المبتكرة وإضافة الجديد، إلى جانب اكتشاف المواهب الإبداعية وإلهام العاملين بحلول غير تقليدية، وكما يسهم تنقله في تحديد البرامج التدريبية المناسبة التي تهدف إلى تطوير مهارات العاملين.

وتعرف الباحثة التطوير والإبداع هو مشاركة مديرين مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية مع الموظفين في تحسين أساليب العمل، وتقديم أفكار دقيقة، وتطوير الأداء، وتشجيع الإبداع والتنافس الإيجابي، وتحفيز تبني الحلول المبتكرة.

ويشمل هذا البعد قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة لاحتياجات كل موظف (Nson,2024)، وتعتمد هذه العملية على الحوار والنقاش البناء الذي يحدث في أثناء الجولات الإدارية ضمن بيئة قائمة على التفاهم وعلى المدير المتجول استخدام لغة تواصل مناسبة للجميع لجعل العاملين يشعرون بأنه جزء منهم وأمين على تحقيق مطالبهم (خابور،2024).

وترى الباحثة أن تجوال المدير يُسهم في تعزيز التعاون مع الموظفين لتطوير أساليب العمل وتقديم أفكار دقيقة ومبتكرة، ما يحفزهم على الإبداع والتنافس الإيجابي لتحسين الأداء، وكما يشجعهم على تبني الحلول الإبداعية، ما يعزز الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة.

5.6.3.2 التغذية الراجعة

تعرف التغذية الراجعة على أنها قدرة المدير على مساعدة العاملين على فهم قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه ويتطلب ذلك من المدير التركيز على نقاط القوة لتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، واختيار نوع التدريب المناسب (الزهراني،2023).

ولكي تكون التغذية الراجعة بناءة، يرى كل من عثمان (2024)، و (Ali&Kudus,2022) أنه يجب مراعاة الآتي:

1. تقديمها بعد الأداء مباشرة أو في فترة زمنية قصيرة لضمان فعاليتها.
2. أن يكون هدفها تحسين الأداء أو السلوك وليس لأي غرض آخر.
3. اختيار آليات دعم متاحة تساعد الموظفين على الاستفادة منها، مثل التدريب على بعض المهام أو الوظائف التي تسهم في تحسين أدائهم.

وترى الباحثة أن تجوال المدير يتيح تقديم التوجيه المستمر للموظفين، وتحديد نقاط الضعف في أدائهم، ومناقشة نتائج الأهداف المحققة، وكما يسهم في تبني المبادرات الهادفة ومعالجة الإشكاليات بفعالية، مما يعزز تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

7.3.2 مراحل الإدارة بالتجوال

تتألف عملية الإدارة بالتجوال من ثلاث مراحل أساسية، وقد ذكر كل من العيداني (2023)، وأبو طير (2021) هذه المراحل:

1. المرحلة الأولى هي مرحلة "المدخلات"، وتتعلق بتوفير احتياجات الجولة ومستلزماتها التشغيلية ويتم وضع التصور الذهني للتجوال الإداري وتصميم المخطط العام له، بما في ذلك تحديد الأماكن التي سيتم زيارتها، والأفراد الذين سوف يقابلهم، وموضوعات الحوار التي ستناقش.
2. المرحلة الثانية هي مرحلة "التنفيذ"، أي، تطبيق الجولة على أرض الواقع واستخدام البيانات المحصلة لتحليل المشكلات وتحديد أسبابها ونتائجها، فضلاً عن دراسة الظروف المحيطة وإنجازات الموظفين ومستوى الحافز لديهم.
3. المرحلة الثالثة هي مرحلة "المخرجات"، التي تهدف إلى استخلاص نتائج التجوال الإداري ويمكن أن تظهر هذه النتائج في عدة أشكال، مثل اتخاذ قرارات إدارية مدروسة أو تعزيز السلوك الإداري المنضبط أو تحقيق تصرفات إدارية سليمة تسهم في تحسين أداء المؤسسة.

8.3.2 صفات وخصائص القائد المتجول

لتحقيق أهداف الإدارة بالتجوال، يتطلب الأمر وجود قيادة ماهرة تؤمن بأهمية تقليص الفجوة بينها وبين العاملين ويجب أن تكون هذه القيادة مؤهلة ومدربة على عملية التجوال (Sakarneh, 2020)، قادرة على القيادة بالقدوة، واستخدام خبراتها في التخطيط الذكي، والتقييم البناء، والمكافأة الملائمة للأداء، كما يجب أن تتصف بالتواضع، الإنصاف، الاستقامة، النزاهة، الصبر، التفهم، الحب، الرعاية، والانضباط الداخلي

والخارجي (بدري، 2018)، ولذا يجب أن يمتلك القائد الإداري عند ممارسته للإدارة بالتجوال حسب الضريس (2020) الخصائص الآتية:

1. رؤية استشرافية ذكية لصورة المستقبل، ومصداقية كاملة، مع كسب ثقة واحترام وتقدير وحب العاملين في المؤسسة، ما يدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف وإنجازها.
2. القدرة على توليد أفكار مبتكرة، ونقلها بشكل فعال للعاملين، لتحفيزهم على تبنيها وتأييدها.
3. مبادرة اتخاذ الخطوات الأولى، والتلاقي مع طموحات وآمال وأهداف الموظفين داخل المؤسسة.
4. ضبط مستوى الأداء وإعادة التوازن إلى المسار المحدد، مع القدرة على اكتشاف مسارات جديدة عند تعقد الأمور أو إغلاق الخيارات، وتقديم بدائل وحلول مناسبة في الوقت المناسب، والتحرك بوعي وإدراك تام.

5. مصارحة الموظفين بالحقائق، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار والتشاور معهم.

وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة أن الإدارة بالتجوال تتطلب قيادة ماهرة مؤهلة، تؤمن بتقليص الفجوة مع العاملين، وتتحدى بخصال مثل الإنصاف والنزاهة والتواضع، ويجب أن يتمتع القائد برؤية استشرافية ومهارة في تحفيز الموظفين، اتخاذ المبادرات، وإعادة التوازن عند التعقيدات، مع مصارحة الفريق بالحقائق وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

9.3.2 معوقات وعيوب تطبيق الإدارة بالتجوال

رغم أن الإدارة بالتجوال أثبتت فعاليتها في المجال الاقتصادي وأيضًا في المؤسسات بمختلف بيئاتها، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تعيق تطبيقها في المنظمات، وقد ذكر كل من فهمي وآخرون (2023)، والهويشل (2019)، و (Abdelrahman& El-boudy,2023) بعض المعوقات، وهي:

1- ضعف إدراك بعض المديرين لأساليب التجوال الإداري الفعّال، وصعوبة تحركهم بوعي، بالإضافة إلى عدم تمييزهم للموظفين الذين يبدون ارتباكاً، ما يجعل من الصعب عليهم مساعدتهم أو التعامل معهم.

2- تشويه المعلومات يؤدي إلى فقدان القيادة شعورها بالأمان؛ إذ يعتقد القادة أن ما لديهم من بيانات غير كاملة أو دقيقة.

3- وجود فجوة فكرية واضحة بين المديرين والموظفين، وقلة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم، فضلاً عن خوفهم من تقديم مقترحاتهم أو آرائهم الهادفة لتطوير الأداء.

4- البيروقراطية وتجنب المسؤوليات، وضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ما يدفع بعضهم إلى تعقيد الإجراءات وإبطائها للبقاء دائماً في دائرة الضوء.

ويضيف كل من بواليا (Bwalya,2023)، وشوقي (2022) بعض العيوب المحتملة للإدارة بالتجوال من أجل تجنبها؛ إذ أن بعض الموظفين قد يشعرون أن الإدارة بالتجوال هي وسيلة للتجسس عليهم والتدخل في أعمالهم اليومية، وبسبب الزيارات المتكررة وغير الرسمية، قد يشعر الموظفون أنهم يخضعون للرقابة الدقيقة، وهذا ما قد يؤثر سلباً في نفسياتهم وأدائهم، وكما أن هذه الطريقة تتطلب الكثير من الوقت من المدير، وهو وقت يمكن استخدامه لإنجاز مهام ومسؤوليات أخرى، وإذا لم تُنفَّذ بطريقة صحيحة، يمكن أن تصبح الجولات مجرد استعراض علاقات عامة بدون تحقيق فائدة حقيقية، وكما يتأثر النجاح بمدى القدرة في التنقل ضمن مساحة المنظمة، وهو ما قد يكون صعباً في المؤسسات الكبيرة. ويتطلب التفاعل بشكل فعال مع الموظفين مهارات عالية في التواصل والذكاء العاطفي، وعدم توافر هذه المهارات يمكن أن يؤدي إلى فشل الإدارة بالتجوال، وكذلك التركيز الزائد على آراء الموظفين، قد يؤدي إلى تجاهل آراء أصحاب المصلحة الآخرين مثل العملاء والموردين. وقد تؤدي المحادثات غير المخططة مع المديرين إلى تشتيت

انتباه الموظفين عن مهامهم الأساسية، وأن نجاح هذه الطريقة يعتمد بشكل كبير على كيفية تنفيذها وعلى مهارات المدير في التفاعل العفوي مع الموظفين.

وتعتقد الباحثة أنه بالرغم من فعالية الإدارة بالتجوال، إلا أنها تواجه تحديات مثل ضعف إدراك المديرين لأساليبها، وتشويه المعلومات، والفجوة الفكرية بين المديرين والموظفين، والبيروقراطية، وفي وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ يزداد حجم العمل نتيجة تقديم الخدمات المباشرة للمواطنين، قد تصبح هذه التحديات أكثر تعقيداً، لذا يتطلب من المديرين في الوزارة والمديريات امتلاك مهارات عالية في التواصل والذكاء العاطفي لتجنب الرقابة المفرطة أو التشتيت الوظيفي الذي قد يؤثر في جودة الخدمات المقدمة. لذا يجب تنفيذ التجوال بحذر ووعي لتحقيق فوائده دون تعطيل سير العمل أو إثارة القلق بين الموظفين، مما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.

4.2 العلاقة بين المتغيرات ثقة الموظفين، الأداء المؤسسي، والإدارة بالتجوال

تعدّ العلاقات بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي والإدارة بالتجوال من الركائز الأساسية لتعزيز الكفاءة والفعالية في المؤسسات، وبناء الثقة يُسهم في تحسين الأداء، في حين تُعدّ الإدارة بالتجوال ممارسة حيوية لتعزيز التواصل وترسيخ بيئة عمل مبنية على الثقة والشفافية.

والعلاقة بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي تعدّ محور رئيس في العديد من الدراسات، ووفقاً لدراسة (Alzaabi, 2023) فإن الثقة في القيادة تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي؛ إذ تؤدي الثقة إلى تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين والإدارة، ما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية، وكما أظهرت دراسة (Rustianah et al., 2024) إلى أن الثقة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في الأداء المؤسسي بواسطة تعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإضافة إلى ذلك وجدت دراسة

(Basiswanto et al., 2023) أن ثقة الموظفين تعمل كمتغير وسيط بين رضا الموظفين وأدائهم، مما يؤكد أهمية بناء بيئة عمل مبنية على الثقة لتحقيق نتائج مؤسسية أفضل.

وكما توصلت دراسة (طه وعبد، 2022) بوجود علاقة طردية قوية ذي دلالة إحصائية وأن الثقة التنظيمية تفسر (78%) من التباين في الأداء التنظيمي للشركة، وكذلك أظهرت نتائج دراسة (حجاج ودنبري، 2024) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذو دلالة إحصائية بين كافة أبعاد الثقة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

وكما أن الإدارة بالتجوال هي أسلوب قيادي يعتمد على التفاعل المباشر مع الموظفين في مواقع العمل، ووفقاً لدراسة (Elsayed et al., 2023) فإن ممارسة الإدارة بالتجوال ترتبط بشكل إيجابي بتعزيز ثقة الموظفين في الإدارة؛ إذ يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة الشفافية والتواصل المفتوح بين المستويات المختلفة في المؤسسة. وأكدت دراسة (Udeze & Opara, 2022) أن الإدارة بالتجوال تسهم في بناء الثقة بواسطة توفير فرص للتواصل الفوري وحل المشكلات بشكل سريع، ما يعزز الشعور بالتقدير لدى الموظفين، وكما وجدت دراسة، (Ugochukwu et al., 2018) أن الإدارة بالتجوال لها تأثير إيجابي في أداء الموظفين؛ إذ يسهم هذا الأسلوب في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية، وكما أظهرت دراسة (Serrat, 2017) إلى أن الإدارة بالتجوال تُعد أداة فعالة لدفع الأداء المؤسسي بواسطة تعزيز المشاركة والانخراط الوظيفي.

وكما توصلت دراسة (فرج، 2024) إلى أن ممارسة القيادة الديناميكية يسهم في تجويد الأداء المؤسسي، وفي ذات السياق أظهرت دراسة (علي، 2021) أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الهدر والفاقد عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة تسهم بنسبة (63.11%) في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، وكذلك توصلت دراسة (بدوان، 2023) أن ممارسة الإدارة بالتجوال بكافة أبعادها تسهم بشكل إيجابي في الأداء المؤسسي في الوزارة.

وتوصلت دراسة (عبد السلام، 2024) بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً بين القيادة الخادمة وكافة أبعاد الثقة التنظيمية، وأظهرت نتائج (جبريل وبن حليم، 2024) أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الثقة التنظيمية كان بعد عدالة التعاملات، وكما أكدت دراسة (عبد الخير، 2022) على الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية بأبعادها كافة، على أداء العاملين والمنظمة ككل، وكما توصلت دراسة (محمود والجمال، 2021) إلى وجود علاقة دالة موجبة طردية ما بين كافة أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الرضا عن العمل كافة، وكما أظهرت نتائج دراسة (الشيحة وآخرون، 2024) بوجود تأثير معنوي دال إحصائياً للثقة التنظيمية في أداء العاملين في الشركات.

ووفقاً لدراسة (Martono et al., 2020) فإن الثقة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً بين أسلوب القيادة والأداء المؤسسي، حيث إن أساليب القيادة المختلفة تُعزز الثقة التنظيمية، التي بدورها تُحسن الأداء المؤسسي بواسطة تعزيز التعاون والمشاركة، وكما أكدت دراسة (Pourakbar, 2018) أن أسلوب القيادة التي يتضمن التفاعل المباشر مع الموظفين يمكن أن يُعزز الثقة التنظيمية، ما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل غير مباشر.

وتستنتج الباحثة بواسطة تحليل العلاقات بين الثقة التنظيمية، الأداء المؤسسي، والإدارة بالتجوال، تظهر أن هذه المتغيرات تتفاعل بشكل مترابط لتعزيز فعالية وكفاءة المؤسسات، والثقة التنظيمية تُعد الأساس الذي يدعم التواصل والتعاون داخل المؤسسة، ما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ثم إن الإدارة بالتجوال تُعد أداة قيادية فعالة تسهم في بناء الثقة عبر تعزيز الشفافية والتواصل المباشر مع الموظفين، ما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والمشاركة الوظيفية، وبذلك فإن الجمع بين بناء الثقة التنظيمية وتطبيق أساليب قيادية مثل الإدارة بالتجوال يُعد استراتيجية حيوية لتحقيق التميز المؤسسي واستدامة النجاح.

5.2 نبذة عن وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

يُعد قطاع النقل إحدى القطاعات الحيوية والمهمة التي تؤدي دوراً فعالاً في تعزيز الناتج المحلي الإجمالي، فهو لا يوفر فرص عمل لشريحة واسعة من الشعب الفلسطيني فحسب، بل يعدّ أيضاً جزءاً أساسياً من البنية التحتية، ويقوم بوظيفة ربط المجتمعات المحلية مع بعضها ومع العالم الخارجي، ويشكل قطاع النقل ما نسبته 2% من الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني، ويوفر فرص عمل لنحو 7.1% من إجمالي القوى العاملة في فلسطين، وأنشئت وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية عام 1994 عقب تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية، لتتولى ملف تطوير وتنظيم قطاع النقل والمواصلات الفلسطيني، وكما يُنظم هذا القطاع بموجب قانون المرور الفلسطيني رقم (5) لعام 2000 (وزارة النقل والمواصلات، 2021).

وحسب استراتيجية وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية (2016) تتمثل رؤيتها في "قطاع نقل ومواصلات آمن وفعال يلبي احتياجات المواطن، يؤمن الربط الدولي، يسهم في استدامة الاقتصاد الوطني، وصدّق للبيئة"، ورسالتها تمثلت في "ملتزمون بتنظيم قطاع النقل والمواصلات وصولاً لقطاع نقل آمن ومتطور وصدّق للبيئة باستخدام النظم الحديثة بمعايير عالمية".

وتسعى وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية لتحقيق مجموعة من الأهداف كما وردت في استراتيجيتها

للعام (2016)، وهي:

1- تطوير نظام نقل متعدد الوسائط والأنماط وفق المعايير الدولية، بما يشمل تحديث وتحسين خدمات

وزارة النقل والمواصلات باستخدام أحدث التقنيات العالمية.

2- تعزيز البناء المؤسسي لقطاع النقل بواسطة تقوية الهياكل الإدارية، تشجيع الاستثمار، وإعداد

الخطط الاستراتيجية لتطوير القطاع بالتعاون مع الجهات المعنية.

- 3- تحقيق كفاءة متميزة في خدمات النقل لتكون ركيزة أساسية لدعم التجارة ونمو الاقتصاد الفلسطيني، مع التركيز على تطوير المعابر البرية والبحرية والجوية لتوفير أفضل الخدمات المتعلقة بنقل الأفراد والبضائع.
- 4- تنظيم قطاع النقل وإعداد الدراسات اللازمة لتحديد احتياجات الأراضي الفلسطينية من وسائل النقل المختلفة، بما يخدم حركة المسافرين ومتطلبات النقل على الطرق.
- 5- تطوير شبكات الطرق وأنظمة النقل عبر إنشاء خطوط السكك الحديدية، الموانئ، والمطارات، بالإضافة إلى تعزيز أنظمة السلامة العامة لتحقيق بيئة مرورية آمنة.
- 6- إعداد القوانين والأنظمة ذات العلاقة وتحديثها باستمرار لتنظيم قطاع النقل ومتابعة تنفيذها بالتعاون مع المؤسسات الحكومية والأهلية.
- 7- إعداد الخطط الاقتصادية للقطاع وإيجاد مناخ استثماري واسع في مجال النقل والمواصلات، مما يسهم في دعم الاقتصاد الفلسطيني وجذب الاستثمارات.
- 8- متابعة وتطوير الشركات العاملة في النقل الطرقي وجلب الاستثمارات الإقليمية والدولية من خلال إبرام الاتفاقيات التي تسهل حركة النقل ومنح التراخيص اللازمة.
- 9- إدارة وتطوير الهيئات والإدارات التابعة للقطاع بما يواكب الممارسات الحديثة في الدول المجاورة، وتنمية الموارد البشرية العاملة في جميع مجالات النقل.
- 10- توفير قاعدة معلوماتية شاملة تسهل الوصول إلى بيانات دقيقة حول قطاع النقل والمواصلات، وتنظيم العمل على المعابر الحدودية لتقديم خدمات مميزة في نقل الأفراد والبضائع.

ثانياً: الدراسات السابقة

ستتناول الباحثة في هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وسوف يجري عرض الدراسات المحلية والإقليمية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم، وقد قسمت إلى دراسات عربية متعلقة بثقة الموظفين، والأداء المؤسسي، والإدارة بالتجوال، ودراسات أجنبية تناولت ثلاثة متغيرات.

1-الدراسات العربية لثقة الموظفين

(حمائل،2024): بعنوان "درجة ممارسة الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وتكونت العينة من (400) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة العينة الميسرة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية وأبعادها مرتفعة جداً، وعدم وجود فروق في المتغيرات الديمغرافية تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، وكانت أهم توصيات الدراسة بتعزيز الثقة التنظيمية بين المعلمين والمشرفين التربويين لتحسين الخدمات التعليمية التي يقدمها المعلمون للطلبة، وكذلك تركيز الدورات وورش العمل على تعزيز القيم التنظيمية لتحسين الثقة التعليمية بين المعلمين.

(الفرجاني والشين،2024): بعنوان " قياس درجة مستوى أبعاد الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي

الشركة العالمية للمشروبات كوكا كولا"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى أبعاد الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الشركة العالمية للمشروبات كوكا كولا في ليبيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين

الإداريين، فيما بلغ حجم العينة (77) مستجيب، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية وأبعادها الثقة بالزملاء، والثقة بالمشرفين، والثقة بالإدارة جاءت بدرجة منخفضة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي. وكانت أهم توصيات الدراسة أن تقوم إدارة المصنع بعمل العديد من اللقاءات والتجمعات الاجتماعية والترفيهية، وأن على الإدارة العليا العمل على بناء ثقة العاملين في الإدارة العليا بواسطة الإجراءات والمعاملات والسلوك.

(بلحسن،2024): بعنوان "دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر"

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفين الشركة، فيما تكونت العينة من (60) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها كانت بمستوى مرتفع، ووجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. وكانت أهم توصيات الدراسة بضرورة تحسين الجو والمناخ داخل شركة الاتصالات، ومشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة والمشرفين فيما يخص كل مهامهم.

(عيسى،2023): بعنوان "دور القيادة الملهمة في التفوق التنظيمي عند توسيط الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف"

هدفت الدراسة لمعرفة دور القيادة الملهمة في التفوق التنظيمي عند توسيط الثقة التنظيمية في جامعة الطائف بالسعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والإداريين بجامعة الطائف، فيما بلغ حجم العينة (197) مستجيب جرى اختيارهم بأسلوب

الحصر الشامل، والمقابلة والاستبانة أدوات لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للقيادة الملهمة في التفوق التنظيمي والثقة التنظيمية، ووجود تأثير إيجابي للثقة التنظيمية في التفوق التنظيمي، ووجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الملهمة في التفوق التنظيمي بتوسيط الثقة التنظيمية، وكانت أهم توصيات الدراسة بضرورة ترسيخ مقومات القيادة الملهمة بأبعادها، وتدعيم الثقة التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بجامعة الطائف من أجل استدامة التفوق التنظيمي وتدعيم القدرة على المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

(زرقين وجمعة، 2022): بعنوان "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة"

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة بالجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، فيما بلغ حجم العينة (46) مستجيب، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية ما بين الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة، وأن مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة، وكانت أهم توصيات الدراسة بضرورة ترسيخ الثقة داخل المؤسسة وذلك عن طريق المشرفين، وكما يجب على المشرفين أن يكونوا همزة وصل ما بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة.

(الفرا، 2021): بعنوان "دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الاهلية، فيما بلغ حجم العينة (200) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة

عشوائية طبقية، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة للأنماط القيادية في الثقة التنظيمية. وكانت أهم توصيات الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية بتوعية العاملين لديها بمفاهيم الأنماط القيادية السائد بواسطة عقد الندوات والدورات التدريبية لهم، وضرورة مراجعة القوانين والتعليمات والأنظمة التي تحد أو تقيد العاملين من منح بعض الصلاحيات لهم.

2- الدراسات العربية للأداء المؤسسي

(نوفل، 2024): بعنوان "دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين توظيف أهداف التنمية

المستدامة والأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين توظيف أهداف التنمية المستدامة والأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية في الخليل، رام الله، قلقيلية، طولكرم، نابلس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر والأقسام والشعب، فيما بلغ حجم العينة (204) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود دور كبير للرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين توظيف أهداف التنمية المستدامة والأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية، ووجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين توظيف أهداف التنمية المستدامة والأداء المؤسسي، ومن أبرز توصيات الدراسة تطوير نظم معلومات إدارية متقدمة تسهم في توفير البيانات والمعلومات اللازمة بسرعة، وعمل برامج تدريبية مخصصة في إدارة الأزمات من أجل استعداد الموظفين لمواجهة التحديات بكفاءة عالية.

(عبد القادر، 2024): بعنوان "الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية"

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية في ليبيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، فيما بلغ حجم العينة (310) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة بجامعة الزاوية متوسطة، ومستوى الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة في الأداء المؤسسي، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه يجب على إدارة الجامعة الاهتمام بالحوكمة لمساهمتها بشكل كبير في الأداء المؤسسي، وكما يجب اتباع الشفافية في حل مشكلات العمل، وإعادة النظر في نظام الحوافز ومنحها بشكل عادل.

(بدوان، 2023): بعنوان "الإدارة بالتجوال وأثرها في الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة حالة وزارة الزراعة الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في الأداء المؤسسي في وزارة الزراعة الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين كافة في مديريات طوباس، قلقيلية، نابلس، طولكرم، جنين، وبلغ حجم العينة (185) مستجيب، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال مرتفعة، ومستوى الأداء المؤسسي مرتفع، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية ما بين الإدارة بالتجوال والأداء المؤسسي، وكانت أهم توصيات الدراسة زيادة فعالية ممارسة الإدارة بالتجوال داخل مديريات وزارة الزراعة بواسطة تقديم التغذية الراجعة للموظفين باستمرار، وطرح أفكار جديدة للعمل، والتطوير المهني للموظفين، وزيادة كفاءة الموظفين عبر التدريب المستمر على مستجدات العمل، وتخصيص الميزانيات للتدريب، وإتاحة المعلومات بشكل مستمر.

(إدريس وأبو الروس، 2022): بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات الكهرباء بالمحافظات الشمالية الفلسطينية، وبلغ حجم العينة (305) مستجيب، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وأداة الدراسة الاستبانة. وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، ومستوى الأداء المؤسسي بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه يجب على الإدارة العليا بشركات الكهرباء الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتأثيرها في الأداء المؤسسي، ووضع سياسات مكتوبة وواضحة لنظام إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على شهادة الجودة العالمية.

(الاعرجي والسمان، 2021): بعنوان "دور جاهزية الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي دراسة

حالة في ديوان محافظة نينوى"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جاهزية الحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي بديوان محافظة نينوى بالعراق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين كافة، فيما بلغ حجم العينة (247) مستجيب، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة والمقابلة أدوات جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي لجاهزية الحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي، وأن مستوى الأداء المؤسسي مرتفع، وكانت أهم توصيات الدراسة بوضع خطة لاستكمال جاهزية الحكومة الإلكترونية، ومراجعة الهيكل التنظيمي، وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي لينسجم مع مشروع الحكومة الإلكترونية والمنصات الإلكترونية وانسيابية نقل المعلومات والاتصالات.

(الزنعون، 2019): بعنوان "مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي دراسة

تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة شمال غزة في بلديات جباليا النزلة، بيت لاهيا، بيت حانون، في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين، فيما بلغ حجم العينة (75) مستجيب، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط طردية بين مهارات القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي، وأن مستوى الأداء المؤسسي بدرجة مرتفعة، وكانت أهم توصيات الدراسة العمل المستمر على تنمية مهارات وقدرات القيادة الاستراتيجية لدورها الكبير في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، والعمل على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بشكل مستمر لأهميته في تحسين جودة الخدمات المقدمة من البلديات، وتحقيق رضا المستفيدين.

3- الدراسات العربية للإدارة بالتجوال

(الزلاوي، 2024): بعنوان "تأثير الإدارة بالتجوال في تفعيل سلوك الابتكار في العمل: الدور الوسيط

للاستغراق الوظيفي دراسة حالة شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة بالتجوال في تفعيل سلوك الابتكار في العمل من خلال الاستغراق الوظيفي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي في ليبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، وبلغ حجم العينة (107) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الإدارة بالتجوال، والاستغراق الوظيفي، وسلوك الابتكار في العمل، وكانت أهم توصيات الدراسة بتبني مفهوم الإدارة بالتجوال

من قبل المشرفين والمسؤولين في الإدارات العليا من أجل الرفع من مستوى السلوك الابتكاري لدى العاملين، والعمل على تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين واندماجهم في العمل بشكل يتيح لهم تغذية أفكارهم وتشجيعهم على التفكير الابتكاري.

(المغير، 2023): بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين بالأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات ومعلمي المدارس الثانوية، فيما بلغ حجم العينة (369) مستجيب تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وأداة جمع البيانات الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة وعدم وجود فروق في متوسطات استجابات العينة تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والتخصص، ووجود فروق في المتغيرات الديمغرافية المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وكانت أهم توصيات الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس عبر إقامة ورشات ودورات توعوية مختلفة توضح أهمية الإدارة بالتجوال والإيجابيات التي تعود على المدارس والمعلمين، والعمل على تطوير التواصل بين المدير والمعلمين.

(الهنائي، 2023): بعنوان "درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي لتطبيق مدخل الادارة بالتجوال بمحافظة الداخلية"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (389) معلمات ومعلمي في مدارس التعليم ما بعد الأساسي، فيما بلغ حجم العينة (137) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي

توصلت لها الدراسة درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس لممارسة الإدارة بالتجوال كان بدرجة مرتفعة جداً، وعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود فروق في متغير الجنس لصالح الإناث. وكانت أهم توصيات الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس في الإدارة بالتجوال، ومنح المديرين المزيد من الصلاحيات المالية والإدارية لتمكينهم من ممارسة الإدارة بالتجوال.

(مصلح، 2022): بعنوان "الإدارة بالتجوال ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة"

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الإدارة بالتجوال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة في محافظات قلقيلية ونابلس وطولكرم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين البالغ عددهم (250) موظف، وبلغ حجم العينة (152) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة إدارة جامعة القدس المفتوحة للإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة، ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية بمستوى مرتفع جداً، ووجود أثر للإدارة بالتجوال في المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة، وكانت أهم توصيات الدراسة بالتوعية بموضوع الإدارة بالتجوال بواسطة إعطاء دورات تدريبية للمديرين، وكسر الحواجز بين الموظفين وإدارة الجامعة أثناء ممارسة الإدارة للتجوال، ما يسهم إيجاباً في أدائهم.

(أبو طير، 2021): بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الإدارة بالتجوال في الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، فيما تكون مجتمع الدراسة من معلمات ومعلمي المدارس الثانوية، فيما بلغ حجم العينة (225) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة

عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بوجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي، وأن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة، وكانت أهم توصيات الدراسة بتحفيز مديري المدارس على الاستمرار بممارسة الإدارة بالتجوال، وعقد الدورات التدريبية لتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بين مديري المدارس.

(البعداني، 2021): بعنوان " متطلبات تطبيق الادارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب "

هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات تطبيق الادارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب في اليمن، واستخدمت الدراسة الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات والمدراء العاميين ورؤساء الأقسام في جامعة إب. فيما بلغ حجم العينة (98) مستجيب جرى اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وأداة جمع البيانات الاستبانة، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بأن مستوى تطبيق متطلبات الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب مرتفعة جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وكانت أهم توصيات الدراسة برفع درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت لاكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال وتحديد المشكلات وتحفيز العاملين على التطوير والإبداع، وربط المنهجية النظرية للإدارة بالتجوال في الواقع العملي وآليات تطبيقه في الجامعة.

4-الدراسات الأجنبية لمتغيرات الدراسة

(Neamwadee & Pomsuwan,2025): “A Study of Leadership Style, Employee Perception and Conflict Management Affecting Organizational Performance in Small and Medium Sized Enterprises in Manufacturing Industry in Bangkok, Chonburi, And Samut Prakan, Thailand”

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أسلوب القيادة، وإدراك الموظفين، وإدارة النزاعات في الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع التصنيع في عدة مناطق بتايلاند، واستخدمت الدراسة المنهج

الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في عدة شركات تصنيع بثلاث مقاطعات بتايلند، فيما بلغ حجم العينة (400) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة العينة المتاحة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن الثلاث متغيرات أسلوب القيادة وإدراك الموظفين وإدارة النزاعات لها تأثير إيجابي كبير في الأداء التنظيمي، وكانت أهم توصيات الدراسة الاستثمار في برامج تطوير القيادة لتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز مشاركة الموظفين عبر آليات التغذية الراجعة والاعتراف، وبناء ثقافة تنظيمية قوية تعزز التعاون والشفافية.

(Wachira&Wainaina,2025): “Strategic leadership and organizational performance: A case of National Bank of Kenya”

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في البنك الوطني الكيني بدولة كينيا بالتركيز على تنمية رأس المال البشري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين في البنك وأفرعه، فيما بلغ حجم العينة (45) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة الحصر الشامل وبالاعتماد على المقابلة والاستبانة لجمع البيانات. وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية رأس المال البشري والأداء التنظيمي، وأن زيادة تنمية رأس المال البشري تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وكما أن مستوى الأداء المؤسسي متوسط للبنك، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها أنه يجب على القادة تبني نهج استراتيجي أكثر مرونة واستباقية لمواجهة التحديات السوقية، والاستثمار المستمر في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، ووضع خطط واضحة للتدريب الوظيفي والتدرج الوظيفي.

(Ajetunmobi et al.2025): “Public Enterprises Management and Leadership: A Study of University of Ilorin and Kwara State University”

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات الإدارة وأساليب القيادة المختلفة وتأثيرها في فعالية أداء المؤسسات التعليمية في الجامعات النيجيرية، وكذلك إلى تحديد أفضل الممارسات الإدارية وأساليب القيادة

التي تعزز أداء الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والأكاديميين في جامعتين، وبلغ حجم العينة (359) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة ميسرة، والاستبانة أداة جمع البيانات. وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الإدارة وفعالية أداء المؤسسات التعليمية. وأن أساليب القيادة التحويلية والخدمة لها علاقة إيجابية قوية بفعالية أداء الجامعة، وكذلك أن أساليب القيادة اللامبالية والاستبدادية لها تأثير سلبي في فعالية أداء الجامعة، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه يجب على الجامعات التركيز على وضع خطط استراتيجية طويلة الأمد تتماشى مع رؤيتها وأهدافها، وكما يجب أن تكون هذه الخطط مرنة بما يكفي لمواكبة التغيرات في البيئة التعليمية، وأن تعتمد الجامعات أساليب القيادة التحويلية والخدمة لتعزيز بيئة عمل إيجابية وتحفيز الموظفين.

(Udeze & Opara, 2022): “Applying the theory of management by walking around (MBWA) to workplace management and structure in service organizations”

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل الإدارية المؤثرة على أداء القوى العاملة في مكان العمل، معتمدةً على الإدارة بالتجوال في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي أربع منظمات خدمتية، وبلغ حجم العينة (235) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين قدرة المدير على الاستماع والنقاش مع الموظفين وعلاقتهم المهنية مع المديرين، ووجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التدخل الشخصي للمدير في الإشراف وفعالية الموظفين الذاتية، وكذلك وجود علاقة معنوية بين استعداد المدير لتقديم الدعم للعاملين والتزام القوى العاملة. وأوصت الدراسة أنه يجب على المديرين الاستماع بعناية والنقاش مع الموظفين أثناء التجوال، مع تجنب النقد الجرح الذي قد يؤثر سلباً في العلاقة المهنية، وكما يجب على المديرين الخروج من المكاتب والانخراط شخصياً في الإشراف والتدريب لتحقيق التنمية الذاتية للموظفين.

(Khan et al.,2021): “Do employee trust and job satisfaction mediate the relationship of leadership styles and emotional intelligence with project success”

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أنماط القيادة والذكاء العاطفي على نجاح المشاريع، بوجود رضا العاملين والثقة كعوامل وسيطة في قطاع المنظمات غير الحكومية في باكستان، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء المشاريع، قادة المشاريع، منسقي المشاريع في عدد من المنظمات غير الحكومية، وبلغ حجم العينة (160) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة قصدية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن رضا العاملين والثقة يتوسطان بشكل معنوي العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشروع، وكذلك يتوسطان العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع، وكانت أهم توصيات الدراسة بأن تركز المنظمات غير الحكومية في باكستان على توظيف مديريين يمتلكون أسلوب القيادة التبادلية، وكما يجب اختيار وتدريب المدراء الذين يمتلكون مستويات عالية من الذكاء العاطفي، وتوفير برامج تدريبية تركز على تطوير المهارات السلوكية.

(Martono et al.,2020): “The role of trust in relationship of leadership style and organizational effectiveness: Mediation Mechanism”

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للثقة في العلاقة بين أسلوب القيادة والفعالية التنظيمية، في جامعة سمارانغ الحكومية بإندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الجامعة، وبلغ حجم العينة (267) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة قصدية، والاستبانة والمقابلة والملاحظة أدوات لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً لأسلوب القيادة في الفعالية التنظيمية، والثقة تؤدي دوراً وسيطاً إيجابياً ومعنوياً في العلاقة بين أسلوب القيادة والفعالية التنظيمية، وأن أسلوب القيادة يؤثر إيجابياً في الثقة، والثقة بدورها تؤثر إيجابياً على الفعالية التنظيمية، وكانت أهم توصيات الدراسة أنه يجب على القادة في الجامعات وغيرها من المؤسسات غير الربحية التركيز

على بناء الثقة بواسطة التواصل الشفاف والمفتوح مع الموظفين، وكما ينبغي تعزيز أساليب القيادة التي تحفز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة وتشجعهم على العمل بجدية.

(Njelita&Eke,2018): “Management by walking around: A criteria for evidence-based management”

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة بالتجوال في الأداء المؤسسي بشركة إنتاكت للمشروبات المحدودة في دولة نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين كافة، بمختلف مستوياتهم الإدارية، فيما بلغ حجم العينة (568) مستجيب جرى اختيارهم بالحصص الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود أثر للإدارة في التجوال في الأداء المؤسسي، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أنه يجب أن تكون لدى المديرين كفاءة تقنية لتصحيح وتوجيه الموظفين بشكل صحيح، وكما يجب تحسين مهارات الاستماع لدى المديرين لجمع ردود فعل صادقة من الموظفين، وأن تكون إدارة الجولات عملية مستمرة وليس مجرد نشاط عرضي.

(Ugochukwu et al.,2018): “Effect of management by walking about on employee performance: A survey of teaching hospitals in South East Nigeria”

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة بالتجول في أداء الموظفين في مستشفيات تعليمية عامة في جنوب شرق نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، فيما تكون مجتمع الدراسة من كافة الفئات الوظيفية مثل الأطباء، الممرضين، الإداريين، وبلغ حجم العينة (378) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، والاستبانة أداة الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة أن الإدارة بالتجوال تسهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين بواسطة تعزيز التواصل، والتطوير، والإبداع، وكما يمكن استخدام الإدارة بالتجوال كوسيلة فعالة لتقييم التزام الموظفين بالمنظمة وتحديد احتياجاتهم. وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها أن

يجب على إدارة المستشفيات تنظيم اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة المشكلات والحلول، وتقديم برامج تدريبية دورية لإدارة التنوع والتواصل الفعال.

(Pourakbar,2018): “Evaluation moderating role of organizational trust on relationship between leadership styles with employee performance”

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الوساطة للثقة التنظيمية في العلاقة بين أساليب القيادة وأداء الموظفين في شركة تكرير الغاز شهيد هاشمي نجاد الحكومية في إيران، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الشركة، وبلغ حجم العينة (196) مستجيب جرى اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بعدم وجود دور وسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء الموظفين، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الاستبدادية الحسنة والمشاركة وأداء الموظفين، ووجود علاقة مباشرة ومهمة بين أسلوب القيادة الاستشارية وأداء الموظفين. وكانت أهم توصيات الدراسة أن يجب أن تركز المنظمات على معالجة العيوب والنقاط الضعيفة الواضحة في النظام الإداري، وكما يجب أن تكون هناك خطوات واضحة لتحديد وتطبيق أسلوب القيادة الصحيح الذي يناسب طبيعة العمل والثقافة التنظيمية، واستخدام أسلوب القيادة الاستشارية بشكل أكبر، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة ومهمة بين هذا الأسلوب وأداء الموظفين، وتعزيز الثقة التنظيمية قد يكون له تأثير إيجابي في بيئة العمل عمومًا.

تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة في موضوع الدراسة الحالية، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون لهذا المجال عن طريق الدراسات التطبيقية، ظهر بشكل واضح أهمية الإلمام بهذا الموضوع وإعطائه المزيد من الاهتمام البحثي.

ويتضح عبر استعراض الدراسات السابقة التي بلغ عددها (27) دراسة محلية وإقليمية وأجنبية سابقة وفق ترتيب زمني متسلسل ما بين عامي (2018-2025)، وجرى تقسيم الدراسات إلى دراسات تتعلق بالمتغير المستقل ثقة الموظفين، ودراسات تتعلق بالمتغير التابع الأداء المؤسسي، ودراسات للمتغير الوسيط الإدارة بالتجوال.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كافة في تناول الثلاثة متغيرات مجتمعة؛ فقد ركزت على متغيرات مختلفة، وكانت على النحو الآتي: دراسة (حمائل،2024) ركزت على الثقة التنظيمية، و(الفرجاني والشين،2024) على أبعاد الثقة التنظيمية، و(بلحسن،2024) على الالتزام التنظيمي، و(عيسى،2023) على القيادة الملهمة والتفوق التنظيمي، و(زرقيين وجمعة،2022) على الإدارة بالمشاركة، و(الفرا،2021) على الأنماط القيادية، و(نوفل،2024) على الرقابة التنظيمية وتوظيف أهداف التنمية المستدامة، و(عبد القادر،2024) على الحوكمة، و(بدوان،2023) على الإدارة بالتجوال، و(إدريس وأبو الروس،2022) على إدارة الجودة الشاملة، و(الأعرجي والسمان،2021) على الحكومة الإلكترونية، و(الزعنون،2019) على القيادة الاستراتيجية، و(الزلاوي،2024) على سلوك الابتكار في العمل والاستغراق الوظيفي، و(المغير،2023) على الإدارة بالتجوال، و(الهنائي،2023) على الإدارة بالتجوال، و(مصلح،2022) على المواطنة التنظيمية، و(أبو طير،2021) على الالتزام التنظيمي، و(البعداني،2021) على الإدارة بالتجوال، و(Neamwadee & Pomsuwan,2025) على أسلوب القيادة، وإدراك الموظفين، وإدارة النزاعات، و(Wachira&Wainaina,2025) على القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، و (Ajetunmobi et al.2025) على ممارسات الإدارة وأساليب القيادة، و (Udeze & Opara, 2022) على أداء القوى العاملة، و (Khan et al.,2021) على أنماط القيادة والذكاء العاطفي ونجاح المشاريع ورضا العاملين، و(Martono et al.,2020) على أسلوب القيادة والفعالية التنظيمية، و(Njelita&Eke,2018) على

الأداء المؤسسي، و(Ugochukwu et al.,2018) على أداء الموظفين، و(Pourakbar,2018) على أساليب القيادة وأداء الموظفين.

وانتقلت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو طير،2021)، في استخدامها المنهج الوصفي الارتباطي، فيما اختلفت مع بقية الدراسات التي استخدمت منهجيات مختلفة كالمنهج الوصفي، والمنهج الكمي، ومنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي المسحي.

وانتقلت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، باستثناء دراسة كل من (عيسى،2023)، و(الاعرجي والسمان،2021)، و(Wachira&Wainaina,2025) التي اعتمدت الاستبانة والمقابلة أدوات للدراسة، واختلفت مع دراسة (Martono et al.,2020) التي اعتمدت على الاستبانة والمقابلة والملاحظة أدوات لجمع البيانات.

تنوعت الدراسات السابقة في تطبيقها على مجتمعات مختلفة، فقد شملت الموظفين والإداريين والمديرين والمعلمين والأكاديميين والإدارة العليا، وكما تنوعت القطاعات المستهدفة مثل المدارس والجامعات والبنوك والبلديات والمستشفيات والمؤسسات الأهلية والوزارات الحكومية والفنادق.

اختلف مكان تطبيق الدراسات السابقة، فمنها ما طبق في فلسطين، ومنها ما طبق في الدول العربية مثل: (ليبيا، الجزائر، السعودية، العراق، الأردن، سلطنة عمان، اليمن). وفي المقابل في الدول الأجنبية طبقت في: (نيجيريا، تايلند، كينيا، باكستان، إندونيسيا، إيران).

تنوعت الدراسات السابقة في أسلوب اختيار العينة. وقد انتقلت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في استخدام العينة العشوائية الطبقية وهي: (الزلزالي،2024)، و(نوفل،2024)، و(الفرجاني والشين،2024)، و(بدوان،2023)، و(المغير،2023)، و(الفرأ،2021)، و(أبو طير،2021)، و(الزعنون،2019)،

(Udeze & Opara, 2022)، (Pourakbar, 2018)، فيما بقية الدراسات استخدمت أساليب مثل العينة

العشوائية البسيطة، العينة القصدية، العينة الميسرة، الحصر الشامل.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1- تحديد أبعاد متغيرات الدراسة، والتعرف على الجوانب المختلفة التي جرت دراستها سابقاً.

2- اختيار منهج الدراسة المناسب، وتحديد الأساليب الإحصائية المتبعة.

3- تحديد فقرات الاستبانة المناسبة.

4- تحديد مشكلة الدراسة.

5- سهولة الحصول على المراجع والكتب والمصادر المتنوعة من أجل توفير الوقت والجهد.

6- تفسير نتائج الدراسة وربط هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات

1- هناك قلة في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة، ولم تجد

الباحثة أي دراسة محلية تناولت ثلاث متغيرات مجتمعة بدراسة واحدة خلال عملية البحث عن

الدراسات السابقة بحدود علم الباحثة.

2- تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة جداً التي تناولت العلاقة بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي

والإدارة بالتجوال محلياً وعربياً وأجنبياً.

3- بعد اطلاع الباحثة على الدراسات المحلية ذات الصلة، لم تجد أي دراسة ركزت على تطبيق

ممارسات الإدارة بالتجوال لتعزيز ثقة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات

الفلسطينية.

4- حداثة الدراسة؛ إذ أجريت خلال العام 2025م.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مصادر الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق وثبات الاستبانة

6.3 أنموذج الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً بواسطته جرى الانتهاء من الجانب التطبيقي من الدراسة، ومن خلالها جرى الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج من أجل تفسيرها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ الدراسة، ومنها تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل إتمام أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يعمل على وصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية) كما هي على أرض الواقع وتحليل بياناتها وتوضيح الأثر بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تحتويها، والآثار الذي تحدثها، وهو إحدى أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم المستخدم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها بواسطة جمع بيانات ومعلومات مقننة عن المشكلة أو الظاهرة، وتحليلها وتصنيفها وإخضاعها لدراسات دقيقة.

2.3 مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استبانة لدراسة جزء من مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي، وبرنامج (AMOS) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: لقد عملت الباحثة على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة التي تتعلق بموضوع الدراسة، وهو دور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، لإثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، من أجل تعرف الطرق العلمية والأسس السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه كل المفردات الظاهرة التي درستها الباحثة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من موظفي مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كافة في شمال المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم (273) موظفة وموظف في مديريات (طولكرم، جنين، نابلس، قلقيلية، طوباس)، وذلك حسب دائرة شؤون الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية للعام (2025)، وقد اتبعت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، إذ جرى تقسيم المجتمع إلى طبقات حسب المديريات الخمس في شمال المحافظات الشمالية الفلسطينية، وحساب عدد العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون، وبذلك يكون مجموع العينة (161) موظفاً وموظفة، والجدول الآتي، يبين عدد موظفي كل مديرية.

جدول (4): عدد موظفي مديريات وزارة النقل والمواصلات في المحافظات الشمالية

اسم المديرية	عدد الموظفين	العينة المتناسبة لكل طبقة
مديرية جنين	66	39
مديرية نابلس	100	59
مديرية طولكرم	44	26
مديرية قلقيلية	30	18
مديرية طوباس	33	19
المجموع	273	161

الجدول من إعداد الباحثة

4.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على عدداً من الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، قامت الباحثة ببناء الاستبانة

وفق الخطوات الآتية:

1- تعيين الأبعاد الرئيسة التي احتوتها الاستبانة بالاعتماد على أكثر الأبعاد التي استخدمت في الأدب

السابق ولملاءمتها لواقع المجتمع المستهدف.

2- توضيح الفقرات التي تقع تحت كل بعد.

3- تهيئة الاستبانة في صورتها الأولية لتشمل (79) فقرة.

4- عرض الاستبانة على الدكتور المشرف لاختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

5- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

1- عرض الاستبانة على (10) من المحكمين المختصين بالعلوم الإدارية داخل فلسطين، وخبير

إحصائي، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في جامعة القدس المفتوحة، والجامعة العربية الأمريكية،

وجامعة الخليل، وجامعة فلسطين التقنية خضوري، ومحلل إحصائي، والملحق رقم (ب) يبين أعضاء

لجنة التحكيم.

2- بعد إجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون جرى حذف وتعديل وصياغة الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (60) فقرة مقسمة إلى ثلاث أبعاد رئيسية، المتغير الأول (ثقة الموظفين) وتشتمل على (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي (الثقة في الزملاء، الثقة في المسؤول، الثقة في الإدارة)، و (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد تمثل المتغير الثاني (الأداء المؤسسي) وهي (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات)، و (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد تمثل المتغير الثالث وهي (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة). وقد أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق نوعاً ما، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان الآتية (5، 4، 3، 2، 1) لمعرفة دور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد اعتمدت الدراسة خمسة مستويات جرى تحديدها وفقاً للمعادلة الآتية: (المدى الأعلى - المدى

$$\text{الأدنى}) \text{ مقسوماً على خمسة مستويات } (1-5) \div 5 = 0.8.$$

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالآتي:

1.4.3 القسم الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية لمجتمع وعينة الدراسة، وهي:

الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).

سنوات الخدمة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المسمى الوظيفي: وله ثلاثة مستويات (موظف، رئيس قسم فأقل، مدير فأعلى).

2.4.3 القسم الثاني: يتكون من (15) فقرة تم توزيعها على ثلاثة أبعاد بحيث تتناول المتغير المستقل ثقة الموظفين، كما هو موضح في الجدول رقم (6)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد جرى الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة ودراسات سابقة، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، ومن هذه الدراسات (حمائل، 2024)، (بلحسن، 2024)، (عيسى، 2023)، (الفراء، 2021).

جدول (6) أبعاد ثقة الموظفين

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	الثقة في الزملاء	5
2	الثقة في المسؤول	5
3	الثقة في الإدارة	5
	المجموع	15

الجدول من إعداد الباحثة

3.4.3 القسم الثالث: يتكون من (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد تتناول المتغير التابع الأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (7)، وجرى اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد جرى الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة، ودراسات سابقة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، ومن هذه الدراسات (عبد القادر، 2024)، (بدوان، 2023)، (إدريس وأبو الروس، 2022)، (الزعنون، 2019).

جدول (7) أبعاد الأداء المؤسسي

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	الكفاءة	5
2	الفاعلية	5
3	الاستدامة	5
4	جودة الخدمات	5
	المجموع	20

الجدول من إعداد الباحثة

4.4.3 القسم الرابع: يتكون من (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد تتناول المتغير الوسيط الإدارة بالتجوال كما هو موضح في الجدول رقم (8)، وجرى اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات

السابقة وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد جرى الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة، ودراسات سابقة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، ومن هذه الدراسات (المغير، 2023)، (الهنائي، 2023)، (مصلح، 2022)، (أبو طير، 2021).

جدول (8) أبعاد الإدارة بالتجوال

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	اكتشاف الحقائق	5
2	التحفيز	5
3	الاتصال	5
4	التطوير والإبداع	5
5	التغذية الراجعة	5
	المجموع	25

الجدول من إعداد الباحثة

5.4.3 إجراءات تطبيق أداة الدراسة

1- تجهيز الأداة بصورتها النهائية.

2- حصلت الباحثة على كتاب موجه من عميد الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة؛ لتسهيل

مهمة الباحثة في توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة في مديريات وزارة النقل والمواصلات في

شمال المحافظات الشمالية، وملحق رقم (ت) يوضح ذلك.

3- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة إلكترونية بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وذلك بسبب الاقتحام

المستمر لمحافظة جنين وطولكرم، والحوازر والبوابات المنتشرة بين المحافظات، خلال فترة توزيع

الاستبانة، واستردت (163) استبانة.

4- جرى ترقيم وترميز أداة الدراسة، وتوزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، بواسطة جهاز

الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

5.3 خصائص وسمات عينة الدراسة

عرض الباحث خصائص وسمات عينة الدراسة حسب ما ورد في القسم الأول من الاستبانة والمرتبطة

بالمغيرات الآتية:

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	115	70.6
	أنثى	48	29.4
	المجموع	163	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	35	21.5
	بكالوريوس	106	65.0
	دراسات عليا	22	13.5
	المجموع	163	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	52	31.9
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	43	26.4
	أكثر من 10 سنوات	68	41.7
	المجموع	163	100.0
المسمى الوظيفي	موظف	97	59.5
	رئيس قسم فأقل	38	23.3
	مدير فأعلى	28	17.2
	المجموع	163	100.0

الجدول من إعداد الباحثة واستناداً لمخرجات برنامج SPSS

1.5.3 وصف عينة الدراسة حسب الجنس

يتبين باستعراض الجدول (9) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة الذكور؛ إذ بلغت

نسبة الذكور (70.6%)، في حين بلغت نسبة الإناث (29.4%).

2.5.3 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

تظهر نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي أن النسبة الأكبر للعينة هم حملة البكالوريوس؛

إذ بلغت نسبتها المئوية (65.0%)، وجاء في المرتبة الثانية حملة الدبلوم بنسبة مئوية (21.5%)، وفي

المرتبة الثالثة، جاءت فئة الدراسات العليا؛ إذ بلغت نسبتها المئوية (13.5%).

3.5.3 وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير سنوات الخدمة أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة أكثر من 10 سنوات، وقد بلغت نسبتها المئوية (41.7%)، ثم جاء في المرتبة الثانية فئة أقل من 5 سنوات، وقد بلغت نسبتها المئوية (31.9%)، وجاء في المرتبة الثالثة فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وقد بلغت نسبتها المئوية (26.4%).

3.5.3 وصف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المسمى الوظيفي أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة موظف بنسبة مئوية (59.5%)، ثم رئيس قسم بنسبة (23.3%)، وأخيرا فئة مدير بنسبة مئوية (17.2%).

6.3 صدق الاستبانة

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدقها كالاتي:

1.6.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري Face Validity)

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على (10) من الأساتذة الجامعيين المتخصصين، كما هو موضح في الملحق رقم (ب) ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وقاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات ومناسبتها إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية. وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

2.6.3 صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء Construct Validity)

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يأتي بيان نتائج صدق الاتساق الداخلي حسب متغيرات الدراسة.

1.2.6.3 المتغير المستقل: ثقة الموظفين

الجدول (10): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (الثقة في الزملاء) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير الإحصائية	الدالة الإحصائية
1	يجيب زملائي عن أسئلتى المتعلقة بالعمل بأمانة.	.737**	.000	.655**	.000
2	يقدم لي زملائي يد العون خلال أداء مهامى اليومية.	.820**	.000	.694**	.000
3	توجد ثقة متبادلة بين زملائي.	.886**	.000	.715**	.000
4	يتعامل زملائي في العمل مع بعضهم البعض بنزاهة.	.856**	.000	.732**	.000
5	يعتمد زملائي على بعضهم في مختلف المواقف.	.828**	.000	.718**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.655** - .732**), وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (11): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الثقة في المسؤول) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير الإحصائية	الدالة الإحصائية
6	أفعال وممارسات مسؤولي المباشر تطابق أقواله.	.849**	.000	.761**	.000
7	يتفاعل مسؤولي المباشر إيجابياً معى في العمل بواسطة تقديم التوجيه اللازم.	.890**	.000	.771**	.000
8	يقدر زملائي اهتمام مسؤوليهم المباشرين باحتياجاتهم الشخصية.	.813**	.000	.738**	.000
9	أ تبادل الأفكار مع مسؤولي المباشر لتطوير الأداء عموماً.	.880**	.000	.757**	.000
10	يقوم مسؤولي المباشر بتوظيف مهارات زملائي في العمل بمهنية.	.883**	.000	.792**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-.738** - .792**), وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الثقة في الإدارة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم الفقرة	الارتباط بالدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير الإحصائية	الدالة الإحصائية
11	.879**	.728**	.000
12	.879**	.761**	.000
13	.864**	.773**	.000
14	.849**	.758**	.000
15	.891**	.771**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-.728** - .773**), وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى،

وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية بالمتغير الأول (ثقة الموظفين)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	المتغير الأول
الثقة في الزملاء	.672**	.598**	.851**	
الثقة في المسوول	.627**	.886**		
الثقة في الإدارة	.868**			

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول السابق بأن جميع الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

2.2.6.3 المتغير التابع: الأداء المؤسسي

الجدول (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (الكفاءة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
16	تحقق المديرية أقصى استفادة من مواردها البشرية .	.782**	.000	.782**	.000
17	تعتمد المديرية على مصادر معلومات حديثة لتحسين أداء الموظفين.	.844**	.000	.844**	.000
18	تساهم مهارة الموظفين في المديرية في تحسين الخدمات.	.813**	.000	.813**	.000
19	تحرص المديرية على تنفيذ برامج تدريب للموظفين.	.855**	.000	.855**	.000
20	تحرص المديرية على إتاحة المعلومات المتعلقة بالعمل بشكل مستمر للموظفين.	.807**	.000	.807**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته

دالة عند مستوى دلالة (0.01)، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (.782** - .855**). لذا تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (15) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الفاعلية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
21	تحرص المديرية على صياغة أهداف قابلة للتحقيق.	.891**	.000	.827**	.000
22	تعمل المديرية على تحقيق الانسجام بين الأقسام المختلفة.	.851**	.000	.762**	.000
23	يتم تنفيذ البرامج والأنشطة المتعلقة بعمل المديرية وفقاً لما هو مخطط له مسبقاً.	.912**	.000	.859**	.000
24	تعمل الإدارة على تطوير إجراءات العمل.	.882**	.000	.840**	.000
25	توجد مؤشرات قياس للأداء واضحة ومحددة.	.855**	.000	.819**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته

دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.762** - .859**). لذا تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (16) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الاستدامة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
26	تتابع الإدارة باستمرار تقارير متابعة ساعات العمل اليومية.	.748**	.000	.695**	.000
27	تتمتع المديرية بقدرة التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية.	.820**	.000	.765**	.000
28	تتمتع المديرية بقدرة التكيف مع متطلبات المجتمع المحلي المستجدة.	.870**	.000	.799**	.000
29	تمتلك المديرية الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها.	.731**	.000	.629**	.000
30	تطور المديرية بنيتها التحتية بشكل مستمر.	.833**	.000	.792**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.629** - 0.799**)، لذا، تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (17) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (جودة الخدمات) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتمغير	الدلالة الإحصائية
31	تخضع إجراءات تقديم الخدمات في المديرية للتطوير المستمر.	.842**	.000	.800**	.000
32	تتسم إجراءات تقديم الخدمات للمواطنين بالسرعة.	.820**	.000	.689**	.000
33	يتم تقييم رضا الجمهور للخدمات المقدمة لهم باستمرار.	.894**	.000	.796**	.000
34	يوجد اهتمام من الإدارة للاقتراحات والمبادرات المقدمة من الجمهور.	.876**	.000	.789**	.000
35	تستخدم المديرية الوسائل التقنية لتقديم خدماتها.	.803**	.000	.680**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.680** - 0.800**)، لذا، تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

من أجل التحقق من الصدق البنائي للأبعاد، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (18) يبين ذلك.

الجدول (18): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى،

وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (الأداء المؤسسي)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	المتغير الثاني
الكفاءة	.796**	.769**	.685**	.893**	
الفاعلية		.830**	.772**	.936**	
الاستدامة			.763**	.921**	
جودة الخدمات				.887**	

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

3.2.6.3 المتغير الوسيط: الإدارة بالتجوال

الجدول (19) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (اكتشاف الحقائق) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
36	يستطيع مدير المديرية خلال تجواله الحكم على جودة تنفيذ المهمات.	.827**	.000	.724**	.000
37	يلاحظ مدير المديرية انضباط الموظفين خلال تجواله داخل المديرية.	.859**	.000	.740**	.000
38	يسهم تجوال مدير المديرية في معرفة العقبات التي تعترض العمل.	.875**	.000	.744**	.000
39	يسهم تجوال مدير المديرية في اكتشاف الأخطاء.	.840**	.000	.725**	.000
40	يبيد المدير خلال تجواله في المديرية اهتمامه بمشاكل الموظفين.	.876**	.000	.839**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.724** - .839**)؛ لذا تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (20) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (التحفيز) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
41	يسمح مدير المديرية خلال تجواله للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار التي تخص عملهم.	.835**	.000	.799**	.000
42	يعبر مدير المديرية خلال تجواله عن تقديره للموظفين على أدائهم الجيد.	.890**	.000	.813**	.000
43	يعمل مدير المديرية خلال تجواله على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بتواجده معهم.	.920**	.000	.827**	.000
44	يحفز مدير المديرية خلال تجواله الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة.	.906**	.000	.806**	.000
45	يحفز مدير المديرية خلال تجواله شعور الموظفين بأنهم شركاء في وضع الأهداف.	.922**	.000	.841**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (.799** - .841**)؛ لذا تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (21) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الاتصال) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
46	يشجع مدير المديرية الحوار بينه وبين الموظفين.	.826**	.000	.789**	.000
47	يستخدم مدير المديرية سياسة الباب المفتوح مع الموظفين.	.871**	.000	.778**	.000
48	يشارك مدير المديرية الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية.	.833**	.000	.741**	.000
49	يوفر مدير المديرية كافة سبل الاتصال مع الموظفين.	.905**	.000	.759**	.000
50	يعزز مدير المديرية خلال تجواله ثقافة العمل الجماعي عند الموظفين.	.857**	.000	.812**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-.741**-.812**)، لذا، تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (22) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التطوير والإبداع) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
51	يتشارك مدير المديرية مع الموظفين في تطوير أساليب العمل خلال تجواله.	.875**	.000	.822**	.000
52	يقدم مدير المديرية أفكاراً بشكل أدق خلال تجواله بين الموظفين.	.908**	.000	.865**	.000
53	يشجع تجوال مدير المديرية الموظفين على تقديم أفكار جديدة لإنجاز المهام.	.896**	.000	.829**	.000
54	يعزز مدير المديرية خلال تجواله التنافس في الأداء الجيد بين الموظفين.	.898**	.000	.824**	.000
55	يحث مدير المديرية الموظفين على تبني الحلول الإبداعية.	.896**	.000	.839**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-.822**-.865**)، لذا، تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (23) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (التغذية الراجعة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
56	يقدم مدير المديرية التوجيه اللازم للموظفين باستمرار خلال تجواله.	.846**	.000	.840**	.000
57	يحدد تجوال مدير المديرية نقاط الضعف في أداء الموظفين.	.899**	.000	.817**	.000
58	يتبنى مدير المديرية أثناء تجواله المبادرات الهادفة التي يطرحها الموظفون.	.915**	.000	.838**	.000
59	يناقش مدير المديرية خلال تجواله نتائج الأهداف التي حققها الموظفون.	.918**	.000	.823**	.000
60	يمكن تجوال مدير المديرية من معالجة الإشكاليات الحاصلة.	.871**	.000	.787**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-.787**-.840**)، لذا تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ومن أجل التحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (24) يبين ذلك.

الجدول (24): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (الإدارة بالتجوال)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	المتغير الثالث
اكتشاف الحقائق	.802**	.723**	.744**	.756**	.884**	
التحفيز		.786**	.783**	.781**	.913**	
الاتصال			.845**	.775**	.904**	
التطوير والإبداع				.887**	.934**	
التغذية الراجعة					.922**	

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

7.3 ثبات الاستبانة Reliability

قامت الباحثة بعدة خطوات للتأكد من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقة ألفا كرونباخ.

1.7.3 طريقة الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha

لقد استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة كرونباخ ألفا وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، إذ حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (25) يوضح ذلك.

الجدول (25) معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل

البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
البعد الأول: الثقة في الزملاء	5	.883
البعد الثاني: الثقة في المسؤول	5	.914
البعد الثالث: الثقة في الإدارة	5	.919
الدرجة الكلية للمتغير المستقل	15	.941
البعد الأول: الكفاءة	5	.877
البعد الثاني: الفاعلية	5	.925
البعد الثالث: الاستدامة	5	.856
البعد الرابع: جودة الخدمات	5	.901
الدرجة الكلية للمتغير التابع	20	.961
البعد الأول: اكتشاف الحقائق	5	.908
البعد الثاني: التحفيز	5	.938
البعد الثالث: الاتصال	5	.910
البعد الرابع: التطوير وإبداع	5	.937
البعد الخامس: التغذية الراجعة	5	.934
الدرجة الكلية للمتغير الوسيط	25	.977

يبين الجدول السابق بأن معامل الثبات الكلي (.941) لمتغير ثقة الموظفين، و(.961) لمتغير

الأداء المؤسسي، و(.977) لمتغير الإدارة بالتجوال، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من

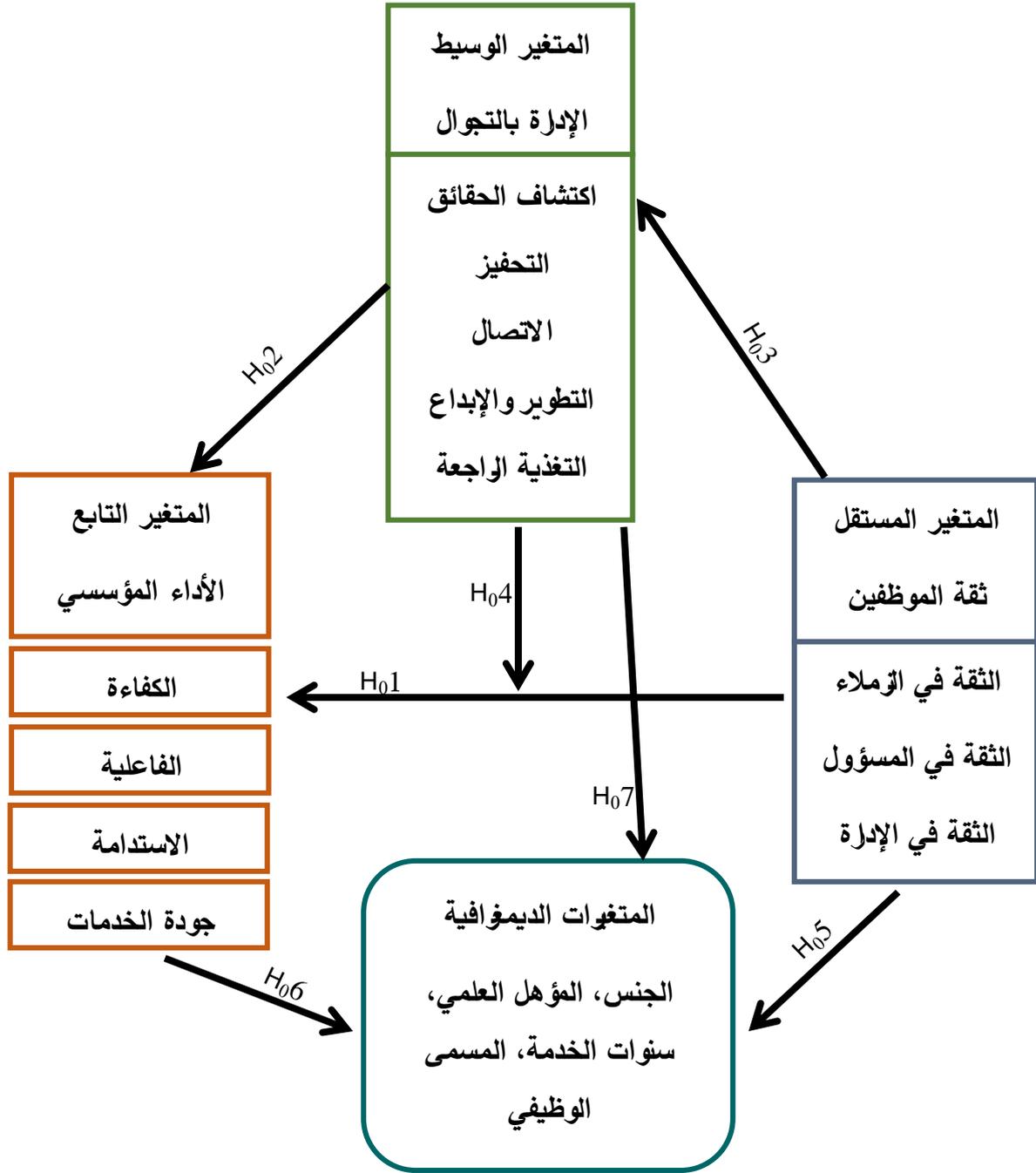
الثبات، لذا تظمن الباحثة إلى تطبيقها على مجتمع الدراسة.

8.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

1.8.3 أنموذج الدراسة

أعدت الباحثة أنموذجاً يوضح المتغيرات المستقل والتابع وأبعادهما، وذلك استناداً إلى مراجعة

الأدبيات والدراسات السابقة، وكان على النحو الآتي:



الشكل (1): أنموذج الدراسة، من إعداد الباحثة واستناداً إلى عدد من الدراسات السابقة.

إبعاد المتغير المستقل: ثقة الموظفين، تم اعتماد الأبعاد استناداً لعدد من الدراسات السابقة ومنها: (حمائل،2024)، (الفرجاني والشين،2024)، (بلحسن،2024)، (زرقين وجمعة،2022)، (Martono et al.,2020) (Pourakbar,2018).

أبعاد المتغير التابع: الأداء المؤسسي، جرى اعتماد الأبعاد استناداً لعدد من الدراسات السابقة ومنها: (نوفل،2024)، (بدوان،2023)، (إدريس وأبو الروس،2022)، (الاعرجي والسلمان،2021)، (الزعنون،2019).

إبعاد المتغير الوسيط: الإدارة بالتجوال، جرى اعتماد الأبعاد استناداً لعدد من الدراسات السابقة ومنها: (الزلاوي،2024)، (Hamouda,2024)، (الهنائي،2023)، (مصلح،2022)، (أبو طير،2021)، (البعداني،2021).

2.8.3 متغيرات الدراسة

- 1- المتغير المستقل: ثقة الموظفين وتمثلت أبعاده في (الثقة في الزملاء، الثقة في المسؤول، الثقة في الإدارة).
- 2- المتغير التابع: الأداء المؤسسي وتمثلت أبعاده في (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات).
- 3- المتغير الوسيط: الإدارة بالتجوال وتمثلت أبعاده في (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة).
- 4- المتغيرات الديمغرافية: تمثلت في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) وبرنامج (AMOS) الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 2- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) للكشف عن صدق أداة الدراسة وثباتها.
- 3- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للكشف عن ثبات أداة الدراسة.
- 4- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA).
- 5- حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
- 6- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).
- 7- اختبار تحليل المسار (Path Analysis).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 عرض نتائج السؤال الأول

2.4 عرض نتائج السؤال الثاني

3.4 عرض نتائج السؤال الثالث

4.4 عرض نتائج السؤال الرابع

5.4 عرض نتائج السؤال الخامس

6.4 عرض نتائج السؤال السادس

7.4 عرض نتائج السؤال السابع

8.4 عرض نتائج السؤال الثامن

9.4 عرض نتائج السؤال التاسع

10.4 عرض نتائج السؤال العاشر

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي توصل إليها الباحث، من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، لذا أجريت المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (AMOS) للحصول على نتائج الدراسة التي جرى عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكل بعد، تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية. وقد أعطيت للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (موافق نوعاً ما)، ودرجتان عن كل إجابة (غير موافق)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (غير موافق بشدة).

وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وهو $(4 = 1-5)$ ثم قسمتها على 5 فترات $(0.8 = 5/4)$ وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول (26): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي		درجة الموافقة
	من	إلى	من	إلى	
1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00	منخفضة جداً
2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00	منخفضة
3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00	متوسطة
4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00	مرتفعة
5	4.20	5.00	84.00	100.00	مرتفعة جداً

الجدول من إعداد الباحثة.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه

ما مستوى ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

1.1.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ثقة الموظفين كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الأول: الثقة في الزملاء	3.88	0.68	77.6	مرتفعة
2	البعد الثاني: الثقة في المسؤول	3.85	0.82	77.1	مرتفعة
3	البعد الثالث: الثقة في الإدارة	3.50	0.86	69.9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.74	0.68	74.9	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (27) أن مستوى ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت

مرتفعة على الأبعاد كافة؛ إذ كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%) وكانت النسبة

المئوية للاستجابة عن الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.9%).

ويتضح من نتائج الجدول (27) أن مستوى ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت

تقديراتها مرتفعة. وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف

معيارى (0.68)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الأول: الثقة في الزملاء؛ إذ جاء متوسط هذا البعد

الحسابي (3.88) وبانحراف معياري قدره (0.68) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثالث: الثقة في الإدارة، إذ جاء متوسطه الحسابي (3.50) وبانحراف معياري (0.86).

2.1.4 نتائج البعد الأول: الثقة في الزملاء

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول الثقة في الزملاء

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	يجيب زملائي عن أسئلتني المتعلقة بالعمل بأمانة.	4.10	0.74	82.1	مرتفعة
2	يقدم لي زملائي يد العون خلال أداء مهامي اليومية.	4.05	0.77	81.0	مرتفعة
3	توجد ثقة متبادلة بين زملائي.	3.85	0.83	77.1	مرتفعة
4	يتعامل زملائي في العمل مع بعضهم البعض بنزاهة.	3.75	0.87	75.1	مرتفعة
5	يعتمد زملائي على بعضهم في مختلف المواقف.	3.64	0.89	72.8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.88	0.68	77.6	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (28) أن مستوى ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الأول "الثقة في الزملاء" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (77.6%).

ويتضح من نتائج الجدول (28) أن الفقرات التي تقيس مستوى ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، للبعد الأول: "الثقة في الزملاء"، كانت تقديراتها مرتفعة. وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الثقة في الزملاء)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.88) وبانحراف معياري (0.68). أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (1)، ونصت هذه الفقرة على: "يجيب زملائي عن أسئلتني المتعلقة بالعمل بأمانة"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.10) وبانحراف معياري قدره (0.74)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (5)، ونصت هذه الفقرة على: "يعتمد زملائي على بعضهم في مختلف المواقف"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.89).

3.1.4 نتائج البعد الثاني: الثقة في المسؤول

جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني الثقة في المسؤول

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
9	أ تبادل الأفكار مع مسؤولي المباشر لتطوير الأداء عموماً.	3.94	0.92	78.9	مرتفعة
7	يتفاعل مسؤولي المباشر إيجابياً معي في العمل بواسطة تقديم التوجيه اللازم.	3.87	0.91	77.4	مرتفعة
6	أفعال وممارسات مسؤولي المباشر تطابق أقواله.	3.85	0.97	77.1	مرتفعة
8	يقدر زملائي اهتمام مسؤوليهم المباشرين باحتياجاتهم الشخصية.	3.81	0.91	76.2	مرتفعة
10	يقوم مسؤولي المباشر بتوظيف مهارات زملائي في العمل بمهنية.	3.79	1.03	75.7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.85	0.82	77.1	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (29) أن مستوى ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الثاني "الثقة في المسؤول" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة عن الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (77.1%).

ويتضح من نتائج الجدول (29) أن الفقرات التي تقيس مستوى ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وذلك للبعد الثاني: "الثقة في المسؤول"، كانت تقديراتها مرتفعة. وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد: (الثقة في المسؤول)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري (0.82)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (9)، ونصت هذه الفقرة على: "أ تبادل الأفكار مع مسؤولي المباشر لتطوير الأداء عموماً"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.94) وانحراف معياري قدره (0.92). أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (10)، ونصت هذه الفقرة على "يقوم مسؤولي المباشر بتوظيف مهارات زملائي في العمل بمهنية"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.79) وانحراف معياري (1.03).

4.1.4 نتائج البعد الثالث: الثقة في الإدارة

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث الثقة في الإدارة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
14	توفر إدارة المديرية بيئة عمل آمنة لكافة الموظفين.	3.63	0.98	72.5	مرتفعة
13	يشعروني سلوك إدارة المديرية بالثقة عند التعامل معها.	3.60	0.86	71.9	مرتفعة
12	تلتزم إدارة المديرية بتنفيذ جميع الوعود التي قدمتها.	3.51	0.92	70.2	مرتفعة
15	تتعامل إدارة المديرية بعدل مع كافة زملائي.	3.39	1.09	67.9	متوسطة
11	إدارة المديرية تشرك الموظفين بكل القضايا المستقبلية.	3.36	1.05	67.2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50	0.86	69.9	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (30) أن مستوى ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الثالث: "الثقة في الإدارة" كانت مرتفعة على الفقرات (14، 13، 12)؛ إذ بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (15، 11)؛ إذ بلغت نسبتها المئوية بين (52% - أقل من 68%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (69.9%).

ويتضح من نتائج الجدول (30) أن الفقرات التي تقيس مستوى ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية وذلك للبعد الثالث: "الثقة في الإدارة"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الثقة في الإدارة)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.50) وبانحراف معياري (0.86)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (14)، ونصت هذه الفقرة على: "توفر إدارة المديرية بيئة عمل آمنة لكافة الموظفين"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.63) وبانحراف معياري قدره (0.98)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (11)، ونصت هذه الفقرة على "إدارة المديرية تشرك الموظفين بكل القضايا المستقبلية"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.36) وبانحراف معياري (1.05).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه

ما مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

1.2.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع الأداء المؤسسي

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الرابع: جودة الخدمات	3.79	0.76	75.9	مرتفعة
2	البعد الثالث: الاستدامة	3.71	0.70	74.3	مرتفعة
3	البعد الأول: الكفاءة	3.69	0.74	73.9	مرتفعة
4	البعد الثاني: الفاعلية	3.67	0.77	73.3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.72	0.67	74.3	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (31) أن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كانت

مرتفعة على الأبعاد كافة؛ إذ كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%) وكانت النسبة

المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.3%).

ويتضح من نتائج الجدول (31) أنَّ مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت

تقديراتها مرتفعة. وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.72) وبانحراف

معيارى (0.67). أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الرابع جودة الخدمات؛ إذ جاء متوسط هذا البعد

الحسابي (3.79) وبانحراف معيارى قدره (0.76). أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثاني الفاعلية،

إذ جاء متوسطه الحسابي (3.67) وبانحراف معيارى (0.77).

2.2.4 نتائج البعد الأول: الكفاءة

جدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول الكفاءة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
18	تساهم مهارة الموظفين في المديرية في تحسين الخدمات.	3.90	0.80	78.0	مرتفعة
20	تحرص المديرية على إتاحة المعلومات المتعلقة بالعمل بشكل مستمر للموظفين.	3.81	0.87	76.2	مرتفعة
16	تحقق المديرية أقصى استفادة من مواردها البشرية .	3.70	0.92	74.0	مرتفعة
17	تعتمد المديرية على مصادر معلومات حديثة لتحسين أداء الموظفين.	3.61	0.91	72.1	مرتفعة
19	تحرص المديرية على تنفيذ برامج تدريب للموظفين.	3.45	0.98	69.0	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.69	0.74	73.9	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (32) أن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الأول "الكفاءة" كانت مرتفعة على الفقرات كافة؛ إذ بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (73.9%).

ويتضح من نتائج الجدول (32) أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الأول "الكفاءة"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الكفاءة)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.69) وبانحراف معياري (0.74). أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (18)، ونصت هذه الفقرة على "تسهم مهارة الموظفين في المديرية في تحسين الخدمات"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.80). أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (19). ونصت هذه الفقرة "تحرص المديرية على تنفيذ برامج تدريب للموظفين"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.45) وبانحراف معياري (0.98).

3.2.4 نتائج البعد الثاني: الفاعلية

جدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني الفاعلية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
24	تعمل الإدارة على تطوير إجراءات العمل.	3.73	0.85	74.6	مرتفعة
22	تعمل المديرية على تحقيق الانسجام بين الأقسام المختلفة.	3.72	0.83	74.5	مرتفعة
21	تحرص المديرية على صياغة أهداف قابلة للتحقيق.	3.66	0.91	73.1	مرتفعة
23	يتم تنفيذ البرامج والأنشطة المتعلقة بعمل المديرية وفقاً لما هو مخطط له مسبقاً.	3.64	0.86	72.8	مرتفعة
25	توجد مؤشرات قياس للأداء واضحة ومحددة.	3.59	0.94	71.8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.67	0.77	73.3	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (33) أن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الثاني "الفاعلية" كانت مرتفعة على الفقرات كافة؛ إذ بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة عن الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (73.3%). ويتضح من نتائج الجدول (33) أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الثاني "الفاعلية"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الفاعلية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.67) وبانحراف معياري (0.77). أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (24)، ونصت هذه الفقرة على "تعمل الإدارة على تطوير إجراءات العمل"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.85). أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (25)، ونصت هذه الفقرة "توجد مؤشرات قياس للأداء واضحة ومحددة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.94).

4.2.4 نتائج البعد الثالث: الاستدامة

جدول رقم (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث الاستدامة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الاستجابة	درجة مرتفعة
26	تتابع الإدارة باستمرار تقارير متابعة ساعات العمل اليومية.	3.91	0.84	78.2	مرتفعة
29	تمتلك المديرية الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها.	3.78	0.85	75.6	مرتفعة
28	تتمتع المديرية بقدرة التكيف مع متطلبات المجتمع المحلي المستجدة.	3.69	0.76	73.9	مرتفعة
27	تتمتع المديرية بقدرة التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية.	3.69	0.86	73.7	مرتفعة
30	تطور المديرية بنيتها التحتية بشكل مستمر.	3.50	1.03	69.9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.71	0.70	74.3	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (34) أن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الثالث "الاستدامة" كانت مرتفعة على الفقرات كافة؛ إذ بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل

من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.3%).

ويتضح من نتائج الجدول (34) أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الثالث "الاستدامة"، كانت تقديراتها مرتفعة. وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الاستدامة)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.71) وبانحراف معياري (0.70)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (26)، ونصت هذه الفقرة على "تتابع الإدارة باستمرار تقارير متابعة ساعات العمل اليومية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.91) وبانحراف معياري قدره (0.84)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (30)، ونصت هذه الفقرة "تطور المديرية بنيتها التحتية بشكل مستمر"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.50) وبانحراف معياري (1.03).

4.2.4 نتائج البعد الرابع: جودة الخدمات

جدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع جودة الخدمات

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
31	تخضع إجراءات تقديم الخدمات في المديرية للتطوير المستمر.	3.81	0.87	76.2	مرتفعة
32	تتسم إجراءات تقديم الخدمات للمواطنين بالسرعة.	3.93	0.84	78.5	مرتفعة
33	يتم تقييم رضا الجمهور للخدمات المقدمة لهم باستمرار.	3.67	0.99	73.4	مرتفعة
34	يوجد اهتمام من الإدارة للاقتراحات والمبادرات المقدمة من الجمهور.	3.60	1.01	72.0	مرتفعة
35	تستخدم المديرية الوسائل التقنية لتقديم خدماتها.	3.96	0.78	79.3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.79	0.76	75.9	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (35) أن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الرابع "جودة الخدمات" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.9%).

ويتضح من نتائج الجدول (35) أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الرابع "جودة الخدمات"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (جودة الخدمات)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.79) وبانحراف معياري (0.76). أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (31)، ونصت هذه الفقرة على "تخضع إجراءات تقديم الخدمات في المديرية للتطوير المستمر"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.81) وبانحراف معياري قدره (0.87)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (35)، ونصت هذه الفقرة "تستخدم المديرية الوسائل التقنية لتقديم خدماتها" إذ جاء متوسطها الحسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.78).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه

ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

1.3.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير الوسيط الإدارة بالتجوال

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثالث: الاتصال	3.91	0.71	78.3	مرتفعة
2	البعد الأول: اكتشاف الحقائق	3.87	0.75	77.3	مرتفعة
3	البعد الخامس: التغذية الراجعة	3.82	0.76	76.5	مرتفعة
4	البعد الثاني: التحفيز	3.82	0.78	76.3	مرتفعة
5	البعد الرابع: التطوير والإبداع	3.81	0.75	76.1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.85	0.68	76.9	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (36) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كانت مرتفعة على الأبعاد كافة؛ إذ كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة عن الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.9%).

ويتضح من نتائج الجدول (36) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.85) وبانحراف معياري (0.68). أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الثالث الاتصال؛ إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.91) وبانحراف معياري قدره (0.71) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الرابع: التطوير والإبداع، إذ جاء متوسطه الحسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.75).

2.3.4 نتائج البعد الأول: اكتشاف الحقائق

جدول (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول اكتشاف الحقائق

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
37	يلاحظ مدير المديرية انضباط الموظفين خلال تجواله داخل المديرية.	3.94	0.82	78.8	مرتفعة
38	يسهم تجوال مدير المديرية في معرفة العقبات التي تعترض العمل.	3.91	0.85	78.3	مرتفعة
36	يستطيع مدير المديرية خلال تجواله الحكم على جودة تنفيذ المهمات.	3.85	0.88	76.9	مرتفعة
39	يسهم تجوال مدير المديرية في اكتشاف الأخطاء.	3.84	0.87	76.8	مرتفعة
40	يبيد المدير خلال تجواله في المديرية اهتمامه بمشاكل الموظفين.	3.79	0.93	75.7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.87	0.75	77.3	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (37) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الأول "اكتشاف الحقائق" كانت مرتفعة على الفقرات كافة؛ إذ بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (77.3%).

ويتضح من نتائج الجدول (37) أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الأول: "اكتشاف الحقائق"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (اكتشاف الحقائق)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.87) وبانحراف معياري (0.75)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (37)، ونصت هذه الفقرة على "يلاحظ مدير

المديرية انضباط الموظفين خلال تجواله داخل المديرية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.94) وبانحراف معياري قدره (0.82)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (40). ونصت هذه الفقرة "ييدي المدير خلال تجواله في المديرية اهتمامه بمشاكل الموظفين"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.93).

3.3.4 نتائج البعد الثاني: التحفيز

جدول (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني التحفيز

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
42	يعبر مدير المديرية خلال تجواله عن تقديره للموظفين على أدائهم الجيد.	3.87	0.86	77.3	مرتفعة
43	يعمل مدير المديرية خلال تجواله على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بتواجده معهم.	3.87	0.90	77.3	مرتفعة
41	يسمح مدير المديرية خلال تجواله للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار التي تخص عملهم.	3.80	0.82	76.1	مرتفعة
45	يحفز مدير المديرية خلال تجواله شعور الموظفين بأنهم شركاء في وضع الأهداف.	3.80	0.91	76.0	مرتفعة
44	يحفز مدير المديرية خلال تجواله الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة.	3.75	0.88	75.1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.82	0.78	76.3	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (38) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الثاني "التحفيز" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.3%).

ويتضح من نتائج الجدول (38) أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الثاني: "التحفيز"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التحفيز)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.82) وبانحراف معياري (0.78). أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (42)، ونصت هذه الفقرة على "يعبر مدير المديرية خلال تجواله

عن تقديره للموظفين على أدائهم الجيد"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.86)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (44)، ونصت هذه الفقرة "يحفز مدير المديرية خلال تجواله الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة"؛ إذ جاء متوسطها الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.88).

4.3.4 نتائج البعد الثالث: الاتصال

جدول (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث الاتصال

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
46	يشجع مدير المديرية الحوار بينه وبين الموظفين.	3.94	0.84	78.9	مرتفعة
47	يستخدم مدير المديرية سياسة الباب المفتوح مع الموظفين.	3.91	0.79	78.3	مرتفعة
48	يشارك مدير المديرية الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية.	3.91	0.84	78.2	مرتفعة
50	يعزز مدير المديرية خلال تجواله ثقافة العمل الجماعي عند الموظفين.	3.91	0.84	78.2	مرتفعة
49	يوفر مدير المديرية كافة سبل الاتصال مع الموظفين.	3.89	0.85	77.8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.91	0.71	78.3	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (39)، أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الثالث: "الاتصال" كانت مرتفعة على الفقرات كافة؛ إذ بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78.3%).

ويتضح من نتائج الجدول (39) أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الثالث: "الاتصال"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الاتصال)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.91) وبانحراف معياري (0.71). أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (46)، ونصت هذه الفقرة على "يشجع مدير المديرية الحوار بينه وبين الموظفين"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.94) وبانحراف معياري قدره (0.84)، أما أدنى

هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (49)، ونصت هذه الفقرة "يوفر مدير المديرية كافة سبل الاتصال مع الموظفين" إذ جاء متوسطها الحسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.85).

5.3.4 نتائج البعد الرابع: التطوير والإبداع

جدول رقم (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع التطوير والإبداع					
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
53	يشجع تجوال مدير المديرية الموظفين على تقديم أفكار جديدة لإنجاز المهام.	3.86	0.81	77.2	مرتفعة
52	يقدم مدير المديرية أفكاراً بشكل أدق خلال تجواله بين الموظفين.	3.84	0.78	76.8	مرتفعة
55	يحث مدير المديرية الموظفين على تبني الحلول الإبداعية.	3.80	0.86	76.1	مرتفعة
51	يتشارك مدير المديرية مع الموظفين في تطوير أساليب العمل خلال تجواله.	3.78	0.84	75.6	مرتفعة
54	يعزز مدير المديرية خلال تجواله التنافس في الأداء الجيد بين الموظفين.	3.75	0.88	75.1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.81	0.75	76.1	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (40) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الرابع "التطوير والإبداع" كانت مرتفعة على الفقرات كافة؛ إذ بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة عن الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.1%).

ويتضح من نتائج الجدول (40) أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الرابع: "التطوير والإبداع"، كانت تقديراتها مرتفعة. وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التطوير والإبداع)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.81) وبانحراف معياري (0.75). أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (53). ونصت هذه الفقرة على "يشجع تجوال مدير المديرية الموظفين على تقديم أفكار جديدة لإنجاز المهام"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.81)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (54)، ونصت هذه الفقرة "يعزز

مدير المديرية خلال تجواله التنافس في الأداء الجيد بين الموظفين"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.88).

6.3.4 نتائج البعد الخامس: التغذية الراجعة

جدول رقم (41) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس التغذية الراجعة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
60	يمكن تجوال مدير المديرية من معالجة الإشكاليات الحاصلة.	3.91	0.87	78.2	مرتفعة
56	يقدم مدير المديرية التوجيه اللازم للموظفين باستمرار خلال تجواله.	3.90	0.82	77.9	مرتفعة
57	يحدد تجوال مدير المديرية نقاط الضعف في أداء الموظفين.	3.80	0.83	76.0	مرتفعة
58	يتبنى مدير المديرية أثناء تجواله المبادرات الهادفة التي يطرحها الموظفون.	3.77	0.88	75.3	مرتفعة
59	يناقش مدير المديرية خلال تجواله نتائج الأهداف التي حققها الموظفون.	3.75	0.87	75.0	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.82	0.76	76.5	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (41) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الخامس "التغذية الراجعة" كانت مرتفعة على الفقرات كافة؛ إذ بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة عن الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.5%).

ويتضح من نتائج الجدول (41) أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على البعد الخامس "التغذية الراجعة"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التغذية الراجعة)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.82) وبانحراف معياري (0.76). أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (60)، ونصت هذه الفقرة على "يمكن تجوال مدير المديرية من معالجة الإشكاليات الحاصلة"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.91) وبانحراف معياري قدره (0.87)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (59)، ونصت هذه الفقرة "يناقش مدير

المديرية خلال تجواله نتائج الأهداف التي حققها الموظفون"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.87).

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه

ما تأثير ثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) والأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

وانبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1.4.4 الفرضية الفرعية الأولى التي نصها

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين والكفاءة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (42) يبين النتائج.

جدول (42): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

ثقة الموظفين والكفاءة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

نتيجة الفرضية (Ho)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد ثقة الموظفين	الكفاءة
معنوية	.000	.571**	البعد الأول: الثقة في الزملاء	
معنوية	.000	.576**	البعد الثاني: الثقة في المسؤول	
معنوية	.000	.739**	البعد الثالث: الثقة في الإدارة	
معنوية	.000	.729**	الدرجة الكلية	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (42) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الكفاءة وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($r = .729^{**}$)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد ثقة الموظفين كلما زاد مستوى الكفاءة بنسبة (73%) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ثقة الموظفين لدى المجتمع ككل في الكفاءة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (43): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في الكفاءة من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

مستوى الدلالة القيمة (ت)	قيمة ت المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا	مستوى الدلالة القيمة (ف)	قيمة (ف) المحسوبة	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	المتغير المفسر	الكفاءة
.000	13.929	.636	.739	.000	194.027	.544	.547	الثقة في الإدارة	
.002	3.108	.218	.201	.000	107.064	.567	.572	الثقة في الزملاء	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد الثقة في الإدارة في الكفاءة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعء الثقة في الإدارة (.547) تقريباً. وهذا يعني أن بعد الثقة في الإدارة تفسر ما نسبته (55%) تقريباً من التباين في الكفاءة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كما أن هناك تأثير لبعء الثقة في الزملاء في الكفاءة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعء (.572) تقريباً. وهذا يعني أن بعد الثقة في الزملاء تفسر ما نسبته (57%) تقريباً من التباين في الكفاءة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية ونلاحظ أيضاً أن بعد الكفاءة يتسم بالصلاحيية والموثوقية؛ إذ بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ إذ كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

2.4.4 الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين والفاعلية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية احتسبت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (44) يبين النتائج.

جدول (44): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين ثقة الموظفين والفاعلية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

نتيجة الفرضية (Ho)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد ثقة الموظفين	الفاعلية
معنوية	.000	.576**	البعد الأول: الثقة في الزملاء	
معنوية	.000	.621**	البعد الثاني: الثقة في المسؤول	
معنوية	.000	.790**	البعد الثالث: الثقة في الإدارة	
معنوية	.000	.771**	الدرجة الكلية	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (44) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الفاعلية وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (0.771^{**})، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد ثقة الموظفين كلما زاد مستوى الفاعلية بنسبة (77%) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ثقة الموظفين لدى المجتمع ككل في الفاعلية بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (45): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في الفاعلية من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

الفاعلية	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (ف) الدلالة لقيمة	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
	الثقة في الإدارة	.625	.622	267.820	.000	.790	.712	16.365	.000
	الثقة في المسؤول	.651	.646	149.023	.000	.208	.595	3.460	.001

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد الثقة في الإدارة في الفاعلية بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعء الثقة في الإدارة (.625) تقريباً. وهذا يعني أن بعد الثقة في الإدارة تفسر ما نسبته (63%) تقريباً من التباين في الفاعلية بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كما تبين النتائج تأثير بعد الثقة في المسؤول في الفاعلية بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعء الثقة في المسؤول (.651). وهذا يعني أن بعد الثقة في المسؤول تفسر ما نسبته (65%) تقريباً من التباين في الفاعلية بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ونلاحظ أيضاً أن بعد الفاعلية يتسم بالصلاحية والموثوقية؛ إذ بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ إذ كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

3.4.4 الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين والاستدامة في

وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية احتُسبت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (46) يبين النتائج.

جدول (46): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين ثقة الموظفين والاستدامة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

نتيجة الفرضية (Ho)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد ثقة الموظفين	الاستدامة
معنوية	.000	.626**	البعد الأول: الثقة في الزملاء	
معنوية	.000	.599**	البعد الثاني: الثقة في المسؤول	
معنوية	.000	.711**	البعد الثالث: الثقة في الإدارة	
معنوية	.000	.745**	الدرجة الكلية	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (46) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الاستدامة وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (0.745^{**})، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد ثقة الموظفين كلما زاد مستوى الاستدامة بنسبة (75%) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ثقة الموظفين لدى المجتمع ككل في الاستدامة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (47): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في الاستدامة من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

مستوى الدلالة لقائمة (ت)	قيمة المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا	مستوى الدلالة لقائمة (ف)	قيمة (ف) المحسوبة	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	المتغير المفسر	الاستدامة
.000	12.833	.579	.711	.000	164.698	.503	.506	الثقة في الإدارة	
.000	4.829	.322	.313	.000	105.429	.563	.569	الثقة في الزملاء	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد الثقة في الإدارة في الاستدامة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعده الثقة في الإدارة (0.506) تقريباً. وهذا يعني أن بعد الثقة في الإدارة تفسر ما نسبته (51%) تقريباً من التباين في الاستدامة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كما تظهر النتائج

أن تأثير بعد الثقة في الزملاء في الإدارة في الاستدامة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعد الثقة في الزملاء (569). تقريباً. وهذا يعني أن بعد الثقة في الزملاء تفسر ما نسبته (57%) تقريباً من التباين في الاستدامة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية ونلاحظ أيضاً أن بعد الاستدامة يتسم بالصلاحية والموثوقية؛ إذ بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ إذ كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

3.4.4 الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين وجودة الخدمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية احتسبت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (48) يبين النتائج.

جدول (48): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين ثقة الموظفين وجودة الخدمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد ثقة الموظفين	جودة الخدمات
معنوية	.000	.568**	البعد الأول: الثقة في الزملاء	الخدمات
معنوية	.000	.541**	البعد الثاني: الثقة في المسؤول	
معنوية	.000	.642**	البعد الثالث: الثقة في الإدارة	
معنوية	.000	.674**	الدرجة الكلية	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (48) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين جودة الخدمات وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**0.674)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت

أبعاد ثقة الموظفين كلما زاد مستوى جودة الخدمات بنسبة (67%) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ثقة الموظفين لدى المجتمع ككل في جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (49): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في جودة الخدمات من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

جودة الخدمات	المتغير المفسر	معامل التحديد R	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
	الثقة في الإدارة	.412	.409	112.970	.000	.642	.573	10.629	.000
	الثقة في الزملاء	.465	.459	69.622	.000	.287	.324	3.981	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

يوضح الجدول السابق تأثير بعد الثقة في الإدارة في جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعء الثقة في الإدارة (.412) تقريباً. وهذا يعني أن بعد الثقة في الإدارة تفسر ما نسبته (41%) تقريباً من التباين في جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كما تظهر النتائج أن تأثير بعد الثقة في الزملاء في الإدارة في جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعء الثقة في الزملاء (.465) تقريباً، وهذا يعني أن بعد الثقة في الزملاء تفسر ما نسبته (47%) تقريباً من التباين في جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية ونلاحظ أيضاً أن بعد جودة الخدمات يتسم بالصلاحيية والموثوقية؛ إذ بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ فقد كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه

ما تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعدها (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصها:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعدها (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) والأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

وانبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1.5.4 الفرضية الفرعية الأولى التي نصها

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال والكفاءة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (50) يبين النتائج.

جدول (50): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

الإدارة بالتجوال والكفاءة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

نتيجة الفرضية	مستوى	معامل	أبعاد
العدمية (Ho)	المعنوية	الارتباط	الإدارة بالتجوال
معنوية	.000	.598**	البعد الأول: اكتشاف الحقائق
معنوية	.000	.651**	البعد الثاني: التحفيز
معنوية	.000	.650**	البعد الثالث: الاتصال
معنوية	.000	.685**	البعد الرابع: التطوير والإبداع
معنوية	.000	.661**	البعد الخامس: التغذية الراجعة
معنوية	.000	.712**	الدرجة الكلية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (50) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الكفاءة والإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (.712***)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد الإدارة بالتجوال كلما زاد مستوى الكفاءة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد الإدارة بالتجوال لدى المجتمع ككل في الكفاءة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (51): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في الكفاءة من خلال إبعاد الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

الكفاءة	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة ت المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة (ت)
التطوير والإبداع	.469	.466	142.133	.000	.685	.677	11.922	.000			
التحفيز	.503	.497	80.996	.000	.297	.280	3.319	.001			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد التطوير والإبداع في الكفاءة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعء التطوير والإبداع (.469) تقريباً، وهذا يعني أن بعد التطوير والإبداع تفسر ما نسبته (47%) تقريباً من التباين في الكفاءة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كما يتبين تأثير بعد التحفيز في الكفاءة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعء التحفيز (.503) تقريباً، وهذا يعني أن بعد التحفيز تفسر ما نسبته (50%) تقريباً من التباين في الكفاءة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية ونلاحظ أيضاً أن بعد الكفاءة يتسم بالصلاحية والموثوقية؛ إذ بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ إذ كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

2.5.4 الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال والفاعلية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (52) يبين النتائج.

جدول (52): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

الإدارة بالتجوال والفاعلية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

أبعاد الإدارة بالتجوال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: اكتشاف الحقائق	.736**	.000	معنوية
البعد الثاني: التحفيز	.791**	.000	معنوية
البعد الثالث: الاتصال	.700**	.000	معنوية
البعد الرابع: التطوير والإبداع	.714**	.000	معنوية
البعد الخامس: التغذية الراجعة	.735**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.807**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (52) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الفاعلية والإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، فقد بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (0.807^{**})، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد الإدارة بالتجوال، زاد مستوى الفاعلية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد الإدارة بالتجوال لدى المجتمع ككل في الفاعلية بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (53): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في الفاعلية من خلال إبعاد الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)	الفاعلية
التحفيز	.625	.623	268.693	.000	.791	.779	16.392	.000	
التغذية الراجعة	.661	.657	155.811	.000	.301	.306	4.088	.000	
اكتشاف الحقائق	.673	.667	109.181	.000	.199	.206	2.462	.015	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد التحفيز في الفاعلية بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعده (0.625) تقريباً، وهذا يعني أن بعد التحفيز تفسر ما نسبته (63%) تقريباً من التباين في الفاعلية بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، في حين بلغ تأثير بعد التغذية الراجعة (0.661). وهذا يعني، أن بعد التغذية الراجعة تفسر ما نسبته (66%) تقريباً من التباين في الفاعلية بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وبلغ تأثير بعد اكتشاف الحقائق (0.673). وهذا يعني أن بعد اكتشاف الحقائق تفسر ما نسبته (67%) تقريباً من التباين في الفاعلية بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. ونلاحظ أيضاً أن بعد الفاعلية يتسم بالصلاحية والموثوقية؛ إذ بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ إذ كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

3.5.4 الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال والاستدامة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية؛ إذ جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (54) يبين النتائج.

جدول (54): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الإدارة بالتجوال والاستدامة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

أبعاد الإدارة بالتجوال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: اكتشاف الحقائق	.645**	.000	معنوية
البعد الثاني: التحفيز	.708**	.000	معنوية
البعد الثالث: الاتصال	.712**	.000	معنوية
البعد الرابع: التطوير والإبداع	.704**	.000	معنوية
البعد الخامس: التغذية الراجعة	.688**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.759**	.000	معنوية

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

يتضح من نتائج الجدول (54)، أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الاستدامة والإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، فقد بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية $(.759^{**})$ ، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد الإدارة بالتجوال كلما زاد مستوى الاستدامة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والعكس صحيح.

عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise) من أجل فحص مدى إسهام أبعاد الإدارة بالتجوال لدى المجتمع ككل في الاستدامة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

جدول (55): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في الاستدامة من خلال إبعاد الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة لقيمة (ت)	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
الاتصال	.507	.504	165.854	.000	.712	.694	12.878	.000
التحفيز	.565	.559	103.836	.000	.388	.345	4.594	.000
التغذية الراجعة	.580	.572	73.153	.000	.216	.198	2.386	.018

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

يوضح الجدول السابق، تأثير بعد الاتصال في الاستدامة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعد (.507) تقريباً. وهذا يعني أن بعد الاتصال تفسر ما نسبته (51%) تقريباً

من التباين في الاستدامة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وبلغ معامل التحديد لبعد التحفيز (0.565). وهذا يعني، أن بعد التحفيز تفسّر ما نسبته (57%) تقريباً من التباين في الاستدامة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كما بلغ معامل التحديد لبعد التغذية الراجعة (0.580)، أي أن بعد التغذية الراجعة يفسر ما نسبته (58%) تقريباً من التباين في الاستدامة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. ونلاحظ أيضاً أن بعد الاستدامة يتسم بالصلاحية والموثوقية، فقد بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ فقد كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

3.5.4 الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال وجودة الخدمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (56) يبين النتائج.

جدول (56): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

الإدارة بالتجوال وجودة الخدمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

نتيجة الفرضية	مستوى	معامل	أبعاد	
العدمية (Ho)	المعنوية	الارتباط	الإدارة بالتجوال	
معنوية	.000	.643**	البعد الأول: اكتشاف الحقائق	جودة الخدمات
معنوية	.000	.681**	البعد الثاني: التحفيز	
معنوية	.000	.702**	البعد الثالث: الاتصال	
معنوية	.000	.661**	البعد الرابع: التطوير والإبداع	
معنوية	.000	.614**	البعد الخامس: التغذية الراجعة	
معنوية	.000	.724**	الدرجة الكلية	

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (56) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين جودة الخدمات

والإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية

(0.724^{**})، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد

الإدارة بالتجوال؛ زاد مستوى جودة الخدمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد الإدارة بالتجوال لدى المجتمع ككل في جودة الخدمات بوزارة النقل

والمواصلات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Linear

(Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (57): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

جودة الخدمات من خلال إبعاد الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

جودة الخدمات	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة لقيمة (ت)	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
الاتصال		.493	.490	156.400	.000	.702	.750	12.506	.000
التحفيز		.537	.531	92.672	.000	.339	.331	3.895	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد الاتصال في جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، فقد

بلغت قيمة معامل التحديد لبعده الاتصال (.493) تقريباً. وهذا يعني أن بعد الاتصال تقسّر ما نسبته

(49%) تقريباً من التباين في جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وبلغ معامل التحديد

لبعده التحفيز (.537) وهذا يعني أن بعد التحفيز تقسّر ما نسبته (54%) تقريباً من التباين في جودة

الخدمات بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية ونلاحظ أيضاً أن بعد جودة الخدمات يتسم بالصلاحية

والموثوقية؛ إذ بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ إذ كان مستوى الدلالة اقل

من (0.05).

6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس الذي نصه

ما تأثير ثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الإدارة بالتجوال بأبعاده (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثالثة التي نصها:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الإدارة بالتجوال بأبعاده (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

وانبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1.6.4 الفرضية الفرعية الأولى التي نصها

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في اكتشاف الحقائق بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (58) يبين النتائج.

جدول (58): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

ثقة الموظفين واكتشاف الحقائق في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

نتيجة الفرضية	مستوى	معامل	أبعاد	
(Ho)	العدمية	الارتباط	ثقة الموظفين	
معنوية	.000	.571**	البعد الأول: الثقة في الزملاء	اكتشاف
معنوية	.000	.576**	البعد الثاني: الثقة في المسؤول	الحقائق
معنوية	.000	.739**	البعد الثالث: الثقة في الإدارة	
معنوية	.000	.729**	الدرجة الكلية	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (58) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين **اكتشاف الحقائق** وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، فقد بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**.729)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد ثقة الموظفين، زاد مستوى **اكتشاف الحقائق** بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ثقة الموظفين لدى المجتمع ككل في **اكتشاف الحقائق** بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Linear (Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (59): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في اكتشاف الحقائق من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

مستوى الدلالة لقيمة (ت)	قيمة ت المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة (ف) المحسوبة	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	المتغير المفسر	اكتشاف الحقائق
.000	13.929	1.469	.739	.000	194.027	.544	.547	الثقة في الإدارة	
.002	3.108	.984	.201	.000	107.064	.567	.572	الثقة في الزملاء	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد الثقة في الإدارة في **اكتشاف الحقائق** بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعد الثقة في الإدارة (.547) تقريباً. وهذا يعني أن بعد الثقة في الإدارة تفسر ما نسبته (55%) تقريباً من التباين في **اكتشاف الحقائق** بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كما أن هناك تأثير لبعد الثقة في الزملاء في **اكتشاف الحقائق** بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعد (.572) تقريباً، وهذا يعني، أن بعد الثقة في الزملاء تفسر ما نسبته (57%) تقريباً من التباين في **اكتشاف الحقائق** بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. ونلاحظ أيضاً أن بعد **اكتشاف الحقائق** يتسم بالصلاحية والموثوقية؛ إذ بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ إذ كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

2.6.4 الفرضية الفرعية الثانية التي نصها

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في

الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في التحفيز بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (60) يبين النتائج.

جدول (60): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

ثقة الموظفين والتحفيز في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

أبعاد ثقة الموظفين	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: الثقة في الزملاء	.576**	.000	معنوية
البعد الثاني: الثقة في المسؤول	.621**	.000	معنوية
البعد الثالث: الثقة في الإدارة	.790**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.771**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (60) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين التحفيز وثقة

الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، فقد بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**0.771)،

وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد ثقة الموظفين،

زاد مستوى التحفيز بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ثقة الموظفين لدى المجتمع ككل في التحفيز بوزارة النقل والمواصلات

الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression)

باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (61): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في التحفيز من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

التحفيز	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
	الثقة في الإدارة	.625	.622	267.820	.000	.790	1.176	16.365	.000
	الثقة في المشرف	.651	.646	149.023	.000	.208	.833	3.460	.001

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق، تأثير بعد الثقة في الإدارة في التحفيز بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعده الثقة في الإدارة (0.625) تقريباً، وهذا يعني أن بعد الثقة في الإدارة تفسر ما نسبته (63%) تقريباً من التباين في التحفيز بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كما أن هناك تأثير لبعده الثقة في المشرف في التحفيز بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعده الثقة في المشرف في الإدارة (0.651) تقريباً، وهذا يعني أن بعد الثقة في المشرف تفسر ما نسبته (65%) تقريباً من التباين في التحفيز بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. ونلاحظ أيضاً أن بعد التحفيز يتسم بالصلاحيية والموثوقية؛ إذ بلغ مستوى الدلالة لقيمة (ف) (0.000). وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ إذ كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

3.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الاتصال بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (62) يبين النتائج.

جدول (62): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين ثقة الموظفين والاتصال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

أبعاد ثقة الموظفين	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: الثقة في الزملاء	.626**	.000	.626**
البعد الثاني: الثقة في المسؤول	.599**	.000	.599**
البعد الثالث: الثقة في الإدارة	.711**	.000	.711**
الدرجة الكلية	.745**	.000	.745**

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول (62) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الاتصال وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (0.745^{**})، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$)، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد ثقة الموظفين، زاد مستوى الاتصال بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ثقة الموظفين لدى المجتمع ككل في الاتصال بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (63): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في الاتصال من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

الاتصال	المتغير المفسر	معامل التحديد R	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة لقيمة (ت)	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
الثقة في الإدارة	.506	.503	164.698	.000	.711	1.689	12.833	.000	
الثقة في الزملاء	.569	.563	105.429	.000	.313	.973	4.829	.000	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد الثقة في الإدارة في الاتصال بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعده الثقة في الإدارة (0.506) تقريباً. وهذا يعني أن بعد الثقة في الإدارة تفسر ما نسبته (51%) تقريباً من التباين في الاتصال بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. كما أن هناك تأثير

لبعد الثقة في الزملاء في الاتصال بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعد (569). تقريباً. وهذا يعني، أن بعد الثقة في الزملاء تفسّر ما نسبته (57%) تقريباً من التباين في الاتصال بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية ونلاحظ أيضاً أن بعد الاتصال يتسم بالصلاحيّة والموثوقية؛ إذ بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ إذ كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

4.6.4 الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في التطوير والإبداع بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. ولفحص الفرضية جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (64) يبين النتائج.

جدول (64): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين ثقة الموظفين والتطوير والإبداع في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

نتيجة الفرضية	مستوى	معامل الارتباط	أبعاد ثقة الموظفين	
معنوية	.000	.568**	البعد الأول: الثقة في الزملاء	التطوير
معنوية	.000	.541**	البعد الثاني: الثقة في المسؤول	والإبداع
معنوية	.000	.642**	البعد الثالث: الثقة في الإدارة	
معنوية	.000	.674**	الدرجة الكلية	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (64) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين التطوير والإبداع وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**0.674)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد ثقة الموظفين، زاد مستوى التطوير والإبداع بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ثقة الموظفين لدى المجتمع ككل في التطوير والإبداع بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (65): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في اكتشاف الحقائق من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

التطوير والإبداع	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة لقيمة (ت)	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
الثقة في الإدارة	.412	.409	112.970	.000	.000	.642	1.791	10.629	.000
الثقة في الزملاء	.465	.459	69.622	.000	.000	.287	1.071	3.981	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد الثقة في الإدارة في التطوير والإبداع بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعء الثقة في الإدارة (.412) تقريباً. وهذا يعني، أن بعد الثقة في الإدارة تفسر ما نسبته (41%) تقريباً من التباين في التطوير والإبداع بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. كما أن هناك تأثير لبعء الثقة في الزملاء في التطوير والإبداع بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعء (.465) تقريباً، وهذا يعني أن بعد الثقة في الزملاء تفسر ما نسبته (47%) تقريباً من التباين في التطوير والإبداع بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. ونلاحظ أيضاً أن بعد التطوير والإبداع يتسم بالصلاحية والموثوقية؛ إذ بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ إذ كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

5.6.4 الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في التغذية الراجعة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (66) يبين النتائج.

جدول (66): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

ثقة الموظفين والتغذية الراجعة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

التغذية الراجعة	أبعاد ثقة الموظفين	معامل الارتباط	مستوى	نتيجة الفرضية
التغذية الراجعة	البعد الأول: الثقة في الزملاء	.539**	.000	معنوية
	البعد الثاني: الثقة في المسؤول	.585**	.000	معنوية
	البعد الثالث: الثقة في الإدارة	.618**	.000	معنوية
	الدرجة الكلية	.672**	.000	معنوية

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول (66) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين التغذية الراجعة

وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية

(.672**)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد

ثقة الموظفين، زاد مستوى التغذية الراجعة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ثقة الموظفين لدى المجتمع ككل في التغذية الراجعة بوزارة النقل والمواصلات

الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression)

باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (67): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

التغذية الراجعة من خلال إبعاد ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

التغذية الراجعة	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة لقيمة (ت)	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
الثقة في الإدارة		.382	.379	99.689	.000	.618	1.981	9.984	.000
الثقة في المشرف		.447	.440	64.603	.000	.414	1.460	5.487	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد الثقة في الإدارة في التغذية الراجعة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد لبعء الثقة في الإدارة (0.382). تقريباً. وهذا يعني، أن بعد الثقة في الإدارة تفسّر ما نسبته (38%) تقريباً من التباين في التغذية الراجعة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كما أن هناك تأثيراً لبعء الثقة في المشرف في التغذية الراجعة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعء (0.447). تقريباً، وهذا يعني أن بعد الثقة في المشرف تفسّر ما نسبته (45%) تقريباً من التباين في التغذية الراجعة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية ونلاحظ أيضاً أن بعد التغذية الراجعة يتسم بالصلاحية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

7.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع الذي نصه

ما تأثير الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الرابعة التي نصها:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط ما بين ثقة الموظفين ولأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

لفحص الفرضية جرى استخدام تحليل المسار بواسطة برنامج اموس والجدول الآتي يوضح التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة الثلاث (المستقل والوسيط والتابع):

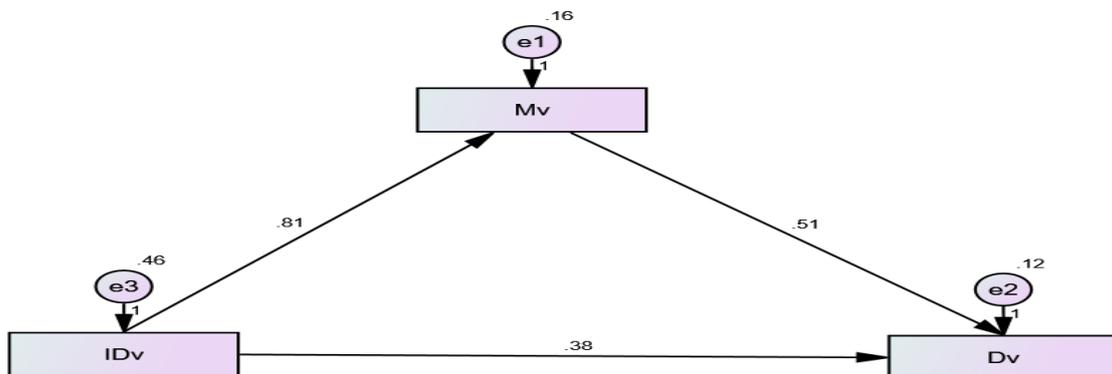
الجدول (68): نتائج فحص الفرضيات (تأثير مباشر)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate		
1	***	17.684	.046	.814	الإدارة بالتجوال	<---
2	***	7.372	.069	.505	الأداء المؤسسي	<---
3	***	5.567	.069	.383	الأداء المؤسسي	<---

المصدر: من مخرجات برنامج (Amos)

يبين الجدول (68) مسار الإدارة بالتجوال (المتغير الوسيط) - ثقة الموظفين (المتغير المستقل)؛ إذ يظهر أثر (المتغير المستقل) ثقة الموظفين على (المتغير الوسيط) الإدارة بالتجوال بمعامل انحدار يقدر ب (0.814)، وهو دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تظهر النتائج أثر المتغير الوسيط (الإدارة بالتجوال) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بمعامل انحدار يقدر (0.505)، وهو دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويظهر المسار الثالث أثر المتغير المستقل (ثقة الموظفين) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بوجود المتغير الوسيط (الإدارة بالتجوال) بمعامل انحدار يقدر (0.383)، وهو يمثل الأثر المباشر وهو دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد أن التأثير المباشر للمتغير الوسيط (الإدارة بالتجوال)، كان تأثيراً جزئياً دال إحصائياً والرسم التالي يوضح ذلك.



الشكل (2): نموذج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة

8.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن الذي نصه:

هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات المستجيبين حول ثقة الموظفين، تعزى إلى المتغيرات

الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الخامسة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول ثقة

الموظفين، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين الخماسي متعدد المتغيرات

(MANOVA) ويبين الجدول رقم (69) نتائج تحليل التباين في ثقة الموظفين بوزارة النقل والمواصلات

الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

جدول (59) يبين نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) لثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات

الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	1.069	1	1.069	2.358	.127
المؤهل العلمي	2.924	2	1.462	3.224	.043
سنوات الخدمة	.906	2	.453	.999	.371
المسمى الوظيفي	1.133	2	.567	1.250	.290
الخطأ (البواقي)	60.307	133	.453		
الكلية	2359.049	163			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (69) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند قيمة مستوى الدلالة المحسوب

من العينة حول ثقة الموظفين بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، سنوات الخدمة،

المسمى الوظيفي، وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل

الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات. ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ثقة الموظفين بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

ووجدت فروق على متغير المؤهل العلمي ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، جرى استخدام اختبار L.S.D والجدول (70) يبين النتائج:

جدول (70): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق

Sig.	فرق المتوسطات	المؤهل	المؤهل	
.025	.2967*	بكالوريوس	دبلوم فأقل	ثقة الموظفين
.043	.3745*	دراسات عليا		
.025	-.2967*	دبلوم فأقل	بكالوريوس	
.623	.0778	دراسات عليا		
.043	-.3745*	دبلوم فأقل	دراسات عليا	
.623	-.0778	بكالوريوس		

يتبين من الجدول رقم (70) أن الفروق حول ثقة الموظفين بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تبعا لمتغير المؤهل العمي كانت بين (دبلوم) و(بكالوريوس) ولصالح (دبلوم)، وكانت بين دبلوم و(دراسات عليا)، ولصالح (دبلوم).

9.4 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع الذي نصه:

هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات المستجيبين حول الأداء المؤسسي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية السادسة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية، فقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين الخماسي متعدد المتغيرات (MANOVA) ويبين الجدول رقم (71) نتائج تحليل التباين في الأداء المؤسسي بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

جدول (71) يبين نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) للأداء المؤسسي تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	.214	1	.214	.476	.491
المؤهل العلمي	.570	2	.285	.633	.532
سنوات الخدمة	.160	2	.080	.178	.837
المسمى الوظيفي	.164	2	.082	.182	.834
الخطأ (البواقي)	59.847	133	.450		
الكلية	2325.603	163			

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (71) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة حول الأداء المؤسسي بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا تقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء المؤسسي بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

10.4 النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر الذي نصه:

هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات المستجيبين حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية السابعة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول ممارسة الإدارة بالتجوال، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية، فقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين الخماسي متعدد المتغيرات (MANOVA) ويبين الجدول رقم (72) نتائج تحليل التباين في ممارسة الإدارة بالتجوال بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

جدول (72) يبين نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (MANOVA) لممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	.404	1	.404	.842	.361
المؤهل العلمي	1.415	2	.707	1.473	.233
سنوات الخدمة	1.187	2	.593	1.236	.294
المسمى الوظيفي	1.063	2	.531	1.106	.334
الخطأ (البواقي)	63.886	133	.480		
الكلية	2485.659	163			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (72) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة حول ممارسة الإدارة بالتجوال بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، تعزى للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات. ويعني ذلك، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة الإدارة بالتجوال بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.5 ملخص نتائج الدراسة

2.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة

1.2.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

2.2.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

3.2.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

4.2.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

5.2.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

6.2.5 تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشتها

7.2.5 تفسير نتائج السؤال السابع ومناقشتها

8.2.5 تفسير نتائج السؤال الثامن ومناقشتها

9.2.5 تفسير نتائج السؤال التاسع ومناقشتها

10.2.5 تفسير نتائج السؤال العاشر ومناقشتها

3.5 التوصيات

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج المتعلقة بتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها والمتمثلة في ثقة الموظفين والأداء المؤسسي والإدارة بالتجوال، ولأسئلة وفرضيات الدراسة، وكذلك عرضاً للتوصيات المقترحة، وتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية.

1.5 ملخص نتائج الدراسة

تستعرض الباحثة ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وهي على النحو الآتي:

جدول (73): ملخص نتائج الدراسة

نتائج الأبعاد مرتبة من الأعلى إلى الأدنى			المتغير
درجة الاستجابة	النسبة المئوية	البعد	
مرتفعة	77.6%	الثقة في الزملاء	مستوى ثقة الموظفين مرتفع بنسبة (74.9%)
مرتفعة	77.1%	الثقة في المسؤول	
مرتفعة	69.9%	الثقة في الإدارة	
نتائج الأبعاد مرتبة من الأعلى إلى الأدنى			المتغير
درجة الاستجابة	النسبة المئوية	البعد	
مرتفعة	75.9%	جودة الخدمات	مستوى الأداء المؤسسي مرتفع بنسبة (74.3%)
مرتفعة	74.3%	الاستدامة	
مرتفعة	73.9%	الكفاءة	
مرتفعة	73.3%	الفاعلية	
نتائج الأبعاد مرتبة من الأعلى إلى الأدنى			المتغير
درجة الاستجابة	النسبة المئوية	البعد	
مرتفعة	78.3%	الاتصال	مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال مرتفعة بنسبة (76.9%)
مرتفعة	77.3%	اكتشاف الحقائق	
مرتفعة	76.5%	التغذية الراجعة	
مرتفعة	76.3%	التحفيز	
مرتفعة	76.1%	التطوير والإبداع	

نتائج السؤال الرابع الذي ارتبط به الفرضية الأولى	
الكفاءة	وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الكفاءة وثقة الموظفين وبلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**.729). أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد الثقة في الإدارة تفسر (55%) من التباين، وبعد الثقة في الزملاء تفسر (57%) من التباين في الكفاءة.
الفاعلية	وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الفاعلية وثقة الموظفين وبلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**.771). أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد الثقة في الإدارة تفسر (63%) من التباين، وبعد الثقة في المسؤول تفسر (65%) من التباين في الكفاءة.
الاستدامة	وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الاستدامة وثقة الموظفين وبلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**.745). أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد الثقة في الإدارة تفسر (51%) من التباين، وبعد الثقة في الزملاء تفسر (57%) من التباين في الاستدامة.
جودة الخدمات	وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين جودة الخدمات وثقة الموظفين وبلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**.674). أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد الثقة في الإدارة تفسر (41%) من التباين، وبعد الثقة في الزملاء تفسر (47%) من التباين في جودة الخدمات.
نتائج السؤال الخامس الذي ارتبط به الفرضية الثانية	
الكفاءة	وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الكفاءة وممارسة الإدارة بالتجوال وبلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**.712). أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد التطوير والإبداع تفسر (47%) من التباين، وبعد التحفيز يفسر (50%) من التباين في الكفاءة.
الفاعلية	وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الفاعلية وممارسة الإدارة بالتجوال وبلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**.807). أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد التحفيز يفسر (63%) من التباين، وبعد التغذية الراجعة تفسر (66%) من التباين، وبعد اكتشاف الحقائق يفسر (67%) من التباين في الفاعلية.
الاستدامة	وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الاستدامة وممارسة الإدارة بالتجوال وبلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**.759).

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد الاتصال يفسر (51%) من التباين، وبعد التحفيز تفسر (57%) من التباين، وبعد التغذية الراجعة يفسر (58%) من التباين في الاستدامة.

وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين جودة الخدمات وممارسة الإدارة بالتجوال وبلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**0.724).

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد الاتصال يفسر (49%) من التباين، وبعد التحفيز تفسر (57%) من التباين في جودة الخدمات.

جودة الخدمات

نتائج السؤال السادس الذي ارتبط به الفرضية الثالثة

وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الثقة الموظفين بأبعاده واكتشاف الحقائق بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**0.729).

اكتشاف الحقائق

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد الثقة في الإدارة يفسر (55%) من التباين، وبعد الثقة في الزملاء يفسر (57%) من التباين في اكتشاف الحقائق.

وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الثقة الموظفين بأبعاده والتحفيز بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**0.771).

التحفيز

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد الثقة في الإدارة يفسر (63%) من التباين، وبعد الثقة في المشرف يفسر (65%) من التباين في التحفيز.

وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الثقة الموظفين بأبعاده والاتصال بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**0.745).

الاتصال

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد الثقة في الإدارة يفسر (51%) من التباين، وبعد الثقة في الزملاء يفسر (57%) من التباين في الاتصال.

وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الثقة الموظفين بأبعاده والتطوير والابداع بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**0.674).

التطوير والابداع

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد الثقة في الإدارة يفسر (41%) من التباين، وبعد الثقة في الزملاء يفسر (47%) من التباين في التطوير والابداع.

<p>وجود علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الثقة الموظفين بأبعاده والتغذية الراجعة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**0.672).</p>	<p>التغذية الراجعة</p>
<p>أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد الثقة في الإدارة يفسر (38%) من التباين، وبعد الثقة في المشرف يفسر (45%) من التباين في التغذية الراجعة.</p>	
<p>نتائج السؤال السابع الذي ارتبط به الفرضية الرابعة</p>	
<p>أظهرت النتائج بوجود تأثير وسيط جزئي للإدارة بالتجوال (المتغير الوسيط) في العلاقة بين ثقة الموظفين (المتغير المستقل) والأداء المؤسسي (المتغير التابع).</p>	<p>أثر الوسيط الإدارة بالتجوال</p>
<p>نتائج السؤال الثامن الذي ارتبط به الفرضية الخامسة</p>	
<p>عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ثقة الموظفين بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). ووجود فروق في المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة دبلوم.</p>	<p>الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ثقة الموظفين</p>
<p>نتائج السؤال التاسع الذي ارتبط به الفرضية السادسة</p>	
<p>عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء المؤسسي بوزارة النقل ومواصلات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).</p>	<p>الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي</p>
<p>نتائج السؤال العاشر الذي ارتبط به الفرضية السابعة</p>	
<p>عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الإدارة بالتجوال بوزارة النقل ومواصلات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).</p>	<p>الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال</p>

2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها

1.2.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما مستوى ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

توضح نتائج التحليل أن ثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كانت مرتفعة على الدرجة الكلية، وعلى كافة الأبعاد. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الفقرات المتعلقة بالثقة في الزملاء والمسؤولين والإدارة أظهرت وجود بيئة عمل تعتمد على التعاون والاحترام المتبادل، وكما يبدو أن الزملاء يقدمون الدعم المتبادل ويتعاملون بنزاهة، ما يعزز الثقة بينهم، وثم أن المسؤولين المباشرين يحرصون على تقديم التوجيهات اللازمة ويتفاعلون بشكل إيجابي مع الموظفين، ما يظهر مصداقيتهم واهتمامهم باحتياجات الموظفين، وإضافة إلى ذلك أن الإدارة توفر بيئة عمل آمنة وتلتزم بتنفيذ وعودها، ما يعزز ثقة الموظفين في القيادة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (بلحسن،2024)، (عيسى،2023)، (زرقيين وجمعة،2022)، (الفرا،2021)، (Khan et al.,2021)، (Martono et al.,2020)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لثقة الموظفين، وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة (حمائل،2024)، التي أظهرت مستوى مرتفع جداً لثقة الموظفين. وفي ذات السياق اختلفت مع نتيجة دراسة (الفرجاني والشين،2024)، التي أظهرت مستوى منخفض لثقة الموظفين.

1.1.2.5 تفسير نتائج البعد الأول: الثقة في الزملاء

توضح نتائج التحليل، أن الفقرات التي تقيس مستوى ثقة الموظفين على البعد الأول "الثقة في الزملاء" كانت تقديراتها مرتفعة، ما يشير إلى وجود بيئة عمل إيجابية وتعاونية بين الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. ويمكن عزو هذه النتائج إلى طبيعة التفاعلات اليومية بين الزملاء، إذ يبدو أنهم

يقدمون الدعم المتبادل ويحرصون على الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعمل بأمانة وشفافية. وإضافة إلى ذلك يظهر أن هناك تعاونًا فعالًا في أداء المهام اليومية، ما يعزز الشعور بالثقة المتبادلة، وكما أن النزاهة في التعامل بين الزملاء تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز هذه الثقة؛ إذ يتعاملون مع بعضهم بصدق واعتماد متبادل في مختلف المواقف، وهذه العوامل مجتمعة تسهم في خلق جو عمل متين يعتمد على الاحترام المتبادل والتعاون، مما يظهر مستوى مرتفعًا من الثقة بين الموظفين.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بلحسن، 2024)، التي أظهرت مستوى مرتفع لبعد الثقة في الزملاء، واختلفت مع نتيجة دراسة (حمائل، 2024)، التي أظهرت مستوى مرتفع جدًا لبعد الثقة في الزملاء، وكما اختلفت مع نتيجة دراسة (زرقين وجمعة، 2022)، التي أظهرت مستوى متوسط لبعد الثقة في الزملاء، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (الفرجاني والشين، 2024)، التي أظهرت مستوى منخفض لبعد الثقة في الزملاء.

2.1.2.5 تفسير نتائج البعد الثاني: الثقة في المسؤول

توضح نتائج التحليل أن الفقرات التي تقيس مستوى ثقة الموظفين على البعد الثاني "الثقة في المسؤول"، كانت تقديراتها مرتفعة، ما يظهر وجود علاقة إيجابية وفعالة بين الموظفين ومسؤوليهم المباشرين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال التفاعل البناء بين الطرفين؛ إذ يحرص المسؤولون على تقديم التوجيهات اللازمة والتفاعل الإيجابي مع الموظفين، ما يعزز الثقة المتبادلة. وإضافة إلى ذلك يظهر التطابق بين أقوال وأفعال المسؤولين، ما يظهر مصداقيتهم ويسهم في تعزيز الثقة، وكما يظهر أن المسؤولين يهتمون باحتياجات الموظفين الشخصية ويقدمونها، ما ينعكس إيجابًا على بيئة العمل، وإضافة إلى ذلك توظيف مهارات الموظفين بشكل مهني من قبل المسؤولين يدل على تقديرهم للكفاءات الموجودة، ما يعزز الشعور بالثقة والانتماء. وهذه العوامل مجتمعة تسهم في خلق بيئة عمل تعاونية ومحفزة، تعتمد على الاحترام المتبادل والتفاهم بين الموظفين ومسؤوليهم.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (بلحسن،2024)، (زرقيين وجمعة،2022)، التي أظهرت مستوى مرتفع لبعء الثقة في المسؤول. وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة (حمائل،2024)، التي أظهرت مستوى مرتفع جداً لبعء الثقة في المسؤول، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (الفرجاني والشين،2024)، التي أظهرت مستوى منخفض لبعء الثقة في المسؤول.

3.1.2.5 تفسير نتائج البعد الثالث: الثقة في الإدارة

توضح نتائج التحليل، أن الفقرات التي تقيس مستوى ثقة الموظفين على البعد الثالث "الثقة في الإدارة"، كانت تقديراتها مرتفعة عموماً، ما يشير إلى وجود مستوى جيد من الثقة بين الموظفين وإدارة المديرية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. ويمكن عزو هذه النتائج إلى الجهود التي تبذلها الإدارة في توفير بيئة عمل آمنة وداعمة، ما يعزز شعور الموظفين بالاطمئنان والاستقرار، وكذلك فإن سلوك الإدارة في التعامل مع الموظفين يبعث على الثقة؛ إذ يلاحظ التزامها بتنفيذ الوعود التي تقدمها، ما يظهر مصداقيتها، ومع ذلك تظهر بعض الفقرات وجود مجال للتحسين، وبخاصة فيما يتعلق بمدى إشراك الإدارة للموظفين في القضايا المستقبلية، وكذلك تعاملها بعدل مع جميع الموظفين؛ إذ كانت التقديرات في هذين الجانبين متوسطة، وهذه النتائج تشير إلى أن الإدارة تتمتع بثقة معقولة من الموظفين، ولكن هناك حاجة لتعزيز الشفافية والعدالة في بعض الجوانب لتحقيق مستوى أعلى من الثقة المتبادلة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (بلحسن،2024)، (زرقيين وجمعة،2022)، التي أظهرت مستوى مرتفع لبعء الثقة في الإدارة، وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة (حمائل،2024)، التي أظهرت مستوى مرتفع جداً لبعء الثقة في الإدارة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (الفرجاني والشين،2024)، التي أظهرت مستوى منخفض لبعء الثقة في الإدارة.

2.2.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما مستوى الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

تشير نتائج التحليل، إلى أن الأداء المؤسسي في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية يتميز بالكفاءة والفاعلية والاستدامة وجودة الخدمات، وكانت درجة الاستجابة مرتفعة على الدرجة الكلية وعلى كافة الأبعاد. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مهارات الموظفين، تسهم في تحسين الخدمات، وتحرص المديرية على إتاحة المعلومات، وتنفيذ البرامج وفقاً لما هو مخطط، وكما تعمل الإدارة على تطوير إجراءات العمل وتحقيق الانسجام بين الأقسام، ما يعزز الفاعلية المؤسسية. وإضافة إلى ذلك أن المديرية تتمتع بقدرة على التكيف مع المتطلبات المجتمعية والتغيرات البيئية، وتحرص على تطوير بنيتها التحتية بشكل مستمر، وأخيراً أن جودة الخدمات المقدمة تتسم بالسرعة والتطوير المستمر، مع اهتمام بتقييم رضا الجمهور واستخدام الوسائل التقنية الحديثة، ما يظهر التزام المديرية بتحقيق التميز في أدائها.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Neamwadee & Pomsuwan,2025)، (نوفل،2024)، (بدوان،2023)، (إديس وأبو الروس،2022)، (الاعرجي والسمان،2021)، (الزعنون،2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع للأداء المؤسسي، وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة كل من (Wachira&Wainaina,2025)، (عبد القادر،2024)، التي أظهرت مستوى متوسط لمتغير الأداء المؤسسي.

1.2.2.5 تفسير نتائج البعد الأول: الكفاءة

توضح نتائج التحليل أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي على البعد الأول "الكفاءة"، كانت تقديراتها مرتفعة، ما يظهر وجود جهود فعالة من قبل المديرية في تعزيز كفاءة العمل، وتحسين الخدمات المقدمة، ويمكن عزو هذه النتائج إلى مهارات الموظفين التي تسهم بشكل واضح في تحسين جودة الخدمات،

ما يدل على كفاءة القوى البشرية العاملة، وإضافة إلى ذلك إن حرص المديرية على إتاحة المعلومات المتعلقة بالعمل بشكل مستمر للموظفين، يعزز الشفافية ويسهل تنفيذ المهام بكفاءة، وكما أن الاستفادة القصوى من الموارد البشرية واستخدام مصادر معلومات حديثة لتحسين الأداء، يشير إلى أن المديرية تعتمد على أساليب متطورة لرفع مستوى الكفاءة. ومع ذلك يلاحظ أن برامج التدريب تحتاج إلى مزيد من الاهتمام لتعزيز مهارات الموظفين بشكل أكبر، وعمومًا توضح هذه النتائج إلى أن المديرية تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق كفاءة مؤسسية عالية، مع وجود فرص لتحسين بعض الجوانب التدريبية لضمان استمرارية التطوير. تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (نوفل، 2024)، (بدوان، 2023)، (إدريس وأبو الروس، 2022)، (الاعرجي والسمان، 2021)، (الزعنون، 2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لبعدها الكفاءة.

2.2.2.5 تفسير نتائج البعد الثاني: الفاعلية

توضح نتائج التحليل، أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي على البعد الثاني "الفاعلية" كانت تقديراتها مرتفعة، ما يشير إلى أن المديرية تعمل بشكل جيد لتحقيق أهدافها وضمان تنفيذ برامجها وأنشطتها بكفاءة. ويمكن عزو هذه النتائج إلى الجهود التي تبذلها الإدارة في تطوير إجراءات العمل وتحسينها باستمرار، ما يسهم في تعزيز الفاعلية المؤسسية. وكذلك إن تحقيق الانسجام بين الأقسام المختلفة يظهر وجود تعاون وتنسيق فعال داخل المديرية، ما يدعم تحقيق الأهداف المشتركة، وكما أن صياغة أهداف قابلة للتحقيق وواضحة يسهم في توجيه الجهود على الوجه المناسب، ما يعزز من فاعلية الأداء، وزيادةً على ذلك إن تنفيذ البرامج والأنشطة وفقًا لما هو مخطط له مسبقًا يدل على وجود نظام عمل منظم ومحكم، ووجود مؤشرات قياس أداء واضحة ومحددة، يساعد في تقييم الأداء بشكل موضوعي، ما يعزز الشفافية والمساءلة. وهذه العوامل مجتمعة تسهم في تعزيز فاعلية المديرية وضمان تحقيقها لأهدافها بكفاءة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (نوفل،2024)، (بدوان،2023)، (إدريس وأبو الروس،2022)، (الاعرجي والسمان،2021)، (الزعنون،2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لبعد الفاعلية.

3.2.2.5 تفسير نتائج البعد الثالث: الاستدامة

توضح نتائج التحليل، أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي على البعد الثالث "الاستدامة" كانت تقديراتها مرتفعة، ما يظهر قدرة المديرية على الحفاظ على استمرارية عملها وتطويره بشكل فعال. ويمكن عزو هذه النتائج إلى المتابعة الدقيقة التي تقوم بها الإدارة لتقارير ساعات العمل اليومية، ما يدل على وجود نظام مراقبة وتقييم يساهم في ضمان الكفاءة التشغيلية، وإضافة إلى ذلك إن توفر الموارد البشرية المؤهلة، يعزز قدرة المديرية على الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة، ما يظهر اهتمامها بتطوير الكوادر العاملة. وكما أن قدرة المديرية على التكيف مع المتطلبات المجتمعية المستجدة والتغيرات البيئية الخارجية تشير إلى مرونتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المختلفة. وكما إن تطوير البنية التحتية بشكل مستمر يدل على حرص المديرية على مواكبة التطورات وضمان استدامة خدماتها، وهذه العوامل مجتمعة، تساهم في تعزيز استدامة المديرية وضمان استمراريته في تقديم خدماتها بشكل فعال ومتطور.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (نوفل،2024)، (إدريس وأبو الروس،2022)، (الاعرجي والسمان،2021)، (الزعنون،2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لبعد الاستدامة.

4.2.3.5 تفسير نتائج البعد الرابع: جودة الخدمات

توضح نتائج التحليل أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي على البعد الثالث "جودة الخدمات" كانت تقديراتها مرتفعة، ما يظهر حرص المديرية على تقديم خدمات عالية الجودة تلبى توقعات الجمهور. ويمكن عزو هذه النتائج إلى التطوير المستمر لإجراءات تقديم الخدمات، ما يدل على سعي المديرية لتحسين تجربة المستفيدين بشكل دائم. وإضافة إلى ذلك، فإن سرعة إجراءات تقديم الخدمات تظهر كفاءة العمليات

الداخلية، ما يسهم في تعزيز رضا الجمهور. وكما أن تقييم رضا الجمهور بشكل مستمر يشير إلى وجود آلية فعالة لقياس مستوى الخدمات المقدمة، ما يمكن المديرية من تحديد نقاط القوة والضعف. وكما أن اهتمام الإدارة باقتراحات الجمهور ومبادراتهم يظهر انفتاحها على التفاعل مع المستفيدين، ما يعزز الثقة المتبادلة، وأيضاً استخدام الوسائل التقنية في تقديم الخدمات يدل على مواكبة المديرية للتطورات التكنولوجية، ما يسهم في تحسين جودة الخدمات وضمان سرعة وكفاءة تقديمها، وهذه العوامل مجتمعة تسهم في تعزيز جودة الخدمات المقدمة، ما يظهر التزام المديرية بتحقيق التميز في أدائها.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (بدوان، 2023)، (إديس وأبو الروس، 2022)، (الاعرجي والسمان، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لبعد جودة الخدمات.

3.2.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

توضح نتائج التحليل أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، كانت مرتفعة بشكل عام على الدرجة الكلية وعلى كافة الأبعاد، ما يعكس فعالية هذه الممارسة في تعزيز الأداء وتحسين بيئة العمل. ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال عدة جوانب رئيسية: أولاً، يسهم التجوال في اكتشاف الحقائق؛ إذ يتمكن المدير من ملاحظة انضباط الموظفين، وتحديد العقبات التي تعترض العمل، واكتشاف الأخطاء، ما يعزز فهمه لتفاصيل العمليات اليومية، ثانياً، يعمل التجوال على تحفيز الموظفين؛ إذ يعبر المدير عن تقديره لأدائهم الجيد، ويرفع من روحهم المعنوية، ويشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتبني الأفكار الإبداعية، ثالثاً، يعزز التجوال التواصل الفعال بين المدير والموظفين؛ إذ يشجع الحوار المفتوح، ويدعم سياسة الباب المفتوح، ويشارك في المناسبات الاجتماعية، ما يعزز الثقة والانتماء، رابعاً، يدعم التجوال التطوير والإبداع؛ إذ يشجع المدير الموظفين على تقديم أفكار جديدة، ويشارك في

تطوير أساليب العمل، ويعزز التنافس الإيجابي في الأداء، وكما يوفر التجوال تغذية راجعة فعالة؛ إذ يتمكن المدير من معالجة الإشكاليات، وتقديم التوجيهات، وتحديد نقاط الضعف، وتبني المبادرات الهادفة، ومناقشة نتائج الأهداف، ما يدعم تحسين الأداء بشكل مستمر، وهذه الجوانب مجتمعة، تسهم في تعزيز فعالية الإدارة بالتجوال كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الزلاوي، 2024)، (بدوان، 2023)، (مصلح، 2022)، (أبو طير، 2021)، (Njelita&Eke, 2018)، التي أظهرت مستوى مرتفع لممارسة الإدارة بالتجوال، وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة (الهنائي، 2023)، (البعداني، 2021)، التي أظهرت مستوى مرتفع جداً لممارسة الإدارة بالتجوال، وفي ذات السياق اختلفت مع نتيجة دراسة (المغير، 2023)، التي أظهرت مستوى متوسط لممارسة الإدارة بالتجوال.

1.3.2.5 تفسير نتائج البعد الأول: اكتشاف الحقائق

توضح نتائج التحليل أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على البعد الأول "اكتشاف الحقائق" كانت تقديراتها مرتفعة، ما يظهر فعالية هذه الممارسة في تعزيز فهم المدير لواقع العمل داخل المديرية. ويمكن عزو هذه النتائج إلى قدرة المدير على ملاحظة انضباط الموظفين خلال تجواله، ما يسهم في تكوين صورة واضحة عن بيئة العمل، وإضافة إلى ذلك أن التجوال يتيح للمدير اكتشاف العقبات التي تعترض سير العمل، ما يمكنه من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وكما أن القدرة على الحكم على جودة تنفيذ المهام خلال التجوال تظهر فهمًا دقيقًا لعمليات العمل اليومية، ثم إن اكتشاف الأخطاء خلال التجوال، يسهم في تحسين الأداء وتقليل الهفوات. وكما يظهر اهتمام المدير بمشاكل الموظفين خلال تجواله، مما يعزز التواصل المباشر ويسهم في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين، وهذه العوامل مجتمعة، تسهم في تعزيز فعالية الإدارة بالتجوال كأداة لاكتشاف الحقائق وتحسين الأداء العام.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الزلاوي، 2024)، (بدوان، 2023)، (أبو طير، 2021)، التي أظهرت مستوى مرتفع لمستوى بعد اكتشاف الحقائق، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (مصلح، 2022)، (البعدي، 2021)، التي أظهرت مستوى مرتفع جداً لمستوى بعد اكتشاف الحقائق.

2.3.2.5 تفسير نتائج البعد الثاني: التحفيز

توضح نتائج التحليل أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على البعد الثاني "التحفيز" كانت تقديراتها مرتفعة، ما يظهر دور التجوال في تعزيز الروح المعنوية وتحفيز الموظفين داخل المديرية. ويمكن عزو هذه النتائج إلى حرص المدير على التعبير عن تقديره لأداء الموظفين الجيد خلال تجواله، ما يعزز شعورهم بالانتماء والرضا. وإضافة إلى ذلك أن تواجد المدير بين الموظفين يساهم في رفع الروح المعنوية؛ إذ يشعر الموظفون بالدعم والاهتمام من القيادة، وكما أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم خلال التجوال، يعزز شعورهم بالتمكين والثقة. وإضافة إلى ذلك أن تحفيز المدير للموظفين ليكونوا شركاء في وضع الأهداف، يساهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية والالتزام، وتشجيع المدير للموظفين على تقديم الأفكار الجديدة خلال التجوال يظهر اهتمامه بتحفيز الإبداع والابتكار، وهذه الممارسات مجتمعة تساهم في خلق بيئة عمل محفزة تعزز أداء الموظفين وتزيد من إنتاجيتهم.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الزلاوي، 2024)، (بدوان، 2023)، (مصلح، 2022)، (أبو طير، 2021)، (البعدي، 2021)، التي أظهرت مستوى مرتفع لبعد التحفيز، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (الهنائي، 2023)، التي أظهرت مستوى مرتفع جداً لبعد التحفيز.

3.3.2.5 تفسير نتائج البعد الثالث: الاتصال

توضح نتائج التحليل أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على البعد الثالث "الاتصال" كانت تقديراتها مرتفعة، ما يظهر نجاح المدير في تعزيز التواصل الفعال بينه وبين الموظفين داخل المديرية.

ويمكن عزو هذه النتائج إلى تشجيع المدير للحوار المفتوح مع الموظفين، ما يعزز الشفافية ويسهم في بناء الثقة المتبادلة، وإضافة إلى ذلك، فإن استخدام سياسة الباب المفتوح يظهر انفتاح المدير على الاستماع لآراء الموظفين واهتماماتهم، ما يعزز شعورهم بالانتماء. وكما أن مشاركة المدير في المناسبات الاجتماعية للموظفين تسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية وخلق بيئة عمل ودية، وثم أن حرص المدير على تعزيز ثقافة العمل الجماعي خلال تجواله يسهم في بناء فرق عمل متجانسة وفعالة، وكذلك توفير المدير لسبل الاتصال المتنوعة مع الموظفين يظهر اهتمامه بضمان تواصل مستمر وفعال، ما يدعم تحقيق الأهداف المشتركة، وهذه الممارسات مجتمعة، تسهم في تعزيز التواصل الفعال وبناء بيئة عمل تعاونية ومحفزة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الزلاوي،2024)، (بدوان،2023)، (الهنائي،2023)، (مصلح،2022)، (أبو طير،2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لبعده الاتصال، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (البيداني،2021)، التي أظهرت مستوى مرتفع جداً لبعده الاتصال.

4.3.2.5 تفسير نتائج البعد الرابع: التطوير والإبداع

توضح نتائج التحليل أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على البعد الرابع "التطوير والإبداع"، كانت تقديراتها مرتفعة، مما يظهر دور التجوال في تعزيز الابتكار وتحسين أساليب العمل داخل المديرية. ويمكن عزو هذه النتائج إلى تشجيع المدير للموظفين على تقديم أفكار جديدة خلال تجواله، ما يعزز ثقافة الإبداع والابتكار، وأيضاً أن تقديم المدير لأفكار دقيقة خلال تفاعله مع الموظفين يسهم في تحسين العمليات وزيادة الكفاءة. وكما أن حثَّ المدير الموظفين على تبني الحلول الإبداعية يظهر حرصه على تطوير الأداء ومواجهة التحديات بطرق مبتكرة، فإنَّ مشاركة المدير مع الموظفين في تطوير أساليب العمل خلال التجوال تعزز التعاون وتبادل الخبرات، وثم أن تعزيز التنافس في الأداء الجيد بين الموظفين

يسهم في تحفيزهم لتحقيق التميز، وهذه الممارسات مجتمعة، تسهم في خلق بيئة عمل ديناميكية تدعم التطوير المستمر وتعزز الإبداع.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الزلاوي،2024)، (بدوان،2023)، (مصلح،2022)، (أبو طير،2021)، (البعداني،2021)، التي أظهرت مستوى مرتفع لبعيد التطوير والإبداع، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (الهنائي،2023)، التي أظهرت مستوى مرتفع جداً لبعيد التطوير والإبداع.

5.3.2.5 تفسير نتائج البعد الخامس: التغذية الراجعة

توضح نتائج التحليل أن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على البعد الخامس "التغذية الراجعة"، كانت تقديراتها مرتفعة، مما يظهر أهمية التجوال في تعزيز التواصل الفعال وتحسين الأداء داخل المديرية. ويمكن عزو هذه النتائج إلى قدرة المدير على معالجة الإشكاليات بشكل مباشر خلال تجواله، ما يسهم في حل المشكلات بسرعة وفعالية. وكما أن تقديم التوجيهات اللازمة للموظفين بشكل مستمر، يظهر حرص المدير على تطوير مهاراتهم وضمان تنفيذ المهام بشكل صحيح، فإنَّ تحديد نقاط الضعف في أداء الموظفين خلال التجوال، يتيح للمدير تقديم الدعم المناسب لتحسين الأداء، وأيضاً فإنَّ، تبني المدير للمبادرات الهادفة التي يطرحها الموظفون، يشجع على الابتكار والمشاركة الفعالة. ثمَّ إنَّ مناقشة نتائج الأهداف التي حققها الموظفون، يعزز الشفافية ويسهم في تحفيزهم لتحقيق المزيد من الإنجازات، وهذه الممارسات مجتمعة، تسهم في تعزيز التغذية الراجعة الفعالة، مما يدعم تحسين الأداء وضمان استمرارية التطوير.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (بدوان،2023)، (الهنائي،2023)، (مصلح،2022)، (البعداني،2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لبعيد التغذية الراجعة.

4.2.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

ما تأثير ثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) والأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

1.4.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين والكفاءة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الكفاءة وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بعد الثقة في الزملاء الذي يفسر ما نسبته (57%) من التباين. وبعد الثقة في الإدارة، يفسر ما نسبته (57%) من التباين، وبعد الخبرات تفسر ما نسبته (52%) من التباين في الكفاءة، وأن النسبة الباقية، قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الكفاءة غير داخلية في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين ثقة الموظفين في مستوى الكفاءة إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الثقة بين الموظفين، سواء في زملائهم أو في الإدارة، تسهم بشكل كبير في تعزيز الكفاءة المؤسسية. وعندما يثق الموظفون في زملائهم، تزداد درجة التعاون والدعم المتبادل، ما ينعكس إيجاباً على جودة العمل وسرعة إنجاز المهام، وكما أن ثقة الموظفين في الإدارة تعزز شعورهم

بالاستقرار والعدالة، ما يحفزهم على بذل جهود أكبر لتحقيق الأهداف المؤسسية. وإضافة إلى ذلك أن الخبرات المكتسبة بواسطة التفاعل اليومي، تسهم في تحسين كفاءة العمل، وهذه العوامل مجتمعة تفسر النسبة الكبيرة من التباين في مستوى الكفاءة، ما يدل على أن الثقة تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذو دلالة إحصائية هو (الثقة في المسؤول) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى الكفاءة، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن دور المسؤول المباشر قد يكون محدوداً في بعض الأحيان، وبخاصة إذا كانت القرارات الرئيسية تتخذ من قبل الإدارة العليا، ما يقلل من تأثير المسؤول المباشر على العمليات اليومية. وإضافة إلى ذلك قد يكون هناك نقص في التفويض الفعال للمسؤوليات من المسؤولين المباشرين، ما يحد من قدرتهم على التأثير بشكل مباشر في تحسين الكفاءة. وكما أن طبيعة العلاقة بين الموظفين والمسؤولين قد تكون رسمية في بعض الأحيان، مما يقلل من فرص بناء الثقة العميقة التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وهذه العوامل مجتمعة تفسر عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقة في المسؤول على مستوى الكفاءة.

2.4.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين والفاعلية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت النتائج، أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الفاعلية وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بعد الثقة في الإدارة الذي يفسر ما نسبته (63%) من التباين. وبعد الثقة في المسؤول يفسر ما نسبته (65%) من التباين في الفاعلية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الفاعلية غير داخلية في

أداة الدراسة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين ثقة الموظفين في مستوى الفاعلية إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى أن الثقة في الإدارة والمسؤولين تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الفاعلية المؤسسية، وعندما يثق الموظفون في الإدارة، يشعرون بالاستقرار والعدالة، ما يحفزهم على العمل بجدية لتحقيق الأهداف المخطط لها. وينضاف إلى ذلك أن الثقة في المسؤولين المباشرين، تعزز التواصل الفعال وتسهيل تدفق المعلومات، ما يسهم في تنفيذ البرامج والأنشطة وفقاً لما هو مخطط له، وكما أن التزام الإدارة بتنفيذ الوعود وتوفير بيئة عمل آمنة يعزز ثقة الموظفين ويدفعهم لتحقيق نتائج أفضل. وهذه العوامل مجتمعة تفسر النسبة الكبيرة من التباين في مستوى الفاعلية، ما يدل على أن الثقة في الإدارة والمسؤولين تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذو دلالة إحصائية هو (الثقة في الزملاء) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى الفاعلية. وتبرر الباحثة ذلك إلى أن الفاعلية ترتبط بشكل أكبر بالقرارات الإدارية والتوجيهات التي تصدر من الإدارة والمسؤولين، بينما تكون الثقة في الزملاء أكثر تأثيراً في الجوانب الاجتماعية والتعاون اليومي داخل بيئة العمل. وإضافة إلى ذلك قد تكون طبيعة المهام والأنشطة المؤسسية تتطلب توجيهاً من الإدارة أكثر من الاعتماد على التعاون بين الزملاء، ما يقلل من تأثير هذا البعد على الفاعلية، وكما أن الثقة في الزملاء قد تكون أكثر ارتباطاً بتحسين بيئة العمل ورفع الروح المعنوية، وهي عوامل لا تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الأهداف المؤسسية الكبرى. وهذه العوامل مجتمعة تفسر عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقة في الزملاء على مستوى الفاعلية.

3.4.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين والاستدامة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت النتائج، أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الاستدامة وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بعد الثقة في الإدارة الذي يفسر ما نسبته (51%) من التباين، وبعد الثقة في الزملاء، يفسر ما نسبته (57%) من التباين في الاستدامة، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى، تؤثر في مستوى الاستدامة غير داخلة في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين ثقة الموظفين في مستوى الاستدامة إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى أن الثقة في الإدارة والزملاء تسهم بشكل كبير في تعزيز الاستدامة المؤسسية. وعندما يثق الموظفون في الإدارة، يشعرون بالاستقرار والالتزام تجاه أهداف المؤسسة طويلة المدى، ما يحفزهم على المشاركة في المبادرات التي تدعم استمرارية العمل وتحسين الأداء. وكذلك الثقة بين الزملاء تعزز التعاون والدعم المتبادل، ما يسهم في تحقيق التكيف مع المتطلبات المجتمعية والتغيرات البيئية الخارجية، وكما أن وجود بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة يشجع الموظفين على الابتكار وتبني الأفكار التي تدعم تطوير البنية التحتية والموارد البشرية، وهذه العوامل مجتمعة تفسر النسبة الكبيرة من التباين في مستوى الاستدامة، ما يدل على أن الثقة تؤدي دوراً محورياً في ضمان استمرارية المؤسسة وتطورها.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذو دلالة إحصائية هو (الثقة في المسؤول) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى الاستدامة. وتبرر الباحثة ذلك إلى أن الاستدامة ترتبط بشكل أكبر بالقرارات الاستراتيجية

والسياسات العامة التي تتخذها الإدارة العليا، في حين يكون دور المسؤولين المباشرين أكثر تركيزاً على الجوانب التشغيلية اليومية، وكما قد تكون الثقة في المسؤول محدودة التأثير في الاستدامة بسبب نقص التفويض الفعّال للمسؤوليات أو عدم مشاركة المسؤولين المباشرين في وضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى، فإن طبيعة العلاقة بين الموظفين والمسؤولين قد تكون رسمية في بعض الأحيان، ما يقلل من فرص بناء الثقة العميقة التي يمكن أن تؤثر في تحقيق الاستدامة، وهذه العوامل مجتمعة تفسر عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقة في المسؤول على مستوى الاستدامة.

4.4.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الموظفين وجودة الخدمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين جودة الخدمات وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بعد الثقة في الإدارة الذي يفسر ما نسبته (41%) من التباين، وبعد الثقة في الزملاء يفسر ما نسبته (47%) من التباين في جودة الخدمات. وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى جودة الخدمات غير داخلية في أداة الدراسة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين ثقة الموظفين في مستوى جودة الخدمات إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى أن الثقة في الإدارة والزملاء تسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وعندما يثق الموظفون في الإدارة، يشعرون بالدعم والعدالة، ما يحفزهم على بذل جهود إضافية لتحسين الخدمات وتقديمها بشكل أسرع وأكثر كفاءة. وإضافة إلى ذلك أن الثقة بين الزملاء تعزز التعاون والدعم المتبادل، ما يسهم في تبادل الخبرات وتحسين العمليات اليومية، وكما أن وجود بيئة عمل

قائمة على الثقة يشجع الموظفين على الابتكار وتبني الأفكار الجديدة التي تدعم تطوير إجراءات تقديم الخدمات، وهذه العوامل مجتمعة تفسر النسبة الكبيرة من التباين في مستوى جودة الخدمات، ما يدل على أن الثقة تؤدي دوراً محورياً في تعزيز جودة الخدمات المقدمة.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذو دلالة إحصائية هو (الثقة في المسؤول) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى جودة الخدمات. وتبرر الباحثة ذلك إلى أن جودة الخدمات ترتبط بشكل أكبر بالسياسات العامة والإجراءات التي تتخذها الإدارة العليا. بينما يكون دور المسؤولين المباشرين أكثر تركيزاً على الجوانب التشغيلية اليومية. ومن ثم، فقد تكون الثقة في المسؤول محدودة التأثير في جودة الخدمات بسبب نقص التفويض الفعال للمسؤوليات أو عدم مشاركة المسؤولين المباشرين في وضع الخطط الاستراتيجية المتعلقة بتحسين الخدمات. وكما أن طبيعة العلاقة بين الموظفين والمسؤولين قد تكون رسمية في بعض الأحيان، ما يقلل من فرص بناء الثقة العميقة التي يمكن أن تؤثر في تحسين جودة الخدمات، وهذه العوامل مجتمعة تفسر عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقة في المسؤول على مستوى جودة الخدمات.

5.2.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته

ما تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعدها (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصها:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعدها (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) والأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، جودة الخدمات) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

1.5.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال والكفاءة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت النتائج، أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الكفاءة والإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت تالياً بعد التطوير والإبداع الذي يفسر ما نسبته (47%) من التباين، وبعد التحفيز يفسر ما نسبته (50%) من التباين في الكفاءة، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى، تؤثر في مستوى الكفاءة غير داخلية في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين الإدارة بالتجوال في مستوى الكفاءة إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أبعاد "التطوير والإبداع" و"التحفيز" تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الكفاءة المؤسسية. وعندما يعمل المدير على تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتبني الحلول الإبداعية، فإن ذلك يساهم في تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية، وكذلك تحفيز المدير للموظفين خلال تجواله يعزز روحهم المعنوية ويدفعهم لبذل جهود أكبر لتحقيق الأهداف، ما ينعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة، وهذه العوامل مجتمعة تفسر النسبة الكبيرة من التباين في مستوى الكفاءة، ما يدل على أن الإدارة بالتجوال تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي المقابل، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هو (اكتشاف الحقائق، الاتصال، التغذية الراجعة) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى الكفاءة. وتبرر الباحثة ذلك إلى أن الكفاءة ترتبط بشكل أكبر بالعمليات الداخلية وتحسين الأداء الفردي والجماعي، بينما تكون هذه الأبعاد أكثر ارتباطاً بجوانب أخرى مثل تحسين التواصل أو حل المشكلات، وقد يكون اكتشاف الحقائق مفيداً في تحديد العقبات، ولكنه

لا يؤثر مباشرة في تحسين الكفاءة دون وجود آليات تطويرية مصاحبة، وكما أن الاتصال الفعال، رغم أهميته، قد لا يكون كافياً لتحسين الكفاءة إذا لم يقترن بتحفيز أو تطوير ملموس. ومن ثم، فإن التغذية الراجعة رغم دورها في تحسين الأداء، قد تحتاج إلى وقت أطول لتظهر تأثيرها على الكفاءة، وهذه العوامل مجتمعة تفسر عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لهذه الأبعاد على مستوى الكفاءة.

2.5.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال والفاعلية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الفاعلية والإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بعد التحفيز الذي يفسر ما نسبته (63%) من التباين. وبعد التغذية الراجعة يفسر ما نسبته (66%) من التباين، وبعد اكتشاف الحقائق الذي يفسر ما نسبته (67%) من التباين في الفاعلية. وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الفاعلية غير داخلية في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين الإدارة بالتجوال في مستوى الفاعلية إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى أن أبعاد "التحفيز"، و"التغذية الراجعة"، و"اكتشاف الحقائق" تؤدي دوراً رئيسياً في تعزيز الفاعلية المؤسسية، وعندما يقوم المدير بتحفيز الموظفين خلال تجواله، فإن ذلك يعزز روحهم المعنوية ويدفعهم لتحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة، وإضافة إلى ذلك تقديم التغذية الراجعة الفورية خلال التجوال يسهم في تصحيح المسار وتحسين الأداء بشكل مستمر. وكما أن اكتشاف الحقائق يتيح للمدير تحديد العقبات ومعالجتها بسرعة، ما يعزز تنفيذ البرامج والأنشطة وفقاً لما هو مخطط، وهذه العوامل

مجتمعة تفسر النسبة الكبيرة من التباين في مستوى الفاعلية، مما يدل على أن الإدارة بالتجوال تسهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المؤسسية.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذو دلالة إحصائية هو (الاتصال، التطوير والإبداع) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى الفاعلية. وتبرر الباحثة ذلك إلى أن الفاعلية ترتبط بشكل أكبر بالقدرة على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المحددة، في حين تكون هذه الأبعاد أكثر ارتباطاً بتحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل بين الموظفين. وبالرغم أن الاتصال الفعال يعزز التفاهم بين المدير والموظفين، إلا أنه قد لا يكون كافياً لضمان تنفيذ المهام بكفاءة دون وجود تحفيز أو توجيه مباشر، وكما أن التطوير والإبداع، رغم أهميتهما في تحسين العمليات، قد يحتاجان إلى وقت أطول ليظهرا تأثيرهما على الفاعلية، وهذه العوامل مجتمعة تفسر عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لهذه الأبعاد على مستوى الفاعلية.

3.5.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال والاستدامة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الاستدامة والإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بعد الاتصال الذي يفسر ما نسبته (51%) من التباين، وبعد التحفيز يفسر ما نسبته (57%) من التباين، وبعد التغذية الراجعة الذي يفسر ما نسبته (58%) من التباين في الاستدامة، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الاستدامة غير داخلية في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين الإدارة بالتجوال في مستوى الاستدامة إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى أن أبعاد "الاتصال"، و"التحفيز"، و"التغذية الراجعة" تؤدي دوراً رئيسياً في تعزيز الاستدامة المؤسسية، وعندما يعزز المدير التواصل الفعال مع الموظفين خلال تجواله، فإن ذلك يسهم في بناء الثقة وتعزيز التعاون، ما يدعم تحقيق الأهداف طويلة المدى، وكذلك تحفيز المدير للموظفين يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام، ما يحفزهم على المشاركة في المبادرات التي تدعم استمرارية العمل، وكما أن تقديم التغذية الراجعة خلال التجوال يتيح للمدير تصحيح المسار وتحسين الأداء بشكل مستمر، ما يدعم تحقيق الاستدامة. وهذه العوامل مجتمعة تفسر النسبة الكبيرة من التباين في مستوى الاستدامة، ما يدل على أن الإدارة بالتجوال تسهم بشكل فعال في ضمان استمرارية المؤسسة وتطورها.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذو دلالة إحصائية هو (اكتشاف الحقائق، التطوير والإبداع) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى الاستدامة. وتبرر الباحثة ذلك إلى أن الاستدامة ترتبط بشكل أكبر بالقرارات الاستراتيجية والسياسات العامة التي تتخذها الإدارة العليا، بينما تكون هذه الأبعاد أكثر ارتباطاً بالعمليات اليومية وتحسين الأداء الفردي، وبالرغم أن اكتشاف الحقائق يسهم في تحديد العقبات، إلا أنه قد لا يكون كافياً لضمان استدامة المؤسسة دون وجود خطط استراتيجية مصاحبة. وكما أن التطوير والإبداع، رغم أهميتهما في تحسين العمليات، قد يحتاجان إلى وقت أطول ليظهرا تأثيرهما في الاستدامة، وهذه العوامل مجتمعة تفسر عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لهذه الأبعاد على مستوى الاستدامة.

4.5.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال وجودة الخدمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت النتائج، أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين جودة الخدمات والإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بعد الاتصال

الذي يفسر ما نسبته (49%) من التباين، وبعد التحفيز يفسر ما نسبته (54%) من التباين في جودة الخدمات، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى جودة الخدمات غير داخلة في أداة الدراسة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين الإدارة بالتجوال في مستوى جودة الخدمات إحدى أبعاد الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى أن أبعاد "الاتصال" و"التحفيز" تؤدي دوراً رئيسياً في تعزيز جودة الخدمات المقدمة. وعندما يعزز المدير التواصل الفعال مع الموظفين خلال تجواله، فإن ذلك يسهم في تحسين تدفق المعلومات وتسهيل تنفيذ المهام، ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات، وكذلك تحفيز المدير للموظفين يعزز روحهم المعنوية ويدفعهم لبذل جهود إضافية لتحسين الخدمات وتقديمها بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وهذه العوامل مجتمعة تفسر النسبة الكبيرة من التباين في مستوى جودة الخدمات، ما يدل على أن الإدارة بالتجوال تسهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

وفي المقابل، فإن المتغير الذي ليس ذو دلالة إحصائية هو (اكتشاف الحقائق، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى جودة الخدمات. وتبرر الباحثة ذلك إلى أن جودة الخدمات ترتبط بشكل أكبر بالتفاعل المباشر بين المدير والموظفين وتحسين العمليات اليومية، بينما تكون هذه الأبعاد أكثر ارتباطاً بجوانب أخرى؛ مثل تحديد العقبات أو تعزيز الابتكار. وبالرغم أن اكتشاف الحقائق يسهم في تحديد المشكلات، إلا أنه قد لا يكون كافياً لتحسين جودة الخدمات دون وجود تحفيز أو توجيه مباشر. وكما أن التطوير والإبداع، رغم أهميتهما في تحسين العمليات، قد يحتاجان إلى وقت أطول ليظهرا تأثيرهما على جودة الخدمات، وكذلك التغذية الراجعة، رغم دورها في تحسين الأداء، قد لا تؤثر بشكل مباشر في جودة الخدمات إذا لم تقترن بتحسينات فورية في العمليات، وهذه العوامل مجتمعة تفسر عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لهذه الأبعاد على مستوى جودة الخدمات.

6.2.5 تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشته

ما تأثير ثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الإدارة بالتجوال بأبعاده (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصها:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الإدارة بالتجوال بأبعاده (اكتشاف الحقائق، التحفيز، الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

1.6.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في اكتشاف الحقائق بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت النتائج، أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين اكتشاف الحقائق وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت تالياً بعد الثقة في الإدارة الذي يفسر ما نسبته (55%) من التباين، وبعد الثقة في الزملاء يفسر ما نسبته (57%) من التباين في اكتشاف الحقائق، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى اكتشاف الحقائق غير داخلية في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين ثقة الموظفين في مستوى اكتشاف الحقائق إحدى أبعاد الإدارة بالتجوال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة يُسهم في خلق بيئة عمل شفافة تعزز تبادل المعلومات بصدقٍ ووضوح، ما يُمكن الإدارة من رصد الأداء وتحديد الثغرات بدقة أثناء عمليات التجوال. فالثقة في الإدارة - باعتبارها الجهة المنظمة للعمل - تُسهّل على الموظفين التعبير عن تحديات العمل دون تحفظ، كما أن الثقة بين الزملاء تُعزز التعاون في تقديم التغذية الراجعة اليومية التي تُساعد في كشف الحقائق.

وفي المقابل، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هو (الثقة في المشرف) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى اكتشاف الحقائق. وتبرر الباحثة ذلك إلى أن دور المشرف غالباً ما يتركز في المتابعة الفنية اليومية، بينما تبقى الصلاحيات الأوسع - مثل التقييم الشامل أو تعديل السياسات - بيد الإدارة العليا، ما يجعل تأثير الثقة فيها أكثر حسماً في اكتشاف الحقائق على المستوى الاستراتيجي.

2.6.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في التحفيز بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين التحفيز وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بعد الثقة في الإدارة الذي يفسّر ما نسبته (63%) من التباين، وبعد الثقة في المشرف يفسّر ما نسبته (65%) من التباين في التحفيز، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى التحفيز غير داخلية في أداة الدراسة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين ثقة الموظفين في مستوى التحفيز إحدى أبعاد الإدارة بالتجوال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الثقة في الإدارة تُشكّل حجر الأساس في تعزيز التحفيز داخل بيئة العمل؛ إذ يُدرك الموظفون أن جهودهم ستلقى التقدير والاستجابة من القيادة العليا، ما يخلق دافعاً داخلياً لأداء متميز. كما أن ثقة الموظف في مشرفه المباشر تزيد من فعالية التحفيز، كون المشرف هو حلقة الوصل بين السياسات العليا والتطبيق الميداني، وقربه من الموظفين يجعله أكثر قدرة على فهم احتياجاتهم وتحفيزهم بشكل فردي.

وفي المقابل، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هو (الثقة في الزملاء) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى التحفيز. وتبرر الباحثة ذلك إلى أن التحفيز في المؤسسات الحكومية غالباً ما يكون مؤسسياً ويأتي عبر القنوات الرسمية كالمكافآت أو الترقية، أكثر من كونه نابعاً من العلاقات الأفقية بين الزملاء. كما أن طبيعة العمل في وزارة النقل قد تُقلل من تأثير الزملاء في التحفيز؛ إذ أن المهام غالباً ما تكون فردية أو تخضع لمعايير محددة مسبقاً، ما يجعل دور الزملاء في التحفيز أقل تأثيراً مقارنةً بالهيكل التنظيمي الرسمي.

3.6.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في الاتصال بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الاتصال وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بعد الثقة في الإدارة الذي يفسّر ما نسبته (51%) من التباين، وبعد الثقة في الزملاء يفسّر ما نسبته (57%) من التباين في الاتصال، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الاتصال غير داخلة في أداة

الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين ثقة الموظفين في مستوى الاتصال إحدى أبعاد الإدارة بالتجوال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الثقة في الإدارة تُشكّل عاملاً محورياً في تعزيز الاتصال الفعال داخل الوزارة. إذ تُرسي بيئة عمل تشجع على تدفق المعلومات بسلاسة بين المستويات الإدارية المختلفة. فكلما زادت ثقة الموظفين في نزاهة الإدارة وشفافيتها، ازدادت رغبتهم في المشاركة الفاعلة وتبادل الأفكار بصراحة. كما أن الثقة بين الزملاء تُسهّل عمليات التواصل اليومي وتُعزز التعاون في إنجاز المهام، ما يُسهم في خلق شبكة اتصال غير رسمية تكمل القنوات الرسمية.

وفي المقابل، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هو (الثقة في المشرف)؛ أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى الاتصال. وتبرر الباحثة ذلك إلى أن دور المشرف في الوزارة قد يتركز أكثر على الجانب التنفيذي والتقني، بينما تبقى سياسات الاتصال العام وإدارته من صلاحيات الإدارة العليا. كما أن طبيعة العمل البيروقراطي في المؤسسات الحكومية قد تجعل قنوات الاتصال الرسمية مُهيمنة، ما يُقلل من تأثير العلاقة الفردية مع المشرف في تعزيز الاتصال المؤسسي الشامل.

4.6.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في التطوير والإبداع بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين التطوير والإبداع وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت تالياً بعد الثقة في الإدارة الذي يفسّر ما نسبته (41%) من التباين، وبعد الثقة في الزملاء يفسّر ما نسبته (47%) من التباين في التطوير والإبداع. وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى التطوير والإبداع غير

داخلة في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين ثقة الموظفين في مستوى التطوير والإبداع إحدى أبعاد الإدارة بالتجوال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الثقة في الإدارة تُشكّل دافعاً أساسياً لتعزيز التطوير والإبداع؛ إذ تُدرك القيادة العليا أهمية خلق بيئة عمل آمنة تشجع على الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة دون خوف من الفشل أو النقد. كما أن الثقة بين الزملاء، تُسهم في بناء فرق عمل متجانسة تتبادل المعرفة بحرية، ما يُثري عملية الإبداع الجماعي.

وفي المقابل، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هو (الثقة في المشرف) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى التطوير والإبداع، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن دور المشرف في الوزارة قد يقتصر على المتابعة اليومية للأداء وفق معايير محددة مسبقاً، بينما تبقى المبادرات الإبداعية الكبرى مرتبطة بسياسات الإدارة العليا ومواردها. كما أن طبيعة العمل الحكومي قد تُقلل من مساحة الابتكار الفردي؛ إذ تخضع العديد من الإجراءات لأنظمة وقوانين ثابتة يصعب على المشرف المباشر تجاوزها أو تعديلها.

5.6.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقة الموظفين بأبعاده (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة) في التغذية الراجعة بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين التغذية الراجعة وثقة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. وأن المتغيرات ذات الأثر الدال إحصائياً كانت توالياً بعد الثقة في الإدارة الذي يفسر ما نسبته (38%) من التباين، وبعد الثقة في المشرف يفسر ما نسبته (45%) من التباين في التغذية الراجعة، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى التغذية الراجعة غير

داخلة في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين ثقة الموظفين في مستوى التغذية الراجعة إحدى أبعاد الإدارة بالتجوال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الثقة في الإدارة تُعدّ عاملاً محورياً في تعزيز فعالية التغذية الراجعة؛ إذ تُشكّل الإدارة العليا المصدر الرئيس للسياسات والتوجيهات الاستراتيجية التي تُحدّد معايير تقييم الأداء. كما أن ثقة الموظفين في مشرفهم المباشر تُسهّل عملية التواصل اليومي حول التغذية الراجعة، نظراً لكونه الحلقة الأقرب لمتابعة الأداء وتقديم التوجيهات الفورية.

وفي المقابل، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هو (الثقة في الزملاء) أي أنه لا يؤثر بشكل مباشر في مستوى التغذية الراجعة. وتبرر الباحثة ذلك إلى أن هذه العملية في المؤسسات الحكومية غالباً ما تكون رسمية وهيكلية، تتدفق من الأعلى إلى الأسفل عبر القنوات الإدارية المعتمدة، مما يجعل دور الزملاء في هذه العملية محدوداً مقارنة بالهيكل التنظيمي الرسمي.

7.2.5 تفسير نتائج السؤال السابع

ما تأثير الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الرابعة التي نصها:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط ما بين ثقة الموظفين في الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

أظهرت نتائج تحليل المسار أن هناك تأثيراً مباشراً بين الأبعاد في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؛ إذ تبين أن ثقة الموظفين تؤثر بشكل مباشر وإيجابي في ممارسة الإدارة بالتجوال، ما يظهر أن البيئة القائمة على الثقة تشجع المديرين على التفاعل المباشر مع الموظفين وتحسين العمليات اليومية، وإضافة إلى ذلك

الإدارة بالتجوال تؤثر بدورها بشكل مباشر في الأداء المؤسسي؛ إذ تسهم في تحسين الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات من خلال التفاعل المستمر وتقديم التوجيهات الفورية، وكما أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لثقة الموظفين في الأداء المؤسسي حتى في وجود المتغير الوسيط (الإدارة بالتجوال)، ما يدل على أن الثقة تؤدي دوراً مستقلاً في تعزيز الأداء. ومع ذلك أن تأثير الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط كان تأثيراً جزئياً، مما يعني أن الثقة تؤثر في الأداء المؤسسي بشكل مباشر وغير مباشر بواسطة تعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال، وهذه النتائج تشير إلى أن الثقة والإدارة بالتجوال تعملان معاً لتحسين الأداء المؤسسي، مع وجود دور واضح لكل منهما في تحسين الأداء المؤسسي.

8.2.5 تفسير نتائج السؤال الثامن

هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات المستجيبين حول ثقة الموظفين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الخامسة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول ثقة الموظفين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ثقة الموظفين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول ثقة الموظفين تعزى إلى متغيرات الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

كما أظهرت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ثقة الموظفين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح (دبلوم)، وعليه جرى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود فروق في المتغيرات الديمغرافية حول ثقة الموظفين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وسيتم مناقشة هذه الفرضية حسب المتغيرات الديمغرافية وهي على النحو الآتي:

1.8.2.5 الجنس: عدم وجود فروق في ثقة الموظفين تعزى إلى متغير الجنس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ثقة الموظفين في بيئة العمل تتشكل بشكل متساوٍ بين الذكور والإناث، ما يظهر وجود بيئة عمل عادلة لا تفرق بين الجنسين. وإضافة إلى ذلك أن طبيعة العلاقات المهنية والتعاون بين الموظفين لا تتأثر بالجنس، بل تعتمد على التفاعلات اليومية والاحترام المتبادل، وهذا يشير إلى أن الثقة هي قيمة تنظيمية مشتركة بين جميع الموظفين بصرف النظر عن جنسهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (حمائل، 2024)، (بلحسن، 2024)، (عيسى، 2023)، (زرقين وجمعة، 2022)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي الجنس.

2.8.2.5 المؤهل العلمي: وجود فروق في ثقة الموظفين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتبرر الباحثة ذلك، إلى أن الموظفين الحاصلين على مؤهل الدبلوم قد يكونون أكثر ارتباطاً بالجوانب العملية والتطبيقية، ما يجعلهم أكثر تقبلاً لبناء الثقة مع زملائهم ومسؤوليهم. وكما أنهم قد يشعرون بمزيد من الاستقرار الوظيفي والرضا عن عملهم مقارنة بمن يحملون مؤهلات أعلى، الذين قد يركزون أكثر على الجوانب النظرية أو الإدارية، وهذه النتائج تشير إلى أن المؤهل العلمي يمكن أن يكون عاملاً مؤثراً في تشكيل الثقة داخل بيئة العمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفرجاني والشين، 2024)، التي أظهرت بوجود فروق في المؤهل العلمي، وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (حمائل، 2024)،

(بلحسن،2024)، (عيسى،2023)، (زرقين وجمعة،2022)، (الفرا،2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي.

3.8.2.5 سنوات الخدمة: عدم وجود فروق في ثقة الموظفين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. وتفسر الباحثة ذلك إلى أن الثقة بين الموظفين لا ترتبط بالضرورة بالخبرة الطويلة أو القصيرة، بل تتشكل عبر التفاعلات اليومية والعلاقات المتبادلة بين الموظفين، بصرف النظر عن مدة خدمتهم، وكذلك أن بيئة العمل التي تعزز الشفافية والعدالة تسهم في بناء الثقة بشكل متساوٍ بين الموظفين الجدد والقدامى، مما يقلل من تأثير سنوات الخدمة على مستوى الثقة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الفرجاني والشين،2024)، (بلحسن،2024)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في سنوات الخدمة، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة كل من (حمائل،2024)، (عيسى،2023)، (زرقين وجمعة،2022)، (الفرا،2021)، التي أظهرت بوجود فروق في المتغير الديمغرافي سنوات الخدمة.

4.8.2.5 المسمى الوظيفي: عدم وجود فروق في ثقة الموظفين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. وتغزو الباحثة ذلك إلى أن الثقة هي قيمة مشتركة بين جميع المستويات الوظيفية؛ إذ يشعر الموظفون بدرجة متقاربة من الثقة بصرف النظر عن موقعهم الوظيفي، وإضافة إلى ذلك أن بيئة العمل التي تعزز التعاون والاحترام المتبادل، تسهم في بناء الثقة بشكل متساوٍ بين الموظفين في مختلف المناصب، وهذا يشير إلى أن المسمى الوظيفي لا يؤدي دورًا محوريًا في تشكيل الثقة داخل مديريات النقل والمواصلات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (بلحسن،2024)، (زرقين وجمعة،2022)، (الفرا،2021)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي المسمى الوظيفي، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (الفرجاني والشين،2024)، التي أظهرت بوجود فروق في المتغير الديمغرافي المسمى الوظيفي ولصالح موظف.

9.2.5 تفسير نتائج السؤال التاسع

هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات المستجيبين حول الأداء المؤسسي، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية السادسة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

أظهرت النتائج، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تؤكد على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي.

وسيتم مناقشة هذه الفرضية حسب المتغيرات الديمغرافية وهي على النحو الآتي:

1.9.2.5 الجنس: عدم وجود فروق في الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير الجنس. وتبرر الباحثة ذلك إلى

أن الأداء المؤسسي يتأثر بالسياسات العامة والإجراءات التنظيمية أكثر من تأثره بالجنس، وإضافة إلى ذلك

أن بيئة العمل في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية توفر فرصًا متساوية للذكور والإناث للإسهام في

تحقيق الأهداف المؤسسية، ما يجعل الأداء متساويًا بين الجنسين، وهذا يظهر وجود بيئة عمل عادلة تدعم

التميز بغض النظر عن الجنس، تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (نوفل، 2024)، (عبد

القادر، 2024)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي الجنس، وفي المقابل اختلفت مع

دراسة (بدوان، 2023)، التي أظهرت بوجود فروق في المتغير الديمغرافي الجنس ولصالح الذكور.

2.9.2.5 المؤهل العلمي: عدم وجود فروق في الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأداء المؤسسي يعتمد على التكامل بين المهارات العملية والمعرفة النظرية، بصرف النظر عن مستوى المؤهل العلمي. وكذلك أن وزارة النقل والمواصلات توفر فرصًا للتدريب والتطوير المستمر، ما يسهم في تعزيز مهارات الموظفين باختلاف مؤهلاتهم، وهذا يوضح إلى أن الأداء المؤسسي لا يرتبط بشكل مباشر بالمؤهل العلمي، بل بالجهود المشتركة لجميع الموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (نوفل، 2024)، (عبد القادر، 2024)، (بدوان، 2023)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي.

3.9.2.5 سنوات الخدمة: عدم وجود فروق في الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن الأداء المؤسسي يتأثر بالتعاون بين الموظفين الجدد والقدامى. إذ تسهم الخبرة الطويلة في تقديم الدعم والمعرفة، في حين يجلب الموظفون الجدد أفكارًا جديدة وحيوية، وكما أن بيئة العمل التي تعزز التكامل بين الخبرات المختلفة، تسهم في تحقيق أداء مؤسسي متوازن، بصرف النظر عن سنوات الخدمة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (نوفل، 2024)، (عبد القادر، 2024)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي سنوات الخدمة، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (بدوان، 2023)، التي أظهرت بوجود فروق في سنوات الخدمة ولصالح (10-15 سنة).

4.9.2.5 المسمى الوظيفي: عدم وجود فروق في الأداء المؤسسي، تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن الأداء المؤسسي يعتمد على التنسيق بين جميع المسميات الوظيفية، حيث تسهم كل فئة في تحقيق الأهداف المشتركة، ومن ثم أن بيئة العمل التي تعزز التعاون بين الموظفين باختلاف مناصبهم، تسهم في تحقيق أداء مؤسسي متكامل، وهذا يوضح أن المسمى الوظيفي لا يؤدي دورًا محوريًا في تحديد مستوى الأداء، بل يعتمد على الجهود الجماعية لجميع الموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (نوفل، 2024)، (عبد القادر، 2024)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي

المسمى الوظيفي، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (بدوان، 2023)، التي أظهرت بوجود فروق في المسمى الوظيفي ولصالح موظف.

10.2.5 تفسير نتائج السؤال العاشر

هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات المستجيبين حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية السابعة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال.

وسيتم مناقشة هذه الفرضية حسب المتغيرات الديمغرافية وهي على النحو الآتي:

1.10.2.5 الجنس: عدم وجود فروق في الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير الجنس، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال هي أسلوب إداري يعتمد على التفاعل المباشر مع الموظفين بغض النظر عن جنسهم، وكما أن بيئة العمل في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية توفر فرصًا متساوية للتعامل مع جميع الموظفين، ما يجعل ممارسة الإدارة بالتجوال متساوية بين الذكور والإناث، وهذا يظهر أن الجنس لا

يؤثر في تطبيق هذا الأسلوب الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (المغير، 2023)، (أبو طير، 2021)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي في الجنس، وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة كل من (الهنائي، 2023)، (بدوان، 2023)، التي أظهرت بوجود فروق في متغير الجنس.

2.10.2.5 المؤهل العلمي: عدم وجود فروق في الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتعزو

الباحثة ذلك إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال تركز على التفاعل اليومي وتحسين العمليات، وهي مهارات لا ترتبط بشكل مباشر بالمؤهل العلمي. ومن ثم، فإن جميع الموظفين باختلاف مؤهلاتهم يتعرضون لنفس الأساليب الإدارية، ما يجعل تأثير المؤهل العلمي محدودًا في هذا الجانب، وهذا يوضح إلى أن الإدارة بالتجوال تطبق بشكل متساوٍ بغض النظر عن مستوى التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الهنائي، 2023)، (بدوان، 2023)، (أبو طير، 2021)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (المغير، 2023)، التي أظهرت بوجود فروق في المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا.

3.10.2.5 سنوات الخدمة: عدم وجود فروق في الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وتفسر

الباحثة ذلك إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال تعتمد على التفاعل المستمر مع جميع الموظفين، سواء أكانوا جددًا أم ذوي خبرة طويلة، وإضافة إلى ذلك أن هذا الأسلوب الإداري يهدف إلى تحسين الأداء العام، مما يجعل تأثيره متساويًا بصرف النظر عن سنوات الخدمة. وهذا يظهر أن الخبرة ليست عاملاً محوريًا في تطبيق الإدارة بالتجوال، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الهنائي، 2023)، (بدوان، 2023)، (أبو طير، 2021)، (البعدي، 2021)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي سنوات الخدمة، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (المغير، 2023)، التي أظهرت بوجود فروق في المتغير الديمغرافي سنوات الخدمة لصالح (أكثر من 10 سنوات).

4.10.2.5 المسمى الوظيفي: عدم وجود فروق في الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال تستهدف جميع المستويات الوظيفية، حيث يتفاعل المدير مع الموظفين بغض النظر عن مناصبهم. وكما أن هذا الأسلوب يعتمد على تحسين العمليات اليومية، مما يجعل تأثيره متساوياً بين الموظفين في مختلف المناصب، وهذا يظهر أن المسمى الوظيفي لا يؤدي دوراً في تحديد فعالية الإدارة بالتجوال. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (بدوان، 2023)، (البعداني، 2021)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي المسمى الوظيفي.

3.5 التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقترح الباحثة عدداً من التوصيات التي تتعلق في تعزيز مستوى ثقة الموظفين بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، بالإضافة إلى توصيات تتعلق في تعزيز الأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وتوصيات لتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، والجدول الآتي، يوضح التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

جدول (74): توصيات الدراسة

الرقم	التوصية	آلية التنفيذ
توصيات ثقة الموظفين		
توصيات البعد الأول: الثقة في الزملاء		
1	تعزيز قيم النزاهة من خلال إطلاق برنامج تدريبي يركز على الأخلاقيات المهنية بين الموظفين.	تنظيم دورات تدريبية ربع سنوية مع وضع مدونة سلوك داخلية يتم توقيعها من جميع الموظفين.
2	تطوير ثقافة العمل الجماعي من خلال تصميم مهام تعاونية تشجع الاعتماد المتبادل.	تخصيص مهام جماعية شهرية يتم تقييمها بناءً على التعاون، مع مكافأة الفرق المتميزة.
توصيات البعد الثاني: الثقة في المسؤول		
1	تعزيز التواصل بين الموظفين ومسؤوليهم المباشرين من خلال إنشاء برنامج دعم شخصي للموظفين يركز على تلبية احتياجاتهم الفردية.	تخصيص جلسات استماع دورية مع المسؤولين المباشرين لمناقشة احتياجات الموظفين، مع توثيق النتائج في تقارير يتم متابعتها من الإدارة.

تطوير نظام توزيع مهام يعتمد على تحليل المهارات الفردية للموظفين لضمان استغلالها بكفاءة.	2	إجراء مسح دوري لمهارات الموظفين باستخدام استبيان داخلي، ومن ثم تصميم خطة عمل شهرية تربط المهام بالكفاءات المسجلة.
توصيات البعد الثالث: الثقة في الإدارة		
تعزيز ثقافة العدالة التنظيمية من خلال تطبيق معايير تقييم أداء شفافة وموحدة لجميع الموظفين.	1	إنشاء نظام إلكتروني شهري لتقييم الأداء يعتمد على مؤشرات واضحة، مع تدريب الإدارة على استخدامه وإتاحة نتائج التقييم للموظفين لضمان الشفافية.
تطوير آلية مشاركة دورية تشمل الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي للمديرية.	2	عقد ورش عمل شهرية تجمع الموظفين والإدارة لمناقشة الخطط المستقبلية، مع إنشاء لجنة تمثيلية من الموظفين لنقل آرائهم إلى الإدارة العليا.
توصيات الأداء المؤسسي		
توصيات البعد الأول: الكفاءة		
تعزيز استخدام قواعد البيانات لتحديث المعلومات المتاحة للموظفين.	1	الإشتراك في منصات إلكترونية متخصصة في النقل والمواصلات وتدريب الموظفين على الاستفادة منها.
تطوير برامج تدريب مخصصة تركز على المهارات التقنية الحديثة.	2	إعداد خطة تدريب سنوية بالتعاون مع خبراء مع تقييم أثر التدريب على الأداء.
توصيات البعد الثاني: الفاعلية		
تعزيز دقة التنفيذ من خلال أنظمة متابعة إلكترونية.	1	تطبيق برمجية إدارة مشاريع لتتبع التقدم وإعداد تقارير شهرية للمقارنة مع الخطة.
تطوير مؤشرات أداء ديناميكية تُحدث دورياً بناءً على الأهداف الاستراتيجية.	2	تشكيل فريق لمراجعة المؤشرات كل ستة أشهر مع إشراك الموظفين في اقتراح تحسينات.
توصيات البعد الثالث: الاستدامة		
تعزيز المرونة التنظيمية عبر إنشاء وحدة لتحليل التغيرات البيئية.	1	تعيين فريق متخصص لدراسة التغيرات الخارجية وتقديم تقارير ربع سنوية للإدارة.
تطوير خطة استثمار طويلة الأمد لتحديث البنية التحتية للمديرية.	2	تخصيص ميزانية سنوية للتطوير مع إجراء دراسات جدوى للمشاريع المقترحة.
توصيات البعد الرابع: جودة الخدمات		
تعزيز التفاعل مع الجمهور من خلال منصة إلكترونية مخصصة لاستقبال الاقتراحات.	1	إطلاق بوابة رقمية مع فريق لمراجعة المبادرات وتطبيق المقترحات القابلة للتنفيذ خلال ثلاثة أشهر.
تطوير تطبيقات ذكية لتسهيل الوصول إلى الخدمات بشكل أسرع.	2	تصميم تطبيق هاتفي بالتعاون مع شركات تقنية محلية وإطلاقه خلال ستة أشهر مع تدريب الموظفين على دعمه.
توصيات الإدارة بالتجوال		
توصيات البعد الأول: اكتشاف الحقائق		

1	تعزيز فعالية التجوال عبر استخدام تقارير ميدانية دورية.	إعداد نموذج يسجل المدير فيه الملاحظات في أثناء التجوال ومشاركتها مع الفريق.
2	تطوير آلية استماع نشطة لمشاكل الموظفين في أثناء التجوال.	تخصيص وقت محدد خلال التجوال لجلسات حوار مفتوحة مع الموظفين وتوثيق الحلول المقترحة.
توصيات البعد الثاني: التحفيز		
1	تعزيز المشاركة بإشراك الموظفين في صياغة أهداف قصيرة المدى أثناء التجوال.	عقد لقاءات ميدانية أسبوعية لمناقشة الأهداف وتسجيل إسهامات الموظفين.
2	تطوير برنامج مكافآت للأفكار المبتكرة المقدمة أثناء التجوال.	إنشاء صندوق اقتراحات ميداني مع تكريم أفضل فكرة شهرياً.
توصيات البعد الثالث: الاتصال		
1	تعزيز التعاون عبر تنظيم أنشطة جماعية ميدانية أثناء التجوال.	تخصيص مهمة تعاونية أسبوعية يشرف عليها المدير خلال التجوال مع تقييم النتائج.
2	تطوير قنوات اتصال فورية تربط المدير بالموظفين أثناء التجوال.	إنشاء تطبيق داخلي أو مجموعة تواصل للتواصل المباشر مع المدير وتحديثه بشكل أسبوعي.
توصيات البعد الرابع: التطوير والإبداع		
1	تعزيز التطوير المشترك عبر ورش عمل ميدانية أثناء التجوال.	تنظيم جلسة شهرية في أثناء التجوال لاختبار أساليب عمل جديدة مع الموظفين.
2	تطوير نظام تقييم تنافسي ميداني أثناء التجوال.	إعداد لوحة شرف أسبوعية تُعلن خلال التجوال لتكريم الأداء المتميز.
توصيات البعد الخامس: التغذية الراجعة		
1	تعزيز تبني المبادرات عبر إنشاء خطة تنفيذ فورية للأفكار المقترحة.	تخصيص فريق لدراسة المبادرات أثناء التجوال وتقديم تقرير تنفيذ.
2	تطوير جلسات تغذية راجعة ميدانية لمناقشة الإنجازات.	جدولة مناقشة نتائج الأهداف كل أسبوعين خلال التجوال مع تسجيل الملاحظات للتحسين.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية:

- 1- أثر الثقة في الإدارة في ولاء الموظفين واستقرارهم الوظيفي.
- 2- تحليل تأثير الثقة المتبادلة بين الموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.
- 3- دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي.
- 4- تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.
- 5- تحليل تأثير الإدارة بالتجوال في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- 6- دور الإدارة بالتجوال في تعزيز الابتكار والإبداع لدى الموظفين.

المراجع العربية:

- إبراهيم، نشوه وفريد، شريف. (2024). أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)، مجلة بنها للعلوم الإنسانية، 3(2): 689-713.
- أبو الناعم، عبد الحميد. (2015). الإدارة العامة بناء منظمات وقادة المستقبل، منشورات جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- أبو الهيجا، مها محمد. (2021). مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أبو طير، آيات جواد. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- إدريس، الفاضل وأبو الروس، ثابت. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، المجلة العربية للنشر العلمي، (40): 376-404.
- الاعرجي، عبد الله هاشم محمد والسمان، تائر احمد سعدون (2021). دور جاهزية الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، 40(132): 9-36.
- باشري، نفيسة ومدكور، فوزي وفهمي، رباب. (2017). السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- بدري، سراج الدين. (2018). الإدارة بالتجوال ودورها في الالتزام التنظيمي دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، الفترة من 2012م - 2017م، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.
- بدوان، سامح. (2023). الإدارة بالتجوال وأثرها على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة حالة وزارة الزراعة الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- البعداني، فؤاد. (2021). متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إب، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، (2)3: 21-63.

بلحسن، نسرين. (2024). دور الثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

بوغرارة، فطيمة وعبدلي، إلهام. (2022). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

جاد، غادة وعبد المعطي، أحمد وأحمد، نعمات. (2018). دور مديري المدارس في تطبيق الإدارة بالتجوال في التعليم قبل الجامعي دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، (127): 352-382.

جارالله، مروة وعلي، سؤدد. (2023). الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة كلية التربية الأساسية، (118)29، 857-862.

جبريل، وائل محمد وبن حليم، على عبد الفتاح. (2024). أثر العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية لدى موظفي ميناء طرابلس البحري، مجلة جامعة فزان الإنسانية، (1)3: 218-247.

جزار، ميسون وبوطرح، آسيا. (2022). الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة عمال بنك القرض الشعبي الجزائري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر.

الجميبي، وفاء بنت عايش. (2018). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، مجلة البحث العلمي في التربية، (19): 394-422.

حامد، سامي. (2024). الصمت التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة قمينس، مجلة آفاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية، (2): 125-161.

حجاج، نسيمة ودنبري، لطفي. (2024). الثقة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة أم البواقي الجزائر، مجلة المعيار، (2)28: 660-684.

حمائل، حسين جاد الله. (2024). درجة ممارسة الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، (44)15: 253-266.

حمد، سري ومحمود، سماح. (2022). تأثير الإدارة بالتجوال في التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية مصانع البان أبي غريب، مجلة الإدارة والاقتصاد، (133)47: 1-12.

خابور، رشا. (2024). الإدارة بالتجوال لدى مشرفات فروع جامعة حائل وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وانعكاسها على تطوير العمل الإداري، مجلة أصيل للدراسات النفسية والتربوية والاجتماعية، 3(2): 32-43.

خميس، لمى هادي. (2018). التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج وزارة التربية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(91): 254-282.

خياط، أميرة. (2024). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالصمت التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الحروش، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

الدرمكي، عبد الله والظافري، حسن. (2017). إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.

الدعيس، عبد الكريم سعيد. (2019). درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 4(2): 129-166.

ديحان، مروة خالد. (2019). درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الربيعي، عبد كاطع سموم. (2022). الإدارة 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): 400-433.

رضوان، علاء فرج. (2020). واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على المدارس المصرية اليابانية والمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 6(10): 1011-1052.

الرفاعي، عمر بن جابر سمران. (2021). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 8(19): 379-422.

زرقي، جمعة ومحمدي، نجاه. (2022). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الإدارة بالمشاركة دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

- الزعنون، محمد. (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 4(2): 76-118.
- الزلاوي، فاطمة حسن مرزوق. (2024). تأثير الإدارة بالتجوال في تفعيل سلوك الابتكار في العمل: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي دراسة حالة شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، المجلة الأفريقية للعلوم المتقدمة والبحث والتطبيقية (AJAPAS)، 3(3): 575-585.
- الزهراني، فايزة. (2023). واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال وآليات تطويرها، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، 14(14): 419-441.
- سلطان، مظهر علي محمد. (2023). الثقة التنظيمية لدى مدرسي ومدرسات في مدارس بغداد، مجلة المستنصرية للعلوم الإنسانية، عدد خاص (1): 845-854.
- سويلم، محمد. (2016). التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جونا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الشميلي، عائشة. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي البناء التنظيمي القيادة الإبداعية الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الشميلي، عائشة. (2017). برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- شوقي، نورهان. (2022). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الاوربي EFQM 2020، مجلة البحوث الإدارية، 40(2): 45-100.
- الشيحة، يمنى وبهاء الدين، رانيا وحزه، دعاء. (2024). الثقة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة المنصورة، 15(2): 227-268.
- الصرن، رعد. (2016). إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- الضريس، نورة محمد. (2020). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(2): 337-361.
- طه، حسنين وعبد، أسماء. (2022). أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي (بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(1): 1-29.

طيفور ، هيفاء . (2018). درجة ممارسة مدرء المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين من وجه نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 4(3): 210-233.

عبد الخير، اسيا . (2022). الثقة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة الزعيم الازهري، مجلة جامعة عدن للعلوم الانسانية والاجتماعية، 3(2): 75-87.

عبد السلام، زهرة الشريف . (2024). القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراتة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، مجلة البحوث الأكاديمية، 28: 176-189.

عبد الغفور، ريهام محمد عبد المعطي . (2018). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

عبد الغني، محمد . (2016). الجودة في إدارة وتقييم الأداء، ديبك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .

عبد القادر، ابتهاج . (2024). الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزاوية، ليبيا.

العنبي، فالح . (2023). دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 15(3): 1-28.

عثمان، ناصر . (2024). تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 30(8): 624-724.

عسفه، حاتم وأبو عزيز، محمد ومصطفى، ياسر . (2021). إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 2(8): 99-134.

علي، أيمن . (2022). دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 45(2): 469-514.

علي، هشام . (2021). دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(2): 45-102.

عيد، أيمن وإسماعيل، فاطمة . (2022). دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(1): 1-48.

العيداني، نعيمة. (2023). دور الإدارة بالتجوال في الحد من سلوك الانسحاب النفسي من العمل، مجلة الباحث الاقتصادي، 11(1): 271-289.

عيسى، أحمد السيد. (2023). دور القيادة الملهمة في التفوق التنظيمي عند توسيط الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، 3(4): 129-153.

غوانمه، فادي فؤاد. (2019). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل وسبل تطويرها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(1): 468-494.

الفرا، نادر كرم عليان. (2021). دور الأنماط القيادية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

فرج، وفاء إمام. (2024). القيادة الديناميكية مدخل لتجويد الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، مجلة القراءة والمعرفة، 24(275): 199-254.

الفرجاني، عبد الفتاح وبن الشين، عبد الحكيم. (2024). قياس درجة مستوى أبعاد الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الشركة العالمية للمشروبات كوكا كولا، مجلة الأصالة، 4(10): 70-94.

فطافطة، إسرائ ماهر. (2024). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية الرؤساء الأقسام العاملين معهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

الفهد، زهوة بنت فوزان. (2020). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام، مجلة التربية جامعة الأزهر، 5(188): 194-229.

فهمي، ياسمين وكمال، حنان ومحمود، حنان. (2023). متطلبات تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان، مجلة كلية التربية (أسوان)، 42(42): 275-296.

القرني، عزيزة ظافر محمد. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، 35(4): 199-222.

الكبيسي، صلاح الدين والكعبي، رعد. (2020). تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية (بحث ميداني)، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(120): 1-29.

- الكرخي، مجيد. (2020). مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللامي، غسان داود وكاظم، باسم حاكم. (2016). تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(91): 54-69.
- محمد، محمد هاني. (2015). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، هاله وشحاته، عبد الباسط وعبد الحليم، فتحي. (2023). الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بمحافظة قنا، مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بقنا، 56(56): 104-146.
- محمود، عبد الحميد والجمال، اكرامي. (2021). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا عن العمل لدى الإداريين العاملين بالنشاط الرياضي بالأندية الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة حلوان، 92(4): 240-271.
- مخامرة، كمال (2018) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 41(4): 234-251.
- مسلم، علي. (2019). السلوك التنظيمي، منشورات جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.
- مصلح، بلال عبد الله أحمد. (2020). الإدارة بالتجوال وأثرها على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- مصلح، عطية. (2022). الإدارة بالتجوال ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة، المجلة العربية للإدارة، 42(4): 79-92.
- المغير، ربا. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، مجلة المنارة، 2(1): 41-66.
- الملا، عبد الرحمن مصطفى والياسري، مها طالب. (2017). دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(109): 69-91.
- منصوري، محمد ويرو، حفصة. (2022). دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة الدولية للابتكار والبحث العلمي، 61(1): 87-107.

ناصر، عثمان. (2024). تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، (8)30: 624-724.

نتشة، دعاء عادل. (2020). تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى المقاصد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

نوفل، ملاك. (2024). دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين توظيف أهداف التنمية المستدامة والأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

الهزيمة، أحمد والعتاس، ريم. (2018). دور ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (10): 1-27.

الهنائي، سلطانة محمد. (2023). درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي لتطبيق مدخل الادارة بالتجوال بمحافظة الداخلية، إبداعات تربوية، 26(1): 203-226.

الهويشل، نوف أحمد. (2019). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(12): 60-17.

الوافي، نور الدين ويوسفي، سماح. (2023). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإجهاد الوظيفي لدى هيئة تدريس التعليم المتخصص، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، الجزائر.

وزارة النقل الفلسطينية. (ب،ت). نبذة عن وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، موقع وزارة النقل الفلسطينية. تم الاسترجاع من <http://www.mot.gov.ps>

وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. (2016). استراتيجية قطاع النقل 2017-2022، رام الله، فلسطين.
وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية. (2021). الاستراتيجية القطاعية للنقل والمواصلات 2021-2023، رام الله، فلسطين.

- Abbas, M. F., & Abdullh, M. H. (2021). Management by roaming and self-efficacy and their impact on the excellence of hotel service: An applied study. **Journal of Economics and Administrative Sciences**, 27(128), 77-98.
- Abdelrahman, M., & El-boudy, Fawzi, D. (2023). Management by Wandering Around: Its Relation to Organizational Excellence and Work Engagement among Nurses. **Egyptian Journal of Health Care**, 14(3), 1105-1116.
- Adesola, M. B., & Ekundayo, H. T. (2022). Institutional factors and academic staff job performance public universities in South-West, Nigeria. **Journal of Education and Practice**, 6(5), 66-80.
- Ajetunmobi, A., Adejo, M., & Olawoye, A. (2025). Public Enterprises Management and Leadership: A Study of University of Ilorin and Kwara State University. **Abuja Journal of Business and Management**, 3(1): 85-102.
- Ali, M. A. H., & Kudus, N. (2022). Critical Success Factor in the Implementation of MBWA in UAE Public Sector. **Mathematical Statistician and Engineering Applications**, 71(3), 43-53.
- Al-Majali, S. (2022). The degree of school principals' practice of roaming management and its impact on developing the competence of professional educational counselors in the South Region in the Hashemite Kingdom of Jordan. **Journal of Positive School Psychology**, 6 (4), 6064–6082.
- Alzaabi,H. (2023). The Importance of Trust in Leadership Effectiveness, **International Journal of Research Publication and Reviews**, 4(7): 1788-1795. DOI: <https://doi.org/10.55248/gengpi.4.723.17881795>
- Ardianti, A. (2022). Efforts to improve school effectiveness in organizations. **Indonesian Journal of Education (INJOE)**, 2(3), 198-206.
- Basiswanto, Basuki, H., & Elmi, F. (2023). The Importance of Employee Trust as a Mediating Job Satisfaction, Employee Relations and Employee Performance. **International Journal of Indonesian Business Review**, 2(2), 151-161.
- Bwalya, A. (2023). Management By Walking About (MBWA)–The Pros and Cons. **GSJ**, 11(6), 1321-1324.
- Chartady, R., Kurnia, S., Marlinda, C., Salihi, S., & Sitepu, A. P. (2023). The Effect of Competence and Confidence on The Performance of Activities Technical Implementing Officers (Pptk) With Motivation as Intervening Variables in Government Bintan Regency. **International Journal of Social Science**, 3(1), 29-36.

- Chikaeva K. S., Rachipa A. V., Popov A. V.(2023). Organizational sustainability as a factor of efficient human resource management. **State and Municipal Management. Scholar Notes**, (1):43-48. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-43-48>
- de Moraes, D. M. G., Facó, J. F. B., & do Carmo Romeiro, M. (2020). MODELAGEM DO DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS: UM ESTUDO PARA O SEGMENTO DE PEQUENO E MÉDIO PORTE. **Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, 9(18), 1-17.
- Delgado Jr, E. C. (2023). Knowledge Management, Organizational Innovativeness, and Adversity Quotient on Institutional Performance of Local Economic Enterprises. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 2129-2144.
- Elsayed, N., El-Shahat, 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), 118-131.
- Foster, M., & Mazur, L. (2023). Impact of leadership walkarounds on operational, cultural and clinical outcomes: a systematic review. **BMJ Open Quality**, 12(4), e002284.
- Hamouda, T. I. (2024). Impact of Management by Walking Around (MBWA) on Job Performance of Department Heads in the College and Departments of Physical Education and Sports Sciences at the University of Mosul. **Indonesian Journal of Sport Management**, 4(1), 1-16.
- Ibrahim, M. F., & Al-kubaisy, S. A. A. (2022). The Impact of Management by Walking Around on the Strategic Renewal of Business Organizations (Field Research in a Sample of Excellent grade hotels-in Baghdad). **Journal of Economics and Administrative Sciences**, 28(134), 1-14.
- Khan, A., Anwar, J., & Shah, S. (2021). Do employee trust and job satisfaction mediate the relationship of leadership styles and emotional intelligence with project success. **NUML international journal of business & management**, 16(2), 89-113.
- Kwon, A., Park, H., Hahn, H., Lee, I., & Kwon, T. (2018). Motivators of MBWA and communicational factors behind them: A case study on a Korean shipyard. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 4(3), 29.
- Martono, S., Putri, V. W., Wulansari, N. A., & Khoiruddin, M. (2020). The role of trust in relationship of leadership style and organizational effectiveness: Mediation Mechanism. **KnE Social Sciences**, 1202-1212.

- McKinley, J. A. (2024). **“Trust Us to Teach It”: Examining the Associations Among Leadership, Organizational Trust, and Well-being in Educational Settings** (Doctoral dissertation, Illinois State University).
- Michalec, G., Hargitai, D. M., & Bencsik, A. (2024). Organizational trust as a success factor. **Journal of Business Sectors**, 2(1), 61-67.
- Neamwadee, J., & Pomsuwan, S. (2025). A Study of Leadership Style, Employee Perception and Conflict Management Affecting Organizational Performance in Small and Medium Sized Enterprises in Manufacturing Industry in Bangkok, Chonburi, And Samut Prakan, Thailand. **In Proceeding National & International Conference**, 17(1): 179-184.
- Njelita, O. R., & Eke, C. (2018). Management by walking around: A criteria for evidence-based management. **International Journal of Advanced Research**, 6 (4), 470-478. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/6881>
- Nson, Y. D. (2024). Management by walking about in achieving organizational excellence: The role of total quality management. **Annals of Human Resource Management Research**, 4(2), 111-126.
- Nurabadi, A. A., Nurabadi, A., Sucipto, S., & Gunawan, I. (2019). Informal supervision model “managing by walking about” in improving quality of learning. In 5th **International Conference on Education and Technology (ICET 2019)** (pp. 10-12).
- Pourakbar, M. (2018). Evaluation moderating role of organizational trust on relationship between leadership styles with employee performance. **International Journal of Community Development & Management Studies**, 2: 1-17.
- Ramdan, M., Sujaya, D. H., Pardani, C., & Djuliansah, D. (2024). Kinerja Kelompok Lumbung Pangan Kabupaten Ciamis. **AGRITEKH (Jurnal Agribisnis dan Teknologi Pangan)**, 5(1), 29-35.
- Rinanda, P., Sofyan. (2019). EMPLOYEE TRUST AS A MEDIATION THAT AFFECTS PERFORMANCE:STUDY IN REGIONAL SECRETARIAT OF WEST ACEH, **International Journal of Business Management and Economic Review**, 2(6): 21-29. <http://doi.org/10.35409/IJBMER.2019.2424>
- Rustianah, Ardianto, R., Hasyim, W. (2024). How Organizational Trust and Commitment Impact Performance, **JURNAL MULTIDISIPLIN MADANI (MUDIMA)**, 4(5): 701-706.
- Sakarneh, B. K. (2020). Management by Walking Around and Service Quality: The Moderating Role of Transformational Leadership—A Concept of the Arab Bank in Jordan. **International Journal of Innovation, Creativity, and Change**, 13(3).

- Serratm, O. (2017). Managing by walking around. **Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance**, 321-324.
- Tarish, H. (2024). The impact of organizational trust to developing human resources capabilities, **International Journal of Research in Human Resource Management**, 6(1): 1-10.
- Tosun, B., & Kibaroglu, G. G. (2023). Reducing Turnover Intention through Organizational Trust and Self-Efficacy. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 15(3), 1690-1704.
- Udeze, C. C. G., & Opara, N. A. (2022). **Applying the theory of management by walking around (MBWA) to workplace management and structure in service organizations**. *Journal of Emerging Trends in Management and Applied Sciences Education (JETMASE)* , 4 (1), 402–419. <https://www.jetmase.com>
- Ugochukwu, L. N., Mbah, P. C., & Ukwuani, B. O. (2018). Effect of management by walking about on employee performance: A survey of teaching hospitals in South East Nigeria . **Scholars Journal of Economics, Business and Management**, 5(8), 760-772. <https://doi.org/10.21276/sjebm.2018.5.8.7>
- Vorontsova, A. & Dahari, L. (2024). Adapting leadership: effective management styles in modern educational settings. *Visnyk of Sumy State University. Economy Series*, 2, 37-46. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2024.2-04>
- Wachira, M. W., & Wainaina, L. (2025). Strategic leadership and organizational performance: A case of National Bank of Kenya. **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration (IAJHRBA)**, 5(1), 1-18.
- Wijaya, A., Jaya, A. K., Ningsih, D. A., & Lyanda, D. (2023). Development Of Netwatch Host Using Telegram as A Strengthening Model of Institutional Performance Quality Governance. **Journal of Computer Networks, Architecture and High Performance Computing**, 5(1), 347-358.
- Wongsnuopparat, S., & Chunyang, W. (2021). Corporate sustainability: Study of factors that affect corporate towards organizational sustainability in today fast-changing world. *J. Mgmt. & Sustainability*, 11(2): 56-76.
- Yadav, A., & Singh, K. (2022). Study of Predictors of Organizational Effectiveness Among Private and Public Sector IT Companies. **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)**, 13(1), 1-17.
- Yurdakul, P., & Bayraktar, O . (2022). An investigation of the relationship between the level of institutionalization and organizational performance in family

- businesses. **Istanbul Commerce University Journal of Social Sciences**, 21(43), 504-527.
- Zanoni, B. L., & Oliveira, S. A. D. (2023). REFLECTIONS ON SUSTAINABILITY'S MEANING IN ORGANIZATIONS. **Revista de Administração de Empresas**, 63, e2022-0028.
- Zighan, S., Bamford, D., Reid, I., & EL-Qasem, A. (2023). The quality of servitization in project-oriented organizations. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 40(9), 2144-2165.

قائمة الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة النهائية



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الزميلات / الزملاء المحترمين.

تحية طيبة...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

دور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي

لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية من جامعة القدس المفتوحة، لذا يرجى التكرم من حضرتكم تعبئة الاستبانة بالإجابة الصريحة والموضوعية، باختيار الإجابة المناسبة، علماً أن البيانات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وسوف تأخذ القليل من وقتكم، وشكراً لحسن تعاونكم.

الباحثة

إشراف

عزيزة تايه

الدكتور طارق المبروك

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس		
<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي		
<input type="checkbox"/>	دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة		
<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي		
<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم فأقل	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	مدير فأعلى	<input type="checkbox"/>

القسم الثاني: المتغير المستقل ثقة الموظفين: الولاء والاطمئنان الذي يكنه موظفي مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تجاه زملائهم ومشرفيهم وإدارتهم، حيث يتقون في زملائهم ومشرفيهم وفي نزاهة القرارات الإدارية وقدرتها على تحقيق المصلحة العامة للمديريات والوزارة.

الثقة في الزملاء: هي الاعتماد المتبادل والتقدير بين موظفي مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية، حيث يشعر كل موظف بالأمان والاحترام المتبادل.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق بشدة
1	يجيب زملائي عن أسئلتني المتعلقة بالعمل بأمانة.				
2	يقدم لي زملائي يد العون خلال أداء مهامهم اليومية.				
3	توجد ثقة متبادلة بين زملائي.				
4	يتعامل زملائي في العمل مع بعضهم البعض بنزاهة.				
5	يعتمد زملائي على بعضهم في مختلف المواقف.				
الثقة في المسؤول: تعني شعور موظفي مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية بالدعم والإنصاف من قِبَل مسؤوليهم المباشرين، وقدرتهم على توفير التوجيه الفعال واتخاذ قرارات تعزز من نجاحهم.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق بشدة
6	أفعال وممارسات مسؤولي المباشر تطابق أقواله.				
7	يتفاعل مسؤولي المباشر إيجابياً معي في العمل بواسطة تقديم التوجيه اللازم.				
8	يقدر زملائي اهتمام مسؤوليهم المباشرين باحتياجاتهم الشخصية.				
9	أبتدأ الأفكار مع مسؤولي المباشر لتطوير الأداء عموماً.				
10	يقوم مسؤولي المباشر بتوظيف مهارات زملائي في العمل بمهنية.				
الثقة في الإدارة: إيمان الموظفين بصدق وقدرة إدارة مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية على قيادة المديرية بفعالية، واتخاذ قرارات تظهر مصلحة الجميع، وخلق بيئة عمل شفافة وداعمة.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق بشدة
11	إدارة المديرية تشرك الموظفين بكل القضايا المستقبلية.				
12	تلتزم إدارة المديرية بتنفيذ جميع الوعود التي قدمتها.				
13	يشعرنى سلوك إدارة المديرية بالثقة عند التعامل معها.				
14	توفر إدارة المديرية بيئة عمل آمنة لكافة الموظفين.				

15 تتعامل إدارة المديرية بعدل مع كافة زملائي.

القسم الثالث: المتغير التابع الأداء المؤسسي: هو قدرة مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على استخدام مواردها بشكل أمثل لتحقيق الكفاءة في العمليات، والفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستدامة في تطوير البنية التحتية وخدمات النقل، مع ضمان جودة الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات المستخدمين وتحقيق التناغم بين مخرجات المديريات وتطلعات المجتمع.

الكفاءة: هي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمعلوماتية في مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية، حيث يتم تعزيز مهارات الموظفين بواسطة التدريب المستمر، وإتاحة المعلومات بشكل فعال، مما يسهم في تحسين الخدمات وسرعتها، مع الحرص على منع هدر الموارد لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تحقق المديرية أقصى استفادة من مواردها البشرية.					
17	تعتمد المديرية على مصادر معلومات حديثة لتحسين أداء الموظفين.					
18	تساهم مهارة الموظفين في المديرية في تحسين الخدمات.					
19	تحرص المديرية على تنفيذ برامج تدريب للموظفين.					
20	تحرص المديرية على إتاحة المعلومات المتعلقة بالعمل بشكل مستمر للموظفين.					

الفاعلية: هي تحقيق أهداف واقعية عبر تعزيز التفاعل بين أقسام مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية، وتنفيذ البرامج كما هو مخطط، مع تشجيع العمل الجماعي، وتطوير الإجراءات، وضمان فهم الموظفين لمهامهم، وقياس الأداء بمؤشرات واضحة.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تحرص المديرية على صياغة أهداف قابلة للتحقيق.					
22	تعمل المديرية على تحقيق الانسجام بين الأقسام المختلفة.					
23	يتم تنفيذ البرامج والأنشطة المتعلقة بعمل المديرية وفقاً لما هو مخطط له مسبقاً.					
24	تعمل الإدارة على تطوير إجراءات العمل.					
25	توجد مؤشرات قياس للأداء واضحة ومحددة.					

الاستدامة: هي تقييم القدرة على تقديم الخدمات، والتكيف مع التغيرات وطلبات المجتمع، وتطوير البنية التحتية لمديريات النقل والمواصلات الفلسطينية، وضمان توفر الموارد البشرية المؤهلة لاستمرارية العمل.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تتابع الإدارة باستمرار تقارير متابعة ساعات العمل اليومية.					
27	تتمتع المديرية بقدرة التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية.					
28	تتمتع المديرية بقدرة التكيف مع متطلبات المجتمع المحلي المستجدة.					
29	تمتلك المديرية الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها.					
30	تطور المديرية بنيتها التحتية بشكل مستمر.					

جودة الخدمات: تطوير إجراءات تقديم الخدمات في مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية بشكل مستمر لضمان السرعة، وإشراك المجتمع المحلي في التخطيط، مع تقييم رضا الجمهور والاهتمام بملاحظاتهم ومبادراتهم، والاعتماد على الوسائل التكنولوجية وتطويرها لضمان رضا المستفيدين.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
31	تخضع إجراءات تقديم الخدمات في المديرية للتطوير المستمر.					
32	تتسم إجراءات تقديم الخدمات للمواطنين بالسرعة.					
33	يتم تقييم رضا الجمهور للخدمات المقدمة لهم باستمرار.					

34	يوجد اهتمام من الإدارة للاقتراحات والمبادرات المقدمة من الجمهور.				
35	تستخدم المديرية الوسائل التقنية لتقديم خدماتها.				

القسم الرابع: المتغير الوسيط الإدارة بالتجوال هي منظومة إدارية متكاملة تقوم على خروج مديري مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من مكاتبهم إلى مواقع العمل الميدانية، للتواصل المباشر مع الموظفين خلال أداء مهامهم، وبناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة، وحل المشكلات فور ظهورها، ومشاركة الموظفين في صنع القرارات، وتحفيزهم على الابتكار والتطوير، وجمع التغذية الراجعة من الموظفين لتحسين الأداء وضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في تقديم خدمات للمواطن الفلسطيني.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
اكتشاف الحقائق: قيام مديرين مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية بزيارات ميدانية لمراقبة جودة تنفيذ المهام، وملاحظة انضباط الموظفين، وتحديد العقبات، واكتشاف الأخطاء، مع الاهتمام بمشاكل واحتياجات الموظفين لتحسين الأداء.						
36	يستطيع مدير المديرية خلال تجواله الحكم على جودة تنفيذ المهام.					
37	يلاحظ مدير المديرية انضباط الموظفين خلال تجواله داخل المديرية.					
38	يسهم تجوال مدير المديرية في معرفة العقبات التي تعترض العمل.					
39	يسهم تجوال مدير المديرية في اكتشاف الأخطاء.					
40	يبيد مدير خلال تجواله في المديرية اهتمامه بمشاكل الموظفين.					
التحفيز: قيام مديرين مديريات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية بتفويض الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتقدير أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة، وتعزيز شعورهم بأنهم شركاء في تحقيق الأهداف.						
41	يسمح مدير المديرية خلال تجواله للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار التي تخص عملهم.					
42	يعبر مدير المديرية خلال تجواله عن تقديره للموظفين على أدائهم الجيد.					
43	يعمل مدير المديرية خلال تجواله على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بتواجده معهم.					
44	يحفز مدير المديرية خلال تجواله الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة.					
45	يحفز مدير المديرية خلال تجواله شعور الموظفين بأنهم شركاء في وضع الأهداف.					
الاتصال: يعني تعزيز الثقة والحوار بين مديرين مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية والموظفين، واستخدام سياسة الباب المفتوح، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية، وتوفير سبل الاتصال الفعال، وتعزيز العمل الجماعي، وإبصار التعليمات بسرعة.						
46	يشجع مدير المديرية الحوار بينه وبين الموظفين.					
47	يستخدم مدير المديرية سياسة الباب المفتوح مع الموظفين.					
48	يشارك مدير المديرية الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية.					
49	يوفر مدير المديرية كافة سبل الاتصال مع الموظفين.					
50	يعزز مدير المديرية خلال تجواله ثقافة العمل الجماعي عند الموظفين.					
التطوير والإبداع: يعني مشاركة مديرين مديريات النقل والمواصلات الفلسطينية مع الموظفين في تحسين أساليب العمل، وتقديم أفكار دقيقة، وتطوير الأداء، وتشجيع الإبداع والتنافس الإيجابي، وتحفيز تبني الحلول المبتكرة.						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة

					يتشارك مدير المديرية مع الموظفين في تطوير أساليب العمل خلال تجواله.	51
					يقدم مدير المديرية أفكاراً بشكل أدق خلال تجواله بين الموظفين.	52
					يشجع تجوال مدير المديرية الموظفين على تقديم أفكار جديدة لإنجاز المهام.	53
					يعزز مدير المديرية خلال تجواله التنافس في الأداء الجيد بين الموظفين.	54
					يحث مدير المديرية الموظفين على تبني الحلول الإبداعية.	55
التغذية الراجعة: تقديم التوجيه المستمر للموظفين من قبل مديرين مديريات النقل والمواصلات، وتحديد نقاط الضعف، وإبداء الملاحظات حول الأداء، وتبني المبادرات الهادفة، ومناقشة نتائج الأهداف، ومعالجة الإشكاليات بشكل فعال.						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
56	يقدم مدير المديرية التوجيه اللازم للموظفين باستمرار خلال تجواله.					
57	يحدد تجوال مدير المديرية نقاط الضعف في أداء الموظفين.					
58	يتبنى مدير المديرية أثناء تجواله المبادرات الهادفة التي يطرحها الموظفون.					
59	يناقش مدير المديرية خلال تجواله نتائج الأهداف التي حققها الموظفون.					
60	يمكن تجوال مدير المديرية من معالجة الإشكاليات الحاصلة.					

وشكراً على تعاونكم

ملحق (ب): أسماء المحكمين

أسم المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل
د. خالد الصويص	أستاذ	جامعة فلسطين التقنية خضوري
د. عطية مصلح	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. عودة الله مشاركة	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. إيهاب قبج	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية خضوري
د. نور الأقرع	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. طارق جرار	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية خضوري
د. محمود حجازي	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
د. رائد عريقات	استاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية
د. عماد ولد علي	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية
د. محمد جعبري	أستاذ مساعد	جامعة الخليل

ملحق (ت): كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص. ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073
فاكس: 02/2963738
بريد الكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 2025/708

التاريخ: 2025/02/18

معالي المهندس طارق زعرب
وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية

تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (عزيزة مصطفى يوسف تايه)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة ب: (دور الإدارة بالتجوال كمتغير وسيط بين ثقة الموظفين والأداء المؤسسي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية - المحافظات الشمالية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة وإجراء المقابلات وتوزيع أداة الدراسة على العاملين في وزارة النقل والمواصلات - المحافظات الشمالية وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،

د. صلاح صبري
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف