

درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء المدراء في مديرية تربية الانبار

م.د. وسام علي حسين م.م. صبا نوري عطا الله م.م. افتخار عبد الحسين كاطع
جامعة الفلوجة / كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الفلوجة / كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد /
كلية الإدارة والاقتصاد

تاريخ التقديم: 2018/4/15

تاريخ القبول: 2018/7/25

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالتجوال وتتمثل بـ (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والابداع، التغذية الراجعة) ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية وتتمثل بـ (العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية) من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا في مديرية تربية الانبار، وتكمن أهمية البحث في تأصيل فكري فلسفي لطبيعة المتغيرات بوصفها مصطلحات إدارية، عالج البحث مشكلة عبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، تم صياغتها استناداً إلى الوضع القائم الذي تشهده مديرية تربية الانبار، وتمثلت الفجوة الحقيقية في عدم ادراك أهمية المتغيرات المبحوثة، وتحقيقاً لما تقدم، طور الباحث نموذج افتراضي بني على التوثيق وتحديد المهام اعتمد في صياغة فرضيات مستندة إلى مشكلة البحث وتساؤلاته تحقيقاً لمقاصد البحث، اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للبحث وتم توزيعها على عينة من مدراء في مديرية تربية الانبار وفروعها بلغت (64)، لتمثل ميدان اجراء البحث، وتم تحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، خرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية من اهمها عدم القدرة على توظيف فوائد الإدارة بالتجوال باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية كون رؤساء الاقسام ليس لديهم الصلاحيات الكافية بنالي تستخدم تقارير الجولات لتذليل المشاكل والصعوبات، وأخرى تطبيقية شخّصت حقيقة واقع المتغيرات المبحوثة في بيئة مديرية تربية الانبار، واقترح مجموعة من التوصيات التي ركزت على تفعيل مفهوم الإدارة بالتجوال في المنظمات للقدرة على ايجاد توازن عادل بين المدخلات الموزعة على العاملين والمخرجات التي يحصلون عليها ليكون ذلك ضمن سياق عام يدعو الى الانصاف والمقارنة مع الاخرين.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ الإدارة بالتجوال ، العدالة التنظيمية، مديرية تربية الانبار.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 109 المجلد 24

الصفحات 220-239



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الأنبار

المقدمة

يشهد العالم تغيرات سريعة ومتلاحقة في عصر اتسم بالسرعة والحداثة ، فحدثت تطورات هائلة في بداية القرن الحالي في شتى نواحي العلوم الانسانية والطبيعية والسلوكية وفجرت من خلالها العديد من المناهج لم يسبق لها مثيل ولم يعد النمط الكلاسيكي ذو فائدة بل يسعى العالم الى احداث التحولات التي تجعل منه قادراً على مواجهة التعقيدات وعليه فأن من واجب الادارة بالتجوال هي خروج القيادات على مستوى مديرية التربية وقسامها ومن ضمنهم مدير التربية من مكاتيمهم الى مواقع العمل الفعلية للتعرف على الاداء الفعلي للعاملين في مديرية تربية الأنبار والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حلها وتلبية احتياجاتهم، وتتمثل اهدافها في معالجة حالات وامراض الضيق والاحباط والقلق والتوتر والياس الاداري المصاحب للإدارة المكتبية، وإعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى العاملين وكسر الروتين، والتحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ وتحطيم سلاسل التوقف الفكري وحوجز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الاداري الناتج عن الادارة التقليدية لمواقع العمل ومن ثم فان الزيارات الميدانية التي تقوم بها القيادات تعمل على التفكير في التغيير الى الافضل عن طريق تطبيق المساواة في التعامل معهم، والتي تعتمد بشكل مباشر على عكس طبيعة العدالة التنظيمية المطبقة في مديرية التربية كالمصادقية، والثقة، والاحترام المتبادل وغيرها من الوسائل التي تساعد على تعزيز الاداء ورفع الروح المعنوية لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية ونجاح وبث روح الاثارة والحماس لدى العاملين في مديرية تربية الأنبار، لذا جانت هذه الدراسة لبيان العلاقة بين الادارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية لمديرية تربية الأنبار لخلق رؤيا شاملة في مجال البحث العلمي.

المحور الأول / ((منهجية البحث))

أولاً: مشكلة البحث

أن المشكلة التي باتت تعاني منها المنظمات هي اعتماد القيادات على وسائل الاتصال غير المباشرة في ظل الإفرزات المعاصرة والتحديات وزيادة عدد الموظفين وتبايدهم النفسي والمكاني، وهذا ما فرض على المنظمات العمل من منطلق الاعتماد على ممارسة الإدارة بالتجوال لتنمية الدوافع الإيجابية وتشكيل سلوكيات وغايات الموظفين باتجاه يحقق رضائهم للوصول إلى العدالة التنظيمية. ويترتب على كل ما سبق وصفاً حرجاً للحكم على قدرة القيادات في مديرية تربية الأنبار المبحوث على ممارسة الإدارة بالتجوال وتوظيف نتائجها باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية. في السياق نفسه يمكن تأطير مشكلة البحث في التساؤلات الآتية؟

1. هل لدى القيادات تصوراً واضحاً عن أهمية ممارسة الإدارة بالتجوال وما تتركه من اثر في العدالة التنظيمية؟

2. ما مدى مساهمة ممارسة الأدره بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية في ميدان البحث؟

3. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسة الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية؟

ثانياً: أهداف البحث

1. تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات في مديرية تربية الأنبار.
2. التعرف على مستوى ادراك القيادات في مديرية تربية الأنبار لتبني سياسات واستراتيجيات الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية.
3. التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية.



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار

ثالثاً: أهمية البحث

تستمد البحوث والدراسات ابراز عوامل أهميتها من أهمية المواضيع والعناصر البحثية التي سعت لمعالجتها وحجم التأثير الذي تملكه في مجمل البيئة التي عولجت فيها على ارض الواقع في جانبها التطبيقي، ويتمثل في جانبين:

1. الجانب العلمي: يتمثل في كون البحث يشكل إطاراً نظرياً مرجعياً حول مفهوم كل من "الإدارة بالتجوال" والعدالة التنظيمية" يمكن للباحثين الاستفادة بهم عند إتمام البحوث المتشابهة، وهو الأول من نوعه على حد علم الباحثين الذي يعزز مضامين مفهوم كل من الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية ويضعه في اطار مفاهيمي مطبق على مديرية تربية الانبار.

2. الجانب العملي: ويتمثل في كون البحث يصف واقعاً حقيقياً لممارسة إدارة التربية لمفهوم كل من الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية، وسيضع مديرية تربية الانبار أمام العديد من الحقائق التي يمكن في ضوئها اتخاذ بعض القرارات التي تدعم باتجاه الاستفادة من الإدارة بالتجوال لأنه يساهم في تعزيز جوانب القوة في العمل الإداري وتلافي جوانب الضعف، وتحقيق العدالة فيها من خلال نشر الوعي الإداري بمفاهيم العدالة التنظيمية فيها وما ينتج عنهما من سلوكيات إيجابية فاعلة تخدم الميدان المبحوث.

رابعاً: الفرضيات ونموذج البحث

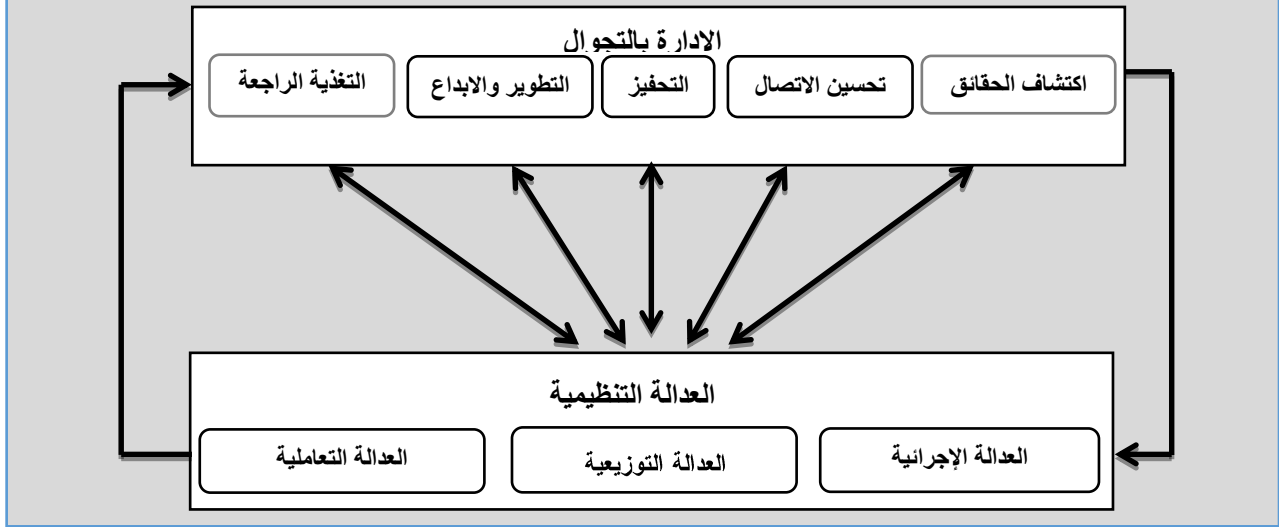
استناداً إلى مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات والتي تمثل إجابة على ما ورد بمشكلة الدراسة، بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وربطها بمتغيرات البحث الحالي للقدرة على الخروج بنموذج متطور يتم على ضوئه صياغة فرضيات البحث الحالي، حيث اذ من دراسة (Niazi,2013:72) إلى أن العدالة التنظيمية تمثل احد المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق رضا الموظفين وهذا ينعكس بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي من خلال توجيه سلوكيات القوى العاملة باتجاه الأهداف المنشودة، وفي نفس الوقت تؤكد دراسة (Komodromos,2014:24) على استخدام المنظمات العدالة التنظيمية والثقة والأنصاف وإدارة التغيير يمكن أن يعزز من الفهم والإدراك لدى العاملين للثقة والأنصاف وإدارات التغيير الاستراتيجية الناجحة داخل المنظمة، كما وأشارت دراسة (عيسات، 2016: 18) إلى وجود علاقة بين الإدارة بالتجوال والتمكين الإداري بدلالة أبعادهما، أي من خلال الاطلاع على الدراسات التي تم عرضها يتضح عدم تركيز الابحاث على علاقة الترابط بين الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية بدلالة أبعادهما. كما تشير دراسة (Martin,2016:13) إلى أن القيادة بالتجوال تلعب دوراً أساسياً في نمط القيادة المستخدم وإن المكاتب هي ليس إيجاد المدير ومن خلال هذه الدراسة تبين وجود اثر لأداره بالتجوال في فاعلية المديرين، بينما أكدت دراسة (Alshrah,2013:31) على أن ممارسات الإدارة بالتجوال تمثل محور السيطرة على سلوكيات العاملين والتي من خلالها يمكن التأثير على الالتزام التنظيمي، وفي السياق نفسه تشير دراسة (الحوامدة والعبيدي، 2012: 16) إلى أن ممارسات الإدارة بالتجوال تؤثر بشكل مرتفع على عملية اتخاذ القرارات من منطلق أن المنظمات تسعى إلى توظيف نتائج التجوال في توطيد قرارات سليمة تخدم واقع المنظمات، من خلال ما تقدم يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- ❖ الفرضية الرئيسية (1) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التنظيمية في مديرية تربية الانبار.
- ❖ الفرضية الرئيسية (2) : تختلف درجة التأثير لتبني ممارسات الادارة بالتجوال حسب ابعادهما على العدالة التنظيمية في مديرية تربية الانبار.



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار

وعلية يقترح الباحثين المخطط الموضوع في الشكل رقم (1) والذي يعطي تصوراً واضحاً للعلاقة والأثر على النحو الآتي:



الشكل (1) مخطط النموذج الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثين

خامساً: منهج الدراسة

انطلاقاً من هدف البحث المتمثل في التعرف على دور الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية، أعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي كون المنهج الوصفي التحليلي يسعى الى التعرف على الظاهرة كما توجد في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً من خلال جمع الحقائق والمعلومات واجراء التحليل للوصول الى النتائج والتوصيات.

سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثلت اهم أساليب جمع البيانات والمعلومات بالآتي :

1. اعتمد الباحثين في الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالكتب والأطاريح وفي نفس الوقت تم الاعتماد على المقابلات الشخصية مع العاملين على البرامج والتطبيقات فضلاً عن الشبكة العالمية للمعلومات الانترنت كل تلك الادوات ساهمت في تغطية الجانب النظري للبحث.
2. اعتمد الباحثين في الجانب العملي على استمارة الاستبانة التي تعد المصدر الأساس للبيانات التي يعتمد عليها في البحث .

سابعاً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على التعرف على دور ممارسة الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على مديرية تربية الانبار.

الحدود البشري: الموظفين العاملين على مستويات الإدارة العليا.

الحدود الزمانية: تجميع بيانات الدراسة خلال العام (2017-2018م)

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي

اعتمد الباحثين في التحليل على البرنامج الإحصائي (SPSS) بعد أن تم تفرغ البيانات وإيجاد اختبار التوزيع الطبيعي ثم تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية التالية:
النسب المئوية ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، معامل التحديد ، اختبار T Test ، واختبار F ، بالإضافة إلى إيجاد قيمة (B) و (A) من خلال الانحدار الخطي البسيط.



المحور الثاني/الجانب النظري

أولاً: ماهية الإدارة بالتجوال

"تعد الإدارة بالتجوال (MBWA) من الممارسات التي اثارته الكثير من الاهتمام في العلوم الادارية، و تعتبر وليدة القرن العشرين ، وان كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ عصر ما قبل التاريخ ولكن هذه التقنية الحديثة بالفعل بدأت تقتحم عالم رجال الاعمال والشركات في عام 1970 من قبل المسؤولين التنفيذيين في شركة (هيوليت باكارد) حينما نادوا بأصوات عالية مديرهم للخروج الى امكان العمل ، ليكونوا قريبين من العاملين ويشاركوهم في اتخاذ القرارات (McClain,2009:29) إلا ان اول من كتب عن الإدارة بالتجوال هما (Peters and waterman,1982:121) في كتابهما "البحث عن التميز" وذلك عندما كشفوا عن مفهوم الإدارة بالتجوال كأسس للقيادة والتميز في كتابهما (A passion for Excellence,1989) وبيننا ان ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع على مواجهة المشكلات في العمل وابقاء التواصل بين المدير والموظفين، كما ذكرى ان فحوى الإدارة بالتجوال تتضمن ان تخلص نفسك من الاعمال الكتابية والانطلاق خارج المكتب لمتابعة العمل ميدانياً (Gil and Ido,2012) والعديد من المنظمات تبنت الإدارة بالتجوال امثال Walt Disney World in Atlanta للحفاظ على خدمة عالية الجودة وايضاً St. Marks Breast Center at the New Zealand Health Center لتوفير خدمة تلبية طموح المستفيدين في القطاع الخدمي الانتاجي (Callan,2000:61) وكذلك Hewden Stuart هو واحد من اكبر المستقلين في بريطانيا اعتمدت شركات تأجير معدات البناء على نموذج القيادة بالتجوال (Van de Vliet,1995:88)، ويعتقد مديرو شركة (Hewlett- Packard) ان استخدام المديرين منهج الإدارة بالتجوال مع موظفيها هو الامثل اخلاقياً، ووصفوا الإدارة بالتجوال بانها العمل دائماً بالتواصل مع المكان في كل وقت لمعرفة كيف يشعرون تجاه وظائفهم وهذا الشعور يجعلهم منتجين، وبعبارة اخرى هي علم تفعيل الاخرين (الخضيري,2000:27) والوقوف على عوامل واسباب الضعف الداخلي المؤثر على الانتاج والانتاجية، وبينت (Luthra,2004:124) انه نهج غير منظم يشارك فيه المديرون مباشرة في أنشطة المروسين المتعلقة بالعمل، وتكون غير مجدولة وعفوية وودية، وهناك هدفان اساسيان للإدارة بالتجوال هما:

1. القيادة Leadership: الإدارة بالتجوال يمكن بناء علاقات ذات جودة عالية بين المديرين والموظفين التي بدورها تسهل لهم القيام بعملهم بشكل جماعي، مما يزيد الرضا عند الموظفين، وارتفاع الروح المعنوية لديهم وزيادة كفاءتهم ونتاجيتهم (Luria,2010:94) فهي نوع من المعايضة القائمة على الفهم والتفهم العميق ومناقشتهم في انجازاتهم ومشكلاتهم في جو من الالفة غير الرسمية.

2. التعلم Learning: بحسب ما اورد (Gil and Ido, 2012:249)، (Luthra,2004:126) ان الغرض الاساسي من الإدارة بالتجوال هو جمع المعلومات الكمية والاصغاء الى المقترحات والشكاوي التي بدورها تمكنهم من الحفاظ على نبض حياة المنظمة، وباختصار ان الغرض الاساسي من الإدارة بالتجوال هو التعلم كيف يتم ان انجاز العمل في الوقت الحقيقي والاستكشاف مباشرة القيود والعقبات القائمة والمحتملة التي ينبغي مواجهتها وتصحيحها والسيطرة عليها من اجل تحقيق الادارة الاهداف والانتاج ذات جودة عالية.

ثانياً: اهمية الإدارة بالتجوال

الإدارة بالتجوال مصطلح بدأ يزحف الى الفكر الاداري مع تضخم حجم الشركات، وانتشار فروع المشروعات، وتعدد انشطتها، وتباعد المسافات الجغرافية بينها واتساع نطاق نشاطها (الخضيري, 2000: 12) وتزايد اعتمادية متخذ القرار الاداري على التقارير المكتوبة، والتي كثيراً ما تخفي بيانات، وتتحيز في اعطاء المعلومات، والتي تتدخل فيها عوامل ظرفية ومكانية، تجعل من التقارير اداة مشوشة ومشوهة، وغير دقيقة في تحقيق الاتصال ورغم ان هناك جهود غير عادية تبذل لاختصار وتقليل المستويات الادارية التي تتعامل مع التقارير، ورغم ذلك التحيز الشخصي لازال قائماً، حتى ان التكنولوجيا اصبحت تبرمج على تزييف الواقع، واطهاره بالشكل الذي يرغب ان يكون عليه، (المواضية, 2014:65) وليس كما هو قائم فعلاً في الواقع الفعلي، حتى اصبح القرار الاداري يفتقر الى الواقعية في كثير من الاحيان، وقد شجع هذا الى بروز اتجاهاً في الفكر الاداري تبنته المدارس الفكرية الغربية والعربية والذي اصبح معه المدير اسيراً لهذا الفكر.



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الأنبار

ومن ثم فقد أصبحت الإدارة بالتجوال وظيفة متخصصة، ومهنة يمارسها مدير محترف، وله مكان محدد في اطار الهيكل التنظيمي للكيان الاداري الذي يعمل فيه وهذا ما اكده (اشتوي، 2015:78) ان تستغل الإدارة تجوالها الميداني بين العاملين في تحفيز المميزين منهم وتفويض للسلطة ومنحهم علاوات تشجيعية امام اقرانهم لدفع الجميع نحو التميز في العمل واعادة توزيع العمل في الواقع الفعلي واخيراً اكتشاف المشكلات واوجه القصور.

ثالثاً: ابعاد الإدارة بالتجوال

إن أبعاد الإدارة بالتجوال محل الدراسة تشمل الخمسة ممارسات التالية:

1. اكتشاف الحقائق **Discover facts**: وهي العلم والدراية بكل ما يحدث ومراقبة التقدم والتعرف على المعلومات وكشف التفاصيل المتعلقة بالعمل والعاملين بشكل ميداني، كي تكون قادرة على حل المشكلات والتأكد من صدق المعلومات التي يحصلون عليها وتحديد الموقف الحالي الذي تمر به المنظمة بدقة، كما يجب عليهم أيضاً التأكد مما اذا كانت الامور تسير في مسارها الصحيح أم لا (الحوامدة، 2006: 49) وتحديد المشكلات التي تتعرض لها المنظمة وتوفير ما يلزم من احتياجات والتعرف على العوائق الكامنة امام مسار التنفيذ الجيد للاستراتيجية ثم عليهم بالمثل تطوير الأسس التي تُحدد ما يمكنهم القيام به لدفع مسار العملية قدماً الى الامام (Suhaimi, 2012:44).

2. تحسين الاتصال والعمل الجماعي **Improve Communication**: قدرة الإدارة على تفعيل سبل الاتصال بينها وبين العاملين بشتى الوسائل سواء الاتصال الشخصي (محادثة، لقاءات، خطابة)، الهاتف، اللاسلكي، الفاكس، وسائل الاعلام (لوحات الإعلانات ، الصحف، الانترنت، التلفزيون، الراديو)، البريد الالكتروني بهدف تعزيز الثقة ، وتبادل الآراء بينهم ونشر ثقافة التعاون في العمل الجماعي وادراك اهداف الفريق المشتركة وفهم وتوضيح المهام والادوار والتحضر في التعامل مع الخلاف ونشر البيئة الودية والتدريب لحفزهم والثقة في قدراتهم وممارسة الرقابة الذاتية والتخطيط للتغيرات التي ستؤدي الى تحسين كفاءة الأداء (AL-eyedi, 2012:34).

3. التحفيز **Motivation**: ويشير الى قدرة المدير الى حفز العاملين على العطاء مادياً ومعنوياً بهدف دفعهم نحو الاداء الافضل ورفع روحهم المعنوية عبر كسر الرهبة والتغلغل بالحوار مع العاملين فتعزز لديهم الثقة والمودة والتفاهم مع الاخرين لتحسين الصورة الذهنية لدى العاملين في المنظمة وتنمية الاحساس لديهم بأنهم جزء منهم بهدف الارتقاء بالجودة والوصول الى مستويات اعلى من الاداء. (Rawashdeh, 2012: 387).

4. التطوير والابداع **Development and Creativity**: ويشير هذا المفهوم الى قدرة المدير على تقديم وازداف افكار ومواهب جديدة، واكتشاف المبدعين والعباقرة والهام العاملين بالحلول الابداعية، وتوفير البيئة الابداعية والافكار والحلول وبرامج التدريب اللازمة لتطوير اساليب العمل وطرقه وتنمية القدرات (الحوامدة، 2006: 46) والامكانات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الاهداف الكمية والنوعية والاخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين أثناء الجولات التفقدية، لدعمهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وصل مواهبهم داخل المنظمة.

5. التغذية الراجعة **Feedback**: اشعار العاملين من قبل الإدارة عبر تجوالهم الميداني بنتائج اعمالهم وتعزيز شعورهم بقيمة ماانجزوه، وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بعملهم وبيان نقاط القوة والضعف فيه وتحديد نوع التدريب اللازم لتقوية نقاط الضعف عندهم وتحديد مجالات التحسن ونقاط القوة والثناء عليها، لوضع المقترحات والحلول والبرامج المتنوعة لعلاجها (Skretta,2008:41) من خلال المناقشة والحوار البناء والهادف الى تحسين العملية التعليمية بكامل جوانبها بهدف التحسين والتطوير (Frankel et al., 2003:234).



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الأنبار

رابعاً: مفهوم العدالة التنظيمية

"هناك مدى من المنظورات النظرية التي تتناول مفهوم العدالة التنظيمية وأهمية الحفاظ على مدركات العدالة في مكان العمل وتتضمن نظرية العدالة (Adams, 1965:67)، ونظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الحرمان النفسي ونظرية دافع العدالة ونموذج حكم العدالة والدراسات في هذه المجالات وضحت بان مدركات الظلم (عدم العدالة) ربما تؤدي الى نقصان في اداء العمل وضعف جودة العمل وقلة التعاون بين شركاء العمل، فالعدالة التنظيمية ليست بالمفهوم البسيط فقد توجد هناك مستويات مختلفة تبرز فيها قضايا العدالة اعتماداً على الوسط التنظيمي والفرد المشمول بذلك" وفي هذا الصدد يعرف (Greenberg,1990:582) العدالة التنظيمية بأنه مفهوم يشير الى " ادراك الافراد لمدى معاملتهم بعدالة في المنظمة، وكم لهذا الادراك تأثيراً على النتائج التنظيمية مثل الالتزام والرضا الوظيفي، كما يستخدم مصطلح العدالة التنظيمية ليعني الدرجة التي عندها يدرك العاملون بأن القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتعلقة بعملهم عادلة للجميع (Brown & Coley, 2011: 22) وان فكرة العدالة تعد السلوك كونه اخلاقياً من خلال عدم التحيز في معاملة الناس (Rashid, et al. , 2004: 11) وفي ضوء ما سبق يرى الباحثين بأن المفهوم المتكامل للعدالة التنظيمية يقتضي التفريق بين مدلولي المساواة والعدالة" إذ أن المساواة تستخدم في المقارنة بين الاشياء والموضوعات المتماثلة، في حين العدالة تمثل المقاربة بين الاشياء المتقابلة مثل الاداء والحوافز المادية، وبهذا يمكن القول على انها عملية إدارة الفروق في حياة المنظمة لحفز جميع الجهود نحو تحقيق اهداف المنظمة ومصحتها العليا في البقاء والتفوق والتقدم نحو المستقبل".

خامساً: أهمية العدالة التنظيمية

اشار (Brockner,2002:59) و(دره،2008: 56) أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات الآتية:

1. "إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والاجور في المنظمة وتعد العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
2. إن العدالة التنظيمية تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعد العدالة الاجرائية في هذا الجانب بعداً مهماً يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الاداء لبلوغ الاهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.
3. إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الاجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثم بناء تصورات لاسيما ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والانسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.
4. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي" (عبد الوهاب، 2017:25).

سادساً: ابعاد العدالة التنظيمية

توصلت الدراسات التي اجريت بغرض بناء هيكل مفاهيم للعدالة التنظيمية الى تحديد ثلاثة ابعاد، وهي التوزيع، والاجراءات، والتعاملات، ويمكن توضيحها فيما يلي:

1. العدالة التوزيعية Distributive Justice: طورت العدالة التوزيعية من قبل Adams صاحب نظرية العدالة وتعرف على انها عدالة المخرجات او العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الاجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل واعباء وواجبات الوظيفية، فضلا عن ذلك يذهب بعض الباحثين الى تصنيف عدالة التوزيع وفق مكان تواجد الطرف الاخر في عملية المقارنة، فعندما يكون ذلك الطرف زميل يعمل داخل المنظمة تصبح عدالة داخلية وعندما يكون الطرف الاخر للمقارنة يعمل في منظمة اخرى، تصبح عندئذ عدالة خارجية (Mondy and None,2005:72).
2. العدالة الاجرائية Procedural Justice: يرجع الفضل في بروز "بعد عدالة الاجراءات" الى جهود (Thibaut and Walker,1975) اذ توصل الباحثين الى ان مدى ادراك الفرد للعدالة يتأثر بعدالة الاجراءات المستخدمة في تحديد الحوافز الوظيفية ويضيف (Leventhal,1976:128) في دراسته قواعد للعدالة الاجرائية تستخدم في المنظمات يذكرها (العطوي، 2007: 150) وهي:



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الأنبار

أ- القاعدة الاخلاقية: تتمثل في ان كل اجراءات التخصيص يجب ان تكون متوافقة مع القيم والمعايير الاخلاقية السائدة لدى العاملين.

ب- قاعدة الدقة: ان اتخاذ القرارات يكون بناءً على معلومات دقيقة وسليمة كما ان عملية التخصيص يجب ان تعتمد على المعلومات والاراء الدقيقة، وان تجمع المعلومات وتحلل باقل خطأ ممكن.

ت- قاعدة الانسجام: يجب ان تنسجم وتتناغم اجراءات توزيع المكافآت على الجميع.

اما (Niehoff and Moorman,1993) فقد حددا مكونات عدالة الاجراءات في ثبات ودقة الاجراءات، صحتها وواقعيتها، وعدم التحيز في تطبيقها.

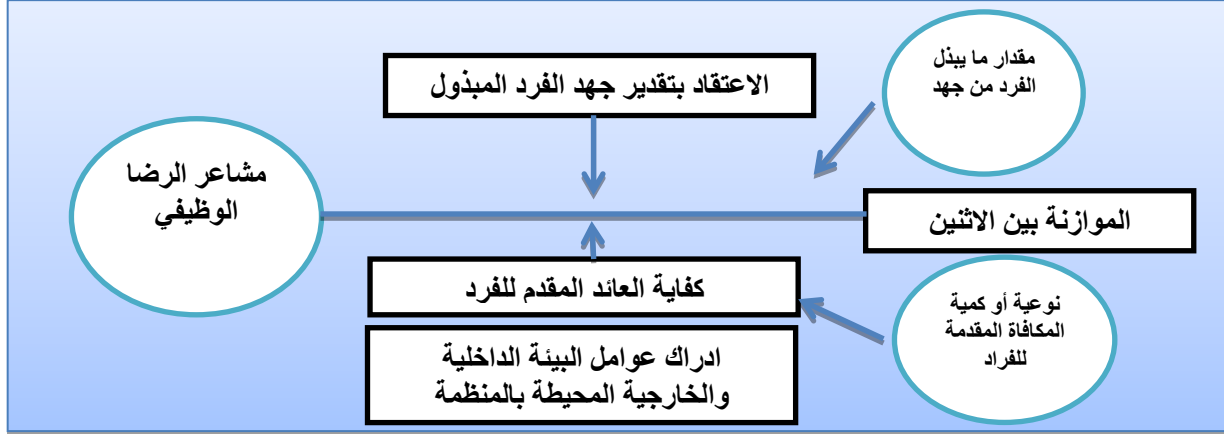
3. عدالة التعاملات **Intersectional Justice**: هي مدى احساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الاجراءات الرسمية او مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الاجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف (Robert and Angelo,2001:302).

سابعا: دور الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية

الماضي القريب كان المعتاد والمألوف ان يظل الرؤساء والمديرون قابعين خلف مكاتبهم لا يغادرونها الا للذهاب الى بيوتهم، وكان معتاداً ان تتحول علاقة المدير بمرؤوسيه الى علاقة مستندية تسيرها المستندات والاوراق، لذلك يقتضي نجاح المنظمة تحقيق التوافق والتكامل بين رؤية الادارة العليا ورؤية العاملين ، ومن المتعارف عليه ان الانسان لا ينزل لذات النهر مرتين، وكذلك الإدارة بالتجوال، فجريان الاحداث كجريان ماء النهر، (الخصيري، 2000، 144) "فهناك لحظات من التغيير والتبدل تفرض ذاتها وحضورها على المدير المتجول تتيح لهم فرصة حقيقة الاطلاع على كل ما يجري داخل مؤسساتهم التعليمية وفي مواقع العمل الميداني من اجل غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيهيها من الناحية الواقعية للمستقبل المنشود مثال على ذلك رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتحسين صورة ذهنية وترك اثر طيب ايجابي من خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم بالرضا بما يقومون من اعمال، وجمع البيانات للوضع الحالي الراهن وتفسيرها لتوليد استراتيجيات جديدة" (Cervone&Martinez,2007:2) لان المدير الذكي يحرص اثناء تجواله على الاستماع لمشاكل العاملين ومشاكل العمل ويعمل ما في وسعه للمساهمة في حلها ورفع كفاءة الاداء داخل المؤسسة التعليمية، فقد توصلت دراسة (Tan&Tan,2000:96) الى ان عملية الاتصال الفعالة في المنظمة ذات تاثير ايجابي على ثقة العاملين تجاه الادارة العليا بما يؤدي الى الازدهار الاقتصادي والرفاه الاجتماعي للعاملين في المنظمة، وما تحققة من انعكاس حول ادراك العاملين للانصاف والنزاهة والشفافية في الاجراءات والتوزيعات والتفاعلات والتي يؤدي وجودها الى زيادة رضا العاملين والثقة في الادارة وتبادل المواقف الايجابية بين العاملين من جهة وبين العاملين والمنظمة من جهة اخرى (Lawler,1968:66 Porter and)، والشكل (2) يوضح نموذجا حقيقيا لكسر الحواجز الرسمية والسلطوية وتعزيز العدالة الاجتماعية في العوائد التي يستلمونها على اساس ما يقدمونه من اداء للعمل وهو "نموذج أستاكي آدامز (1963)"، لذا تسعى المنظمات التعليمية اليوم الى البقاء من خلال الاعتماد على ادارة فاعلة جاءت لتقضي على الروتين القاتل للابداع والابتكار وفي الوقت نفسه تقدم المكافأة والحافز والاجر والثواب المجزي لمن يعمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة التعليمية وليس من اجل ارضاء الرئيس المباشر له فهي نوع من المعيشة القائمة على الفهم والتفهم العميق وعلى الاحساس بالآخرين الذين يقومون بالتنفيذ بهدف التحسين والتطوير".



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار



الشكل(2): نظرية العدالة لـ آدمز

Source: Adams, J.S, (1963) Towards An Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.67.

من خلال ما تقدم يرى الباحثين ان نظرية العدالة تنظر بشكل مباشر الى عوامل خفية ومتغيره والتي بدورها تشكل عوامل مهمة يمكن ان تؤثر على العامل عندما يكون راغب في تقييم ما يقدمه من عمل وتوضح علاقة العامل مع المسؤولين واصحاب العمل وبيئة العمل، اي يمكن القول ان نظرية العدالة لا تتوقف عند ذات العامل فقط كون العامل يحتاج دائما الى مقارنة وضعة مع الاخرين وبالتالي هذا يشكل رأي العامل حول العدالة والمساواة في بيئة العمل. وبهذا يمكن الخروج باستنتاج مفاده ان العامل لا يكتفي بما تقدمه المنظمة له من مزايا وخدمات انما يكون في حالة سعي حثيث لمعرفة ما يحصل عليه الاخرين في بيئة العمل المتشابهة. ووفقاً لما تقدم فان تطبيق هذه النظرية في المؤسسات التعليمية يمثل نقطة تحول ايجابية يمكن ان تحقق من خلالها علاقة قوية مع العاملين عندما تصل بهم الى حد الاستقرار النفسي.

وبهذا يمكن القول ان مثل هذا النموذج ملائم للبيئة المبحوثة على الرغم من بعض المعوقات التي تواجه تطبيقه كون العديد من المخرجات لا يمكن قياسها بشكل كمي من قبل المدراء في الميدان المستهدف اضافة الى صعوبة المقارنة مع الاخرين، وبهذا يجب على المدراء في الميدان المستهدف العمل بشكل دؤوب على تحقيق التوازن بين المدخلات التي توزع على العاملين وبين المخرجات التي يحصلون عليها بحث يكون ذلك ضمن محور متكامل يكرس الجهود لأنصاف العامل مقارنة بالآخرين.

المحور الثالث/ الجانب العملي

اولاً: مجتمع البحث وعينته

يقصد بمجتمع البحث جميع من يكون ضمن محور مشكلة البحث سواء الأفراد او الأشياء، ويتمثل مجتمع البحث بمديرية تربية الانبار وفروعها وتم اختيار عينة عمدية طبقية بلغت (64) تمثلت في المديرين العاملين في مديرية التربية وفروعها في محافظة الانبار كونها تحتاج الى مثل هذه الدراسة وبحكم علاقة عمل الباحثين في مجال التعليم لذا وقع عليها الاختيار لتطبيق البحث، تم توزيع استمارة الاستبيان والتي تمثلت أداة رئيسيه لجمع البيانات للتوصل الى هدف البحث، وضحت فقراتها للحصول على بيانات دقيقة واستطاع الباحث استرجاع (62) وبعد التدقيق لأجراء عملية الترميز تبين أن هناك استمارتين غير مكتملة تم استبعادها ليتم اعتماد (60) وتشكل نسبة (94) من المجموع الكلي للاستمارات الموزعة.



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار

ثانيا: أداة الدراسة

- لتحقيق اهداف البحث تم تصميم استبيان من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وباعتماد على الاستشارات ذوي التخصص في هذا المجال.
واشتمل الاستبيان مجموعة من المحاور وكما موضحة ادناه:
الجزء الاول : اشتمل على المعلومات الشخصية ذات الصلة بأفراد العينة المختارة (الجنس ، العمر ، سنوات ، التحصيل الدراسي) .
- الجزء الثاني : اشتمل على الفقرات المتعلقة بمتغير الادارة بالتجوال وقد تكونت من (15) فقرة تم من خلالها قياس المتغير .
- الجزء الثالث : اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع العدالة التنظيمية وقد تكونت من (9) فقرة غطت المتغير بالكامل.
وادناه جدول يوضح المحاور والأبعاد والفقرات لكل بعد والمصادر التي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبيان: قياس متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1) المقاييس المعتمدة في اعداد استمارة الاستبيان

المصدر	الفقرات	الأبعاد	المحور
AL Shra'ah et.al,2013	3	اكتشاف الحقائق	الإدارة بالتجوال
ALRawashdeh,2012	3	تحسين الاتصال	
Gil and Idol,2012	3	التحفيز	
الحوامدة والعبدي، 2012	3	التطور والابداع	
	3	التغذية الراجعة	
Niehoff and Moorman,1993	3	العدالة الإجرائية	العدالة التنظيمية
Price and Mueller,1986	3	العدالة التوزيعية	
Cropanzano and Greenberg,1997	3	العدالة التعاملية	

المصدر: إعداد الباحثين.

- وللوصول الى مدى ملائمة الاستبانة لما صممت اليه تم اختبار الصدق والثبات لاستمارة الدراسة من خلال الاتي
- ثالثا: تقويم أداة الدراسة (الاستبيان)
- تم إخضاع الاستبيان إلى مجموعة من اختبارات التأكد من صدق المقياس، وكما موضح أدناه:-
1. صدق المحتوى: جرى عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة لتأكد من مدى دقة المقاييس وملائمتها لما أعدت من اجله، وتم إجراء التعديلات حسب آراء الخبراء وبما يتناسب مع واقع الميدان المبحوث.
 2. الصدق الداخلي لأبعاد المتغيرات: يتبين من خلال الجدول أدناه الصدق الداخلي للأبعاد المرتبطة بمتغيرات البحث:



درجة ممارسة الادارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار

جدول رقم (2) الصدق الداخلي لأبعاد البحث

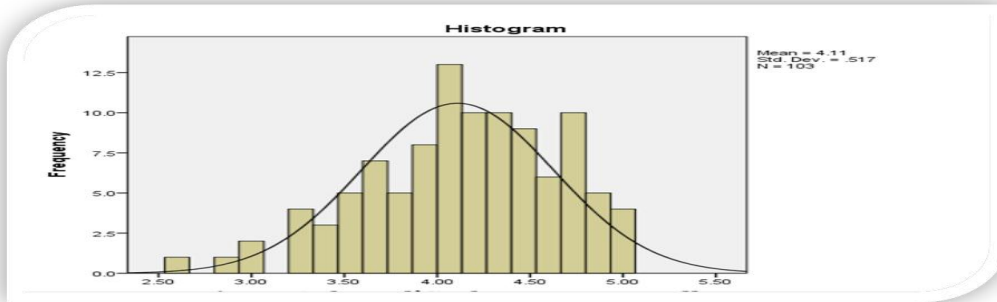
ت	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القبول أو الرفض
الادارة بالتجوال				
1	التغذية الراجعة	0.672**	.000	مقبول
2	التطوير والأبداع	0.723**	.000	مقبول
3	التحفيز	0.668**	.000	مقبول
4	تحسين الاتصال	0.731**	.000	مقبول
5	اكتشاف الحقائق	0.659**	.000	مقبول
العدالة التنظيمية				
1	العدالة الاجرائية	0.723**	.000	مقبول
2	العدالة التوزيعية	0.691*	.000	مقبول
3	العدالة التعاملية	0.679**	.000	مقبول

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (2) وجود ترابط بين المتغيرات بدالة جميع الفقرات الداخلية، عند مستوى الدالة مستوى الدالة (0.000) وبهذا فإن هناك علاقة طردية وموثوقية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات، ويتضح أن العلاقة معنوية أي بمعنى ان حدوث الترابط ناتج عن التجانس والتشابك الداخلي بين الأبعاد وليس عن الصدفة وبهذا يتحقق الصدق البنائي للاستبيان.

3. ثبات أداة البحث (الاستبيان): تبين من معامل الثبات (Cronbach Alpha) امكانية الاعتماد علي الاستبيان بعد أن بلغ معامل (Alpha) للإدارة بالتجوال (0.79) والعدالة التنظيمية (0.71) لتصل قيمة (Alpha) للاستبيان بشكل كلي (0.80). كما وتم التأكد من مدى تمثيل العينة لمجتمع البحث من خلال معرفة التوزيع الطبيعي من عدمه لاستمارة الاستبيان، وتبين من اختبار (Kolmogorov-Smirnov^a) ان جميع محاور الدراسة موزعة طبيعياً وبهذا يمكن تعميم النتائج على المجتمع المدروس، والشكل ادناه يوضح التوزيع الطبيعي بالنسبة للاستمارة.

شكل رقم (3) التوزيع الطبيعي للاستمارة



المصدر: مخرجات البرنامج (spss)



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار

رابعاً: أهمية متغيرات البحث في الميدان المبحوث
تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبيان أهمية المتغيرات ومدى إدراكها في الميدان المستهدف بالاعتماد على آراء أفراد العينة المستهدفة وكما موضح أدناه:

جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث (n=60)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	يتفقد رؤساء الأقسام أحوال العمل والموظفين باستمرار.	3.99	0.84	21.052	2
2	يحرص رؤساء الأقسام على جمع المعلومات من مصادرها الرئيسية.	4.15	0.88	21.204	3
3	يتعرف رؤساء الأقسام على حقيقة المشكلات في مكان حدوثها.	4.12	0.79	18.764	1
1	اكتشاف الحقائق	4.09	0.73	17.848	1
1	يشجع رؤساء الأقسام النقاش والحوار بين الإدارة والموظفين.	4.19	0.87	20.763	1
2	يوجد اتصال تلقائي فعال مباشر بين الإدارة والموظفين.	4.44	0.95	21.139	2
3	هناك إجراءات تسهل عملية اتصال الرؤساء بالموظفين.	4.13	0.93	22.518	3
3	تحسين الاتصال	4.26	0.94	22.065	3
1	تتشجع الموظفين معنوياً عند نجاحهم في العمل.	3.86	0.94	24.352	3
2	تعتمد نظاماً للحوافز مبني على قدرات ومهارات الموظفين.	3.92	0.90	22.959	2
3	تمنح فرصاً للترقية للمميزين من الموظفين.	3.74	0.85	22.727	1
4	التحفيز	3.84	0.91	23.697	4
1	تعزز الإدارة ثقافة التطوير والابداع في أداء الموظفين.	4.13	0.85	20.581	1
2	تجوال رؤساء الأقسام يؤثر ايجابياً على الابداع وتطوير العمل.	4.04	0.91	22.524	2
3	تعتمد الإدارة احدث الاساليب لتطوير قدرات الموظفين.	3.62	0.89	24.585	3
2	التطوير والابداع	3.93	0.88	22.391	2
1	تبنى رؤساء الأقسام وجهة نظر الموظفين ساهم في تعديل سلوكهم.	4.01	0.93	23.192	2
2	يقدم رؤساء الأقسام النصح والارشاد للموظفين بشكل مستمر.	3.85	0.88	22.857	1
3	يقوم رؤساء الأقسام بأخبار الموظفين عن نتائج أعمالهم والية تصحيح أخطائها.	3.71	0.91	24.528	3
5	التغذية الراجعة	3.86	0.97	25.159	5
1	الإدارة بالتجوال	4.03	0.96	23.821	1
1	يشارك الموظفون الإدارة في القرارات المتعلقة بطبيعة العمل.	4.16	0.84	20.192	2
2	تجمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.96	0.77	19.444	1
3	لا يوجد تحيز في القرارات الوظيفية التي تتخذها الإدارة تجاه الموظفين.	4.01	0.87	12695	3
1	العدالة الاجرائية	4.05	0.76	16.543	1
1	يتم توزيع المهام على الموظفين بشكل عادل يتناسب مع قدراتهم.	3.65	0.77	21.095	2
2	يشعر الموظف بتناسب الراتب الشهري مع المهام المكلف بها	3.94	0.86	21.826	3
3	لا تقدم الامتيازات بشكل عادل الى الموظفين العاملين في نفس المستوى.	3.86	0.76	19.689	1

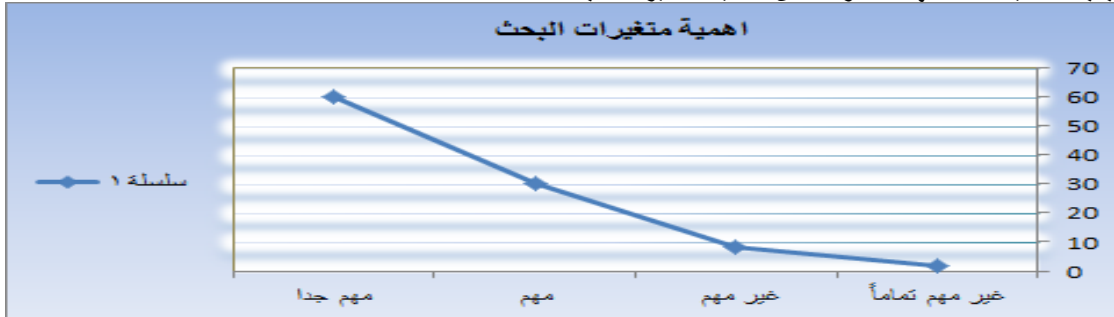


درجة ممارسة الادارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار

العدالة التوزيعية				
3	18.586	0.71	3.82	
1	19.660	0.81	4.12	تعامل رؤساء الاقسام مع الموظفين بكل اهتمام وود في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظائفهم.
2	18.453	0.74	4.01	يحترم رؤساء الاقسام الموظفين نتيجة الادوار التي يقومون بها والتي من شأنها نجاح العمل.
3	17.631	0.67	3.80	يتم شرح مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة للموظفين ويتم توفير التفسيرات المنطقية التي دعت لاتخاذ تلك القرارات.
العدالة التعاملية				
2	15.989	0.63	3.97	
العدالة التنظيمية				
2	27.184	0.84	3.09	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لدرجة ممارسة الادارة بالتجوال ويتضح ان نسبة كبيرة من المبحوثين لديهم قناعه بأهمية الادارة بالتجوال بعد ان بلغ الوسط الحسابي العام (4.03) بانحراف معياري (0.96) ومعامل اختلاف (23.821)، والذي يفسر النمط العام لميول المبحوثين الى الادارة بالتجوال، وما اغني هذه النسبة نسب الوسط الحسابي للأبعاد الداخلية والتي جميعها كانت مرتفعة. كما وتشير نتائج الجدول الى أهمية تحقيق العدالة التنظيمية في الميدان المبحوث، إذ بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.09) بانحراف معياري (0.84) ومعامل اختلاف (27.184) والذي يفسر النمط العام لميول المبحوثين، ومما أغنى نسبة الاتفاق متغير العدالة التوزيعية بعد ان بلغ الوسط الحسابي (3.82) اي ان هناك سعي إلى إيجاد توازن عادل بين ما يكلف العاملين من مهام وما يحصل عليه من مخرجات. ومن معامل الاختلاف يتبين وجود تباين في أهمية متغيرات البحث بالنسبة للعينة المستهدفة حيث اتفق افراد العينة الى ان الادارة بالتجوال تمثل احد اهم مقومات تحقيق العدالة التنظيمية بعد ان حصلت على معامل اختلاف أقل من العدالة التنظيمية وهذا ما يؤكد صحة العنوان وترتيب المتغيرات. ويوضح الشكل ادناه اراء اجابات العينة المستهدفة حول مدى أهمية متغيرات البحث.



مخطط رقم (5) أهمية متغيرات البحث

المصدر: مخرجات البرنامج (spss).



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار

خامسا: بيان الارتباط بين أبعاد البحث

للتعرف على أهمية المتغيرات تم إيجاد معامل الارتباط للمتغيرات بحسب آراء العينة المستهدفة وكما مبين أدناه:
1- علاقة الارتباط بين المتغيرات: تم إيجاد علاقة ارتباط بين متغيرات البحث لبيان درجة الترابط بين متغيراته من خلال عرض صورة واضحة تبين مستوى العلاقة وكما مبين في الجدول أدناه.
جدول رقم (4) معامل الارتباط بين متغيرات البحث (n=60)

العدالة التعاملية	العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية	اكتشاف الحقائق	تحسين الاتصال	التحفيز	التطوير والابداع	التغذية الراجعة	
							1	التغذية الراجعة
						1	.875**	التطوير والابداع
					1	.762**	.922**	التحفيز
				1	.722**	.722**	.865**	تحسين الاتصال
			1	.744**	.816**	.742**	.771**	اكتشاف الحقائق
		1	.861**	.837**	.759**	.841**	.871**	العدالة الاجرائية
	1	.831**	.843**	.853**	.781**	.821**	.875**	العدالة التوزيعية
1	.825**	.791**	.867**	.734**	.891**	.739**	.731**	العدالة التعاملية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

ويتضح من الجدول رقم (4) اعلاه ان جميع معاملات الارتباط بين ابعاد الادارة بالتجوال والعدالة التنظيمية تمثل علاقات معنوية.

سادسا: اختبار فرضيات البحث

للتأكد من مدى صحة فرضيات البحث وللتعرف على سريان مخطط البحث يتم التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير المباشر وغير مباشر في ضوء تسلسل الفرضيات وبحسب وردوها في منهجية البحث وكما موضح ادناه.
يتم اختبار الفرضيات لتأكد من مضمون صحتها عبر بيان علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات البحث (الادارة بالتجوال، العدالة التنظيمية)، وكما مبين أدناه:

جدول رقم (5) اختبار فرضيات البحث (N=60)

الادارة بالتجوال			
Sig	اختبار (T)	معامل بيتا (B)	
0.00	5.22	0.68	العدالة التنظيمية
	0.83		معامل الارتباط (R)
	0.72		معامل التحديد (R2)
	1.12		معامل الثبات (a)
			ANOVA
	0.000	76.21	Sig
			F

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار

1- يتضح من الجدول اعلاه وجود تأثير معنوي لتبني الادارة بالتجوال بأبعادها على العدالة التنظيمية بعد ان بلغت قيمة (B=0.68) والذي يدل على ان تغير وحدة في الادارة بالتجوال يصاحبه تغير (68%) ويمثل تشير معنوي وفق قيمة (t) البالغة (5.22) في العدالة التنظيمية والتي تعتبر قيمة معنوية كونها اكبر من (2)، فضلاً عن قيمة (F) البالغة (76.21) في حين فسرت ممارسة الادارة بالتجوال جزءاً مهماً من التباين الحاصل في العدالة التنظيمية إذ بلغ (R2) (0.72) وهذا يعني ان تبني الادارة بالتجوال في مديرية تربية الانبار والمديريات التابعة لها تفسر ما قيمته (72%) من التغير الحاصل في العدالة التنظيمية، والاجزاء المتبقية اما ان يمثل متغيرات عشوائية او متغيرات لا يمكن السيطرة عليها كونها لم تدخل في نموذج الانحدار، من هذه النتائج تتحقق صحة الفرضية الاولى.

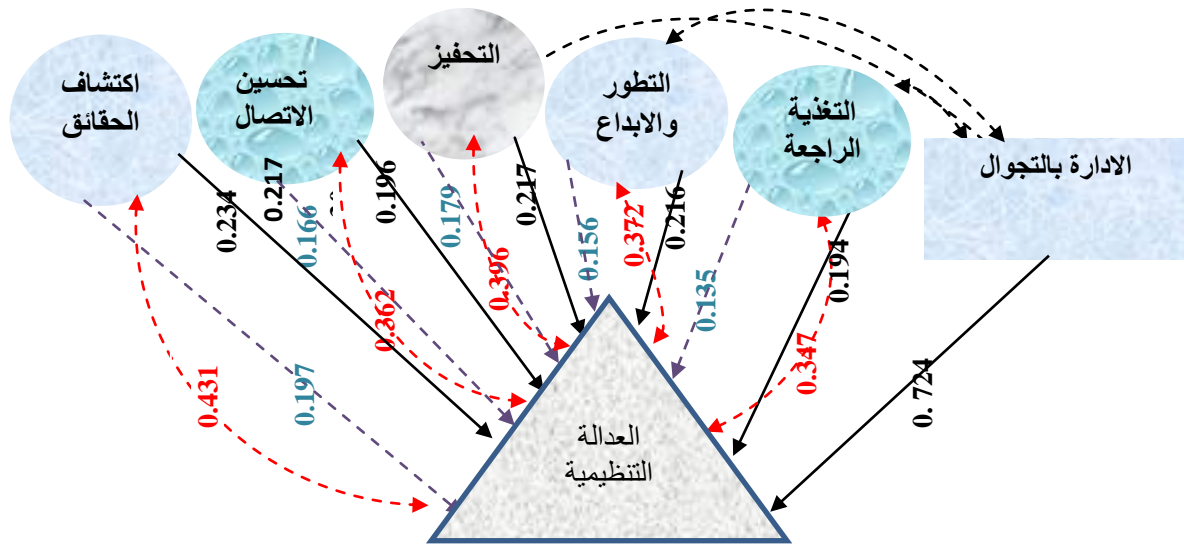
ويتضح من النتائج ان قيمة معامل الحد الثابت (a) في جميع الاختبارات كان اكثر من صفر أي ان هناك اهتمام من قبل مديرية تربية الانبار بالعدالة التنظيمية حتى في حالة عدم التركيز على ادارة التجوال. ولإثبات الفرضية الثانية ويبرهن ان درجة الاثر لتبني ممارسات الادارة بالتجوال تختلف بحسب ابعادها على العدالة التنظيمية في مديرية تربية الانبار تم الاعتماد على تحليل المسار وبيان التأثير المباشر وغير مباشر وكما مبين ادناه.

جدول رقم(6) نتائج التأثير المباشر وغير مباشر بين متغيرات البحث (n=60)

اكتشاف الحقائق		تحسين الاتصال		التحفيز		التطور والابداع		التغذية الرجعية		ابعاد المتغير مستقبلي
العدالة التنظيمية										متغير تابع
Sig	التأثير	Sig	التأثير	Sig	التأثير	Sig	التأثير	Sig	التأثير	
0.00	0.234	0.06	0.196	0.00	0.217	0.08	0.216	0.00	0.194	التأثير المباشر
0.00	0.197	0.00	0.166	0.09	0.179	0.00	0.156	0.00	0.153	التأثير غير المباشر
0.07	0.431	0.00	0.362	0.00	0.396	0.00	0.372	0.00	0.347	اجمالي التأثير
55%		54%		55%		59%		56%		نسبة التأثير المباشر

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (6) التأثير المباشر وغير مباشر لأبعاد الادارة بالتجوال على العدالة التنظيمية، حيث اتضح من النتائج الواردة هناك تأثير مباشر لجميع ابعاد الادارة بالتجوال يفوق التأثير غير المباشر كون الادارة بالتجوال تعتبر الشريان الرئيسي للإدارة الساعية لتحقيق التفوق والتميز والعدالة. ويوضح الشكل ادناه التأثير المباشر وغير مباشر ونسبة التأثير المباشر لابعاد الادارة بالتجوال:



مخطط (6) لتأثير المباشر والجزئي لأبعاد الادارة بالتجوال على العدالة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثين.



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار

المخطط اعلاه يوضح التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر لادارة بالتجوال على العدالة التنظيمية بالاعتماد على ابعاد الادارة بالتجوال، ويتضح ان نسبة التأثير المباشر اكثر من التأثير غير المباشر وفي نفس الوقت يتبين اختلاف في التأثير في حالة ادخال ابعاد الادارة بالتجوال في نموذج البحث وهذا الاختلاف لا يعد نقطة جدل انما يؤكد الفرضية الثانية ويثبت أن لأبعاد الادارة بالتجوال اهمية كبيرة في تحقيق العدالة التنظيمية.

المحور الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. وجود اتفاق بين اراء العينة المستهدفة حوال اهمية متغيرات البحث اذ اتفق افراد العينة أن الادارة بالتجوال تمثل احد اهم مقومات تحقيق العدالة التنظيمية بعد ان حصلت على معامل اختلاف اقل من العدالة التنظيمية.
2. تبين وجود اهمية لجولات الادارية كونها تمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها معرفة الاعمال الايجابية والسلبية والانحرافات الناجمة بعد ان جاء الاتفاق على ابعاد الادارة بالتجوال بنسب مرتفعة.
3. دلت النتائج على ان الاهتمام بالعدالة التنظيمية يأتي كخطوة ثانية بعد الادارة بالتجوال وان مديرية التربية تهتم في العدالة التنظيمية حتى في حال عدم تبني الادارة بالتجوال.
4. تبين من خلال النتائج وجود علاقة بين الادارة بالتجوال والعدالة التنظيمية بعد ان ارتفعت معاملات الارتباط.
5. على الرغم من اثبات البحث لتأثير الادارة بالتجوال على العدالة التنظيمية بشكل مباشر الا ان هناك ارتفاع في نسب التأثير غير المباشر ايضاً وهذا ما يدل على وجود متغيرات وسيطة بين ابعاد البحث والتي ربما تزيد من امكانية المدراء على توظيف فوائد الجولات بالشكل الصحيح.
6. تبين من خلال النتائج عدم توظيف فوائد الادارة بالتجوال باتجاه زيادة العدالة التنظيمية كون رؤساء الاقسام ليس لديهم الصلاحيات الكافية وبالتالي لم يتم توظيف فوائد الجولات الادارية باتجاه تذليل المشاكل والصعوبات.

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة السعي الحثيث لبيان اهمية ممارسة الادارة بالتجوال للقوى العاملة وربطها في العدالة التنظيمية لتحقيق الانسجام وارضاء الكوادر البشرية المعتمد عليها في تحقيق الاهداف والمراد بلوغها في مديرية تربية الانبار.
2. حث الادارات العليا في مديرية تربية الانبار على ممارسة الادارة بالتجوال بشكل دوري واعتبارها وسيلة مهمة لاختصار الوقت واكتشاف الانحرافات ومسبباتها في موعدها فضلا عن تحسين الاتصال الذي يمكن ان يزيد من التطور والابداع.
3. العمل بشكل مستمر على ارضاء الكوادر البشرية وتحفيزها من خلال ترسيخ مبدأ العدالة في كل شيء.
4. اعطاء الصلاحيات للإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة المشاكل والازمات الحرجة وقت وقوعها خاصة وان الادارة بالتجوال يمكن ان تحدد المشاكل والانحرافات بشكل مفاجئ بالتالي منح المخول بالتجوال صلاحية اتخاذ القرار ممكن ان يقلل من حدة المشاكل قبل تفاقمها.
5. تفعيل مفهوم الادارة بالتجوال في المنظمات الأخرى لما في ذلك من اهمية في دعم التفاعل بين الإدارة والعاملين واستثمار المعلومات وتحفيز التفاعل الرأسي والأفقي ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
أ- تشجيع المديرين على الاطلاع على مفهوم الادارة بالتجوال وادراك أهميته.
ب- عقد دورات تدريبية للمديرين لتعريفهم بمحاسن ادارة التجوال ونتائجها على تحقيق العدالة التنظيمية.

المصادر

أ- العربية:

1. اشتبوي، محمد عبد (2015)، "واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مجلد(1) العدد (4).
2. الحوامدة، نضال صالح، (2006)، "العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات المجلد(5) العدد(6).



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار

3. الحوامدة، نضال صالح والعبدي، امل محمد (2012)، "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية"، مجلة دورية نصف سنوية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مجلد(6) العدد11.
 4. الخضير، محسن (2000)، "الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي"، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر.
 5. دره، عمر محمد (2008)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، حلب، المجلد (12) العدد(1).
 6. عبد الوهاب، ياسر (2017)، "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الاداء دراسة حالة البنك المركزي المصري"، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية، العدد 18.
 7. العطوي، عامر علي، (2007)، "اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي"، مجلة جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الاول، المجلد(9) العدد(2).
 8. عيسات، فطيمة الزهرة، وجميل، احمد، (2016)، "العدالة التنظيمية واثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة"، المجلة الجزائرية للمعلمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7.
 9. المواضي، رضا، (2014)، "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد(2) العدد7.
- ب- الاجنبية:

1. Abdul Rashid, M. Z. , Sambasivan, M. and Abdul Rahman, A. (2004), "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change". The Leadership and Organization Development Journal, Vol. 25 Iss: 2, pp. 161-179.
2. Adams, J. S, (1963)," Towards An Understand
3. Adams, J. S, (1965)" Inequity in Social Exchange", In L. Berkowitz (Ed), Advances in Experimental Social Psychology,2,267-299.
4. AL Rawashdeh, Eyad Taha (2012), "The Impact of Management by Walking Around (MBWA) on Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash company", Journal of Emerging Trends in Economic and Management Scienes,3(5).
5. AL Shra'ah, Ata E.M, Abu Rumman, Mohammed, Abu Hamour, Husam M. J, and AL Sha"ar, Ishaq M(2013), "Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals", Journal of Management Research, Vol. 5, No. 1.
6. Al-eyedi, Amal Mohammed,(2012), "the impact of Walking management practice on the effectiveness of decision-making in Jordanian universities", Jordan, Mutah University, unpublished MPhil.
7. Brockner. J,(2002) "Making sense of Procedural fairness: How high Procedural fairness can reduce or Heighten the influence of outcome favorability" ,Academy of Management Review, Vol. 27.



8. Brown, G & Coley, K. (2011), "The Effect of Walkthrough Observations on Teacher Perspectives in Christian schools", Christian perspective in education, Vol.4, Issue.2, pp 1-24.
9. Callan, L., (2000), Objectives of desire. Management April, 19–23.
10. Cervone, L & Martinez, P, (2007), "Classroom Walkthroughs as catalyst for school improvement", leadership compass, Vol,4 No,4 pp1-4.
11. Cropanzano, R., & Greenberg, J, (1997) ,"Progress in organizational justice): Tunnelling through maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds)", International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol.12, pp: 317-372.
12. Frankel. A. S, Graydon. Baker. C. Nepl. T, Simmonds. M, Gustafson. T, and Gandhi (2003), "Patient safety leadership walkrounds", Joint Commission Journal on Quality and Safety 29(1), 16-26.
13. Gil & Ido, Morag. (2012) ." Safety management by walking around (SMBWA) : A safety intervention program based on both peer and manager participation", Accident Analysis & Prevention Volume 45, pp 248-257.
14. Greenberg, J, (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow" Journal of Management, Vol.9(6).
15. Komodromos, Marcos (2014), "Employees Perceptions of Trust, Fairness, and the Management of Change in Three Private Universities in Cyprus ", Journal of Human Resources Management and Labor Studies, Vol.2, No2.
16. Leventhal. G.S, (1976), "Fairness in Social Relationships Relationships Morrystown, NJ, General Learning Press.
17. Luria, G, (2010), " The social aspects of safety management: trust and safety climate Accident Analysis and Prevention", 42, 1288–1295.
18. Luthra, V., (2004), Infotool All-in-One Business Reference. InfoCorp Limited, Spain.
19. Martin .G, Ozieranski .P, Willars .J, Charles. K, Minion .J, McKee. L & Dixon Woods M. (2016), "Walkrounds in practice: corrupting or enhancing a quality improvement intervention? A qualitative study", Europe PMC Funders Author Manuscripts, 40(7).
20. Mc Clain, L.S (2009), "Elementary principals' utilization of walkthroughs in the role of instructional leaders", Doctoral dissertation, Georgia Southern University.
21. Mondy. R, Wayne, Robert M. Noe (2005), "Human Resource Management Upper Saddle River", N.J: Pearson Prentice Hall.
22. Niazi, Anna and Ali, Mohammed, (2013), "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment and the Mediating Effect of Job Satisfaction on Organizational Behavior" International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol-3, Issue 2, Pakistan



23. Niehoff, B. P & Moorman, R. H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, Vol.36, pp.527-556.
24. Peters, J., & Waterman. J, (1982), "In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies", New York: Harper & Row.
25. Peters. T, & Austin. N, (1989), " A Passion for Excellence: The Leadership Difference", London: Coll.
26. Porter. L.W, & Lawler. E. E, (1968), "Managerial attitudes and Performance", New York: Irwin-Dorsey.
27. Price. J. L. & Mueller C. W, (1986) ,"Absenteeism and turnover of hospital employees", Greenwich, CT: JAI Press.
28. Robert, Kreinter, & Angelo, Kinick, (2001), "Organizational fifth Edition", Irwin, Mc Graw.
29. Skretta, J. A,(2008),"Walkthroughs A descriptive Study of Nebraska high School Principals use of the observation Process", Doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln.
30. Suhaimi, Yasser (2012), "The impact of Walking management practice on empowerment rules applied study in government circles in Madinah in Saudi Arabia", Mutah University, unpublished MPhil.
31. Tan, H. H & Tan, C.S,(2000), "Toward a differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. Genetic, Social and General Psychology Monographs",120(2),pp 241- 260.
32. Thibaut, J.W.& Walker, L,(1975), "Procedural Justice: A psychological Analysis, Hillsdale", NJ: Erlbaum.
33. Van de Vliet, A, (1995), "Hire-Minded Hewden, Management Today", Haymarket Business Publications Ltd, pp. 48–51.



درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية
دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار

**The Degree of Management Practice of Roaming and Its Role in Achieving
Organizational Justice ((An analytical Study of the Opinions of Directors in Anbar
Education Directorate))**

Abstract

This Study aimed to investigate the reality of the application of the degree of management practice by Walking Around, namely (discovery of facts, improvement of communication, motivation, development, creativity and feedback) and Its role in achieving organizational justice (procedural justice, distributive justice, Interactional Justice), The availability of the core principles of this system from the point of view of the senior management personnel in the Directorate of Anbar Education, and the importance of research in the philosophical rooting of the nature of the variables as a modern administrative terminology, the research dealt with a problem expressed by a number of intellectual and applied questions, To the status quo witnessed by the Anbar Educational Directorate, and represented the gap in fact a lack of understanding the importance of respondent variables, In order to achieve the above, the researcher developed a virtual model based on the documentation and assignment of tasks. It was adopted in the formulation of hypotheses based on the research problem and its questions in order to achieve the purposes of the research. The research was based on the descriptive and analytical method. The questionnaire was used as a research tool And distributed to a sample of managers in the Directorate of Education Anbar and its branches amounted to (64) . The study was analyzed using statistical methods through the statistical program (SPSS). The study came out with the theoretical conclusions of the study, the most important of which is the inability to employ the benefits of the administration by roaming towards achieving organizational justice because the heads of departments do not have sufficient authority to follow the reports of the tours to solve the problems and difficulties, and applied the actual reality of the variables investigated in the environment of Anbar Directorate, Which focuses on activating the concept of management by roaming in organizations to the ability to find a fair balance between the inputs distributed to the employees and the outputs they have to be in a general context calling for equity and comparison with others.

Keyword/ Management by Walking Around, Organizational Justice, Anbar Education Directorate.