



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

الإدارة بالتجوال كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية

دراسة حالة مديرية التربية والتعليم بولاية سعيدية والنعام

تحت إشراف الأستاذة:

- شيخي عائشة

من إعداد الطالبتين:

- بهليل نجاة

- سايب مليكة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2020/09/14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: نزعي عز الدين..... رئيسا

الأستاذة: شيخي عائشة..... مشرفة

الأستاذ: يزيد قادة..... مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَأَمَّا مَنْ أَعْطَىٰ وَاتَّقَىٰ
وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَىٰ
فَسَنِّيئِرُهُ لِئَسْرَىٰ

الليل: الآية (5،6،7)



إهداء

إلى الذي لا يكل ولا يمل، وعلمني أن العزيمة والإصرار تصنعان المعجزات، إلى من رباني وعلمني فأحسن تأديبي.. أبي الغالي.

إلى القلب الذي لم يعرف إلا الحب والحنان، إلى التي دفعت ولم تنتظر الثمن، إلى نبع الحنان والعطاء.. أُمي الغالية.

إلى من هم رمز شموخي وكبريائي ومعزتي، ومن هم أهل لاحترامي ومحبتتي.. إخوتي هشام، عبد الصمد، تسنيم.

إلى من هم في عوني في لهفتي وفرحتي.. عائلتي الثانية عبد الكريم طيبي ، مختارية مجدوبي وأبنائهما محمد الأمين، عبد الرحمان، آلاء.

إلى من عشت معهم أروع اللحظات، وقضيت معهم أجمل الأيام، ولا يتسع المقام لذكرهم ويتسع قلبي لحبهم.. صديقاتي شاوي رانيا ريهام، مليكة سايب.

إلى الذين عاشوا في وطنهم غرباء، فجعلوا دماثهم لأرض الجزائر حناء، إلى الذين صدقوا الله فصدقهم الله فكانوا الأوفياء.. شهداء الجزائر.

بهليل نجاه





إهداء

إلى الأعماء على قلبي

إلى قرة العين، إلى من حرمت نفسها وأعطتني، من نبع حنانها سقتني الحب والحنان، إلى تلك المرأة العظيمة..
أمي.

إلى أعظم الرجال صبورا، إلى الذي تعب من أجل راحتي، ذلك الرجل الكريم.. أبي العزيز.

إلى سندي في الحياة، من يعيش في ظل وجودهم أمني.. إخوتي وأخواتي.

إلى الأصدقاء عامة وأخص بذلك صديقتي نجاهة بن الشيخ، ورفيقة دربي نجاهة بهليل.

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة وأخص بالذكر الدكتور بوزيان عثمان.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

سايب مليكة



شكر وتقدير

الشكر لله أولاً على فضله وتوفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة ومن ثم
نتقدم بالشكر والعرفان للأستاذة "شيخي عائشة" مشرفة على هذه الدراسة
والنصائح السديدة والتوجيهات القيمة التي قدمتها لنا.
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا على انجاز هذه الدراسة
وعلى رأسهم الأستاذ "تواتي أنيس".
كل الشكر إلى كل من أثار دروبنا بالعلم والمعرفة.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على تحقيق العدالة التنظيمية، من خلال مختلف أبعادها المتمثلة في اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، والتغذية الراجعة. وقد اختيرت مديرية التربية والتعليم كمجتمع للدراسة، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبيان وزع على عينة من المفتشين البيداغوجيين لمديرية التربية والتعليم الخاصة بولاية سعيدة وكذا ولاية النعامة، بحيث تم اعتماد 60 استبيان من أصل 70 استبيان موزع، وتحليل إجابات الاستبيانات عن طريق البرنامج الإحصائي spss تبين أن هناك ارتباط بين ممارسة الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية، وأن ممارسة الإدارة بالتجوال تساهم في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال مساهمتها في تحقيق العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية و العدالة التعاملية، كما تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال ترجع للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الطور).

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، العدالة التنظيمية، مديرية التربية والتعليم.

Abstrac:

This study aimed to show the effect of management by wandering around practice on organizational justice, through its various dimensions of discovering the facts, improving communication, motivation, feedback, and the directorate of education has been tested as a community to study, the questionnaire was distributed to a group of educational inspectors in the directorate of education in the wilaya of SAIDA and wilaya of NAAMA, where was 60 questionnaires out of the 70 distributed questionnaires, and by analyzing the questionnaires answers through the statistical software SPSS, it was found that there is a link between management by wandering around practice and organizational justice, and management by wandering around practice contribute to achieve organizational justice via its contribution to achieve distributive justice, procedural justice, transactional justice, as such we realized that there are no differences statistically significant in averages of respondents responses about management by wandering around practice return to personal characteristics (type, age, experience years, level).

the , organizational justice, **Key words:** management by wandering around directorate of education

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
27	محاور الاستبيان	1
27	الاستمارات الموزعة	2
27	درجة مقياس ليكرت	3
31	معاملات الارتباط بين الإدارة بالتجوال وأبعادها	4
31	معاملات الارتباط بين العدالة التنظيمية وأبعادها	5
32	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	6
33	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7
34	توزيع أفراد العينة حسب السن	8
36	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	9
37	توزيع أفراد العينة حسب الطور	10
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول	11
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني	12
45	اختبار التوزيع الطبيعي	13
46	نتائج اختبار T_TEST أحادي العينة لدرجات إجابة تبني الإدارة بالتجوال بأبعادها	14
47	نتائج اختبار الانحدار البسيط	15
47	نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية	16
48	نتائج الانحدار البسيط بين أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة التوزيعية	17
49	نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة التوزيعية	18
50	نتائج الانحدار البسيط بين أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة الإجرائية	19
50	نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد الإدارة بالتجوال	20

	والعدالة الإجرائية	
51	نتائج الانحدار البسيط بين أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة التعاملية	21
52	نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة التعاملية	22
53	اختبار ستودنت لدلالة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	23
54	اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب العمر	24
55	اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	25
56	اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الطور	26

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
24	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم لولاية سعيدة	1
25	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم لولاية النعامة	2
34	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
35	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4
36	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	5
38	توزيع أفراد العينة حسب الطور	6

مقدمة عامة

أصبحت الموارد البشرية في وقتنا الحاضر الوسيلة الإستراتيجية المستعملة في تطوير المنظمات وضمن تقدمها ونجاحها، إذ أنه لا يمكن الاستغناء على ما تقدمه من خدمات بأي شكل من الأشكال، لهذا تسعى كل المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية في تفعيل سياسة تسييرها لهذا المورد الهام بشتى الطرق والأساليب الحديثة حتى تضمن ارتباطه بها.

لقد بات واضحا أن تقدم المؤسسات لن يكون بدون تقدم وتطور نظم الإدارة فيها على مختلف المستويات والأصعدة. ولعل النظم الإدارية التقليدية كانت سببا وراء الجمود الإداري وعرقلة الإبداع الإداري في الكثير من المنظمات، حيث تمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتمادا كاملا، من استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجولية، وإدارة المقابلات الفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري، فهي نوع حديث ومتميز من أنواع الإدارة طبقت بالشركات وطبقت بالإدارات التعليمية ونجحت نجاحا باهرا، حيث أن الزيارات الميدانية التي تقوم بها القيادات تعمل على التفكير في التغيير إلى الأفضل عن طريق تطبيق المساواة في التعامل مع الموظفين، ولقد أصبح إرضاء الفرد واستشعاره بالعدالة أمرا لا تستطيع المنظمة اختياره أو التخلي عنه، بل هو أمر حتمي لا يمكن تجاهله مع ازدياد حالات الاغتراب الوظيفي والشعور بالظلم، وعليه نجد المؤسسات التي تتطلع إلى النجاح والتميز تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من العدالة التنظيمية لتسهم في إظهار مشاعر الانتماء والالتزام والولاء والذي يعبر عن قوة إيمان العاملين وقبولهم لأهداف المنظمة وقيمها.

ولأهمية النتائج التي يمكن أن تترتب من إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، أصبحت العدالة التنظيمية أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية، ومن بينها مؤسسات التربية والتعليم.

عندما نتحدث عن العدالة التنظيمية في مؤسسات التربية والتعليم، فإننا نتحدث عن مدى تطبيق المعاملة العادلة في إدارة الأفراد داخل هذه المؤسسة وعن توفير العدالة التنظيمية الذي له أثر في بناء القيم والاتجاهات والإدراك الخاصة بالعاملين، والتي تؤثر بالتالي على سلوكهم حيث يرون في إدارتهم أنها تحقق مستويات عالية من العدالة التنظيمية.

الإشكالية الرئيسية:

ما مدى ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل الفئة المبحوثة وما أثر ذلك على العدالة التنظيمية؟

يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في مديرية التربية والتعليم بولاية سعيذة والنعامة؟
- هل لدى المفتشين تصور واضح عن أهمية ممارسة الإدارة بالتجوال وما تتركه من أثر في العدالة التنظيمية؟

- هل هناك علاقة بين الإدارة بالتجوال وأبعاد العدالة التنظيمية؟
- وللإجابة على الإشكالية محل الدراسة نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- تتبنى الفئة المبحوثة في مديرتي التربية والتعليم محل الدراسة الإدارة بالتجوال بمختلف أبعادها.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التنظيمية لدى الفئة المبحوثة في المديرتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التوزيعية لدى الفئة المبحوثة في المديرتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة الإجرائية لدى الفئة المبحوثة في المديرتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التعاملية لدى الفئة المبحوثة في المديرتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الطور).

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها من الدراسات القليلة التي تربط بين الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية حيث يمكن أن تقدم نتائجها معلومات يستفيد منها الطلبة والباحثين في مجال الإدارة، كما تساهم في إظهار أهمية استخدام هذا النوع من الإدارة وتأثيراته على العدالة التنظيمية.

أهداف الدراسة:

- جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع هام يسعى هذا البحث من خلاله إلى:
- التعرف على مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال الذي يحقق العدالة التنظيمية؛
- التعرف على كيفية ممارسة الإدارة بالتجوال؛
- إبراز العلاقة بين الإدارة بالتجوال و العدالة التنظيمية.

أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، تتلخص فيما يلي:
- الرغبة الشخصية في معرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على العدالة التنظيمية؛
- إثراء مكتبة الجامعة بموضوع جديد وسد النقص في الدراسات المتعلقة به؛
- نظرا لحدائة الموضوع والذي أصبح مرتبطا اهتمامات المنظمات الحديثة.

منهجية الدراسة:

تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة اعتمدنا على:

- 1- المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة وإبراز المفاهيم المرتبطة بالموضوع؛

2- المنهج الاستقرائي (منهج دراسة حالة) للربط بين الجانب النظري والواقع العلمي من خلال أدوات التحليل الإحصائي للبيانات من مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات وتفسيرها للوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة.

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة؛
- صعوبة الوصول إلى المبحوثين بسبب عدم تواجدهم بمكاتب خاصة وذلك حسب طبيعة عملهم؛
- صعوبة التواصل مع بعض المبحوثين بسبب جائحة كورونا؛

حدود الدراسة:

في الجانب النظري تم تحديد أبعاد الإدارة بالتجوال وأساليبها وأدواتها وأبعاد العدالة التنظيمية وتفعيل العلاقة بينهما، أما الجانب التطبيقي فقد تمت دراسة حالة مديرية التربية والتعليم لولاية سعيدة وكذا ولاية النعامة.

أدوات البحث:

من أجل تحليل الدراسة وتبيان أهم ما يرتبط بها، تم استخدام بعض الأدوات الهامة في البحث العلمي، ومن أبرزها ما يلي:

- الإطلاع على الكتب والمذكرات وكل ما يتعلق بالموضوع من أجل الفهم الجيد للموضوع؛
- الاعتماد على المجالات والمقالات والمؤتمرات التي لها علاقة بالموضوع؛
- المقابلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة والاستبانة.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية التي طرحت في هذا البحث واختبار صحة الفرضيات المقترحة، تم تقسيم هذا البحث وفقا لمنهجية IMRAD وهو من أشهر الأساليب التي تسهل على الباحثين استعراض وتصفح مختلف أقسام المذكرة. يستخدم هذا الأسلوب في التخصصات التي تستند على دراسة حالة (المنهج التجريبي) والميدان، ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة أقسام رئيسية هي:

- مقدمة (I)

- الطريقة والأدوات (M)

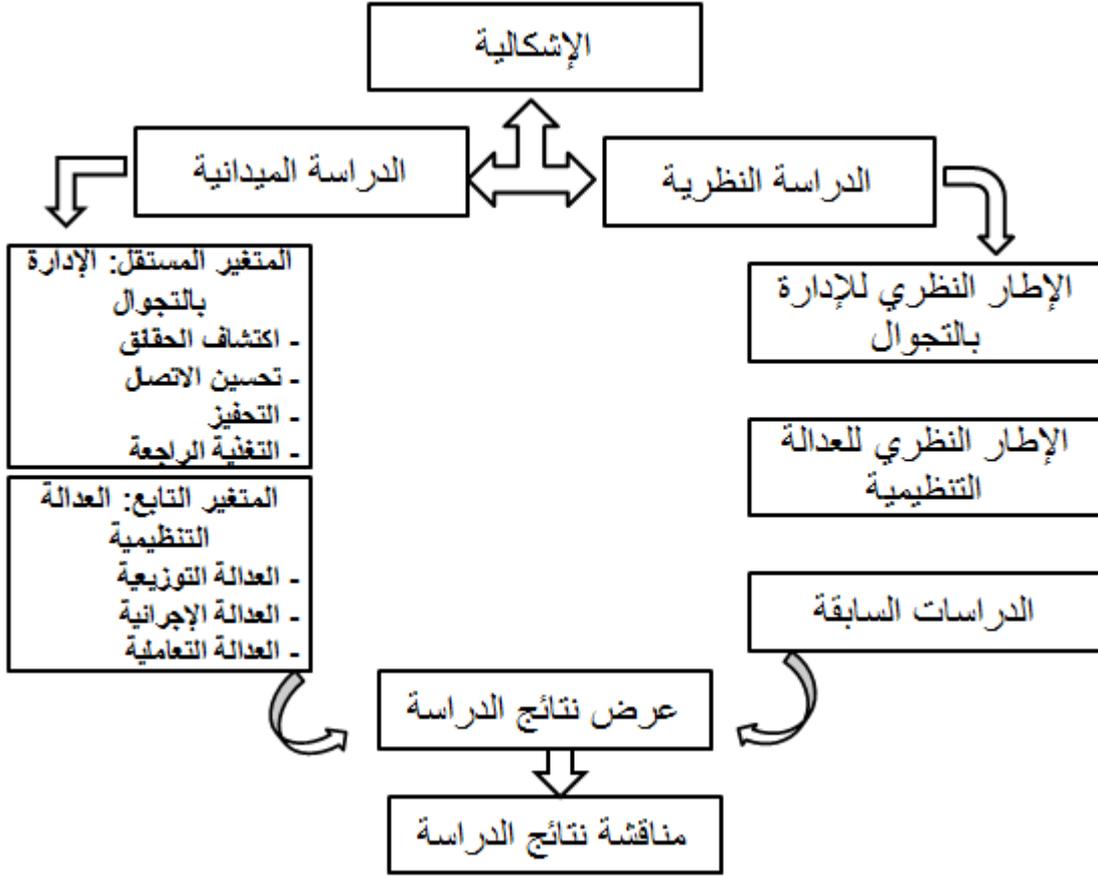
- النتائج (R) و And المناقشة (D)

وعليه فقد تم تقسيم الدراسة وفقا للطريقة السابقة إلى فصلين على النحو التالي:

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية في هذا الفصل سنقوم بالتعرف على الإطار النظري للإدارة بالتجوال بالتطرق إلى ماهية الإدارة بالتجوال من خلال المفهوم والأهمية، والأهداف والأدوات والأساليب، إضافة إلى أنواع التجوال الإداري، وأبعاد الإدارة بالتجوال وخصائص المدير المتجول، إلى جانب متطلبات الإدارة بالتجوال. ثم تطرقنا إلى الإطار النظري للعدالة التنظيمية من خلال تحديد المفهوم والأهمية، والأبعاد وكذلك نظريات العدالة التنظيمية والمداخل النظرية للإدارة المتعلقة بها، إضافة إلى مبررات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة بالتجوال. لنختتم الفصل الأول بعرض ومناقشة الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني خصصناه للدراسة الميدانية، حيث تطرقنا في البداية إلى نبذة عن المؤسسة محل الدراسة، وتوضيح طبيعة الدراسة الميدانية وذلك من خلال تصميم الاستبيان وتحليل وتفسير ومناقشة نتائجه من أجل اختبار صحة أو خطأ الفرضيات التي بني عليها البحث.

الهيكل العام للدراسة:



الفصل الأول

تمهيد:

تعددت المفاهيم الإدارية الحديثة التي قد تساعد وتدعم التطور والإبداع الإداري، ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم الإدارة بالتجوال والتي لقيت اهتماما من طرف الباحثين كونها إدارة ميدانية تعاش الأحداث الطبيعية والواقعية.

في المقابل نجد أن العدالة التنظيمية تلاقي هي الأخرى اهتماما بالغا كونها تعد من أهم متطلبات البيئة التنظيمية، حيث تعتبر المحرك الأساسي لتعزيز ثقة العاملين بمؤسستهم ودفعهم للانجاز والتميز، فهي تعكس مدى الرضا لديهم.

المبحث الأول: ماهية الإدارة بالتجوال

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالتجوال وأهميتها

1- مفهوم الإدارة بالتجوال:

لقد نشأ علم الإدارة بالتجوال كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارس هذا الفن القادة الذين كانوا دائماً يتفقدون الجيش ويتواجدون في صفوف القتال الأولى، ثم انتقل بالتدرج إلى المؤسسات والمنظمات والشركات الكبرى. (الخصيري، 2000، صفحة 14) بحيث تعزى بداية الإدارة بالتجوال لشركة هيوليت باكارد (Hewlett Packard) التي طبقتها على المديرين التنفيذيين في عام 1970 كوسيلة لتشجيع مديرهم للخروج إلى مكان العمل في المنظمة. حيث أرادوا من المديرين أن يكونوا قريبين من العمال وأصبحت الإدارة بالتجوال أكثر انتشاراً بعد أن قام كلا من بيتر وترمان بتأليف كتاب حول الإدارة بالتجوال عام 1980 عندما اكتشف هذان الباحثان أن الشركات التي تعمل من خلال قيام المديرين بالتفاعل مع الموظفين والعملاء أكثر نجاحاً من تلك الشركات التي تعمل مع إدارة معزولة. لأنها شجعت على مثل هذا التواصل التفاعلي غير الرسمي داخل مؤسساتهم وعرضوا الدروس المستفادة من الشركات التي طبقت التجوال في أمريكا مثل: شركة بيبسي، جنرال إلكتريك، ول مارت، كورنغ جلاس، وثرني إم وغيرها التي استخدمت التجوال، ووصفها بأنها "إخراج الإدارة من المكاتب" (الهويشل، 2019، صفحة 22).

وقد نقل مفهوم الإدارة بالتجوال إلى التعليم على يد "توني الفارو" و"لين فنك"، إذ يعتبران أول من طبق الإدارة بالتجوال في التعليم عام 1980 حيث كان جزء من النظام في المدرسة التي هي تحت قيادتهما في مدينة نيويورك.

وفي عام 1990 قدم كل من "لاري فريز" و "روبرت هنزل" في كتابهما "إدارة المدرسة بالتجوال" منهج الإدارة بالتجوال إلى المسؤولين في قطاع التعليم رسمياً. وفي عام 2002 أشار كل من "لاري فريز" و "روبرت هنزل" في الطبعة الثانية من كتابهما "إدارة المدرسة بالتجوال" إلى إمكانية تطبيق هذه الإستراتيجية الحديثة في المدارس، وأن قادة المدارس بحاجة إلى تطبيق هذا النوع من الإدارة (الهويشل، 2019، صفحة 23).

تتعدد تعاريف الإدارة بالتجوال فقد عرفها (الخصيري، 2000، صفحة 25) على أنها "منظمة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهاراته الشخصية وموهبته الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجوالية".

"هي إدارة لا تقتصر على التواصل الشخصي بين المدير والموظف ولكن أيضا تتطلب متابعة انطباع الأفراد المقدمة لهم الخدمة ومن طرق تفعيل الإدارة بالتجوال هو أن تقف بهدوء وتتواصل بجميع حواسك ماذا تسمع؟ ماذا ترى؟ ماذا تشعر؟ ماذا تشم؟ وماذا تتذوق؟ فهي تعطيك تفاصيل أدق من صورة خيالك التي تراها من وراء مكتبك" (M. buckner, 2008, p. 2) .

كما تعرف الإدارة بالتجوال "بأنها أداة لتحسين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وباختصار الإدارة بالتجوال تتيح للمدير الخروج من مكتبه لمسرح العمل للتواصل مع موظفيه" (الحوامة، 2013، صفحة 74).

ويشير (Peters، 1994، صفحة 146) إلى أن الإدارة بالتجوال "هي أن يبتعد المدير عن مكاتبهم ويبدؤوا الحديث مع العاملين في مؤسساتهم، والفكرة هي أنه يتعين عليهم أن يعلموا عن المشاكل والهموم في مؤسساتهم أولاً بأول، وفي الوقت نفسه ينبغي أن يعلم العاملون أساليب جديدة في الإدارة للتعامل مع المشاكل، والاتصال في هذه الحالي يتم في الاتجاهين".

2- أهمية الإدارة بالتجوال:

للإدارة بالتجوال أهمية كبرى لكي تبقى المدير على اتصال مباشر مع العاملين والتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستمتاع لوجهات النظر المختلفة، يمكن توضيح أهمية الإدارة بالتجوال في ما يلي (سعدة، 2015، صفحة 22):

- كسر حواجز العزلة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات، من خلال ترك المديرين لمكاتبهم ونزولهم إلى مواقع العمل ليتعرفوا على المناخ والأداء الفعلي للعاملين؛
- حصول القائد على كل البيانات والمعلومات والحقائق الموضوعية من خلال جولاته وتعايشه مع واقع العمل الفعلي، وحين يتخذ القرار فإنه يتسم بالكفاءة والفعالية؛
- تعتمد على تقليل العمليات بين وحدات المنظمة، و تخفيض التكاليف والوقت والجهود الضائعة لإنجاز الأعمال المطلوبة؛
- إقامة حوار مستمر بين القائد والعاملين وإيجاد المناخ النفسي الملائم للارتقاء بالمنظمة والوصول بها إلى الأفضل.

المطلب الثاني: أهداف الإدارة بالتجوال

للإدارة بالتجوال أهداف عديدة يمكن حصرها في النقاط التالية (الخضيري، 2000، الصفحات 41-55):

- تعمل على تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي وإعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد وكسر جمود الروتين البيروقراطي، من خلال الإدارة بالتجوال التي تساعد في إدراك العاملين لذاتهم، ومعرفة جوانبهم الإيجابية؛
- تهدف إلى ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية المتغيبية عن الإدارة العليا لسبب أو لآخر، وتشجيع العاملين على قول الحقيقة كاملة بشكل واضح والتواصل مع مختلف العاملين؛
- تهدف كذلك إلى ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير وتنمية القدرات والإمكانات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالطلب والعاملين والتمويل؛
- تهدف إلى التحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ وصولاً إلى مقاييس الجودة الشاملة؛
- تهدف إلى معالجة حالات وأمراض الضيق والإحباط والقلق والتوتر واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية، لتقوم الإدارة بالتجوال بإشاعة السعادة، والأمل في جو إيجابي فاعل ؛
- تهدف الإدارة بالتجوال إلى إدارة عمليات إعادة الهيكلة بالشكل الذي يعيد تخصيص مجالات وأنشطة أعمالها، وهنا تقوم الإدارة بالتجوال بدور هام من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة لذلك.

المطلب الثالث: أدوات الإدارة بالتجوال وأساليبها

لإنجاح التجوال الإداري لا بد من استخدام أدوات اتصالية معينة لتحقيق الفاعلية الكاملة للجولة التفقدية التي يقوم بها المدير المتجول، بحيث يتم اختيارها وفقاً لخبرته ومهارته وكفاءته وقدرته على استخدام الأمثل منها وفقاً لاحتياجات ومتطلبات الموقف الإداري، وفي ما يلي عرض لأدوات الإدارة بالتجوال وهي (سعدة، 2015، صفحة 23):

❖ إثارة و تحفيز الاهتمام والحديث:

فالإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الابتكار، والإبداع، والتطوير والتحسين، بحيث يتم دعم الأفكار الجديدة المستخلصة من الحوار والنقاش البناء الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين في وجود جو من الحب والود، ولهذا يجب على المدير المتجول أن يختار لغة الحوار البسيطة كلما اقترب من العاملين التنفيذيين، ويختار المصطلحات الفنية المعقدة كلما صعد إلى الفنيين والإداريين، بحيث تشعر كل فئة أنه واحد منهم، ومستودع أسرارهم والأمين على تحقيق مطالبهم.

❖ الإصغاء الذكي المستوعب:

يغلب على العاملين حالة من التوتر طالما أحسوا بأن أحد يراقبهم فيجب على المدير المتجول امتلاك ثلاثة مبادئ أساسية وهي الاستماع والتركيز ثم إجراء النقاش حتى يكون النقاش غنياً ومهنياً على طريقة حوارية دقيقة، بحيث تجعل المتحدث يشعر بالارتياح، فتعزز لديه الثقة والمودة والنقاش مع الآخرين.

❖ استخدام ذكي للأسئلة والحوار:

يجب على المدراء استخدام الأسئلة السابقة بشكل ذكي لكي يستطيعوا الوصول إلى المكونات الداخلية للعاملين والتعرف على احتياجاتهم عبر كسر الرهبة والتغلغل بالحوار مع العاملين.

❖ إزالة الخوف و الرهبة والخجل:

وذلك من خلال بث روح الأمن والأمان، وإزالة الحواجز النفسية والمادية، ومنحهم الثقة بأنه حصن منيع ودرع حماية قوي لهم ضد قوى الشر والفساد، كل هذا كافي لزيادة فاعلية الجولة الإدارية، والحصول منها على المعلومات المطلوبة للتحسين والتطوير ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

❖ مشاركة الآخرين في مشاكل العمل:

لأن المدير الذكي يحرص أثناء تجواله على الاستماع لمشاكل العاملين ومشاكل العمل ويعمل ما في وسعه للمساهمة في حلها، وفي الوقت نفسه يبعث الأمل في نفوسهم ويحول اليأس إلى تفاؤل.

❖ الدراسة عن المبدعين والعباقرة:

يجب على المدير المتجول اكتشاف المبدعين والعباقرة، أو أصحاب المواهب المختلفة، وذلك من خلال طرح الأسئلة الذكية، ومناقشة الموضوعات المختلفة، لدعمهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وصقل مواهبهم لتطوير العمل.

❖ الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة:

حيث تعمل الجولة الإدارية التي يقوم بها المدير المتجول على الحصول على الأفكار الجديدة التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسة وتحسينها.

2. أساليب الإدارة بالتجوال:

فالتحديات بعصرنا الحالي وتسارع إيقاع تغيراته ومتغيراته بمعدلات غير مسبوقه تفرض على المدير المتجول مزيدا من التجول، والتجديد في تناوله، وفي أساليبه المتبعة، والانتقال من أسلوب تجوال معين إلى أسلوب تجوال آخر فتعددت الأساليب التي يجب على المدير استخدامها أو ما أساليب الإدارة بالتجوال فهي حسب (زكري، 2005، صفحة 156):

❖ الاجتماعات المفتوحة والمغلقة: فالاجتماع هو لقاء فكري بين القائد المتجول والعاملين في نشاط معين

لبحث مشكلة ما أو المناقشة وتبادل الآراء وهناك ثلاثة خصائص يجب أن تتوفر في الاجتماعات لتؤدي أهدافها هي: التخطيط السليم، القيادة السليمة لهذه الاجتماعات، المتابعة لأي قرارات تتخذ في هذه الاجتماعات.

❖ الندوات التخصصية والعامية: والهدف من هذه الندوات هو التركيز على الموضوعات التي تتعلق بالمنظمة

وما تعانيه من مشكلات إدارية وإشراكهم في حلها أو التغلب عليها والقائد هو من يدير هذه الندوات.

- ❖ **البرامج التدريبية:** التدريب هو أهم الأساليب لتحقيق التجوال الإداري وتتعدد الأساليب التدريبية التي يمكن أن استخدامها حسب طبيعة ونوعية العاملين وما يعدون له من أعمال واختيار الأسلوب المناسب يساعد العاملين على استخدام قدراتهم الكامنة ومواهبهم ويصقل مهاراتهم لصالح العمل الجماعي.
- ❖ **المناقشات غير الرسمية:** تعد المناقشة من أساليب المشاركة الجماعية، حيث يتم فيها تشجيع المتدربين على المشاركة الإيجابية في التعلم من خلال تبادل الأفكار والآراء بين المتدربين، فيكون المجال مفتوح أمام جميع المتدربين للمشاركة في المناقشة، ويكون دور المدرب حيويًا في قيادة النقاش وتسهيله وتوجيهه وتغذيته بأفكار، وإثارته بأسئلة وتلخيص الأفكار الرئيسية التي طرحت فيه، ويتم ذلك مع العاملين عن أي أنواع الموضوعات التي يمكن أن يساعدهم فيها وأسلوب المناقشة غير الرسمي يسمح للعاملين بحرية التعبير عن آرائهم في العمل وكيفية تطويره.
- ❖ **المحاضرات:** ويقوم هذا النوع من الأساليب على استخدام التجوال الإداري، لتعريف العاملين بسياسات المؤسسة، وإعطائهم الكثير من المعلومات حول أهدافها، وخططها المستقبلية، فيقوم المدير المتجول باللقاء محاضرة عليهم والرد على أسئلتهم واستفساراتهم.

المطلب الرابع: أنواع التجوال الإداري

تصنف أنواع التجوال الإداري إلى عدة تصنيفات تدرج في ما يلي: (العجمي، 2010، صفحة 362)

1- من حيث الإخطار وتنقسم إلى:

- أ-جولة بإخطار مسبق حيث يكون الهدف منها التعرف على الأشخاص والأعمال التي يقومون بها؛
- ب-جولة بدون إخطار مسبق حيث يكون الهدف منها التفتيش والتحقق وجمع المعلومات والحقائق عن حادث معين.

2- من حيث التوقيت وتنقسم إلى:

- أ- تجوال إداري يتم بالتتابع الدوري المنتظم وعلى فترات زمنية وفق جدول زمني محدد ومعلوم للجميع؛
- ب- تجوال إداري غير دوري قد يتم بشكل فجائي دون إخطار وبدون الارتباط بحديث معين.

3- من حيث الشمول وتنقسم إلى:

- أ-تجوال إداري شامل كلي وهذا النوع يشمل كل المستويات الإدارية، بهدف معرفة كل ما يجري واستطلاع رأي العاملين فيه؛

ب- تجوال جزئي محدود وهذا النوع هو المعتاد والأغلب في الممارسة حيث تتدخل عوامل الوقت والتكلفة للتجوال.

4- من حيث التأثير المطلوب وتنقسم إلى:

أ- جولات إدارية لخلق انطباع ايجابي وتنمية الإبداع لدى العاملين في المؤسسة وإحساسهم بأنهم جزء منها؛

ب- جولات إدارية لتحسين الصورة الذهنية لدى العاملين وإزالة الصورة الذهنية المشوهة والسلبية؛

ج- جولات إدارية لترك أثر طيب ايجابي من خلال توفر خصائص القدوة والنموذج والصراحة والصدق في القائد المتجول

5- من حيث الهدف وتنقسم إلى:

أ- تجوال إداري بهدف الارتقاء بالجودة والوصول إلى مستويات أعلى من الأداء؛

ب- تجوال إداري لخفض التكلفة وزيادة العائد؛

ج- تجوال إداري من أجل تعميق الالتزام بالوقت وضرورة تحقيق الاستفادة القصوى منه؛

د- تجوال إداري لتحقيق المساواة بين العاملين ومعالجة أي قصور في المعلومات بشأنهم؛

هـ- تجوال إداري بهدف شرح وتوضيح القرارات والسياسات الإدارية؛

و- تجوال إداري من أجل حل الخلافات والنزاعات والصراع الوظيفي.

6- من حيث المستوى الإداري وتنقسم إلى (العجمي، 2010، صفحة 364):

أ- جولات إدارية للإدارة العليا وترتبط بالاستراتيجيات العامة والتعديلات الهيكلية والخطط والتمويل؛

ب- جولات إدارية للإدارة الوسطى وترتبط بالسياسات والبرامج التنفيذية؛

ج- جولات إدارية للإدارة التنفيذية وترتبط بالإجراءات التنفيذية واستغلال الطاقات والموارد والعناصر المتاحة.

7- من حيث الدوافع وتنقسم إلى:

أ- جولات تفقدية للتأثير على العاملين وكسب ولائهم واحترامهم من خلال زيادة الإحساس بالمشاركة؛

ب- جولات تفقدية لتفويض السلطة وتحديد الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات على العاملين؛

ج- جولات تفقدية لتقصي الحقائق حول مشكلة معينة أو موضوع غامض مشكوك في صحة البيانات التي وردت عنهما.

المطلب الخامس: أبعاد الإدارة بالتجوال

تتمثل أبعاد الإدارة بالتجوال في ما يلي (صالحة، 2015، صفحة 29):

1 - اكتشاف الحقائق: ويشير على قدرة المدير من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع.

2 - تحسين الاتصال: ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال.

3 - التحفيز: ويشير إلى قدرة المدير إلى حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف.

4 - التطوير والإبداع: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.

5 - التغذية الراجعة: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير المتجول على مساعده العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.

المطلب السادس: خصائص المدير المتجول

تتوقف الإدارة بالتجوال على حسن اختيار القائد المتجول القادر على معرفة حاجات العاملين، والمسئول عن حسن استغلال الفرص المتاحة، والمستخدم لأسلوب التفويض ليتمكن العاملين من إعطاء أفضل ما لديهم، لذات تأثير إيجابي على العاملين وعلى العمل الجماعي وبذلك تعتمد الإدارة بالتجوال على تأثير القائد وبراعته من أجل ذلك يجب أن تمتع القائد المتجول بعدة صفات وخصائص يمكن توضيحها حسب (السالمي، 2005، صفحة 71):

- أن يكون نزيها وهي صفة تعني التوازن في الشخصية والبعد عن الهوى أو التناقض بين الكلمة والفعل وبين الظاهر والباطن؛

- أن يكون مخلصا صادق مع العاملين متمسكا بما تعهد به أمين لا يتأخر عن الخدمة ويعمل كل ما في وسعه لتحقيق أفضل عائد في حدود القانون والقواعد الأخلاقية، وأن يكون مستقيما وهي صفة تعنى عدم إذلال العاملين أولا ينحني أمام ذوي النفوذ أو الضغوط الخارجية؛
- أن يكون منصفا يؤكد قيم العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستجابة الفورية لمطالب العاملين وأن يستمع لشكواهم؛
- أن يحافظ على كرامة العاملين وحقهم في الحياة الكريمة وضمان استقرارهم الوظيفي؛
- أن يكون صبورا حلوما واسع الصدر لديه القدر على التحمل ومواجهة المواقف الصعبة؛
- أن يمتلك مهارة تشجيع العاملين وتحفيزهم معه على مواجهة الفساد وإبداء آرائهم بصراحة تامة؛
- أن يكون قادرا على ضبط نفسه متحكما في ذاته وانفعالاته؛
- أن يكون لديه القدرة على الحوار والمناقشة أثناء تجواله وأن يهتم بالأفراد ويفجر طاقاتهم؛
- أن يكون لديه القدرة على التحليل والاستنباط والاستدلال للمواقف المختلفة؛
- أن يتمتع بقوة الإرادة وحب البحث والاطلاع والرؤية المستقبلية وتحمل المسؤولية.

المطلب السابع: متطلبات الإدارة بالتجوال

هنالك العديد من المتطلبات التي يوجب على المدراء والمشرفين الالتزام بها ليتم تطبيق الإدارة بالتجوال بأنجع الوسائل والطرق وذلك ليتم تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التجوال وتحقيق أهداف المؤسسة، وهي كالتالي (العجمي، 2010، صفحة 372):

- الاهتمام الصادق بالعاملين من خلال إيجاد الود بين المدراء والعاملين والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم؛
- تسهيل الأمور وليس إصدار الأوامر الجديدة عبر ما يتخذ من قرارات ليتم مناقشة الواقع والإشكاليات للتوصل للحلول اللازمة؛
- الاتصال المنتظم الفعال عبر استخدام الأساليب المختلفة للتجوال لتحديد أفضل استراتيجيات التنفيذ؛
- تحقيق مستوى أرقى من التعاون عبر خطوط الاتصال المختلفة واستخدام التغذية الراجعة؛
- المشاركة بمصداقية للعاملين يرسم صورة المؤسسة في المستقبل، والتأكيد على أنهم شركاء به؛
- التطهير من المعوقات عبر النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة؛
- حسن اختيار القيادات التي تتمتع بالكفاءة والإنجاز والمتمكن من مهارات الاتصال الفعال.

المبحث الثاني: ماهية العدالة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها

1- مفهوم العدالة التنظيمية:

ترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي قدمها adams حيث تنظر هذه النظرية إلى العدالة كدافع، فالعاملون يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ومعيار العدالة هنا قائم على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها منها (عيسات، 2016، صفحة 306).

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، حيث يعتمد هذا المفهوم إلى حد كبير على الزاوية التي ينظر من خلالها كل فرد للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل مؤسساته، بمعنى أن الإجراءات التنظيمية التي ينظر إليها فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون متحيز أو غير موضوعي في نظر آخرين، فهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من موضوعية ونزاهة في الإجراءات والمخرجات (الصيرفي، 2005، صفحة 301)، وللعدالة التنظيمية تعريفات متعددة ولكنها بالمجمل لا تخرج عن الإطار المفاهيمي للعدالة بوجه عام، ومن هذه التعريفات:

"هي ظاهرة تنظيمية وهي تعني المساواة والإنصاف وكذلك تعني مدى استخدام المدير لأسلوب العدالة في تعامله مع الموظفين في شتى النواحي الإنسانية منها والعملية داخل المؤسسة، وهي كذلك مدى إحساس الفرد العامل بالعدالة للمدخلات والمخرجات والتي تنشأ عن العلاقة الناشئة بين العامل ومديره والعامل وزميله وهي كذلك مدى قدرة الفرد على الشعور بالإنصاف أو عدم الإنصاف من قبل من يعمل معهم بناءً على مدخلاته ومخرجاته" (بدر، 2015، صفحة 13).

" القيمة المتحصلة من إجراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة" (رهبو، 2013، صفحة 7).

" إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة معا" (العبيدي، 2012، صفحة 80)
كما عرفها greenber بأنها: "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني".

2- أهمية العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة تتمثل في ما يلي (سمعان، 2015، صفحة 28):

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع؛
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعداً هاماً في هذا الجانب؛

- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرارات الصادرة، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات؛
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة؛
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة؛
- تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافئات وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كل فرد فيها؛
- تعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى؛
- تعد العدالة التنظيمية مؤشراً مهماً للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات؛
- يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى أهمية وتنامي الحاجة للتخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر التهديد بحق العاملين في المنظمات المتطورة؛
- تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات التسبب والانحراف والمعاداة تجاه المجتمع والمنظمات نتيجة غياب العدالة.

المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

تنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد تنظيمية وهي (حجاج، 2018/2017، صفحة 28):

1- العدالة التوزيعية:

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعاً مبكراً في العدالة التوزيعية.

2- العدالة الإجرائية:

تعرف بالعدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، ودرجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. بمعنى مدى شعور العامل أو العمال بطرق وأساليب تعامل الإدارة أو المشرف المباشر بخصوص المهام وتنفيذها والممارسات الإدارية والتنظيمية. وتعتمد العدالة الإجرائية على مجموعة من القواعد لضمان مصداقية لدى العاملين ومختلف الفاعلين في المؤسسة، ومنها:

- أ- الطريقة الثابتة: وتعني تطبيق نفس الإجراءات على نفس الأفراد دون امتياز لأي منهم دون الآخر.
- ب- طمس المحاباة: وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية.
- ج- الدقة: تعني أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على المعلومات الدقيقة.
- هـ- القابلية للتصحيح: وتعني توفر الفرص لإجراء التعديلات على عملية القرارات المتخذة.
- و- التمثيل وتعني بأن كل مراحل عملية اتخاذ القرار يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد المعنيين.
- ز- الأخلاقية: وتعني أن كل القرارات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير المقبولة للأفراد.

3- العدالة التعاملية:

- تشير إلى درجة شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين، فضلا عن معاملتهم باحترام، وتعني أيضا درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات، حيث تعكس العدالة التعاملية العناصر التالية:
- جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين؛
 - مقدار الاحترام التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي أتخذ بها القرار؛
 - مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات؛
 - درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.

المطلب الثالث: العدالة التنظيمية والمداخل النظرية للإدارة

من المداخل الإدارية النظرية التي عرفتها الأدبيات في مجال الإدارة وسوسولوجيا المنظمات والمؤسسات (حجاج، 2018/2017، صفحة 135):

1- مدخل الإدارة العلمية أو المدرسة الكلاسيكية:

من أبرز روادها "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" التي جاءت بمجموعة من الأفكار حول تصميم العمل ودراسة الوقت والحركة ونظام الأجور والحوافز. وتوصف الإدارة العلمية بنظرية الآلة، لأنها أغفلت العامل الإنساني لعامل التنظيم وذلك وفق الأسس التالية:

- تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية والمشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية؛
 - ضمان أن يكون الفرد مطيعاً لأوامر السلطة التنظيمية؛
 - الاعتقاد الراسخ بأن الحوافز والمكاسب المادية تأتي في مقدمة اهتمامات الفرد ودوافعه للعمل.
- ورغم ما حققته هذه المدرسة من تطور في مجال العمل من خلال مفهوم التنظيم العلمي للعمل، إلا أنها لقيت انتقادات خاصة بتجاهلها البعد الاجتماعي للفرد. حيث ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى العدالة التنظيمية على أنها عدالة معيارية.

2- مدخل العلاقات الإنسانية:

من أبرز روادها "التون مايو"، تقوم هذه المدرسة على افتراض رئيسي هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل. وإن الإضافة الحقيقية التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، فبدلاً من أن يكون متلقياً للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دوراً مهماً في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي، والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة.

3- مدخل النظم المفتوحة:

تتبع أهمية النظم المفتوحة في التأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية، لأن عجز المنظمة عن تفهمها لروافد العدالة يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومن هذا المنطلق فإن أحد الأهداف الرئيسية للمنظمة طبقاً لمفهوم النظم ليس فقط تحقيق الربح، بل أيضاً ضمان رصد ومتابعة روافد العدالة والاستجابة لها بشكل يضمن تنامي شعور العاملين بالعدالة (زايد، 2006، صفحة 77).

المطلب الرابع: نظريات العدالة التنظيمية

هناك أكثر من نظرية ساهمت في بناء وتأطير مفهوم العدالة التنظيمية، حيث تصنف نظريات العدالة التنظيمية إلى (حجاج، 2018/2017، صفحة 130):

1- نظريات العدالة التوزيعية:

يتم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات محتوى رد الفعل ونظريات محتوى الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي:

أ- نظريات محتوى رد الفعل:

وتشتمل على أربع نظريات فرعية هي:

- **نظرية العدالة أو الإنصاف:** قدمها "adams" في منتصف الستينات من القرن العشرين، تفترض هذه النظرية أن الأفراد يقارنون معدل مخرجاتهم إلى مدخلاتهم بمعدل مخرجات إلى مدخلات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينا اتجاه العدالة أو عدمها. فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالإنصاف والعدالة، أما إذا لم يتساو المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكبر من المدخلات التي يقدمها أو العكس فإن الفرد يشعر بعدم الإنصاف مما يولد إليه شعورا بالتوتر.

- **نظرية التبادل الاجتماعي:** وضع "blau" نظريته بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين:

- بما أن الإنسان كائن اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإنه في حالة تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

- **نظرية حساسية العدالة:** نظرا للانتقادات التي وجهت لنظرية "adams" قام "هيسمان وآل" بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، تفترض هذه النظرية أن الأفراد يسلكون طرقا متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم ورغباتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة.

- **نظرية الحرمان النفسي:** يرى مارتن أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لـ adams باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، ومقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.

ب- نظريات محتوى الفعل المسبق:

تشتمل نظريتين وذلك على النحو التالي:

- **نظرية تقييم العدالة:** يرى "levental" أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة أو في تقييم القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة

توزيعية لكن غير تامة، على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد.

• **نظرية دافعية العدالة:** يقترح "lerner" خلافاً لآراء "leventhal" أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، وبالتالي دفعهم لبذل المزيد من الجهد.

2- نظريات العدالة الإجرائية:

يتم تصنيف نظريات العدالة الإجرائية إلى نظريات عمليات رد الفعل ونظريات عمليات الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي:

• **نظريات عمليات رد الفعل:** تعتبر نظرية "تیبو" و "وولكر" في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل، فهذه النظرية تقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها.

• **نظريات عمليات الفعل المسبق:** تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي وضعها "ليفنتال" leventhal بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق. ونظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافأة تكون إيجابية للأفراد إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف.

المطلب الخامس: مبررات العدالة بالمؤسسة

إن تقسيم العمل والمهام ونمط التسيير وتشابك المصالح الفردية والجماعية وأهمية تشكل الهويات المهنية وبروز التنظيمات الغير الرسمية وأهميتها ودورها في المنظمة وأهمية المناخ التنظيمي والظروف النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى الوعي النقابي والتنظيمي والتغير الثقافي.. كلها عوامل تدفع الفاعلين الاجتماعيين بالمنظمة إلى ضرورة تبني نظام من العدل والمساواة لضمان حقوق كل طرف والقيام بالواجبات بشكل متساوي كل حسب موقعه. ويعتقد "greenber" أن العدالة التنظيمية غالباً ما تكون ضرورية لثلاثة أسباب (حجاج، 2018/2017، صفحة 129):

- أنها تعزز مشاعر احترام الذات عندما تتم معاملتهم بطريقة عادلة بالمؤسسة، بحيث تعكس التقدير والاعتراف بمساهمات كل طرف؛

- تضمن المراقبة والمتابعة، التي تمكن الأفراد من الحصول على مداخلهم ونتائج قرارات تخصيص الموارد بشكل صحيح ومنصف، بحيث يمكن أن يؤدي إلى مكافآت مواتية للأفراد؛

- تعكس وتشير إلى احترام القيم الأخلاقية والاجتماعية من قبل الأفراد والمجموعات في المنظمة.

المطلب السادس: علاقة الإدارة بالتجوال بالعدالة التنظيمية

يواجه العاملون في المؤسسات مشكلات كثيرة تجعل عجلة التقدم والرقى تسير ببطء كتدني مستوى العدالة فيما يخص الترقيات وأساليب التقييم، وقد تسبب هذه المشاكل آثار سلبية على مخرجات وأهداف المؤسسة في

شئى المجالات. وعندما يقوم القائد بالتجوال الإداري فإنه يترك أثرا بالغا في نفوسهم ويشعرهم بطاقتهم وقدراتهم لأنه يساعد في اكتشاف الحقائق، الأمر الذي يسهم في نمو المؤسسة وتميزها لكن إذا لم يرتبط مفهوم الإدارة بالتجوال بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى عكس هذه النتيجة تماما، حيث يقتضي نجاح المنظمة تحقيق التكامل والتوافق بين رؤية الإدارة العليا ورؤية العاملين وهذا ما تتحبه الإدارة بالتجوال، كما يمكن تجوال القائد في مواقع العمل من غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها المؤسسة في المرؤوسين هذا ما يجعل أهدافهم تصب في أهداف المؤسسة مما يزيد شعورهم بالرضا والثقة في الإدارة، كما أن تجوال القادة واحتكاكهم بالعاملين وقربهم من أماكن العمل يجعلهم أكثر شفافية وإنصاف ونزاهة في التوزيعات والإجراءات والتفاعلات والذي يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة مؤمن عبد العزيز صالحة 2015 بعنوان " درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم" هدفت هذه الدراسة لتحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة وتكونت من 420 معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت مرتفعة وبنسبة 81.47%.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدراء مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة والأداء الوظيفي للمعلمين.

3- من خلال استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع الأداء الوظيفي هي التغذية الراجعة والتحفيز وتحسين الاتصال والتطوير والإبداع، وأن متغير اكتشاف الحقائق له تأثير ضعيف على الأداء الوظيفي.

2- دراسة علاء محمد أحمد الغماري 2012/2015 بعنوان "عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتم اختيار الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة كعينة للدراسة، كما هدفت إلى التعرف على إدراك الموظفين لمفاهيم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية والمساهمة في تغيير واقعها من خلال زيادة فعاليتها وكفاءتها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذه الدراسة واشتمل مجتمع البحث على جميع الموظفين العاملين في مراكز وإدارات الشرطة في قطاع غزة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- أظهر البحث نسبة موافقة لأفراد العينة حول فعالية نظام الحوافز لجميع الفئات بلغت 47.8% وهذه نسبة قليلة مما يدل على ضعف تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة الشرطية.
- 2- أظهر البحث نسبة موافقة لأفراد العينة على جميع فقرات الالتزام التنظيمي بلغت 60% وهذه النسبة متوسطة وكانت أعلى قيمة لمجال الالتزام الاستمراري حيث بلغت نسبته 63.7% وهذا يعني أن الفئة المستطلعة راضية بشكل متوسط.
- 3- أظهر البحث نسبة موافقة لأفراد العينة على جميع فقرات العدالة التنظيمية بلغت 52.4% بمعنى موافقة بدرجة متوسطة، فيما بلغت نسبة العدالة الإجرائية 53% وهذه إشارة إلى أن هناك ضعف واضح في توزيع الأدوار والأعباء والمزايا بالشكل الصحيح.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

- 1-دراسة tucker&singer 2013 بعنوان: دراسة تأثيرات الإدارة بالتجوال: دراسة ميدانية عشوائية
The Effectiveness of Management by –Walking– Around : A Randomized Field Study
هدفت هذه الدراسة لاختبار برنامج تحسين بناء على ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدراء المستشفيات لملاحظة الموظفين في خطوط العمل الأمامية (العمال) والتماس أفكارهم والعمل على حل مشاكلهم، وأثر هذه الممارسة على الأداء الوظيفي، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 19 مستشفى بالولايات المتحدة لتنفيذ برنامج التحسين القائم على الإدارة بالتجوال لمدة 18 شهرا، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي يتكفل مديروها بحل مشاكل الموظفين يبدي الموظفون فيها أداء أفضل، وأن وجود الإدارة العليا ليس له تأثير ايجابي على أداء الموظفين إذا لم تشارك الإدارة العليا بحل مشاكلهم بفعالية.
- 2-دراسة yasir Armagan and Evren Erzen 2015 بعنوان: أثر القيادة على العدالة التنظيمية
The Effect of Leadership on Organizational Justice

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة على العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لـ 27 دراسة بحثية من أصل 141 دراسة بحثية في تركيا، حيث توصلت الدراسة إلى أن القيادة لها تأثير ايجابي متوسط على العدالة التنظيمية $r=0.52$ في كل المنظمات بغض النظر عن الزمان والمكان.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يمكن توضيحها كما يلي:

1- أوجه التشابه:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم.

2- أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية بحيث أن الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة انحصرت بين عامي 2012م و 2015م، أما الدراسة الحالية فهي تجرى في عام 2020م؛
- تختلف من حيث الأهداف حيث قامت الدراسات السابقة بدراسة الإدارة بالتجوال على حده ودراسة العدالة التنظيمية على حده وكذا دراسة علاقة كل منهما بمتغيرات أخرى، أما الدراسة الحالية فقامت بدراسة أثر الإدارة بالتجوال على تحقيق العدالة التنظيمية؛
- تختلف عنها في كونها أجريت في مديريات التربية والتعليم بدولة الجزائر عكس الدراسات السابقة التي أجريت في دول عربية وأجنبية.

3- جوانب الاستفادة:

- الحصول على المراجع المناسبة المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.

خاتمة الفصل:

تعد الإدارة بالتجوال أسلوب إداري حديث يعتمد على اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال وتحفيز العاملين والحصول على التغذية الراجعة عن طريق بقاء القادة قرب ميادين العمل الفعلي، كما أنها تساهم في كسر الجمود وفهم الحقائق الواقعية هذا ما يجعل لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة من بينها العدالة التنظيمية لأنها تجعل العاملين يشعرون بالدعم الاجتماعي والتنظيمي من رؤسائهم وزملائهم المشرفين في العمل، حيث تعتبر العدالة التنظيمية مرتكز أساسي في زيادة الولاء والثقة والرضا لدى العاملين وتخفيف حدة الصراعات داخل المنظمات، فهي تؤثر على نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها بكفاءة، ولتحقيق العدالة التنظيمية لابد من تحقيق أبعادها الثلاثة المتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية لذلك سنقوم في الفصل الثاني بإسقاط الجانب النظري على دراسة ميدانية لمديرية التربية والتعليم لولايي سعيدة والنعام بغية معرفة مدى مساهمة ممارسة الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق لأهم الأسس النظرية لموضوع البحث، سنقوم في هذا الفصل بمطابقة الجانب النظري على الجانب التطبيقي لتوضيح دور الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم، وذلك من خلال معرفة وجهات نظر المفتشين لولاية سعيدة والنعامة كمجتمع بحث مستهدف قصد معرفة مدى تبني هذه المؤسسات للإدارة بالتجوال وأثرها في تحقيق العدالة التنظيمية.

المبحث الأول: واقع مؤسسات التربية والتعليم في الجزائر**المطلب الأول: لمحة عن تطور المنظومة التربوية الجزائرية****المرحلة الأولى: (1962-1970)**

تعد المرحلة الأولى من النظام التربوي الجزائري مرحلة صعبة خاصة مع الأوضاع الاجتماعية المزرية والتي خرجت منها بلادنا بعد فترة استعمارية طويلة مارس فيها الاحتلال الفرنسي كل أنواع القمع والتجهيل محاول بذلك طمس الهوية واللغة العربية، وتزامنت هذه المرحلة مع الظروف التالية: (علي، 2014/2015، صفحة 21)

- افتقار البلاد إلى قاعدة علمية وثقافية؛
- انتشار ظاهرة الأمية لدى الصغار والكبار حيث كانت النسبة تقدر ب 37%؛
- الفراغ المهول في ميدان الإطارات العاملة في مختلف المجالات وخاصة بعد مغادرة عشرة آلاف فرنسي المناصب التعليمية؛
- أوضاع اقتصادية مزرية وبطالة عامة ومؤسسات مخربة وممتلكات محطمة وقرى مدمرة ومكتبات متلفة؛
- متطلبات تنظيم البلاد وإعادة ترميم المؤسسات المخربة وبناء دولة ديمقراطية كما نص عليها بيان أول نوفمبر.

المرحلة الثانية: (1970-1980)

جاءت هذه المرحلة ضمن إطار الأعمال والمخططات الإنمائية والتحضيرية وتعرف هذه المرحلة تحت اسم الإصلاح الجزئي والتصحيح الضروري، ومن التغيرات الأساسية والتي وقعت في هذه مرحلة استقلال التعليم المتوسط فقد تقرر بداية سنة 1971 العمل بالإجراء الخاص بتعريب ثلث الأقسام المفتوحة في مراحل التعليم بعد ما كانت الازدواجية اللغوية في نظام التعليم. فالتعليم كان يلحق باللغة العربية وتعليم يلحق باللغة الفرنسية داخل المدرسة الواحدة، كما شهدت هذه الفترة تعريب التعليم الابتدائي تعريبا كاملا.

شهد التعليم في هذه الفترة تطورا كبيرا حيث تم تعميم التعليم الابتدائي وكان الهدف الرئيسي يتمثل في تسجيل 2600.000 أثناء السنة الدراسية 1973-1974 وبلغت النسبة المئوية 15% على المستوى الوطني كما شهدت هذه الفترة إنجاز 4000 قسم و 2000 مسكن وظيفي وتكوين 48000 معلم زيادة إلى 12000 معلم من أجل تغطية المناصب الشاغرة من طرف المعلمين الأجانب. ومن جملة الإجراءات المطبقة والبيداغوجية المناهج التعليمية والبرامج التربوي والإدارية منها تجديد المضامين والطرق والوسائل التعليمية وجعلها تتماشى مع البيئة والوضع الاجتماعي والاقتصادي وأيضا تجديد التعليم في كافة الأطوار.

المرحلة الثالثة : 1980-1990

عرفت هذه المرحلة تنصيب الإصلاح الجديد والمتمثل في التعليم الأساسي بداية من الثمانينات بموجب الأمر وذلك بتنظيم التربية والتكوين ومواكبة التطور الحضاري والتكنولوجي من خلال وضع مخطط توضيحي من أجل هيكلية النظام التربوي.

المرحلة الرابعة: من 1990 إلى اليوم:

عرفت هذه المرحلة عدة محاولات لتحسين مختلف الأطوار وذلك من خلال إدخال وتعديل لمختلف البرامج المكثفة وغير المنسجمة مع قدرات التلميذ في المراحل السابقة وخاصة مع مختلف التطورات والإنجازات الحاصلة في المجتمعات الأخرى واعتبار أن البرامج والمناهج المتبعة سابقا غير منسجمة ومتوافقة مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية للبلاد.

ومن ثم جاءت عملية تغيير البرامج والمحتويات من سنة 1993 إلى 1994 حيث تمت إعادة كتابة برامج التعليم الأساسي، و أهم إجراء في هذه المرحلة هو إدراج اللغة الإنجليزية في طور الثاني من تعليم الأساسي (كلغة أجنبية ثانية) ومحاولة أيضا تجسيد المدرسة الأساسية المندمجة في المجال البيداغوجي والتنظيم والإداري والمالي تنفيذ للمبادئ المنظمة للمدرسة الأساسية. وأصبحت هيكلية التعليم الأساسي تنقسم إلى طورين متكاملين:

- الطورين الأولين ابتدائي من السنة الأولى إلى السنة السادسة؛
- الطور الثاني من السنة السابعة إلى التاسعة أساسي.

وعملت الجزائر في فترة 2000 بإدراج إصلاح التربية والتعليم حيث تم تنصيب لجنة الإصلاح بالنسبة للتعليم الابتدائي موسم 2003/2004 ومن أهم مظاهر الإصلاحات:

- إدراج اللغة الفرنسية من السنة الثانية ابتدائي؛
- إدراج مادة التربية العلمية والتكنولوجية منذ السنة الأولى ابتدائي؛
- إدراج أبعاد جديدة في المحتوى كالبعد البيئي والبعد الصحي والبعد التاريخي؛
- إدراج الترميز العالمي والمصطلحات العالمية؛
- إدراج مادة الإعلام الآلي بدءا من السنة الأولى من التعليم المتوسط.

المطلب الثاني: مبادئ النظام التربوي في الجزائر

النظام التربوي في الجزائر يشمل المبادئ التالية: (علي، 2014/2015، صفحة 32)

1- ديمقراطية التعليم:

اعتبرت الجزائر أن تعليم أبنائها حق شرعي وهذا ما اعتبرته نص تشريعي وحق من خلال مادتها المجسدة في الأمر 35/76 المؤرخ في 16/04/1976 أن لكل جزائري الحق في التربية والتكوين، وهذا ما بدرت به الجزائر من خلال تعميم التعليم الأساسي وتنص المادة 15 منه على أن الدولة توفر التربية والتكوين المستمر للمواطنين الذين يرغبون فيه دون تمييز بين أعمارهم أو طبقاتهم الاجتماعية.

2- مجانية التعليم في الجزائر:

لقد نصت المادة الأولى من المرسوم 67/76 المؤرخ في 16/04/1976 المتضمن مجانية التربية والتكوين على أن يكون التعليم مجانيا في جميع مؤسسات التربية والتكوين وقد كان لزاما على الدولة الجزائرية أن توفر إلى كل أبنائها المحرومين من التعليم لتضمن لهم تعليما مجانيا وأن تفتح لهم أبواب مدارسها وأن توفر لهم فرص التعليم.

3- إلزامية التعليم الأساسي:

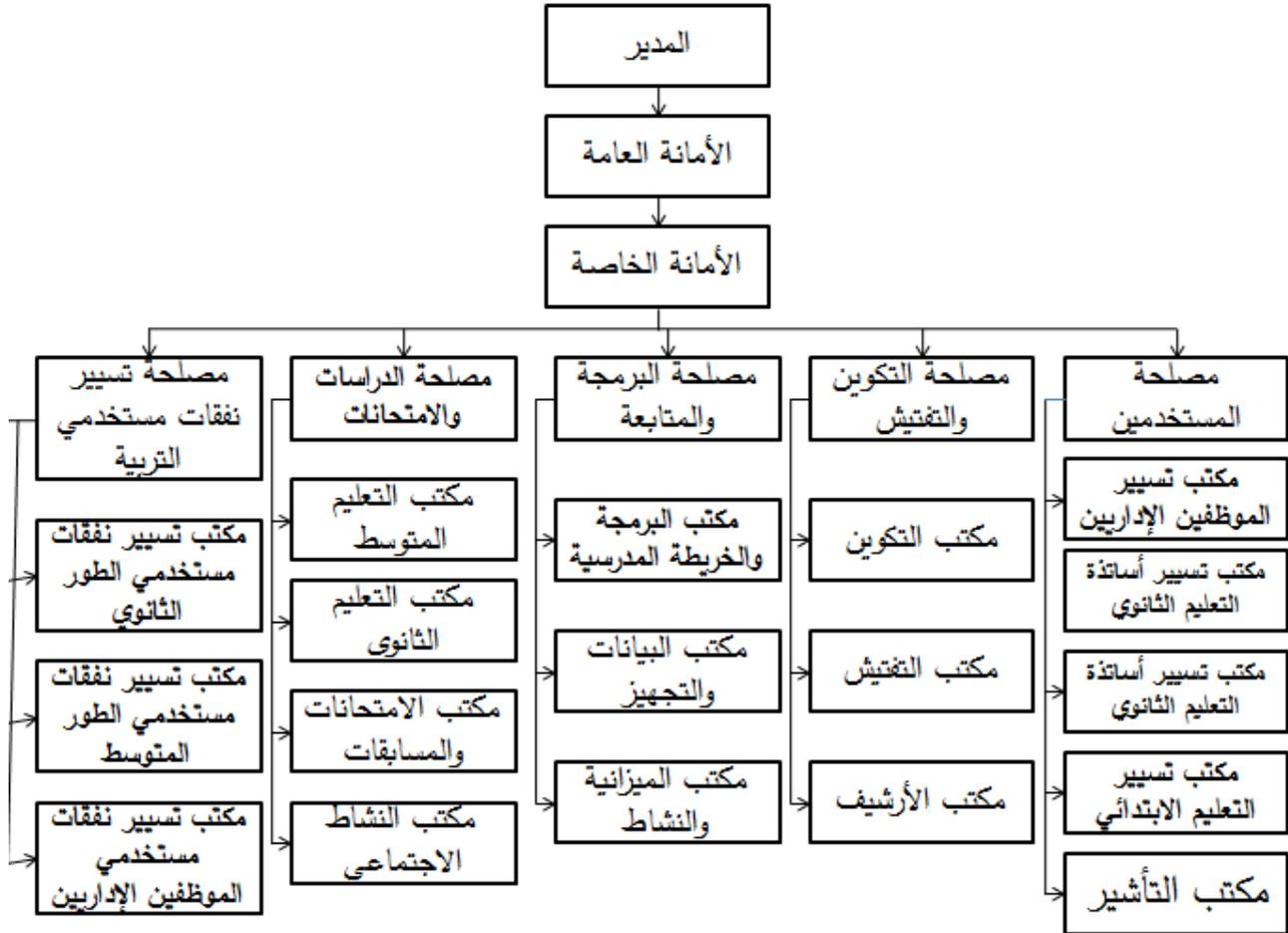
نص المرسوم رقم 66/76 المؤرخ في 16/04/1976 المتضمن الطابع الإلزامي للتعليم الأساسي في المادة الأولى منه على أن يكون التعليم الأساسي إجباريا لجميع الأولاد الذين يبلغون سن السادسة من العمر طبقا للمادة 05 من الأمر 35/76 المؤرخ في 06/04/1976 المتعلق بالتربية والتكوين. وتتص المادة الثانية من المرسوم المذكور أعلاه على أنه يجب على الآباء والأوصياء وبصفة عامة على جميع الأشخاص الذين يكفلون أولادا في سن القبول المدرسي أن يقوموا بتسجيلهم في المدرسة الأساسية التابعة لقطاعهم الجغرافي المدرسي، بل قررت النصوص عدم الاكتفاء وبذلك بل نصت على تسليط عقوبات كبيرة.

4- جزارة التعليم:

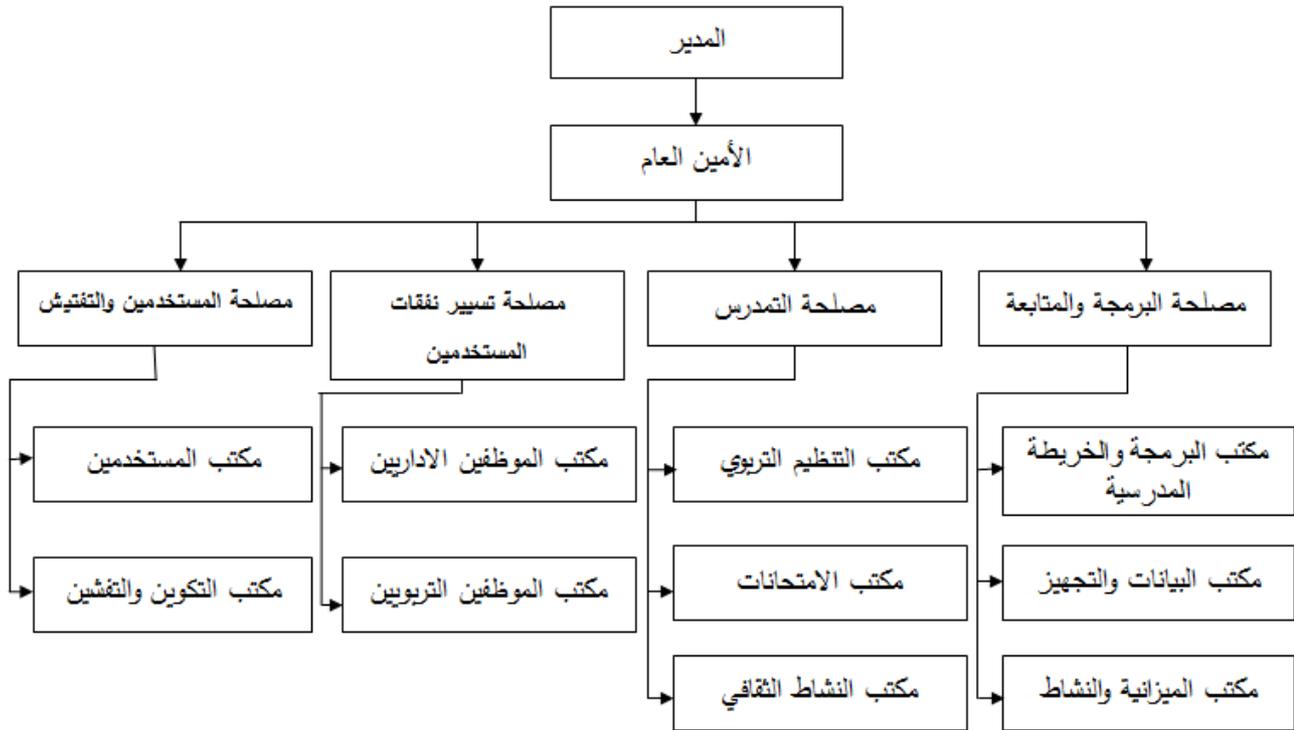
جزارة المنظومة تدريجيا من حيث المحتوى ومن حيث التأطير وكان هذا من أهم أهدافها السامية التي تعتبر من أولويات النظام التربوي وجزارة المضامين ولاسيما المواد الحساسة كالتاريخ والجغرافيا والتربية المدنية والإسلامية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم لولاية سعيدة



الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم لولاية النعامة



المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا المتعلقة بمدى مساهمة الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث سوف نتطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية المتبعة وهذا من خلال تحديدنا لمجتمع الدراسة وحدودها، كما سنعرض الأساليب الإحصائية التي يتم استخدامها في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث.

المطلب الأول: المجتمع المستهدف وحدود الدراسة

1-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من مجموعة من المفتشين لكل من مديرتي التربية والتعليم لولاية سعيدة وولاية النعامة المقدر عددهم بـ 79 مفتش بيداغوجي، حيث تم اختيار عينة بلغ عددها 70 مفتش بيداغوجي خلال الموسم الدراسي 2020/2019.

1-2 حدود الدراسة الميدانية:

1-الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساسا بموضوع الإدارة بالتجوال كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية.

- 2- الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بولاية سعيدة والنعام وبالضبط بمديرية التربية والتعليم وذلك لتبيان مدى مساهمة الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية.
- 3- الحدود الزمانية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه الدراسة والمقدر ب 15 يوم لكل ولاية.
- 4- الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات مجموعة من المفتشين والمقدر عددهم ب 70 مفتش.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على موضوعية المقياس المعتمد وبناء على طبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض، وهي:

1- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وأكثرها استعمالاً، وقد اعتمدنا عليها لجمع البيانات والمعلومات الأولية التي من خلالها يمكن معرفة سير العمل بالمؤسسة، ومختلف الهيئات الموجودة فيها.

2- الوثائق:

تعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وتم الحصول على وثائق المؤسسة من مختلف المديرين والأقسام وقد ساعدتنا في الحصول على البيانات العامة للمؤسسة حول نشاطها وهيكلها التي تعتمده.

3- الاستبانة:

تعتبر الاستبانة من الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقياس متغيراتها والتي تحتوي على أسئلة شاملة للموضوع بكل أبعاده، حيث تم تقسيم الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): محاور الاستبيان

المحاور	الأبعاد
البيانات الشخصية	الجنس
	العمر
	عدد سنوات الخبرة
	الطور
	المحور الأول: المتغير المستقل (الإدارة بالحوال)
المتغير التابع (العدالة التنظيمية)	اكتشاف الحقائق: تحتوي على 4 فقرات
	تحسين الاتصال: تحتوي على 3 فقرات
	التحفيز: تحتوي على 4 فقرات
	التغذية الراجعة: تحتوي على 4 فقرات
المحور الثاني: التغير التابع (العدالة التنظيمية)	العدالة التوزيعية: تحتوي على 4 فقرات
	العدالة الإجرائية: تحتوي على 4 فقرات
	العدالة التعاملية: تحتوي على 4 فقرات

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تم توزيع 70 استمارة على أفراد عينة الدراسة ويتبين ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): الاستمارات الموزعة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات غير المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة
70	63	7	3

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تمت صياغة وتعديل الاستمارة بعدة مراحل، حيث تم الاطلاع على مختلف الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، ونظرا لعدم توفر مقياس سابق يربط بين المتغيرين فقد تم العمل على صياغة فقرات الاستمارة بشكل يتوافق مع إشكالية الدراسة وفرضياتها، وبما يتناسب مع محاور موضوع الدراسة، حيث تم اختبار مقياس ليكرت الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس الآراء وسهولة فهمه وتوازنه، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس العامل المقترح وفقا لما يلي:

جدول رقم (3-2): درجة مقياس ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجات	01 درجة واحدة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة، حيث تمنح الدرجة 05 للإجابة (موافق بشدة)، الدرجة 04 للإجابة (موافق)، الدرجة 03 للإجابة (محايد)، الدرجة 02 (غير موافق)، والدرجة 01 للإجابة (غير موافق بشدة)، على ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة وذلك بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = 3 / (1-5)$$

$$\text{طول الفئة} = 1.33$$

وبذلك يكون لدينا:

[1، 2.33]: يعبر عن درجة منخفضة للفقرة؛

[2.33، 3.66]: يعبر عن درجة متوسطة للفقرة؛

[3.66، 5]: يعبر عن درجة مرتفعة للفقرة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج (spss.v20) وهو اختصار (statistical package for social sciences) الذي يتكون من مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على:

- **النسب المئوية والتكرارات:** وذلك لوصف اجابات مجتمع الدراسة.
- **الوسط الحسابي:** هو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويتم استخدامه للحصول على متوسط الإجابات للمبحوثين.

- **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى التشتت للقيم حول وسطها الحسابي.

- **معامل ألفا كرونباخ:** وهو مقياس يقيس درجة ثبات أسئلة الاستبيان يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح.

- **معامل الارتباط:** تستخدم معاملات الارتباط لقياس درجة الارتباط بين متغيرين لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومدى صدق أداة الدراسة.

حيث يعتبر معامل الارتباط: بأنه عبارة عن مقياس رقمي والذي يرمز له بالرمز r ، حيث تتراوح قيمته بين (-1) و(+1). حيث تدل إشارة المعامل الموجبة على العلاقة الطردية، بينما تدل إشارة المعامل السالبة على العلاقة العكسية.

- **اختبار التوزيع الطبيعي:** يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا.

- اختبار الانحدار الخطي البسيط: والذي يهدف إلى التعرف على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون R لتوضيح نوع العلاقة بين المتغيرين.
- اختبار ستودنت: يستخدم لمعرفة مدى وجود فروقات بين متوسط إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بدلالة متغير الجنس، عند مستوى دلالة معنوية 0.05.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: يستخدم لمعرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا لكل من العمر-عدد سنوات الخبرة-الطور، عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

1- اختبار الصدق: وذلك للتحقق من صدق الاستبانة قمنا باختبار الصدق الظاهري والبنائي والمتمثل في الخطوات التالية:

1-1 الصدق الظاهري:

بعد تصميم الاستبيان ليوافق احتياجات الدراسة تم عرضه على نخبة من ذوي الخبرة في جامعة سعيدة، لبيان آرائهم حول بناء الاستبيان ومدى ملاءمته لموضوع الدراسة ولتقييمهم لصدق المحتوى والارتباط بين الأسئلة، حيث تم إبقاء ما أجمع عليه المقيمون وتم تعديل ما طلب تعديله، بما يتناسب مع واقع الميدان المبحوث، وعموما فقد وافقوا على بناء الاستبيان وأكدوا ملاءمته للإجابة عن الإشكالية وجعله أكثر دلالة وهذا ما يعكس لنا الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

2-1 الصدق البنائي:

ويتم ذلك عن طريق التعرض لمعامل الارتباط بين كل بعد والمحور الذي تنتمي إليه.

1-2-1 الارتباط بين الإدارة بالتجوال وأبعادها:

جدول رقم(2-4): معاملات الارتباط بين الإدارة بالتجوال وأبعادها

Corrélations

		mngmnt_b y_wanderi ng_around	discover_t he_facts	improved_ communic ation	motivati on	feedba ck
mngmnt_by_wand ering_around	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 60	808** 60	852** 60	891** 60	729** 60
discover_the_facts	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	808** 60	1 60	722** 60	626** 60	339** 60
improved_commun ication	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	852** 60	722** 60	1 60	728** 60	408** 60
motivation	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	891** 60	626** 60	728** 60	1 60	567** 60
feedback	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	729** 60	339** 60	408** 60	567** 60	1 60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول (2-4) يتبين أن نسبة الارتباط بين المحور الأول (الإدارة بالتجوال) وأبعادها قوية، حيث تجاوزت 50%، فقد تمثل الارتباط بين الإدارة بالتجوال والبعد الأول (اكتشاف الحقائق) بنسبة 80.8% في حين بلغت نسبة الارتباط بالبعد الثاني (تحسين الاتصال) 85.2%، أما بالنسبة لارتباطه بالبعد الثالث (التحفيز) فقد بلغ نسبة 89.1%، في حين قدر بـ 72.9% بالنسبة للبعد الرابع (التغذية الراجعة) ، و بالتالي فإن أبعاد كل محور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتتمتع بمعاملات صدق عالية.

1-2-2 الارتباط بين العدالة التنظيمية وأبعادها:

جدول رقم (2-5) : معاملات الارتباط بين العدالة التنظيمية وأبعادها

Corrélations

	organization al_justice	distributive_j ustice	procedural_j ustice	transactiona l_justice
Corrélation de Pearson organizational_jus tice Sig. (bilatérale) N	1	804**، 000، 60	783**، 000، 60	752**، 000، 60
Corrélation de Pearson distributive_justice Sig. (bilatérale) N	804**، 000، 60	1 000، 60	538**، 000، 60	354**، 006، 60
Corrélation de Pearson procedural_justice Sig. (bilatérale) N	783**، 000، 60	538**، 000، 60	1 007، 60	347**، 007، 60
Corrélation de Pearson transactional_justi ce Sig. (bilatérale) N	752**، 000، 60	354**، 006، 60	347**، 007، 60	1 007، 60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول رقم(2-5) يتبين أن نسبة الارتباط بين المحور الثاني (العدالة التنظيمية) وأبعادها قوية، حيث تجاوزت 50%، فقد تمثل الارتباط بين العدالة التنظيمية والبعد الأول(العدالة التوزيعية) بنسبة 80.4% في حين بلغت نسبة الارتباط بالبعد الثاني(العدالة الإجرائية) 78.3%، أما بالنسبة لارتباطه بالبعد الثالث(العدالة التفاعلية) فقد بلغ نسبة 75.2%، وبالتالي فإن أبعاد كل محور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتتمتع بمعاملات صدق عالية.

وبذلك ومن خلال نتائج معاملات الارتباط لكل من محوري الدراسة فقد اتضح بأن هناك علاقة طردية وموثوقة بين الفقرات و الأبعاد و أن العلاقة معنوية وبهذا يتحقق الصدق البنائي للاستبيان.

2- اختبار ثبات الأداة:

جدول رقم(2-6): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	أبعاد الإدارة بالتجوال	15	0.830
1.1	اكتشاف الحقائق	4	0.509
2.1	تحسين الاتصال	3	0.676
3.1	التحفيز	4	0.628
4.1	التغذية الراجعة	4	0.805
2	أبعاد العدالة التنظيمية	12	0.671
1.2	العدالة التوزيعية	4	0.540
2.2	العدالة الإجرائية	4	0.570
3.2	العدالة التفاعلية	4	0.836
-	معامل الثبات الكلي	27	0.813

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول رقم(2-6) يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفع في كل محور حيث يتجاوز 0.60 لكل محور من محاور الدراسة (0.830، 0.671) على التوالي ، كما يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي قدر ب 0.813 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصدقها ومناسبتها لأغراض البحث العلمي.

المطلب الثاني: وصف وتحليل الاستبيان

نحاول فيما يلي التعرف على طبيعة الآراء التي تخص أفراد عينة الدراسة، من خلال عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها حول متغيرات الدراسة وأبعادها الرئيسية:

1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

وذلك بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين وفقا لمتغيرات: الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، الطور.

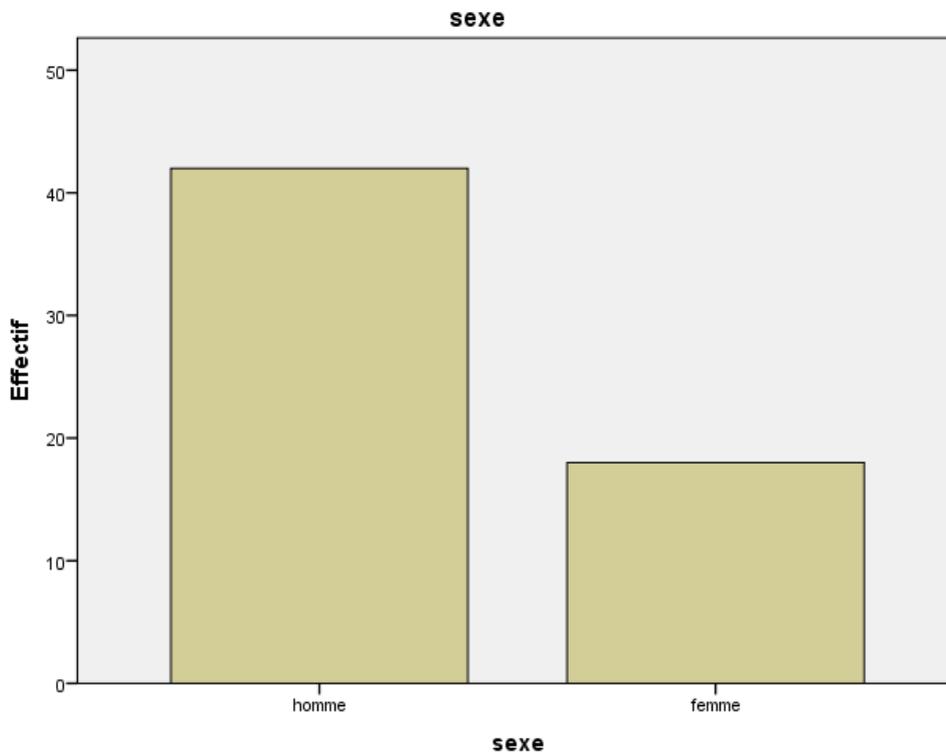
1-1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم(2-7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		sexe			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	homme	42	0,70	0,70	0,70
Valide	femme	18	0,30	0,30	0,100
	Total	60	0,100	0,100	

المصدر: من مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول رقم (2-7) الخاص بمعلومات المتعلقة بالجنس فيتضح لنا ومن خلال العينة التي تضم 60 فردا أن مجموع الذكور هو 42 مفتش وذلك بنسبة 70% و 18 مفتشة بنسبة 30% ويمكن تفسير ذلك في قلة عدد الإناث التي كانت تتولى هذه المناصب في وقت مضى أو عدم تساوي فرص الترقية في مؤسسات التربية والتعليم.

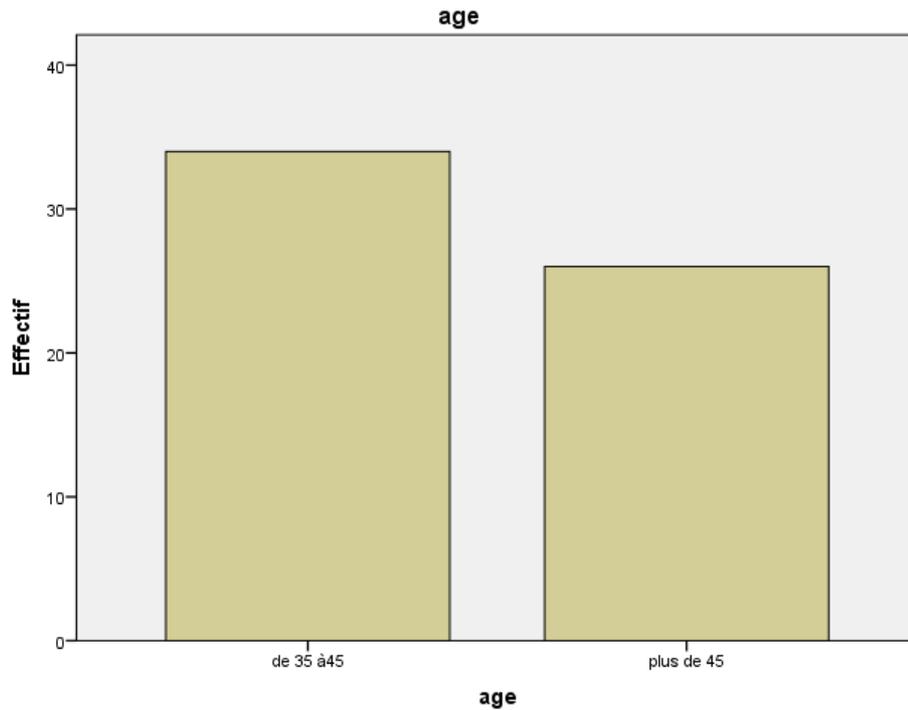
2-1 توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب السن

age		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de 35 à 45		34	7,56	7,56	7,56
Valide plus de 45		26	3,43	3,43	0,100
Total		60	0,100	0,100	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن الفئة العمرية من 35-45 سنة عددهم 34 مفتش بنسبة 56.7% بينما الفئة التي تفوق 45 سنة عددهم 26 مفتش بنسبة 43.3%، وهذا يعود إلى أن وظيفة التفتيش تمنح من خلال الترقيّة بعد عدة سنوات من الخبرة هذا ما يفسر تقدم المبحوثين في السن.

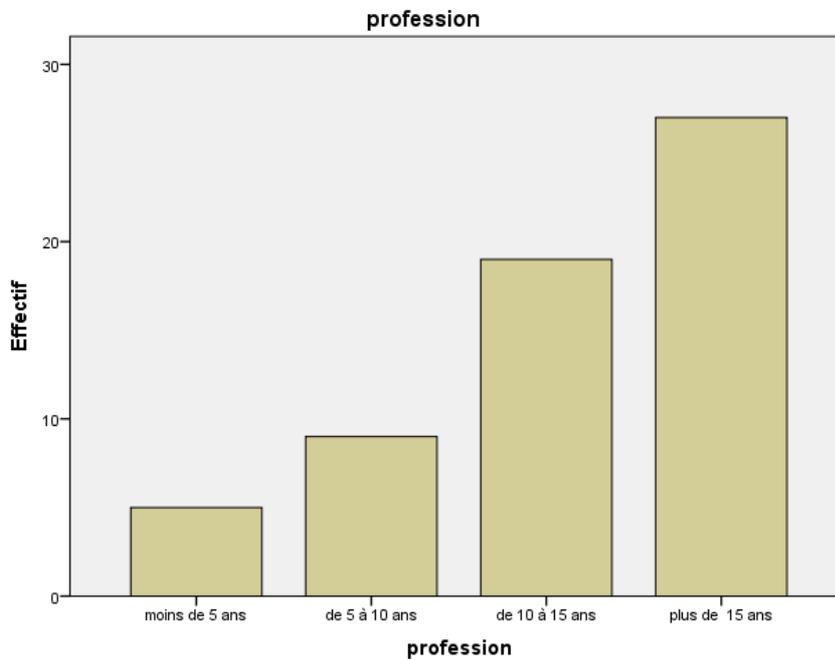
3-1 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

Profession		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	5	3,8	3,8	3,8
	de 5 à 10 ans	9	0,15	0,15	3,23
	de 10 à 15 ans	19	7,31	7,31	0,55
	plus de 15 ans	27	0,45	0,45	0,100
	Total	60	0,100	0,100	

المصدر: من مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول رقم(2-9) يتضح لنا أن 5 مفتشين من المستجوبين لهم خبرة أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة %8.3 ، في حين بلغ عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات 9 مفتشين أي بنسبة %15، بينما 19 مفتش لديهم خبرة ما بين 10-15 سنة وذلك بنسبة %31.7، في مقابل ذلك 27 مفتش من المستجوبين أي بنسبة %45 لديهم أكثر من 15 سنة خبرة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تتمتع بالخبرة الجيدة وبالتالي فهي على دراية كافية بجميع النقاط المتعلقة بالموضوع، وبالتالي يمكن القول أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية قد تسمح لهم بالتعلي بالموضوعية والمصادقية في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

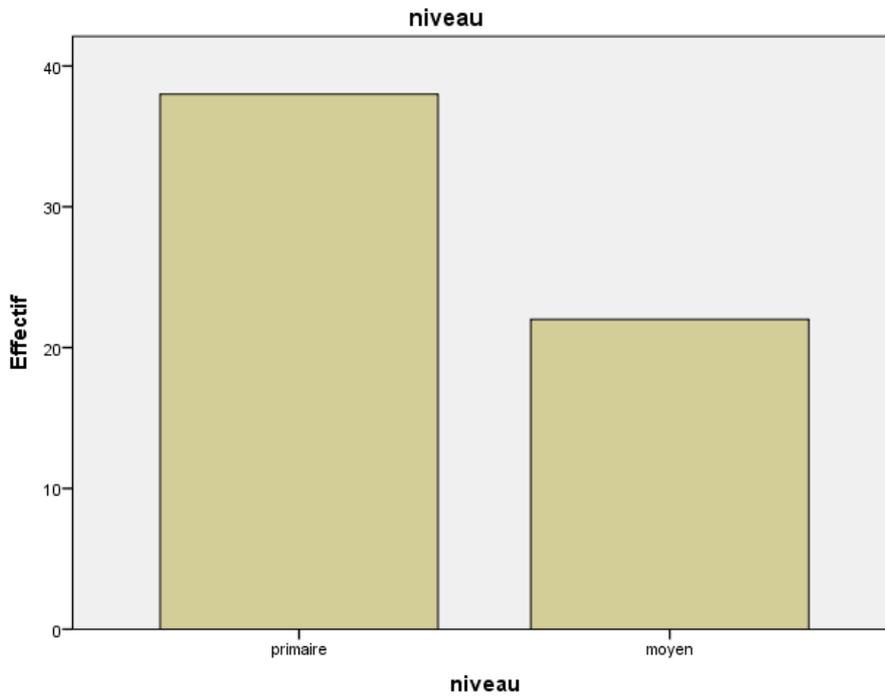
1-4 توزيع أفراد العينة حسب الطور

جدول رقم(2-10): توزيع أفراد العينة حسب الطور

		niveau			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	primaire	38	3.63	3.63	3.63
Valide	moyen	22	7.36	7.36	0.100
	Total	60	0.100	0.100	

المصدر: من مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الطور



المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن عدد مفتشي الطور الابتدائي بلغ عددهم 38 مفتش، وذلك بنسبة 63.3% بينما بلغ عدد مفتشي الطور المتوسط 22 مفتش بنسبة 36.7%، وهذا يعود إلى أن عدد المدارس الابتدائية أكثر من عدد المتوسطات.

2- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

2-1 حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول:

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	2	0.73512	4.5415	اكتشاف الحقائق
مرتفعة	4	1,38760	4,2000	يتابع المفتش أداء الموظفين أثناء العمل
مرتفعة	3	،053678	4,5000	يهتم المفتش بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم

مرتفعة	1	،048596	4،6333	يحرص المفتش على جمع المعلومات من مصادرها الرئيسية
مرتفعة	2	،053016	4،5833	يتعرف المفتش على طبيعة المشكلات وحققتها في مكان حدوثها
مرتفعة	3	0.60380	4.5389	تحسين الاتصال
مرتفعة	1	،048596	4،6333	يستمتع المفتش أثناء تجواله لانشغالات الموظفين ويتحاور معهم
مرتفعة	3	،071228	4،3667	هناك إجراءات تسهل عملية اتصال المفتش بالموظفين
مرتفعة	2	،061318	4،6167	يوفر المفتش بيئة مواتية للتعاون والتفاعل مع الموظفين
مرتفعة	1	0.53358	4.6042	التحفيز
مرتفعة	2	،047538	4،6667	يشجع المفتش الموظفين على تقديم المبادرات والأفكار
مرتفعة	1	،044595	4،7333	يسعى المفتش لبث الحماس ورفع الروح المعنوية للموظفين
مرتفعة	3	،053652	4،5167	يستخدم المفتش أسلوب تحفيز مناسب لكل موظف من الموظفين
مرتفعة	4	،067648	4،5000	يساهم المفتش في منح فرص للترقية للمتميزين من الموظفين
مرتفعة	4	0.58254	4.4083	التغذية الراجعة
مرتفعة	2	،056348	4،4333	يقدم المفتش النصح والإرشاد للموظفين بشكل يعزز ثقافة التطوير والإبداع لديهم
مرتفعة	4	،067145	4،3000	يقوم المفتش بإعلام الموظفين عن نتائج أعمالهم ونوع التدريب المطلوب لديهم
مرتفعة	1	،053678	4،5000	يحدد المفتش نقاط الضعف في أداء الموظفين ويعتمد أحدث الأساليب لمعالجتها وتطوير قدراتهم
مرتفعة	3	،055845	4،4000	يزود المفتش من خلال تجواله الموظفين باللوائح والقوانين والخبرات والحلول الإبداعية لتحسين العمل
مرتفعة		0.61376	4.5232	أبعاد الإدارة بالتجوال

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الجدول رقم(2-11) يتضح ما يلي:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد الأول (اكتشاف الحقائق) 4.5415 و بانحراف معياري 0.73512 ودرجة مرتفعة بحيث جاءت العبارة "يحرص المفتش على جمع المعلومات من مصادرها الرئيسية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.6333، ذلك أن المفتش يحتاج إلى بناء نتائجه على معلومات صحيحة ودقيقة، أما العبارة "يتعرف المفتش على طبيعة المشكلات وحقيقتها في مكان حدوثها" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.5833 وهذا راجع إلى أن المفتش أثناء عملية قيامه بمهامه التفتيشية قد يعاين مختلف المشكلات التي يواجهها الموظفون، وبالتالي قد يقف على تحديد مسبباتها في أرض الواقع وهذا ما يمكنه من طرح الحلول المناسبة لها. فيما حلت العبارة "يهتم المفتش بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.5000 وذلك مرده إلى أن التعرف على ميول و اتجاهات الموظفين يساهم في اكتشاف الحقائق، في حين جاءت العبارة "يتابع المفتش أداء الموظفين أثناء العمل" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.2000، وهي بدرجة مرتفعة لأن المفتش أثناء ممارسته لمهامه سيقوم بمتابعة أداء الموظفين، وعلى العموم فإن ممارسة الإدارة بالتجوال تمكن من اكتشاف الحقائق وبالتالي توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد الأول (تحسين الاتصال) 4.5389 و بانحراف معياري 0.60380 ودرجة مرتفعة بحيث جاءت العبارة "يستمتع المفتش أثناء تجواله لانشغالات الموظفين ويتحاور معهم" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.6333، ذلك أن الاتصال المباشر يساهم في كسر الحواجز والجمود بين المفتش والموظفين وتسيير سلوكهم وتوجيهها نحو الأهداف المرغوبة فيها، أما العبارة "يوفر المفتش بيئة مواتية للتداول والتفاعل مع الموظفين" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.6167 وهذا راجع إلى أن المفتش يسعى إلى توليد والحصول على أكبر قدر من الأفكار لتنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين والاستفادة منه لتنمية قدراتهم، في حين جاءت العبارة "هناك إجراءات تسهل عملية اتصال المفتش بالموظفين" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.3667، وهذا مرده إلى أن المفتش يلعب دورا مهما في نقل الرسالة بين المديرية والموظفين. وبهذا فقد أظهرت هذه العبارات أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في تحسين الاتصال من وجهة نظر المفتشين يتمثل في الاستماع لانشغالات الموظفين وبت روح الحوار معهم حتى يتمكن من نقل التوجيهات والتعليمات وكذا وجهات نظرهم إلى الموظفين، وذلك لتسهيل عملية قيامهم بوظائفهم وكل هذا من خلال اتصال مباشر لتحقيق الانسجام والتخلص من مختلف الضغوط والعوائق.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد الثالث (التحفيز) 4.6042 وبانحراف معياري 0.53358 وبدرجة مرتفعة بحيث جاءت العبارة "يسعى المفتش لبث الحماس ورفع الروح المعنوية للموظفين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.7333، ذلك أن المفتش يهدف إلى رفع شعور الموظفين بالرضا واستعدادهم لبذل المزيد من الجهود، أما العبارة "يشجع المفتش الموظفين على تقديم المبادرات والأفكار" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.6667 وهذا من أجل الاستفادة من هذه الأفكار والمبادرات وتفعيلها، فيما حلت العبارة "يستخدم المفتش أسلوب تحفيز مناسب لكل موظف من الموظفين" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.5167 وذلك مرده إلى أن كل موظف لديه توجهات مختلفة عن الآخر وكذا درجات مختلفة من الإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة التابع لها، في حين جاءت العبارة "يساهم المفتش في منح فرص الترقية للمتميزين من الموظفين" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.5000 وهذا يعود إلى أهمية التجوال في التعرف على الموظفين الأكفاء الذين يستحقون الترقية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد الرابع (التغذية الراجعة) 4.4083 وبانحراف معياري 0.58254 وبدرجة مرتفعة بحيث جاءت العبارة "يحدد المفتش نقاط الضعف في أداء الموظفين ويعتمد أحدث الأساليب لمعالجتها وتطوير قدراتهم" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.5000، ذلك أن المفتش يستخدم معايير واضحة للتعرف على الخلل ومعالجته بالشكل الصحيح، أما العبارة "يشجع المفتش الموظفين على تقديم المبادرات والأفكار" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.4333 وهذا راجع إلى أن المفتش يهدف من خلال التجوال إلى الابتعاد عن الروتين اليومي للوظيفة من أجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة، فيما حلت العبارة "يزود المفتش من خلال تجواله الموظفين باللوائح والقوانين والخبرات والحلول الإبداعية لتحسين العمل" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.4000 وذلك مرده إلى أن تزويد الموظف التربوي باللوائح والقوانين مسؤولية تقع على عاتق المفتش، في حين جاءت العبارة "يقوم المفتش بإعلام الموظفين عن نتائج أعمالهم ونوع التدريب المطلوب لديهم" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.3000، وهذا راجع إلى أن المفتش يتخذ القرار في ما يخص تقييم أداء الموظفين إلا أن إعلام الموظف يكون من طرف المديرية التابع لها.

وعلى العموم فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والمتمثل في الإدارة بالتجوال 4.5232 وبانحراف معياري 0.61376 وبدرجة مرتفعة، بحيث جاءت العبارة "يسعى المفتش لبث الحماس ورفع الروح المعنوية للموظفين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.7333 وفي حين جاءت العبارة "يقوم المفتش بإعلام الموظفين عن نتائج أعمالهم ونوع التدريب المطلوب لديهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.3000 ومن ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول والتي تفوق الوسط الفرضي (متوسط أداة القياس 3) تشير إلى أن نسبة كبيرة من الفئة المبحوثة لديهم قناعة بأهمية الإدارة بالتجوال، وقيم الانحرافات المعيارية التي تشير إلى مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي قد جاءت منخفضة وتدل على أن

الإجابات كانت متقاربة ومتوافقة، ومن ذلك فإن إجابات أفراد العينة كانت إيجابية وموافقة على جميع عبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول وأن هذه النتيجة تثبت أن الفئة المبحوثة لكل من مديرتي التربية والتعليم لولايته سعيدة والنعام تتبنى ممارسة الإدارة بالتجوال.

2-2 حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني:

جدول رقم(2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
العدالة التوزيعية	3.4166	0.90550	3	متوسطة
هناك عدالة وتناسب بين الراتب والمهام المنجزة	3.0333	0.97366	4	متوسطة
توزع الحوافز لمستحقيها من الموظفين بصورة عادلة	3.4000	0.92425	3	متوسطة
يمنح استحقاق الترقية وفقا لجدارة الموظف	3.6000	0.86749	2	متوسطة
تمنح مكافآت للموظفين المتميزين في عملهم	3.6333	0.86292	1	متوسطة
العدالة الإجرائية	3.8833	0.81660	2	مرتفعة
اتخاذ القرارات الوظيفية مبني على المعلومات الدقيقة والكاملة التي تم تجميعها	4.0000	0.86358	2	مرتفعة
للموظف الحق في الاعتراض على قرارات المفتش	3.6167	0.88474	4	متوسطة
تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة بالعدالة وعدم التحيز	3.9000	0.81719	3	مرتفعة
يوضح المفتش ما تضمنه كل قرار اتخذه يرتبط بالوظيفة	4.0167	0.70089	1	مرتفعة
العدالة التعاملية	4.1166	0.78594	1	مرتفعة
يتعامل المفتش مع الموظفين بكل اهتمام واحترام في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظائفهم	4.2833	0.76117	1	مرتفعة
يهتم المفتش بتوضيح المعايير التي يتم من خلالها تقييم الأداء	4.0833	0.76561	3	مرتفعة
القرارات المتخذة بالنسبة للموظفين ترفق بالتبريرات والتفسيرات المنطقية	4.1167	0.82527	2	مرتفعة
يسمح للموظف بإبداء الرأي في القرارات المتعلقة	3.9833	0.79173	4	مرتفعة

				المتخذة والمتعلقة بعمله
مرتفعة		0.83601	3.8055	أبعاد العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول رقم (2-12) يتضح ما يلي:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد الأول (العدالة التوزيعية) 3.4166 و بانحراف معياري 0.90550 وبدرجة متوسطة بحيث جاءت العبارة "تمنح المكافآت للموظفين المتميزين في عملهم" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.6333، ذلك أن المكافآت تمنح للموظفين مقابل جهودهم في العمل لأنه كلما زاد الجهد زادت فرص التميز الوظيفي، أما العبارة "يمنح استحقاق الترقية وفقا لجدارة الموظف" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.6000 وبدرجة متوسطة هذا راجع إلى أن الترقية تمنح حسب الأقدمية والمهارة في العمل، فيما حلت العبارة "توزع الحوافز لمستحقيها من الموظفين بصورة عادلة" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.4000 وذلك مرده إلى أنه أثناء ممارسة المفتش لمهامه بالتجوال قد يساهم بشكل أو بآخر في الحوافز المقدمة للموظفين خاصة المعنوية منها، في حين جاءت العبارة "هناك عدالة وتناسب بين الراتب والمهام المنجزة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.0333، وهذا راجع إلى أن المفتش يرى من خلال تجواله أن الموظفين ليسوا راضين بشكل كلي عن الراتب المقدم لهم مقابل المهام التي ينجزونها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد الثاني (العدالة الإجرائية) 3.8833 و بانحراف معياري 0.81660 وبدرجة مرتفعة بحيث جاءت العبارة "يوضح المفتش ما تضمنه كل قرار اتخذه يرتبط بالوظيفة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.0167، لأن أحد حقوق الموظف أن تكون القرارات المتخذة والمرتبطة بوظيفته واضحة ومفهومة وهذا يقع على عاتق المفتش، أما العبارة "اتخاذ القرارات الوظيفية مبني على المعلومات الدقيقة والكاملة التي تم تجميعها" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.000 وهذا راجع إلى أن المفتش يتخذ القرار بناء على معلومات تم تجميعها من مصادرها الرئيسية، فيما حلت العبارة "تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة بالعدالة وعدم التحيز" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.9000 وذلك مرده إلى أن الإدارة بالتجوال تساعد على الكشف عن نقاط القصور على مستوى الإدارة التشغيلية بصفة دقيقة هذا ما يجعل الإجراءات المتخذة عادلة، في حين جاءت العبارة "للموظف الحق على الاعتراض على قرارات المفتش" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.6167 وبدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى أن المفتش يتخذ القرار بناء على معلومات دقيقة وبالتشاور مع لجنة خاصة إلا أن للموظف الحق في الاعتراض على بعض القرارات الروتينية فقط والتي نادرا ما تحدث لأن الإجراءات المعمول بها هي إجراءات عامة إدارية واضحة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد الثالث (العدالة التعاملية) 4.1166 و بانحراف معياري 0.78594 ودرجة مرتفعة، بحيث جاءت العبارة "يتعامل المفتش مع الموظفين بكل اهتمام واحترام في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظائفهم" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.2833، ذلك أن المفتش يعي أن التعامل الجيد يساعد في تقبل الموظف للقرار وهذا ما يؤدي إلى زيادة شعوره بالرضا ونفسر ذلك أيضا بوجود ثقة متبادلة بين المفتشين وباقي الموظفين في العمل أساسها الاحترام المتبادل وتكامل الأدوار، أما العبارة "القرارات المتخذة بالنسبة للموظفين ترفق بالتبريرات والتفسيرات المنطقية" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.1167 وهذا من أجل إدراك الموظف لأسباب اتخاذ القرار سواء كان ايجابيا أم سلبيا وشعوره بالعدالة، فيما حلت العبارة "يهتم المفتش بتوضيح المعايير التي يتم من خلالها تقييم الأداء" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.0833 وذلك مرده إلى أن للمفتش سلطة اتخاذ القرار ويتوجب عليه توضيح المعايير التي اعتمدها في ذلك، في حين جاءت العبارة "يسمح للموظف بإبداء رأيه في القرارات المتخذة والمتعلقة بعمله" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.9833، وهذا راجع إلى أن المفتش يشجع على تقديم الأفكار.

على العموم نلاحظ أن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثاني المتمثل في العدالة التنظيمية قد بلغت 3.8055 و بانحراف معياري 0.83601 ودرجة مرتفعة، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت تفوق الوسط الفرضي 3، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يتعامل المفتش مع الموظفين بكل اهتمام واحترام في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظائفهم " بمتوسط حسابي قدره 4،2833 في حين جاءت العبارة " هناك عدالة وتناسب بين الراتب والمهام المنجزة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.0333، وهذا ما يشير إلى أهمية تحقيق العدالة التنظيمية عند الفئة المبحوثة ، كما أن متغير العدالة التعاملية قد بلغ وسطها الحسابي 4.1166 وهذا ما يفسر وجود سعي جاد إلى إيجاد اطر وسبل تكفل تحقيق المعاملة المناسبة للعاملين.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

قبل إجراء اختبار الفرضيات نقوم باختبار التوزيع الطبيعي:

H0: البيانات تتبع توزيع طبيعي

H1: البيانات لا تتبع توزيع طبيعي

الجدول رقم (2-13): اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		axe_global
	N	60
b, Paramètres normaux ^a	Moyenne	4.1643
	Ecart-type	0.72488
	Absolue	117,
Différences les plus extrêmes	Positive	117,
	Négative	065,-
	Z de Kolmogorov-Smirnov	906,
	Signification asymptotique (bilatérale)	384,

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

العينة أكبر من 30 وبالاعتماد على اختبار kolmogorov-smirnov à un échantillon حيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.384 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة أي أن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

لاختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء نموذج الدراسة والذي يهدف إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل والعدالة التنظيمية كمتغير تابع وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون R لتوضيح نوع العلاقة بين المتغيرين، وقد تم الاعتماد على مستوى دلالة احصائية 0.05 للحكم على مدى معنوية العلاقة الإحصائية، حيث تم مقارنة مستوى معنوية احتمالية مع قيمة مستوى

الدلالة المعتمد، إذ تعد العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا تتبنى الفئة المبحوثة في مديرتي التربية والتعليم محل الدراسة الإدارة بالتجوال بمختلف أبعادها.

H1: تتبنى الفئة المبحوثة في مديرتي التربية والتعليم محل الدراسة الإدارة بالتجوال بمختلف أبعادها.

جدول رقم(2-14): نتائج اختبار T_TEST أحادي العينة لدرجات إجابة تبني الإدارة بالتجوال بأبعادها

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية sig	
4.5232	0.61376	31.095	59	0.000	الإدارة بالتجوال بأبعادها

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل:

من الجدول رقم(2-14) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان قدر ب4.5232 و بانحراف معياري قدره 0.61376 مما يعني أن الفئة المبحوثة في المديرتين محل الدراسة تتبنى الإدارة بالتجوال، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن الفئة المبحوثة في مديرتي التربية والتعليم محل الدراسة تتبنى الإدارة بالتجوال بمختلف أبعادها.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التنظيمية لدى الفئة المبحوثة في المديرتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التنظيمية لدى الفئة المبحوثة في المديرتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط Régression وتحليل التباين ANOVA.

الجدول رقم(2-15): نتائج اختبار الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	323 ^a ،	104،	089،	30726،5

mngmnt_by_wandering_around،a. Valeurs prédites : (constantes)

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

يتبين لنا من الجدول رقم (2-15) أن قيمة معامل الارتباط $R=0.323$ وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير بين الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.104$ مما يعني أن 10.4% فقط من العدالة التنظيمية يرجع إلى ممارسة الإدارة بالتجوال، أما ما تبقى يرجع إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم(2-16): نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	497،190	1	497،190	763،6	012 ^b ،
1 Résidu	686،1633	58	167،28		
Total	183،1824	59			

a. Variable dépendante : organizational_justice

mngmnt_by_wandering_around،b. Valeurs prédites : (constantes)

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول رقم (2-16) لتحليل التباين يتضح أن مستوى الدلالة $sig=0.012$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التنظيمية لدى الفئة المبحوثة في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

تتفرع الفرضية الرئيسية الثانية إلى ثلاثة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التوزيعية لدى الفئة المبحوثة في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التوزيعية لدى الفئة المبحوثة في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط Régression وتحليل التباين ANOVA.

الجدول رقم (2-17): نتائج الانحدار البسيط بين أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة التوزيعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	275 ^a ,	076،	060،	32056.2

mngmnt_by_wandering_around،a. Valeurs prédites : (constantes)

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

من الجدول رقم (2-17) يتبين أن قيمة معامل الارتباط $R=0.275$ وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير بين الإدارة بالتجوال والعدالة التوزيعية ولو أنه منخفض نوعا ما، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.076$ مما يعني أن 7.6% من العدالة التوزيعية يرجع إلى الإدارة بالتجوال أما ما تبقى فيرجع لعوامل أخرى.

الجدول رقم(2-18): نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة التوزيعية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	603,25	1	603,25	755,4	033 ^b ,
1 Résidu	330,312	58	385,5		
Total	933,337	59			

a. Variable dépendante : distributive_justice

mngmnt_by_wandering_around.b. Valeurs prédites : (constantes)

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول رقم (2-18) لتحليل التباين يتضح أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.033$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التوزيعية لدى الفئة المبحوثة في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة الإجرائية لدى الفئة المبحوثة في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة الإجرائية لدى الفئة المبحوثة في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط Régression وتحليل التباين ANOVA.

الجدول رقم (2-19): نتائج الانحدار البسيط بين أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة الإجرائية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	424 ^a ,	180،	166،	97900،1

mngmnt_by_wandering_around،a. Valeurs prédites : (constantes)

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

من الجدول رقم (2-19) يتبين أن قيمة معامل الارتباط $R=0.424$ وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير بين الإدارة بالتجوال والعدالة الإجرائية، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.180$ مما يعني أن 18% من العدالة الإجرائية يرجع إلى الإدارة بالتجوال أما ما تبقى فيرجع لعوامل أخرى.

الجدول رقم (2-20): نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة الإجرائية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	779،49	1	779،49	710،12	028 ^b ،
1 Résidu	154،227	58	916،3		
Total	933،276	59			

a. Variable dépendante : procedural_justice

mngmnt_by_wandering_around،b. Valeurs prédites : (constantes)

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول (2-20) لتحليل التباين يتضح أن مستوى الدلالة $sig=0.028$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة الإجرائية لدى الفئة المبحوثة في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التعاملية لدى الفئة المبحوثة في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التعاملية لدى الفئة المبحوثة في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط Régression وتحليل التباين ANOVA.

الجدول رقم (2-21): نتائج الانحدار البسيط بين أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة التعاملية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,545 ^a	,297	,058	,62460

a. Valeurs prédites : (constantes), mngmnt_by_wandering_around

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

من الجدول رقم (2-21) يتبين أن قيمة معامل الارتباط $R=0.545$ وهذا يدل على وجود ارتباط (متوسط) بين الإدارة بالتجوال والعدالة التعاملية ، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.297$ مما يعني أن 29.7% من العدالة التعاملية يرجع إلى الإدارة بالتجوال أما ما تبقى فيرجع لعوامل أخرى.

الجدول رقم(2-22): نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة التعاملية

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	53,039	1	53,039	3,093	,016 ^b
1 Résidu	224,394	58	4,421		
Total	279,433	59			

a. Variable dépendante : transactional_justice

b. Valeurs prédites : (constantes)، mngmnt_by_wandering_around

المصدر: من مخرجات برنامج spss.

التحليل:

من خلال الجدول رقم (2-22) لتحليل التباين يتضح أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.016$ وهو أصغر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التعاملية لدى الفئة المبحوثة في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الطور).
تتفرع هذه الفرضية إلى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الطور).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الطور).

الجنس: سيتم استعمال اختبار ستودنت Student عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بدلالة متغير الجنس، من خلال فرض فرضيتين هما:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع لمتغير الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع لمتغير الجنس.

جدول رقم (2-23): اختبار ستودنت لدلالة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

Sig	T	الجنس		معايير الدراسة	
		أنثى	ذكر	أبعاد الإدارة	بالتجوال
،0187	2،268	،041258	4،4148	،031162	4،5444

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول رقم(2-23) يتبين أن مستوى الدلالة لمحور الإدارة بالتجوال sig=0.187 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، كما أن t المحسوبة أقل من t الجدولية إذن لا توجد فروقات في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل أن المفتشين في عينة الدراسة بمديرتي التربية والتعليم المعتمدتين يتفقون حول تبني الإدارة بالتجوال وهذا لا يختلف باختلاف جنسهم ويرجع ذلك إلى أن المفتشين والمفتشات يقومون بنفس المهام المكلفين بها وبنفس المسؤوليات ويعملون في ظل نفس ظروف البيئة المادية والعلاقات داخل العمل.

العمر: سيتم استعمال اختبار تحليل التباين عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بدلالة متغير العمر، من خلال فرض فرضيتين هما:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع لمتغير العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع لمتغير العمر.

الجدول رقم (2-24): اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب العمر

ANOVA à 1 facteur

mngmnt_by_wandering_around

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter_groupes	0.045	1	0.045	0.368	0.547
Intra-groupes	7.042	58	0.121		
Total	7.087	59			

المصدر: من على مخرجات برنامج spss

التحليل:

تظهر نتائج الجدول رقم (2-24) أن مستوى الدلالة المعنوية لمحور الإدارة بالتجوال قدرت ب $sig=0.547$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 ، كما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية، إذن نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع لمتغير العمر". وهذا يدل على أن الفئة المبحوثة تتفق حول تبني ممارسة الإدارة بالتجوال وهذا لا يختلف باختلاف أعمارهم، ونفسر ذلك أن المفتشين مروا بنفس المسيرة المهنية للوصول إلى رتبة المفتش لذلك فإنهم يتشاركون في ممارستهم للإدارة بالتجوال كأسلوب لأنهم يتشاركون نفس المبادئ هذا ما يجعلهم يتفقون حول تبني ممارسة الإدارة بالتجوال باختلاف أعمارهم لأن الاختلاف يكمن في ممارستهم للإدارة بالتجوال كفن لأنهم يختلفون في مهارات الممارسة.

الخبرة: سيتم استعمال اختبار تحليل التباين عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بدلالة متغير الخبرة، من خلال فرض فرضيتين هما:
H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع لمتغير الخبرة.
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (2-25): اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

ANOVA à 1 facteur

mngmnt_by_wandering_around

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	0.424	3	0.141	1.187	0.323
Intra-groupes	6.663	56	0.119		
Total	7.087	59			

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

تظهر نتائج الجدول رقم (2-25) أن مستوى الدلالة المعنوية لمحور الإدارة بالتجوال قدرت ب $sig=0.323$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 ، كما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية، إذن نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع لمتغير الخبرة"، وهذا يدل على أن الفئة المبحوثة تتفق حول تبني ممارسة الإدارة بالتجوال، وهذا لا يختلف باختلاف عدد سنوات خبرتهم، ونفسر ذلك بأن الإدارة بالتجوال تكفل مجموعة من الممارسات التي لا علاقة لها بالخبرة كالتعرف على ميول الموظفين والاستماع لانشغالاتهم وغيرها، ظف إلى ذلك أن ممارسة الإدارة بالتجوال تتعلق أكثر بمهارة المفتش.

الطور: سيتم استعمال اختبار تحليل التباين عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بدلالة متغير الطور، من خلال فرض فرضيتين هما:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع لمتغير الطور.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع لمتغير الطور.

الجدول رقم (2-26): اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

ANOVA à 1 facteur

mngmnt_by_wandering_around

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	0.011	1	0.011	0.089	0.767
Intra-groupes	7.076	58	0.122		
Total	7.087	59			

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التحليل:

تظهر نتائج الجدول رقم (2-26) أن مستوى الدلالة المعنوية لمحور الإدارة بالتجوال قدرت ب $sig=0.767$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 ، كما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية، إذن نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع لمتغير الطور". وهذا يدل على أن الفئة المبحوثة تتفق حول تبني ممارسة الإدارة بالتجوال، وهذا لا يختلف باختلاف الأطوار التي يعملون فيها، ونفسر ذلك أن العلاقات بين الموظفين ووضوح القرارات لا يرتبط بالطور، وكذا أن إخلاص المفتش لمهنته وإتقانه لها وممارسته للإدارة بالتجوال لا يتأثر بالطور الذي يعمل فيه، كما أن جميع المفتشين يعملون في ظل سياسة واحدة تقريبا وبنفس القوانين والإجراءات.

خاتمة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على واقع مؤسسات التربية والتعليم باعتبارها موقع عمل عينة الدراسة وبعد الدراسة الإحصائية تبين وجود ارتباط بين الإدارة بالتجوال وأبعادها الأربعة المتمثلة في اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، والتغذية الراجعة، ووجود ارتباط بين العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة المتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، وهذا ما يدل على صدق أداة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن الفئة المبحوثة تتبنى ممارسة الإدارة بالتجوال بمختلف أبعادها وأنها متفقة حول أهمية الإدارة بالتجوال بنسبة مرتفعة، إضافة إلى انفاقهم حول أهمية تحقيق العدالة التنظيمية، كما تبين وجود ارتباط بين الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية قدره $R=0.323$ وأن 10.4% من تحقيق العدالة التنظيمية راجع إلى ممارسة المفتشين للإدارة بالتجوال في مديرية التربية والتعليم لولايتي سعيدة والنعامه، كما اتضح عدم وجود فروقات بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني ممارسة الإدارة بالتجوال ترجع للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الطور).

خاتمة عامة

تعمل الإدارة بالتجوال كمدخل إداري حديث على منح المؤسسات المرونة في التكيف و التوافق مع البيئة التي أصبحت أكبر تحدي لها كونها تتميز بالتغير السريع والمتلاحق، حيث توجب الإدارة بالتجوال خروج القادة إلى مواقع العمل للتعرف على الأداء الفعلي للعاملين في مديرية التربية والتعليم و حل المشكلات التي قد ينجم عنها مشكلات أكبر ما لم يتم حلها في المستوى التشغيلي للمؤسسة، والتغيير إلى الأفضل من خلال تحقيق المساواة والمصادقية في اتخاذ القرارات التي تعكس بشكل مباشر طبيعة العدالة التنظيمية المطبقة في مديرية التربية والتعليم.، ومن خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، فقد توصلنا إلى النتائج التالي:

فيما يخص الفرضيات التي تم اقتراحها فقد تم إثبات بعضها ونفي البعض الآخر من خلال الدراسة، فبالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تتمحور حول " تتبنى مديرتي التربية والتعليم محل الدراسة الإدارة بالتجوال بمختلف أبعادها"، فقد تم إثباتها، فقد تبين وجود أهمية للجولات الإدارية في معرفة الأعمال الإيجابية والسلبية والانحرافات بعد أن جاء اتفاق بنسبة مرتفعة على أبعاد الإدارة بالتجوال، أما فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية والمتمثلة في "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التنظيمية في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05)" فقد تم إثباتها لوجود ارتباط بين الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية قدره $R=0.323$ ، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.104$ مما يعني أن 10.4% فقط من تحقيق العدالة التنظيمية يرجع إلى ممارسة الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة، وقد تفرعت عن هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية والتي تعبر عن تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال على تحقيق كل من العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية التي تم قبولها كلها، وذلك حسب النسب التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التوزيعية في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05)" بعد التحليل تبين أن قيمة معامل الارتباط $R=0.275$ وهذا يدل على وجود ارتباط بين ممارسة الإدارة بالتجوال والعدالة التوزيعية في المديريتين محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.076$ مما يعني أن 7.6% فقط من تحقيق العدالة التوزيعية يرجع إلى ممارسة الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة الإجرائية في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05)" بعد التحليل تبين أن قيمة معامل الارتباط $R=0.424$ وهذا يدل على وجود ارتباط بين ممارسة الإدارة بالتجوال والعدالة التوزيعية في المديريتين محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.180$ مما يعني أن 18% من تحقيق العدالة الإجرائية يرجع إلى ممارسة الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة.

خاتمة عامة

الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الإدارة بالتجوال على العدالة التعاملية في المديريتين محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05)" بعد التحليل تبين أن قيمة معامل الارتباط $R=0.545$ وهذا يدل على وجود ارتباط بين ممارسة الإدارة بالتجوال والعدالة التوزيعية في المديريتين محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.297$ مما يعني أن 29.7% من تحقيق العدالة التعاملية يرجع إلى ممارسة الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة.

كما قد تم رفض **الفرضية الرئيسية الثالثة** التي تنص أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول تبني الإدارة بالتجوال في المديريتين محل الدراسة ترجع للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الطور)" حيث لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية مابين متوسطات إجابات أفراد العينة ترجع للخصائص الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، الخبرة والطور.

وفي ضوء ما توصلنا إليه من نتائج ارتأينا تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة توضيح أهمية ممارسة الإدارة بالتجوال للقوى العاملة كأسلوب إداري فعال لتحقيق الأهداف المراد بلوغها من طرف المديريتين محل الدراسة؛
- تفويض سلطة أكبر للمفتش وإعطائه صلاحيات أكثر في اتخاذ القرارات لزيادة تحقيق العدالة التنظيمية وخاصة العدالة التوزيعية، كونه يمثل دور القائد من خلال ممارسته للإدارة بالتجوال؛
- العمل على مكافأة المتميزين من الموارد البشرية في المديريتين، وتغيير نظام الترقية وإعطائها لمستحقيها من الموظفين.

ونظرا لأهمية الموضوع من جوانب عدة نقدم الاقتراحات تتعلق بإجراء مجموعة من الدراسات وهي:

- الإدارة بالتجوال كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة؛
- مدى مساهمة ممارسة الإدارة بالتجوال في فعالية اتخاذ القرار؛
- تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال على الرضا الوظيفي.

قائمة المصادر المراجع

الكتب باللغة العربية:

- الخضيرى، م. (2000). الإدارة بالتجوال: منهج متكامل لتحقيق فعالية الإدارية، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- السالمي، ع. (2005). نظم دعم القرارات، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الصيرفى، م. (2005). السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، مصر.
- العجمي، م. ح. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- زايد، ع. م. (2006). العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر.
- زكري، ع. ا. (2005). إدارة سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع، مركز الأمين، صنعاء، الأردن.

الرسائل والمذكرات:

- بدر، غ. م. (2015). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حجاج، أ. (2017/2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية علوم إنسانية، جامعة زيان عاشور، ورقلة، الجزائر.
- رهيو، س. ع. (2013). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم، دراسة تحليلية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- سعدة، ح. م. (2015). علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- سمعان، م. ن. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنى التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- صالحه، م. ع. (2015). درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المجلات:

- الحوامدة، ن. ص. (2013). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية عملية إتخاذ القرارات، مجلة دورية نصف سنوية، المجلد السادس، العدد الحادي عشر، كلية إدارة أعمال، جامعة المؤتة، الأردن.

- العبيدي، ن. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد الرابع والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، الأردن.

- الهويشل، ن. أ. (2019). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الثالث، العدد الثاني والعشرون، كلية علوم اجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية.

- عيسات، ف. ا. (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد السابع، البويرة، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

- T. (2008). Is managing by wandering around still relevant? Exchange.M. buckner No (181)، Magazine
- london.، collins، N. (1994). A passion For Excellence، T. &Austin، Peters

الملحق 01:



جامعة مولاي طاهر – سعيدة-

كلية علوم اقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان

الإدارة بالتجوال كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية

دراسة حالة مديرية التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، بجامعة سعيدة، للسنة الجامعية 2020/2019 نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة آرائكم حول موضوع الإدارة بالتجوال كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة أنها ستتصف بالدقة والموضوعية.

كما نؤكد بأن إجاباتكم ستكون سرية ولا تستعمل إلا لأغراض عملية فقط.

نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير على تعاونكم.

يرجى وضع العلامة (x) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الآتي:

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: من 35 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الطور: ابتدائي متوسط

ثانياً: محاور الدراسة

حدد الخيار المناسب حسب درجة موافقتك بوضع علامة (x) أمام كل عبارة من العبارات الواردة في كل من المحاور التالية:

المحور الأول: الإدارة بالتجوال

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
اكتشاف الحقائق						
1	يتابع المفتش أداء الموظفين أثناء العمل					
2	يهتم المفتش بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم					
3	يحرص المفتش على جمع المعلومات من مصادرها الرئيسية					
4	يتعرف المفتش على طبيعة المشكلات وحقيقتها في مكان حدوثها					
تحسين لاتصال						
1	يستمتع المفتش أثناء تجواله لانشغالات الموظفين ويتحاور معهم					
2	هناك إجراءات تسهل عملية اتصال المفتش بالموظفين					
3	يوفر المفتش بيئة مواتية للتحاور والتفاعل مع الموظفين					
التحفيز						
1	يشجع المفتش الموظفين على تقديم المبادرات والأفكار					
2	يسعى المفتش لبث الحماس ورفع الروح المعنوية للموظفين					
3	يستخدم المفتش أسلوب تحفيز مناسب لكل موظف من الموظفين					

					يساهم المفتش في منح فرص للترقية للمتميزين من الموظفين	4
التغذية الراجعة						
					يقدم المفتش النصح والإرشاد للموظفين بشكل يعزز ثقافة التطوير والإبداع لديهم	1
					يقوم المفتش بإعلام الموظفين عن نتائج أعمالهم ونوع التدريب المطلوب لديهم	2
					يحدد المفتش نقاط الضعف في أداء الموظفين ويعتمد أحدث الأساليب لمعالجتها وتطوير قدراتهم	3
					يزود المفتش من خلال تجواله الموظفين باللوائح والقوانين والخبرات والحلول الإبداعية لتحسين العمل	4

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
العدالة التوزيعية						
					هناك عدالة وتناسب بين الراتب والمهام المنجزة	1
					توزع الحوافز لمستحقيها من الموظفين بصورة عادلة	2
					يمنح استحقاق الترقية وفقاً لجدارة الموظف	3
					تمنح مكافآت للموظفين المتميزين في عملهم	4
العدالة الإجرائية						
					اتخاذ القرارات الوظيفية مبني على المعلومات الدقيقة والكاملة التي تم تجميعها	1
					للموظف الحق في الاعتراض على قرارات المفتش	2
					تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة بالعدالة وعدم التحيز	3
					يوضح المفتش ما تضمنه كل قرار اتخذته يرتبط بالوظيفة	4
العدالة التعاملية						
					يتعامل المفتش مع الموظفين بكل اهتمام واحترام في حالة اتخاذ قرار يتعلق بوظائفهم	1
					يهتم المفتش بتوضيح المعايير التي يتم من خلالها تقييم الأداء	2
					القرارات المتخذة بالنسبة للموظفين ترفق بالتبريرات والتفسيرات المنطقية	3
					يسمح للموظف بإبداء الرأي في القرارات المتعلقة المتخذة والمتعلقة بعمله	4

الفهرس

I	ملخص الدراسة	1
II	قائمة الجداول	11
IV	قائمة الأشكال	14
5	مقدمة عامة	5
7	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية	7
1	تمهيد	1
2	المبحث الأول: ماهية الإدارة بالتجوال	2
2	المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالتجوال وأهميتها	2
3	المطلب الثاني: أهداف الإدارة بالتجوال	3
4	المطلب الثالث: أدوات الإدارة بالتجوال وأساليبها	4
6	المطلب الرابع: أنواع التجوال الإداري	6
8	المطلب الخامس: أبعاد الإدارة بالتجوال	8
8	المطلب السادس: خصائص المدير المتجول	8
9	المطلب السابع: متطلبات الإدارة بالتجوال	9
10	المبحث الثاني: ماهية العدالة التنظيمية	10
10	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها	10
11	المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية	11
12	المطلب الثالث: العدالة التنظيمية والمداخل النظرية للإدارة	12
13	المطلب الرابع: نظريات العدالة التنظيمية	13
15	المطلب السادس: علاقة الإدارة بالتجوال بالعدالة التنظيمية	15
16	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	16
16	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية	16
17	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	17

18	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
19	خاتمة الفصل
20	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية التربية والتعليم لولاية سعيدة والنعامه
20	تمهيد
21	المبحث الأول: واقع مؤسسات التربية والتعليم في الجزائر
21	المطلب الأول: لمحة عن تطور المنظومة التربوية الجزائرية
22	المطلب الثاني: مبادئ النظام التربوي في الجزائر
24	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
25	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
25	المطلب الأول: المجتمع المستهدف وحدود الدراسة
26	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
28	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
29	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
29	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
33	المطلب الثاني: وصف وتحليل الاستبيان
45	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
57	خاتمة الفصل
58	خاتمة عامة
60	قائمة المصادر المراجع
62	الملاحق