

## The Impact of Management by wandering Around on the Perception of Organizational Justice from the Perspective of Employees in the Directorates of the Jordanian Ministry of Education

Mr. Ahmad Abdallah Obeidat\*<sup>1</sup>, Dr. Riad Ahmad Aba Zaid<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ministry of Justice | Jordan

<sup>2</sup> College of Business & Financial Administration | Al Al-Bayt University | Jordan

Received:

26/03/2023

Revised:

06/04/2023

Accepted:

16/12/2023

Published:

30/01/2024

\* Corresponding author:

[ahmad.obdt@gmail.com](mailto:ahmad.obdt@gmail.com)

**Citation:** Obeidat, A. A., & Aba Zaid, R. A. (2024). The Impact of Management by wandering Around on the Perception of Organizational Justice from the Perspective of Employees in the Directorates of the Jordanian Ministry of Education. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(1), 18 – 36.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B260323>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The aim of this study was to determine the effect of management by wandering around (MBWA) on the sense of organizational justice from the perspective of employees of the Jordanian Ministry of Education, and to identify the impact of the dimensions of management by wandering (improving communication, discovering facts, motivation, development and creativity, and feedback) on organizational justice. To achieve this purpose, the descriptive analytical method was used by collecting data through reviewing previous studies and literature and building a questionnaire consisting of forty-two questions distributed across 8 areas. After ensuring its validity and reliability, it was distributed to a sample of 229 employees working in the Jordanian Ministry of Education and its directorates in February and March 2023. After analyzing the data and testing the hypotheses, the study reached several results, including that the degree of practice of managers and department heads to management by wandering around in the directorates affiliated with the Ministry of Education, from the perspective of employees, came with a high degree of agreement. The study also found that employees' sense of organizational justice was moderate, and that there was a statistically significant effect between management by wandering around and its dimensions (improving communication, discovering facts, motivation, development and creativity, and feedback) and employees' sense of organizational justice. The study concluded with a set of recommendations, including the provision of continuous training and development for managers and department heads responsible for wandering, providing them with the necessary information and tools to ensure effective implementation of wandering, and enhancing the concept of organizational justice and its importance in building the culture of the institution.

**Keywords:** Management by wandering around, organizational justice, procedural justice, distributive justice, interactional justice, Ministry of Education.

### أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية من منظور موظفي مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية

أ. أحمد عبد الله عبيدات\*<sup>1</sup>، الدكتور / رياض أحمد أبو زيد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وزارة العدل | الأردن

<sup>2</sup> كلية إدارة المال والأعمال | جامعة آل البيت | الأردن

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة بيان أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية، والكشف عن أثر أبعاد الإدارة بالتجوال (تحسين الاتصال واكتشاف الحقائق والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) على العدالة التنظيمية، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق جمع البيانات وذلك بالرجوع إلى الدراسات والأدبيات السابقة وبناء استبانة مكونة من 42 سؤال موزعة على 8 مجالات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم توزيعها على عينة شملت 229 مبحوثاً وذلك من الموظفين العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها في شهري شباط وأذار من العام 2023، وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها أن درجة ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال في المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، وأن شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالتجوال بأبعادها (تحسين الاتصال واكتشاف الحقائق والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) وبين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ومن أهمها توفير تدريب وتطوير مستمر للمديرين ورؤساء الأقسام المكلفين بالتجوال وتزويدهم بالمعلومات والأدوات اللازمة لضمان تنفيذ التجوال بطريقة فعالة، وتعزيز مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها في بناء ثقافة المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالتجوال، العدالة التنظيمية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، وزارة التربية والتعليم.

## 1. المقدمة

تركز التوجهات العصرية في مجال الإدارة على أن نجاح المنظمات في الوقت الحاضر يكمن بشكل أساسي في إدارة فعالة تتمتع بخصائص ومؤهلات تمكّنها من أداء دورها القيادي في ظل السرعة والتغيير المتسارع الذي نعيشه اليوم. هذا الواقع يفرض على المنظمات مواجهة تحديات متنوعة سواء كانت اقتصادية، سياسية، اجتماعية أو تكنولوجية. لذا، أصبح من الضروري للمنظمات اعتماد منهجيات وأساليب إدارية فعالة تضمن بقاء القادة الناجحين على اطلاع بالعمل الفعلي.

برزت الإدارة بالتجوال كنهج إداري فعال للغاية وأسلوب قيادة بارز. حيث يخرج المديرون من مكاتبتهم لزيارة مواقع العمل الفعلية، والانخراط والتفاعل مع الموظفين لفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم وأفكارهم. على الرغم من بساطتها في المفهوم، فقد أثبتت هذه الطريقة تأثيرها في تحقيق النجاح المستمر، لا سيما في المنظمات ذات الامتداد المكاني والجغرافي الواسع. أظهرت العديد من الدراسات أهمية وفوائد إدارة التجوال للمنظمة بأكملها، لا سيما في سياق المنظمات التي تتميز بالبيروقراطية والعمل المكتبي والأعمال الورقية والانفصال عن الأحداث في الموقع.

تتعلق العدالة التنظيمية بتوفير المعاملة المنصفة والعدالة لجميع أفراد المنظمة، سواء كانوا مديرين أو موظفين أو عملاء، في هذا السياق، يمكن للإدارة بالتجوال أن تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية في المنظمة. فبمجرد أن يقوم المديرون بالتجوال في مختلف مواقع العمل، يمكنهم الحصول على فهم أفضل صورة عن مختلف التحديات التي يواجهها الموظفون والتفاعل معهم على مستوى شخصي. وبالتالي، يمكنهم تقديم الدعم والمساعدة للموظفين الذين يواجهون تحديات معينة والتأكد من أنهم يتلقون المعاملة المنصفة والعدالة.

كما يمكن للإدارة بالتجوال أن تساعد في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال تحسين الاتصال بين الموظفين والإدارة، فعندما يشعر الموظفون بأن المديرين يستمعون إلى أفكارهم واهتماماتهم، فأنهم يشعرون بالتقدير والاهتمام، وبالتالي يزيد مستوى رضاهم عن العمل والمنظمة. وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، ويمكن للإدارة بالتجوال أن تساعد في تعزيز الشفافية والوضوح داخل المنظمة، فعندما يتفاعل المديرون مع الموظفين في مواقع العمل، فأنهم يتعرفون على تفاصيل مختلفة عن المشاريع والعمليات والتحديات التي تواجه المنظمة.

ومن هنا جاءت الدراسة بهدف الربط بين أسلوب الإدارة بالتجوال وما بين شعور الموظفين في العدالة التنظيمية وما تقدمه من مزايا تخدم المنظمة ومصالح الفرد في المنظمة ودعم وتحفيز قدراتهم وتوفير المناخ والبيئة الملائمة للموظفين لشعورهم بالعدالة التنظيمية.

## مشكلة الدراسة

قد تواجه المنظمات صعوبات في تحقيق العدالة التنظيمية بسبب مجموعة من العوامل، مما يؤدي إلى توترات داخلية وخلق بيئة عمل سلبية. وذلك بسبب عدة أمور مثل التفضيلات الشخصية و النمطية والتحيز ونقص الشفافية وقلة التواصل وغيرها من الأمور، وكما تشير الدراسات أيضاً إلى أن تطبيق العدالة التنظيمية في مكان العمل يلعب دوراً هاماً في تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة في الأدبيات البحثية بخصوص العلاقة بين الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية، خاصة في سياق وزارة التربية والتعليم الأردنية.

في هذه الدراسة، يرغب الباحثان في استكشاف العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وشعور الموظفين بالعدالة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث يعتقد الباحثان أن دراسة هذه العلاقة قد تساعد في تحديد الجوانب المهمة لتطبيق الإدارة بالتجوال التي قد تؤدي إلى تحسين العدالة التنظيمية وزيادة أداء الموظفين. من خلال تحديد هذه العوامل، يمكن للباحثين تقديم توصيات عملية لوزارة التربية والتعليم الأردنية وغيرها من المنظمات المماثلة لتطبيق الإدارة بالتجوال بطريقة تعزز العدالة التنظيمية وتحسين الأداء العام.

تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام والمديرين في وزارة التربية والتعليم الأردنية على شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم؟  
ويتفرع عنه السؤالان الفرعيان التاليان:

- 1- ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام ومديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر الموظفين.
- 2- ما واقع شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية في إدارات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

## أهداف الدراسة

- من خلال مشكلة الدراسة يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية، بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية وهي:
1. التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (تحسين الاتصال، اكتشاف الحقائق، التحفيز، الإبداع والتطوير، التغذية الراجعة) لدى رؤساء الأقسام والمديرين في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.
  2. التعرف على درجة شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

## أهمية الدراسة

يحرص القادة الإداريون الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ إن لقاءاتهم المنتظمة مع الموظفين تعتبر أمراً مهماً لنجاح أعمالهم الإدارية. وتعد الإدارة بالتجوال أنموذجاً حقيقياً ومهماً لتحقيق ذلك الهدف، إذ إن الإدارة في التجوال تساهم في تطوير العمل الإداري للمديرين ورؤساء الأقسام إن نفذت بالوجه المطلوب، وتعد دراسة الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية أمراً ضرورياً لأي منظمة ترغب في خلق مكان عمل عادل ومنصف، فحيث أن الإدارة بالتجوال تحت المديريين على أن يتنقلوا بسلاسة بين مواقع العمل الأقسام المختلفة. وفي الوقت نفسه، تركز العدالة التنظيمية على خلق ثقافة في مكان تشجع على التعامل مع جميع الموظفين بإنصاف ونزاهة، بغض النظر عن خلفيتهم أو وضعهم. من خلال فهم وتنفيذ هذه المفاهيم، يمكن للمؤسسات تعزيز بيئة عمل إيجابية وجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

وقد اختار الباحث وزارة التربية والتعليم الأردنية كمؤسسة خدمية حكومية مسؤولة عن تطوير وتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية في الأردن. حيث يشعر الباحث بأهمية شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وانعكاسها على العديد من المعطيات التي تؤثر في أداء الموظفين مثل الرضا الوظيفي (السكر، 2013)، لذلك تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تتواءم مع الاتجاهات الحديثة التي تنادي بأهمية الإدارة بالتجوال في المنظمات حيث:

1. ستكون هذه الدراسة من الجانب النظري بمثابة إضافة علمية للمكتبة العربية، إذ أن دراسات الإدارة بالتجوال وأثرها على العدالة التنظيمية محدودة إن لم تكن نادرة وعلى حد علم الباحث لا يوجد إلا دراسة واحدة تناولت متغيرات هذه الدراسة في مجتمع دراسة مختلف. ومن الجانب العملي
1. ستقدم هذه الدراسة معطيات عن أثر الإدارة في التجوال بأبعادها (تحسين الاتصال، اكتشاف الحقائق، التحفيز، الإبداع والتطوير، التغذية الراجعة) على شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التنظيمية). وبالتالي، ستقدم توصيات للمديرين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة تحقيق شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية.
2. تساعد هذه الدراسة في رفع دافعية المديرين على اتباع أسلوب الإدارة في التجوال وإبراز أهميته في المنظمات.
3. من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً للجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم الأردنية للبحث على تطوير الممارسات الإدارية للقادة والمسؤولين وذلك بإعداد البرامج التطويرية في مجال الإدارة في التجوال، ومرجعاً يسترشد به المديرون والرؤساء في المنظمات من أجل إتباع الإدارة بالتجوال لتحفيز موظفيهم وتحقيق الأهداف المنوطة بهم.

## فرضيات الدراسة

وقد انبثقت عن أسئلة الدراسة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للإدارة بالتجوال على شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

  1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتحسين الاتصال على شعور الموظفين في العدالة التنظيمية.
  2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لاكتشاف الحقائق على شعور الموظفين في العدالة التنظيمية.
  3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحفيز على شعور الموظفين في العدالة التنظيمية.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للإبداع والتطوير على شعور الموظفين في العدالة التنظيمية.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتغذية الراجعة على شعور الموظفين في العدالة التنظيمية.

#### التعريفات الإجرائية للباحث:

- الإدارة بالتجوال: هو نهج إداري يتفاعل فيه المديرون بشكل متكرر وغير رسمي مع موظفيهم في مكان العمل لجمع الأفكار وبناء العلاقات وتحديد مجالات التحسين، ويتيح للمديرين التعرف على نقاط القوة والضعف في العمل، وتحفيز العاملين والتعرف على مشكلاتهم وأرائهم ورغباتهم.
- اكتشاف الحقائق: حصول المديرين على صورة أكثر دقة لما يحدث على أرض الواقع داخل مؤسساتهم. من خلال التحدث مباشرة مع الموظفين ومراقبة عملهم وتجربة بيئة مكان العمل بشكل مباشر، وجمع البيانات من ميادين العمل الفعلية بشكل شخصي دون وسطاء، وكشف تفاصيل العمل المتعلقة بالموظفين وبسير العملية الإنتاجية أو الخدمية.
- تحسين الاتصال: تحسين تدفق المعلومات بين المديرين والموظفين نتيجة للمحادثات المنتظمة وغير الرسمية التي تتم من خلال صنع خطوط تواصل ما بينهم وبين الموظفين بطريقة مباشرة تتيح سلاسة وسرعة انتقال المعلومة بكلا الاتجاهين، بهدف تعزيز الثقة ومشاركة الآراء ونشر التعاون.
- التحفيز: التأثير الإيجابي الذي يمكن أن يحدثه المديرون على الموظفين ومعنوياتهم من خلال إظهار الاهتمام بعمل الموظفين وخلق بيئة من التواصل المفتوح، وتعزيز الشعور بالاتصال والانتماء بين الموظفين، وقيام المدير بالتأثير على الموظفين إيجابياً مادياً ومعنوياً وتشجيعهم على البذل والعطاء في ميادين العمل.
- التطوير والإبداع: قيام المديرين بتحفيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة من خلال تعرف المديرين عبر التجول في ميدان العمل على عناصر الإبداع في العمل والأماكن التي يمكن فيها التطوير وذلك عبر تشجيع الموظفين على مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم للتحسين، وتشجيعهم وتوفير الدعم والموارد اللازمة لهم.
- التغذية الراجعة: المعلومات القيمة التي يمكن للمديرين تلقيها من خلال الإدارة بالتجوال من خلال التعامل المباشر مع الموظفين، مما يمكن المديرين من اكتساب نظرة ثاقبة حول كيفية إدراك أهداف الوزارة من قبل موظفيها، والتحديات التي يواجهونها.
- العدالة التنظيمية: تصور العدالة والإنصاف في مكان العمل، والتي تتضمن المعاملة العادلة للأفراد من قبل المنظمة وأعضائها. يشمل ذلك معالجة الموظفين والعاملين باحترام وإنصاف، وتوفير الفرص المتساوية والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتطبيق السياسات والإجراءات بشكل عادل ومنصف.
- العدالة الإجرائية: تشير إلى العدالة المتصورة للإجراءات المستخدمة لاتخاذ القرارات، مثل ما إذا كان صنع القرار شفافاً ومنتسقاً ويسمح بمشاركة المتضررين، مما يتيح للموظفين إدراك العدالة المتعلقة باستخدام الأساليب والإجراءات التي يتم من خلالها إقرار القرارات المتعلقة بالمنظمة.
- العدالة التوزيعية: عدالة توزيع المكافآت والموارد والمزايا داخل المنظمة، وهذا ينطوي على ضمان حصول الموظفين على حصة عادلة من الفوائد والأعباء بناء على مساهماتهم واحتياجاتهم والعوامل الأخرى ذات الصلة.
- العدالة التفاعلية (عدالة المعاملات): عدالة التفاعلات بين الأفراد في مكان العمل، والتي تشمل مدى معاملة الأشخاص باحترام وكرامة، ودرجة تزويدهم بالمعلومات والموارد والفرص مقابل جهودهم ومساهماتهم.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري

#### أ- الإدارة بالتجوال

الإدارة عن طريق التجوال (MBWA) هو نهج إداري يتفاعل فيه المديرون بشكل متكرر مع موظفيهم في مكان العمل لجمع الأفكار وبناء العلاقات وتحديد مجالات التحسين. على الرغم من عدم وجود نموذج محدد للإدارة بالتجوال، فإن بعض الشركات التي طبقت هذا النهج مثل Hewlett-Packard وIBM وGeneral Electric وWalt Disney وقد وجدت هذه الشركات أن الإدارة بالتجوال يمكن أن تساعدهم في بناء ثقافة مكان عمل أكثر تعاوناً وتفاعلاً، وتحسين التواصل وحل المشكلات، وتعزيز الأداء التنظيمي العام. (عبدالله، 2022).

الإدارة في التجوال هي أسلوب إداري تم ممارسته في البداية عام 1973 في هيوليت باكارد<sup>(1)</sup> (Hewlett Packard) من قبل Bill Hewlett and Dave Packard بعد ذلك تم تعميمه من قبل Peters & Waterman (1982) في كتبهما "البحث عن التميز" في أوائل الثمانينيات من القرن المنصرم وهي مفهوم إداري تطوري قد لا يكون من المفاهيم الشائعة بين المديرين (مخامرة، 2018)، ثم أصبحت تعتبر واحدة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي اتفق عليها أغلب الباحثين باعتبارها أسلوب من أساليب الإدارة التي تحمل فلسفة ذات طابع خاص ترتقي بالمنظمة وتحسن الدور الإداري وذلك للإلمام بمفردات الواقع من منظور قريب (عبدالله و محمود، 2015)، حيث تنص فلسفة الإدارة بالتجوال على أن المديرين يصبحون أكثر فعالية عندما يكونون على دراية بما يحدث في مؤسساتهم وعندما يكونون على اتصال مباشر مع مرؤوسهم وعمالهم ومكان عملهم (Tucker & Singer, 2015)، من حيث أنها تساهم بإزالة الحواجز ما بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك من خلال التحرك نحو المستقبل والتخلي عن التقليدية وإعادة ترتيب الأوضاع الداخلية للمنظمة (محمد، شمعة، وهلال، 2022)، كما تقدم منهجية إدارية متطورة تتيح الفرص للقادة الاطلاع على ما يجري في مواقع العمل الميداني، ومناقشة الموظفين حول إنجازاتهم ومشاكلهم ومقترحاتهم في أجواء غير رسمية، فهي إذاً ليست نوعاً من الرقابة أو التفتيش أو المتابعة لما يحدث بقدر ما هي نوع من المعايضة الفاعلة التي تساعد مديري المنظمات إلى النزول من الصروح العليا والإدارة عن بعد إلى مرحلة ملاحظة العمليات التي تتم داخل دوائرهم والتعرف على المشاكل التي تحدث فور حدوثها ومعالجتها مباشرة دون الدخول في الروتين لتسهيل عملية التعرف على المشاكل إن وجدت والوصول إلى الحلول المناسبة لها، وأيضاً وفقاً ل Christensen (2014) فإن الإدارة بالتجوال طريقة فعالة لاكتشاف مشاكل التوظيف التي لا يخبرك بها أحد عادة، حيث أشارت الزهراني (2023) إلى أن الإدارة بالتجوال تساهم في حل العديد من المشاكل عن طريق بناء الثقة بين المديرين والعمال، واختصار الوقت والجهد على المنظمة، بالإضافة إلى تحقيق الرضا بين العاملين، لذا فإن الإدارة بالتجوال هي دليل على الوعي المتزايد بالمشاكل الموجودة في المنظمة وهي خطوة في طريق النجاح في تحديد ومعالجة هذه المشاكل من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، وهو ما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة نفسها.

#### تعريف الإدارة بالتجوال

على الرغم من النقطة الأساسية من هذا الأسلوب هي التجول والابتعاد عن المكاتب بعض الوقت وترك أساليب التواصل الإلكترونية والاعتماد على التماس المباشر ما بين المديرين والموظفين، إلا أنه لا يمكننا أن نتوقع من المديرين التجول من غير هدف فقط من أجل التجول، أو السير بين العاملين بطريقة غير منظمة وغير مخطط لها من غير هدف، الهدف هو التفاعل مع المرؤوسين والإشراف على أعمالهم أثناء قيامهم بتنفيذها، إن هذا النوع من التفاعل سيسمح للمديرين بفهم أفضل للقضايا والأفكار والنتائج والمخاوف الخاصة بالمرؤوسين، وهذا بدوره سيضمن أن الإدارة تعمل بناء على معلومات وخطط واضحة ومفهومة وتؤدي إلى أقصر طريق لحل المشكلة أو لتحقيق الهدف، وهناك العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون لتعريف الإدارة بالتجوال سيعرض البحث البعض منها في الجدول التالي:

جدول (1) تعريف الإدارة بالتجوال حسب الأدبيات السابقة

التعريف	الباحث
الإدارة بالتجوال هي قضاء الوقت بعيداً عن المكتب بهدف الاستماع الحقيقي للزبائن، والاتصال الفعال مع الموردين والعمال، والبحث عن المبتكرين والأفكار الجديدة.	(Peters & Waterman, 1982)
وسيلة مهمة لتعزيز مصداقية المدير، وتعزيز مصداقية العاملين معه، وبناء الثقة بينهم يحتاج لمزيد من الوقت فيجيب الاستماع لهم والتعرف على مشكلاتهم وحلها ومشاركتهم في القرارات.	(Austin & Peters, 1985)
الإدارة بالتجوال تعتمد على مفهوم التفاعل الاجتماعي وجهاً لوجه بين المديرين والمرؤوسين لأخذ التعليمات والتوجيهات الخاصة بالعمل ولمعرفة التغذية العكسية الخاصة بأداء العمال.	(Topliff, 2011)
أسلوب إداري يمكن المديرين من معرفة ما يدور حولهم حيث يظلون على اتصال مباشر مع العاملين للتعرف على احتياجاتهم الحقيقية والاستماع إلى وجهات النظر المتعددة مما يدعم العمل وتحقيق أهدافه.	(2012, AlRawashdeh)
إحدى التقنيات الإدارية الحديثة التي تعتمد على دمج السلوك القيادي للمديرين مع سلوكهم الإداري لتحقيق أهداف المنظمة حيث يبقى المدير في مجال العمل الفعلي	(Shra'ah, Rumman, Hamour, & Sha, 2013)

التعريف	الباحث
ويوظف مهاراته في التواصل مع العاملين وتوجيههم وتقديم النصح والإرشاد	
منظومة إدارية متكاملة تقوم على حضور القائد الإداري قرب ميادين العمل الفعلية والاطلاع على كل ما يجري داخل المنظمة في موقع العمل الميداني ومناقشة العاملين والاهتمام بمقترحاتهم وأفكارهم، ومشاركتهم حل المشكلات التي تواجههم والتعرف على حاجاتهم والاهتمام بها	(الحوامدة والعبيدي ، 2013)
هي انتقال الإدارة من مكاتها إلى مكان العمل المباشر بهدف الاحتكاك والملاحظة والتعرف على تفاصيل إتمام المهمات والتفاعل المباشر مع حاجات العاملين المادية والمعنوية والتعرف على رغباتهم.	(اشتيوي، 2015)
تخلي المديرين عن مكاتهم والنزول إلى أرض الواقع في المنظمات وكسر الحواجز التي تعوق الاتصال مع العاملين واستخدام مهارة الحوار لاكتشاف أي قصور ومعالجته	(Katopol, 2018)
فلسفة ونمط إداري حديث قائم على حضور وتواجد القائد الإداري قرب ميادين العمل الفعلية، بهدف اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال مع العاملين والعمل على زيادة دافعيتهم وتحفيزهم، وتشجيعهم على التطور والإبداع، وكذلك تزويدهم بالمعلومات التي تساعد على إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم.	(السيد بكر، 2020)

يتضح من التعريف السابقة أن الإدارة بالتجوال تشجع على التواصل مع العاملين لكي يشعر العاملون أن المدير قريب منهم وبذلك نجذب العاملين الشعور بالإهمال والتهميش، ونستنتج أيضاً أن الإدارة بالتجوال تشجع على حل المشكلات في العمل وإبقاء خطوط التواصل المباشرة ما بين المديرين والموظفين بعيداً عن الأعمال الكتابية والانطلاق ميدانياً خارج المكاتب، كما أن الإدارة بالتجوال تشجع على تفعيل قدرات الموظفين وزيادة كفاءتهم وتحفيز رغباتهم الإيجابية في العمل وتنميتها ورفع قدرتهم على تنفيذ الأهداف وتحقيقها وذلك بالاعتماد على قيام المدير بجولات تفقدية على أرض الواقع لمتابعة التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية ومعرفة كيف يسير العمل على أرض الواقع، حيث أشار مصباح (2022) إلى أنه من خلال قيام المدير بجولات تفقدية ميدانية يستطيع المدير التعرف على معيقات العمل ومن ثم العمل على معالجتها بالإضافة إلى متابعة أداء الموظفين بشكل مباشر.

#### ب- العدالة التنظيمية

عند الاطلاع على الأدبيات التي تتعلق بمفهوم العدالة التنظيمية نجد أن موضوع العدالة التنظيمية يعد أحد أهم الموضوعات الرئيسية التي تهتم بها المنظمات وتتصدر اهتماماتها بشكل أساسي وبالخصوص منظمات الأعمال التي تسعى للعمل بكفاءة عالية وأنها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة ذات التأثير الكبير على كفاءة وأداء العاملين والمنظمة على حد سواء. (الذبحاوي و الذبحاوي، 2018).

بدأ تصور دراسات العدالة التنظيمية بنظرية آدمز للمساواة أو للإنصاف حيث شرحت هذه النظرية كيف أن أداء الموظف يمكن أن يتأثر بالمساواة المتصورة في بيئة العمل (Youssef, 2023)، أما أول من استخدم مصطلح العدالة التنظيمية فهو (French, 1964) للإشارة بشكل عام إلى قضايا الإنصاف في إدارة الناس، أما قديماً كان الفلاسفة والمعلقون الاجتماعيون يكتبون عن العدالة قبل وقت طويل من علماء الإدارة، على سبيل المثال في أثينا القديمة وصف تاريخ هيروديت إنجازات سولون<sup>(2)</sup>، الذي أصلح الحكومة الأثينية وذلك بإصلاح قوانين مدينته وسياساتها الاقتصادية، وبدء حقبة من النمو السياسي والاقتصادي والثقافي الذي بلغ ذروته في العصر الذهبي لأثينا (North, 2022)، ولكن على عكس عمل الفلاسفة والمحامين، فإن العلماء الإداريين أقل اهتماماً بما هو عادل وأكثر اهتماماً بما يعتقد الناس أنه عادل، وبعبارة أخرى يسعى هؤلاء الباحثون إلى فهم سبب نظر الناس إلى أحداث معينة على أنها عادلة وكذلك العواقب التي تتبع هذه التقييمات، وفي هذا الصدد فإن العدالة مفهوم ذاتي ووصفي من حيث أنها تجسد ما يعتقد الأفراد أنه صحيح، بدلا من كونها واقعاً موضوعياً أو مدونة أخلاقية إلزامية، إذن فإن العدالة التنظيمية هي تقييم شخصي حول الوضع الأخلاقي والمعنوي للسلوك الإداري، لذلك تعد العدالة مفهوماً وصفيًا وذاتياً تلتقط فيه ما يعتقد الناس أنه على حق، بدلا من مدونة أخلاقية إلزامية أو حقيقة موضوعية. هذا يعني أن تحقيق العدالة يتطلب من الإدارة أن تأخذها من وجهة نظر الموظفين أنفسهم (Fahim, 2023).

تشير العدالة التنظيمية إلى ميل الموظفين إلى مقارنة وضعهم مع وضع زملائهم في العمل، أو تصورات العمال والشعور بالعدالة في مكان العمل، مما يؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل، وقدمت تعاريف كثيرة للعدالة التنظيمية حيث عرفها (أبو نداء، 2007) بأنها "مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المدخلات والإجراءات والمخرجات التي تقوم

(2) سولون: رجل دولة عاش في أثينا، ومشرعاً دستورياً وشاعراً أرسى أسس الديمقراطية ونجح في إصلاحه الدستوري – 630-560. ق م

بها المنظمة"، ويعرفها (العطوي، 2007) بأنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتؤكد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين"، وقد عرفها Owolabi (2012) إلى أنها "فكرة الفعل أو القرار الصحيح أخلاقياً المحدد بموجب الدين والقانون والأخلاق"، أما Kalay (2016) فقد عرفها باعتبارها "عملية تقييم القرارات الإدارية من قبل الموظفين في إطار متغيرات مثل توزيع المهام للموظفين، والامتثال مع التحولات، والتمكين، ومستويات الأجور، وتوزيع الجوائز، والتي تمثل العدالة الاقتصادية والاجتماعية في بيئات العمل وتصورات الموظفين من عمليات صنع القرار الداخلي وكيفية تقاسم هذه القرارات مع الموظفين".

تشير معظم الأدبيات إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة المعاملات (التفاعلية) (ولي، ابراهيم، ومحمدامين، 2018)، وقد قام الباحثان بتبني هذه الأبعاد للعدالة التنظيمية نظراً لشموليتها وارتباطها والوثيق بالمتغير الآخر ويمكن الإشارة إلى وجود أبعاد أخرى مثل العدالة الأخلاقية والعدالة والتقييمية والعدالة المعلوماتية وعدالة العلاقات الشخصية، ويمكن توضيح التي تبناها الباحثان لهذه الدراسة كما يلي كما يلي:

أولاً العدالة التوزيعية: أول من استخدم مفهوم العدالة التوزيعية هو (Homans, 1961) أذ وصفها ضمن مفهوم الحرمان النسبي وقد لوحظ أن العديد من أفكار Homans قد طورت من قبل آدمز، حيث أشار Adams (1965) إلى أنه من الشائع في علم النفس الاجتماعي تصور العدالة التوزيعية أو الإنصاف كقضايا تنشأ كلما تبادل شخصان أو أكثر موارد قيمة، سواء كانت سلعاً أو خدمات أو أموالاً أو حياً أو عاطفة وهذا المفهوم له جذوره في الصياغات النظرية المبكرة للتبادل التي اقترحها آدمز، ويمكن تعريف عدالة التوزيع بأنها "مفهوم متعدد الجوانب يشمل تكافؤ فرص الوصول إلى التعليم والوظائف والموارد المادية للإنتاج وربط العائد بالمساهمة الإنتاجية مع ضمان حد أدنى مقبول للمعيشة لكل مواطن والعمل على ضبط التفاوت في توزيع الدخل والثروة في الحدود التي لا تهدد سلامة المجتمع ووحدته (العدل، 2019).

ثانياً العدالة الإجرائية: في السابق كانت الدراسات في مجال العدالة التنظيمية تركز على العدالة التوزيعية، لكن في السبعينيات بدأ الباحثين يأخذون معنى آخر حيث أشاروا إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج العدالة التوزيعية، إنما أيضاً على كيفية اتخاذ القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية، تتناول العدالة الإجرائية كل الأساليب التي تستخدمها المنظمة أو الإدارة العليا في اتخاذ القرارات بشأن تخصيص المكافآت والجوائز والأجور للعاملين، ومن المفاجئ أن الموظفين يهتمون بعدالة عمليات صنع القرار، حتى عندما تكون نتيجة القرار مناسبة لهم (Colquitt & Zipay, 2015)، وقد عرف (Alamir, Ayoubi, Massoud, & Al Hallak, 2019) العدالة الإجرائية على أنها إلى تصور الموظفين لما إذا كان تم التعامل معهم بشكل عادل عند التفاعل مع سلطاتهم العليا أو غيرها من السلطات في عملية اتخاذ القرارات التي يتم من خلالها تحقيق النتائج التنظيمية.

ثالثاً العدالة التفاعلية: تم إدخال هذا البعد العدالة التفاعلية في أدبيات العدالة التنظيمية من قبل (Bies & Moag, 1986)، ويشير مفهوم العدالة التفاعلية إلى الشعور المدرك بالإنصاف حول جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون من سلطاتهم (Fujimoto, Härtel, & Azmat, 2013)، وقد عرفها السكر (2013) على أنها "درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير، واهتمامه بحقوقهم ومصارحتهم في كل شيء مهمهم، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم والسماح لهم بمناقشتهم، وإخضاعهم إلى اعتبارات موضوعية في الترقية والترفيه، والاهتمام بهم وبشؤونهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم".

#### ثانياً: الدراسات السابقة

أجرى الباحثان مسحاً للعديد من مصادر المعلومات سواء من المكتبات أو المصادر الإلكترونية، ولم يجد الباحثان أن في المصادر العربية غزارة في الإنتاج في مجال الإدارة بالتجوال على الرغم من أهميتها، وأن الغالبية العظمى من دراسات الإدارة بالتجوال هي دراسات ترتبط الإدارة التربوية، لذا ارتأى الباحثان عرض هذه الدراسات التي رأى فيها إضافة إلى علوم الإدارة.

#### المبحث الأول: الإدارة بالتجوال

من خلال مراجعة الأدبيات، تمت مراجعة بعض الدراسات التي تشترك في أحد أهداف الدراسة الحالية، وهو الإدارة بالتجوال.

- دراسة (Durrah, Gharib, & Hannawi, 2020) هدفت هذه الدراسة بعنوان "الإدارة من خلال التجوال كنهج لتحسين التميز المؤسسي في المؤسسات الإعلامية" إلى التعرف على اثر الإدارة بالتجوال بأبعادها في تحسين التميز المؤسسي في المؤسسات الإعلامية في سلطنة عمان ومن خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة وزع الباحثون 260 استبياناً على الموظفين، ووجدت الدراسة أن ثلاثة



أبعاد فقط من بين الأبعاد الخمسة للإدارة بالتجوال وهي: (اكتشاف الحقائق، والتواصل، والتغذية الراجعة) لها تأثير إيجابي ومعنوي على التميز المؤسسي.

- دراسة (الضلعين، 2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وقد استخدمت هذه الدراسة البيانات الكمية عن طريق عينة شملت 327 مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وجود علاقة ما بين الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: أن تعمل الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية لتحسين مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية.
- دراسة (AIRawashdeh، 2012) جاءت هذه الدراسة بعنوان "تأثير الإدارة بالتجوال على تحقيق التميز المؤسسي بين العاملين في شركة البوتاس العربية" لدراسة أثر التميز المؤسسي للعاملين في شركة البوتاس العربية وتألف مجتمع الدراسة من العمال في شركة البوتاس العربية المساهمة العامة وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على التميز المؤسسي بين العاملين حيث تكونت عينة الدراسة من (183) مستجيباً وكشفت الدراسة عن وجود تأثير لأبعاد الإدارة بالتجوال على التميز المؤسسي ووجدت الدراسة أنه لا يوجد أثر دالاً إحصائياً لأبعاد الإدارة عبر التجوال على التميز القيادي وتميز الإدارة كأبعاد التميز المؤسسي، ومن التوصيات المهمة التي خلصت إليها الدراسة هي العمل بسياسة تهيئة البيئة المناخية والتنظيمية المواتية والداعمة للتميز المؤسسي في الشركة، وتوعية العاملين في الشركة بأهداف وأهمية التميز المؤسسي من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل حول هذا الموضوع وعقد الدورات والورش التدريبية لتوعية المديرين حول أهمية موضوع الإدارة بالتجوال.

#### المبحث الثاني العدالة التنظيمية

- دراسة (الوعلاني و الشمراني، 2022) جرت هذه الدراسة التي بحثت العلاقة ما بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية على عينة من 337 معلماً، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة قادة المدارس لأبعاد للعدالة التنظيمية جاء بدرجة كبيرة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة ما بين القيادة المتسامية ودرجة تحقيق العدالة التنظيمية بين المعلمين، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ما يتعلق بالعدالة التنظيمية حيث اقترح الباحثان وضع برنامج تدريبي يعرف المديرين بكيفية تفعيل أسس العدالة التنظيمية ومبادئها في مدارسهم.
- دراسة (الطعان و العبيدي، 2021) هدف البحث الذي كان بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية (بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية) إلى التعرف على تطبيق أنموذج القيادة التحويلية وتأثير هذا النموذج على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في قيادات جامعات الفرات الأوسط، وقد كانت عينة البحث 115 مبحوثاً من أربع جامعات من رؤساء الأقسام في هذه الجامعات، وقد خلص الباحثان إلى النتائج ومن أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وأنواع العدالة التنظيمية وهذا يعني أن أبعاد القيادة التحويلية التي جرى اعتمادها تساعد على تحقيق العدالة التنظيمية، ومن أهم النتائج التي توصلوا إليها البحث فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية: أن القيادة الجامعية، لن يتسنى لها النجاح وتحقيق أهداف إلا إذا تم تطبيق المساواة في التعامل وتوزيع المنافع وأن تكون الإجراءات ذات العلاقة باختيار أو تعيين الموظفين أو ترفيعهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو تقييمهم أو نقلهم أو انتدابهم أو إعارتهم أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية وعدالة ونزاهة مطلقة، بعيداً عن أي اعتبارات أخرى.
- دراسة (Aldaibat, et al., 2019) جرت هذه الدراسة على مديري الموارد البشرية وغيرهم من مديري المنظمات الصناعية الأردنية في منطقة الحسن الصناعية على عينة شملت (325) مبحوثاً وقد ركزت هذه الدراسة على البحث في العلاقة ما بين سياسات إدارة التنوع والعدالة التنظيمية، وفيما يتعلق بالعدالة التنظيمية توصلت هذه الدراسة إلى أنه ومن من شأن استخدام سياسات فعالة الزيادة من إنتاجية العمال واستقرارهم، وعندما يعامل العمال بإنصاف وعدالة سوف يبذلون المزيد من الجهد لتحسين الأداء، وأيضاً إلى أن سياسات إدارة التنوع لها تأثير ذي دلالة إحصائية على العدالة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة للباحثين بضرورة القيام حول المزيد من الأبحاث كون هذه الدراسة أجريت في محيط ضيق وعلى المنظمات الصناعية فقط ولا يمكن تعميم نتائجها وخاصة على المنظمات الخدمية التي تختلف عن المنظمات الصناعية.
- دراسة (حسين، عطالله، و كاطع، 2018) هذه الدراسة جاءت بعنوان درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالتجوال بين مديري المدارس في مديرية تربية الأنبار، حيث قام الباحثون باختيار عينة من 64 مبحوثاً من المديرين العاملين في مديرية التربية المعنية، وتوصلت النتائج على وجود علاقة بين



الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية، ومما توصل إليه البحث أن على الرغم من وجود أثر مباشر للإدارة بالتجوال على العدالة التنظيمية إلا أنه دلت النتائج على وجود أثر غير مباشر أيضاً وهذا ما يدل على وجود متغيرات وسيطة بين أبعاد البحث التي ربما تزيد من إمكانية المديرين على توظيف فوائد الجولات بالشكل الصحيح، وأوصت هذه الدراسة إلى ضرورة السعي الحثيث لبيان أهمية ممارسة الإدارة بالتجوال للقوى العاملة وربطها بالعدالة التنظيمية لتحقيق الانسجام وإرضاء الكوادر البشرية المعتمد عليها في تحقيق الأهداف المراد بلوغها.

**التعقيب على الدراسات السابقة، وما يميز هذه الدراسة.**

في ضوء الدراسات التي اطلع عليها الباحثان، يتضح أن أغلب الدراسات إشارة إلى منهجية فكرية متقاربة حول الإدارة بالتجوال، وأن الإدارة بالتجوال هي فلسفة الحركة والتنقل والتواجد في أماكن العمل الفعلية، وأن العديد من الباحثين خلصوا إلى الأثر الإيجابي الذي تحدثه الإدارة بالتجوال بالمتغيرات الإدارية الأخرى وذلك على الرغم من اختلاف عينات الدراسات السابقة وأساليبها، إلا اشتركت جميعاً مع هذه الدراسة أيضاً باعتماد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وتشير الدراسات أيضاً إلى أن الإدارة بالتجوال من الممكن أن تزيد من مشاركة الموظفين والتواصل والمساءلة، مما يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية والإنتاجية. ومع ذلك، يرى الباحثان أنه من المهم التواصل بحساسية واحترام خصوصية الموظف وحدوده. وبشكل عام، وتعقيباً على نتائج الدراسات التي اطلع عليها الباحثان يمكن أن تكون الإدارة بالتجوال أداة مفيدة للمديرين عند استخدامها بشكل مناسب وكجزء من استراتيجية إدارة أوسع. وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات أن هذه الدراسة قامت ببحث أثر الإدارة بالتجوال على شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية، حيث تم اختيار المتغير العدالة التنظيمية كتغير تابع لهذه الدراسة للتعرف على ما أثر المتغيرات الأخرى عليه، على الرغم من أهمية العدالة التنظيمية إلا أنه على حد علم الباحث لم تتناول أي دراسة سابقة العدالة التنظيمية في دراسة أجريت على وزارة التربية والتعليم الأردنية.

### 3. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج من خلال وضع تساؤلات واختبارها وفق المعايير الإحصائية المناسبة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كون المنهج الوصفي يعد من أنسب المناهج لدراسة هذا الموضوع ولرصد الظاهرة المراد دراستها والحقائق المتعلقة بها، وجمع البيانات التي لها صلة بالدراسة وتحليلها لاستخلاص الدلالات التي توصلت إليها الدراسة (عدس ، 2016).

### مجتمع وعينة الدراسة

اختار الباحث وزارة التربية والتعليم الأردنية ممثلة بمديرياتها في مركز الوزارة بدافع اعتقاد الباحث من أهمية الإدارة بالتجوال في تحقيق العدالة التنظيمية في هذا النوع من المؤسسات الخدمية العامة مما رجحها لتكون مجتمع البحث، ومن هنا تبلورت الفكرة ووجد الباحث دافعاً قوياً للبحث وتسلط على دراسة أثر العلاقة ما الإدارة بالتجوال وشعور الموظفين بالعدالة التنظيمية.

#### • تحديد حجم ونوع العينة

في دراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال يمكن أن يختلف مجتمع الدراسة، اعتماداً على سؤال البحث قيد الدراسة. في بعض الدراسات، قد يتم جمع البيانات من المديرين الذين يمارسون الإدارة بالتجوال لفهم تصوراتهم لفعاليتها، وسلوكياتهم أثناء ممارستها، وتجاربهم في تنفيذها، في دراسات أخرى، يمكن جمع البيانات من الموظفين، حيث تتضمن البيانات التي تم جمعها من الموظفين تصوراتهم لسلوكيات المديرين أثناء ممارسة الإدارة بالتجوال، ومشاعرهم حول مراقبتهم، وتجاربهم مع هذه الممارسة، لذلك اختار الباحث تطبيق الدراسة على عينة من موظفي ورؤساء الأقسام ومديري عدد من المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية. وباستخدام جدول (Krejcie & Morgan, 1970) ولما كان حجم مجتمع البحث 1277 موظفاً عاملاً في المديرية التابعة لمركز الوزارة فقد تم تحديد حجم العينة بـ 297 مبحوثاً، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 232 استبانة بنسبة استرداد بلغت 78% من عينة الدراسة، وهذه نسبة مقبولة في هذا النوع من الدراسات، وبعد أن تم استبعاد 3 استبانة غير صالحة للتحليل، بقي ما مجموعه 229 استبانة.

#### • الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

أجريت هذه الدراسة في شهري شباط وأذار من العام 2023 واستغرق جمع البيانات من الموظفين عن طريق توزيع الاستبيان مدة أسبوعين على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مركز الوزارة وذلك في جميع مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية في مدينة عمان البالغ عددها 24 مديرية وبعد أخذ موافقة الجهة المسؤولة في الوزارة.

## إجراءات إعداد الاستبانة

قام الباحثان ببناء الاستبانة وذلك في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، حيث تم تبني عناصر الاستبانة التي تتناول أبعاد الإدارة بالتجوال من عدة دراسات سابقة مثل دراسة (القدومي و الخوالدة، 2017) و دراسة (الضريس 2020 ; داود 2020 ; الهزايمة و العطاس، 2019)، أما الجزء الثاني من الاستبانة وهو عبارة عن أداة لقياس شعور العاملين في العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتعاملية، حيث تم تبني عناصر الاستبانة لمتغير العدالة التنظيمية من دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) حيث يعد المقياس الذي طوره هذان الباحثان من أكثر المقاييس المستعملة من قبل الباحثين لقياس العدالة التنظيمية مثل دراسة (السميري، 2022) و دراسة (Deressa, et al., 2022)، وبعد تصميم الاستبانة بشكل علمي عرضت على مجموعة من المختصين لتحقيق الصدق الظاهري لاستبانة، وتم أخذ ملاحظاتهم لعمل التغييرات اللازمة بما يتناسب مع موضوع هذه الدراسة الأهداف المقررة لها، بعد ذلك تم توزيع عينة استطلاعية على مجموعة من الموظفين حيث تمت دراستهم ملاحظاتهم وأخذ تلك الملاحظات في عين الاعتبار. وقد تم تصميم الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وقد أعطيت أوزاناً للمقياس على النحو التالي (5 أوافق بشدة) (4 أوافق) (3 محايد) (2 غير موافق) (1 غير موافق أبداً)، وبما أن مقياس المتغير ترتيبي والأرقام تعبر عن الأوزان، فتم حساب مستوى الموافقة عن طريق حساب طول، حيث 5 تمثل عدد الاختيارات و4 تمثل مجموع الفروق بين مسافات المقياس وعند قسمة 4 على 5 ينتج أن طول الفقرة هو 0.8 ويصبح توزيع الموافقة كما هو مبين في الجدول التالي

الجدول (2) قيم المتوسطات الحسابية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق أبداً	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.4 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

## صدق وثبات الاستبانة

وبغرض استخراج مؤشرات الصدق لجميع فقرات استبانة الإدارة بالتجوال تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مبحوثاً من مجتمع الدراسة وخارج العينة الأصلية حيث تم استبعادهم لاحقاً وحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد والمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية، والجدول (3) توضح ذلك.

جدول رقم (3) معامل الارتباط بيرسون بين كل بُعد من أبعاد الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمحور

أبعاد المتغير المستقل	درجة الارتباط بالمحور
تحسين الاتصال	0.646**
اكتشاف الحقائق	0.778**
التحفيز	0.795**
الإبداع والتطوير	0.747**
التغذية الراجعة	0.829**
أبعاد المتغير التابع	درجة الارتباط بالمحور
تحسين التوزيعية	0.853**
اكتشاف الإجرائية	0.858**
العدالة التعاملية	0.750**

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى أن قيم الارتباط بين المجالات الفرعية للإدارة بالتجوال ودرجته الكلية تراوحت بين (0.646 – 0.829) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) وتشير النتائج السابقة إلى تمتع محور الإدارة بالتجوال إلى درجة عالية من صدق البناء، أما بالنسبة لارتباط أبعاد المتغير التابع العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمحور فتشير نتائج الجدول إلى أن قيم الارتباط بين المجالات الفرعية للعدالة التنظيمية ودرجته الكلية تراوحت بين (0.750 – 0.858) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) وبذلك تبين النتائج السابقة إلى أن محور العدالة التنظيمية يتمتع بدرجة عالية من صدق البناء.

تم التحقق من ثبات الاستبانة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ مقياساً لموثوقية الاتساق الداخلي، حيث يقيم مدى جودة العناصر الموجودة في الاستبانة في قياس نفس البناء أو البعد. وتم حساب هذا المعامل من خلال تحليل الارتباط بين جميع أزواج العناصر في الاستبانة ومقارنته بالتباين الكلي للدرجات في الاستبانة. يشير معامل ألفا المرتفع إلى أن العناصر تقيس نفس البنية وأنها متنسقة داخلياً.

الجدول (4) قيم معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ

الفقرات	المتغير	أبعاده	الفا كرونباخ	عدد العبارات
4-1	أولاً: الإدارة بالتجوال	الاتصال	0.852	4
10-5		اكتشاف الحقائق	0.886	6
16-11		التحفيز	0.806	6
20-17		الإبداع والتطوير	0.835	4
26-21		التغذية الراجعة	0.825	6
26-1	الإدارة بالتجوال ككل		0.925	26
31-27	ثانياً: العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	0.872	5
37-32		العدالة الإجرائية	0.888	6
42-38		العدالة التعاملية	0.844	5
42-27	العدالة التنظيمية ككل		0.911	16
			0.943	
الاستبانة ككل				

يلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات الثبات الداخلي لمتغيرات الدراسة مقبولة حيث وقد تراوحت نسب الاتساق ما بين (0.888-0.806)، لأبعاد المتغيرات وبلغت (0.925) للمتغير المستقل و (0.911) للمتغير التابع وبلغت (0.943) للاستبانة ككل وهي نسب ثبات جيدة في البحوث والدراسات الإنسانية (Cronbach, 1951).

#### خصائص عينة الدراسة

سيتم عرض خصائص أفراد عينة الدراسة في الجدول (5) وفق متغيرات الدراسة (الجنس، الدرجة العلمية، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة) على النحو الآتي:

الجدول (5) توزيعات عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	130	56%
أنثى	99	43.2%
المجموع	229	100%
المؤهل العلمي		
دبلوم فما دون	63	27.5%
بكالوريوس	116	50.7%
دراسات عليا	50	21.8%
المجموع	229	100%
الوظيفة		
مدير مديرية	9	3.9%
رئيس قسم	51	22.3%
عضو قسم	169	73.8%
المجموع	229	100%

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخدمة		
أقل من 5 سنوات	33	14.4
من 5 سنوات إلى 10	41	17.9
من 10 سنوات إلى 15	49	21.4
أكثر من 15 سنة	106	46.3
المجموع	229	%100

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتضح من الجدول (5) أن عدد الذكور شكل نسبة 56.8% من عدد أفراد العينة حيث بلغ العدد 130 مبحوثاً، وقد تكون هذه النسبة طبيعية في وزارة التربية والتعليم، وقد يعكس ذلك أن هناك زيادة في عدد الذكور عن الإناث في الوزارة، ويرى الباحثان أن ذلك بسبب إن الوزارة تضم عاملين من كافة مناطق العاصمة ومن خارج العاصمة أيضاً وكون الإناث يملن إلى العمل في المدارس القريبة من أماكن سكنهن بدلاً من العمل في مركز الوزارة.

ويتضح أيضاً أن من يحملون الدرجة العلمية (بكالوريوس) 116 فرداً وبنسبة 50.7% حيث يشكلون نصف العينة تقريباً، ويفسر الباحثان هذا بأنها النسبة الطبيعية في وزارة التربية والتعليم وغيرها من الوزارات حيث إن التوظيف غالباً يكون على درجة البكالوريوس وبعد ذلك يسعى الموظفون خلال خدمتهم إلى تطوير أنفسهم بالحصول على الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراة).

ويلاحظ أن أقل نسبة للرتبة الوظيفية كانت وظيفة مدير مديرية، حيث بلغ عددهم 9 أفراد وبنسبة 3.9% فقط، أما بالنسبة لرؤساء الأقسام فقد بلغ عددهم 51 فرداً وبنسبة 22.3%، وأخيراً بالنسبة لرتبة عضو قسم فقد شكلوا الغالبية من العينة حيث بلغ عددهم 169 فرداً وبنسبة 73.8%، ويعد هذا التوزيع متناسباً مع أي هيكل تنظيمي لأي منظمة حيث من الطبيعي أن يبلغ عدد الأفراد الأعضاء الغالبية بينما يشكل عدد المديرين الأقلية

وأخيراً توزيع عدد سنوات الخدمة لعينة البحث، في أربع فئات وكان أكبر عدد من الأفراد في العينة 106 بنسبة 46.3% وتساوي النصف تقريباً وهم ممن في فئة الخدمة لأكثر من 15 عاماً. هذا يشير إلى أنه قد يكون هناك عدد كبير من الموظفين ذوي الخبرة في هذا المجال، مع معرفة وخبرة عميقة محتملة في مجالات وظيفتهم

#### 4. تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

للإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية

1. ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام ومديري الدوائر في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر الموظفين.
  2. ما واقع شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية لإدراك الموظفين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لممارسة المديرين ورؤساء الأقسام الإدارة في التجوال الجدول رقم (6) ومدى شعور الموظفين في العدالة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الأردنية الجدول رقم (7).

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال)

الجدول (6) قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور المتغير المستقل (الإدارة بالتجوال)

محاور الإدارة بالتجوال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
تحسين الاتصال	3.92	0.88	1	مرتفعة
اكتشاف الحقائق	3.88	0.82	2	مرتفعة
التحفيز	3.79	0.80	3	مرتفعة
الإبداع والتطوير	3.65	0.91	5	مرتفعة
التغذية الراجعة	3.75	0.74	4	مرتفعة

يبين الجدول رقم (6) وجهة نظر الموظفين حول ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام في مديريات وزارة التربية والتعليم للإدارة بالتجوال، ومن خلال عرض المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الإدارة بالتجوال يلاحظ أعلاه أنها جاءت جميعها بدرجة موافقة

مرتفعة حيث تراوحت ما بين (3.65-3.92)، حيث جاء محور تحسين الاتصال في المرتبة الأولى وأخيراً جاء محور التغذية الراجعة، وحيث تشير هذه المتوسطات أن جميع المديرين في وزارة التربية والتعليم يمارسون الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة من وجهة نظر الموظفين، وهذه النتيجة جاءت مقارنة لما توصلت إليه دراسة (الجبران والشمران، 2018)، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الدراسة المذكورة أجريت على المدارس وهي بعدد مستويات إدارية أقل وهيكل تنظيمي أبسط من مديريات وزارة التربية والتعليم. وهذا يدل هذا على أن اهتمام المديرين ورؤساء الأقسام في مديريات الوزارة (مركز الوزارة) في ممارسة الإدارة بالتجوال أعلى من مديري المدارس التابعة للوزارة، ويرى الباحثان أنه يمكن أن يكون هناك دور للوزارة من خلال تقديم التدريب والدورات للمديرين ورؤساء الأقسام في مديرياتها وهذا ما يؤدي إلى تبني مناهج إدارية فعالية مثل الإشراف النشط والقيادة الداعمة والحضور المرئي والتركيز على التواصل، وقد يعزى هذه إلى طبيعة اختلاف المهام الوظيفية وبيئة العمل ما بين المدارس ومديريات الوزارة.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغير التابع (العدالة التنظيمية).

الجدول (7) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغير التابع (العدالة التنظيمية)

محاور العدالة التنظيمية	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
العدالة التوزيعية	2.84	1.00	2	متوسطة
العدالة الإجرائية	3.21	0.86	3	متوسطة
العدالة التعاملية	3.32	0.98	1	متوسطة

يبين الجدول رقم (7) حول شعور الموظفين في العدالة التنظيمية في التربية والتعليم الأردنية، ومن خلال عرض المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يلاحظ أعلاه أنها جميعها جاءت بدرجة متوسطة حيث تراوحت ما بين (2.84-3.32) حيث جاء بعد العدالة التعاملية في المرتبة الأولى وأخيراً جاء بعد العدالة الإجرائية، وحيث تشير هذه المتوسطات أن الموظفين في وزارة التربية والتعليم ينظرون إلى مستوى تطبيق العدالة في وزارة التربية والتعليم بشكل محايد، وهذا موافق لما وصل إليه (السكر، 2013) عبر دراسته على جميع الوزارات الأردنية، ويفترض الباحثان أنه قد يكون هناك عدة أسباب تجعل الموظفين في وزارة التربية والتعليم الأردنية يعتبرون أن العدالة التنظيمية تطبق في الوزارة بطريقة محايدة، حيث إنه يمكن أن يختلف تصور الموظفين في وزارة التربية والتعليم الأردنية فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، اعتماداً على عوامل مثل السياسات والإجراءات الواضحة، والتواصل والشفافية، ومشاركة الموظفين، والعوامل الثقافية، وغيرها من المعطيات، وجاءت النتائج أيضاً مقارنة لنتائج دراسة (الخالدي وسلامة، 2014)، ويعزو الباحثان هذا الاختلاف إلى أن الدراسة المشار إليها أجريت أيضاً على المدارس في محافظة المفرق فعلى الرغم من المعلمين في هذه المدارس يتبعون وزارة التربية والتعليم إلا أن بيئة عمل المدارس وهيكلها التنظيمي وطبيعة عملها مختلف عن مديريات وزارة التربية والتعليم (المركز).

#### النتائج المتعلقة باختبار فروض البحث

للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس تم اختبار فروض البحث التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للإدارة بالتجوال على شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.

جدول رقم (8) اختبار أثر أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة على العدالة التنظيمية.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات		المتغير التابع
R <sup>2</sup>	R	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	Coefficient	
معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة F المحسوبة				قيمة t المحسوبة	Sig t*
0.410	0.640	157.540	الإدارة بالتجوال	0.678	0.054	12.552	0.000

\* يكون التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

تشير النتائج في الجدول (8) أن قيمة ( $R=0.640$ ) وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية، وهذه النتيجة جاءت موافقة لنتيجة دراسة حسين، عطالله، وكاطع، (2018) حيث وجد الباحثون في الدراسة التي أجريت في مديرية تربية الأنبار وجود تأثير معنوي لتبني الإدارة بالتجوال بأبعادها على العدالة التنظيمية، وقد أشار الباحثون في دراستهم أن الإدارة بالتجوال تختلف باختلاف أبعادها في تأثيرها في العدالة التنظيمية ولكنها تبقى الشريان الرئيسي للإدارة الساعية الى تحقيق التميز والتفوق والعدالة، ويتبين من الجدول أعلاه أيضاً أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.410$ ) وهذا يعني أن الإدارة بالتجوال قد فسرت ما قيمته 41% من التباين في العدالة التنظيمية، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين من الجدول أن قيمة ( $F$ ) قد بلغت (154.540) عند مستوى ثقة ( $Sig=0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 5% وعند درجة حرية واحدة، وكما يتبين من الجدول أن قيمة ( $B=0.678$ )، وأن قيمة ( $t=12.552$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig=0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين ممارسة رؤساء الأقسام والمديرين للإدارة بالتجوال وشعور الموظفين بالعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ومنها يتم التحقق في الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد هناك أثر دال إحصائياً بين تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وبين العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية. ولاختيار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) للكشف عن أثر تحسين الاتصال على الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة لدى موظفي مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر تحسين الاتصال على العدالة التنظيمية.

ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient		المتغير التابع
R	R <sup>2</sup>	قيمة F	البيان	B	الخطأ المعياري	قيمة t	
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة				المحسوبة	Sig t*
0.481	0.231	68.202	تحسين الاتصال	0.435	0.053	8.258	0.000

يتبين من الجدول (10) أن النموذج دال معنوياً حيث قيمة ( $F=86.202$ ) وبدلالة إحصائية ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من (0.05) ويستخلص الباحثان مما سبق أن النتيجة تدعم قبول الفرضية البديلة، حيث إن قيمة الدلالة أقل من 5% والتي تنص على أنه هناك أثر دال إحصائياً بين تحسين الاتصال والعدالة التنظيمية لدى موظفي مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية، وكما يتضح من الجدول أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة بين تحسين الاتصال والعدالة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.481$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.231$ )، وهذا يشير إلى أن تحسين الاتصال فسرها ما نسبته (23.1%) من التغير الحاصل في العدالة التنظيمية، وأن ما قيمته (76.9%) يعزى لعوامل أخرى.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة:

يوجد هناك أثر دال إحصائياً بين تحسين الاتصال كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وبين العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد هناك أثر دال إحصائياً بين اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وبين العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر اكتشاف الحقائق على العدالة التنظيمية.

جدول المعاملات Coefficient		تحليل التباين ANOVA					ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	قيمة F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	9.330	0.054	0.507	اكتشاف الحقائق	0.000	87.043	0.277	0.526	العدالة التنظيمية

يتبين من الجدول (11) معنوية النموذج حيث بلغت قيمة  $F=87.043$  وبدلالة إحصائية (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05) ويستخلص الباحثان مما سبق أن النتيجة تدعم قبول الفرضية، حيث إن قيمة الدلالة أقل من 5% والتي تنص على أنه هناك أثر دال إحصائياً بين اكتشاف الحقائق والعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية، وكما يتضح من الجدول أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة بين اكتشاف الحقائق والعدالة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.526$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2=0.277$ ، وهذا يشير إلى أن تحسين الاتصال فسر ما نسبته (27.7%) من التغير الحاصل في العدالة التنظيمية، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة:

يوجد هناك أثر دال إحصائياً بين اكتشاف الحقائق كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وبين العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد هناك أثر دال إحصائياً بين التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وبين العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية. جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر التحفيز على العدالة التنظيمية.

جدول المعاملات Coefficient		تحليل التباين ANOVA					ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	قيمة F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	11.220	0.053	0.591	التحفيز	0.000	125.899	0.357	0.597	العدالة التنظيمية

يتبين من الجدول (12) معنوية النموذج حيث بلغت قيمة  $F=125.899$  وبدلالة إحصائية (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05) ويستخلص الباحثان مما سبق أن النتيجة تدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، حيث إن قيمة الدلالة أقل من 5% والتي تنص على أنه هناك أثر دال إحصائياً بين التحفيز والعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية، وكما يتضح من الجدول أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة بين التحفيز والعدالة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.597$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2=0.357$ ، وهذا يشير إلى أن التحفيز فسر ما نسبته (35.7%) من التغير الحاصل في العدالة التنظيمية، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة:

يوجد هناك أثر دال إحصائياً بين التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وبين العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد هناك أثر دال إحصائياً بين الإبداع والتطوير كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وبين العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية.



جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر الإبداع والتطوير على العدالة التنظيمية.

جدول المعاملات					تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficient							Model Summary		
Sig t*	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	قيمة F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	11.095	0.053	0.516	الإبداع والتطوير	0.000	123.098	0.352	0.593	العدالة التنظيمية

يتبين من الجدول (13) معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (F=123.098) وبدلالة إحصائية (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05) ويستخلص الباحثان مما سبق أن النتيجة تدعم قبول الفرضية البديلة، حيث إن قيمة الدلالة أقل من 5% والتي تنص على أنه هناك أثر دال إحصائياً بين الإبداع والتطوير والعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية، وكما يتضح من الجدول أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة بين الإبداع والتطوير والعدالة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.593)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.352)، وهذا يشير إلى أن الإبداع والتطوير فسرها نسبته (35.2%) من التغير الحاصل في العدالة التنظيمية، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة:

يوجد هناك أثر دال إحصائياً بين الإبداع والتطوير كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وبين العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد هناك أثر دال إحصائياً بين التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وبين العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر التغذية الراجعة على العدالة التنظيمية.

جدول المعاملات					تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficient							Model Summary		
Sig t*	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	قيمة F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	14.927	0.053	0.750	الإبداع والتطوير	0.000	228.829	0.495	0.704	العدالة التنظيمية

يتبين من الجدول رقم (14) معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (F=228.829) وبدلالة إحصائية (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05) ويستخلص الباحثان مما سبق أن النتيجة تدعم قبول الفرضية البديلة، حيث إن قيمة الدلالة أقل من 5% والتي تنص على أنه هناك أثر دال إحصائياً بين التغذية الراجعة والعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية، وكما يتضح من الجدول أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغذية الراجعة والعدالة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.704)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.495)، وهذا يشير إلى أن التغذية الراجعة فسرها نسبته (49.5%) من التغير الحاصل في العدالة التنظيمية، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة:

يوجد هناك أثر دال إحصائياً بين التغذية الراجعة كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال وبين العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

## 5. النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

- ترى عينة الدراسة أن المديرين ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم يمارسون الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة بأبعادها (تحسين الاتصال واكتشاف الحقائق والتحفيز والتغذية الراجعة والإبداع والتطوير) على الترتيب.

- خلصت الدراسة إلى أن درجة الشعور في العدالة التنظيمية لدى موظفي مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية جاءت متوسطة بأبعادها (العدالة التعاملية والعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) وذلك على الترتيب.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة بالتجوال بأبعادها (تحسين الاتصال واكتشاف الحقائق والتحفيز والتغذية الراجعة والإبداع والتطوير) على شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وحيث توصلت الدراسة أيضاً إلى أن ترتيب مستوى العلاقة جاء أولاً بُعد التحفيز حيث بلغت قيمة (R=0.597) وثانياً جاء بُعد الإبداع التطوير حيث بلغت قيمة (R=0.593) ومن ثم جاء بُعد اكتشاف الحقائق حيث بلغت قيمة (R=0.526) ورابعاً جاء بُعد التغذية الراجعة حيث بلغت قيمة (R=0.495) وأخيراً جاء بُعد تحسين الاتصال حيث بلغت قيمة (R=0.481).

#### ثانياً: التوصيات:

- بناء على الدراسة التي وجدت أن هناك أثر دال إحصائياً بين الإدارة بالتجوال والعدالة التنظيمية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن تطبيقها في وزارة التربية والتعليم وغيرها من الوزارات والمؤسسات والشركات، ومن هذه التوصيات:
- أهمية العمل على سهولة الاتصال التواصل بين المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين والعمل على تحفيز الموظفين والحث على التطوير الإبداع واتباع سياسة التماس المباشر في ميادين العمل لتعزيز اكتشاف الحقائق والحصول على التغذية، وذلك لتعزيز العدالة التنظيمية في هذه المنظمات.
- توفير تدريب وتطوير مستمر للمديرين ورؤساء الأقسام حول أهمية الإدارة بالتجوال وتزويدهم بالمعلومات والأدوات اللازمة لضمان تنفيذ التجوال بطريقة فعالة، وتعزيز مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها في بناء ثقافة المؤسسة.
- حث المديرين على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين عمليات الرصد والمراقبة والتقارير والاتصال جنباً إلى جنب مع أسلوب التجوال والتماس المباشر في الموظفين في بيئة العمل.
- تشجيع مشاركة الموظفين: إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار والسعي للحصول على مدخلاتهم حول طرق تحسين ممارسات الإدارة بالتجوال والإدارة بشكل عام حيث يمكن أن يعزز ذلك مشاركة الموظفين ويعزز الشعور بالملكية والإنصاف داخل المنظمة.
- إنشاء مقاييس أداء واضحة: تطوير مقاييس أداء وتوقعات واضحة للموظفين تناسب بيئة وزارة التربية والتعليم، وإشراك الموظفين في تطوير هذه المقاييس، حيث يمكن أن تكون هذه المقاييس مكملة للنماذج المعتمدة في جميع الوزارات، وهذا يسمح بالتقييم المتسق من قبل المديرين وبالتالي إشاعة الشعور بالعدالة والشفافية في كل مكان في الوزارة.
- إنشاء نظام لمعالجة المظالم على الفور: إنشاء نظام لمعالجة شكاوى الموظفين على الفور حيث يمكن أن يكون ذلك من قبل المديرين وفي الميدان (مكاتب الموظفين). يمكن أن يساعد ذلك في الحفاظ على بيئة عمل إيجابية وتعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية، بالإضافة إلى أن ذلك يساهم في نشر ثقافة العدالة في الوزارة، والتقليل من الإجراءات البيروقراطية التي تحد من تحقيق العدالة في بيئة العمل.

#### قائمة المراجع العربية والأجنبية

- أبو ندا سامية خميس. (2007). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة.
- اشتيوي محمد عبد. (2015). واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 4، الصفحات 41-74.
- الجبران علي، والشمران محمد. (2018). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 25(9)، 1-25.
- الحوامدة نضال صالح ، و العبيدي أمل الحمدي. (2013). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية. جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد، 11، الصفحات 62-100.
- الخالدي، أ.، وسلامة، ك. (2014). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. مجلة المنارة للدراسات والبحوث الإسلامية، 315-288.
- الذبحاوي عامر عبد الكريم ، و الذبحاوي سناء عبد الكريم. (2018). لعدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي- بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة. Kufa Studies Cente، 49، الصفحات 211-238.

- الزهراني، ف. (2023). واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لإسلوب بالغدارة بالتجوال وآليات تطويرها. مجلة شباب الباحثين، 14(2)، 441-419.
- السكر عبدالكريم. (2013). اثر العدالة التفاعلية في الاداء الوظيفي دراسة اتطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، 2، الصفحات 409-429.
- السمييري حامد. (2022). أثر العدالة التنظيمية على النية لترك العمل: دراسة تطبيقية على البنوك. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 8(14)، 307-281.
- السيد بكر سوزان فؤاد. (2020). أثر الإدارة بالتجوال على جودة الخدمة في البنوك التجارية المصرية العامة: الدور الوسيط للثقة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 2، الصفحات 1-46.
- الضريس نورة محمد. (2020). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام. المجلة التربوية للدراسات الإسلامية، 28(2)، 337-361.
- الضلاعين علي. (2016). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1)، 91-59.
- الطعان حاتم و العبيدي ميسون علي. (2021). دور القيادة التحولية في تحقيق العدالة التنظيمية (بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 3، الصفحات 190-215.
- العدل ضياء فتحي. (2019). العدالة التوزيعية مفهومها وأوضاعها وسبل تحسينها. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 3، الصفحات 298-340.
- العطوي عامر حسين. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3، الصفحات 146-170.
- القدومي تيسير محمد، و الخوالدة منال عبد المعطي. (2017). الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 6(2)، 141-172.
- الوعلاني عبدالله حسن ، الشمراي و حامد محمد. (2022). القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العالي وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 2، الصفحات 257-286.
- الهزايمة احمد صالح ، و العطاس ريم حسن. (2019). دور ممارسة الإدارة بالتجوال في عملية صنع القرارات (دراسة ميدانية على موظفي أمنه محافظة جدة). المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 10(4)، 1-27.
- حسين علي وسام ، عطالله نوري صبا ، و كاطع عبدالحسين افتخار. (2018). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال و دورها في تحقيق العدالة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديرية تربية الأنبار. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 109، الصفحات 220-239.
- داود، علي محمد، و محمد علي محمد. (2020). أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة). مجلة البحوث الإدارية، 38(4)، 68-103.
- عبدالله نورهان أحمد. (2022). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM 2020. مجلة البحوث الإدارية، 40(2)، 1-55.
- عدس عبدالرحمن. (2016). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- قدومي منال عبد المعطي صالح ، و الخوالدة تيسير محمد احمد. (2014). الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. (2)6، الصفحات 141-172.
- مصلح، ع. (2022). الإدارة بالتجوال ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. المجلة العربية للإدارة، 22(4)، 79-92.
- محمد، م.، شمعة، ر.، & هلال، ه. (2022). أثر الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية". مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 4(2)، 177-204.
- مخامرة كمال يونس خليل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربحا والاغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والأنسانية / جامعة بابل، 41، الصفحات 235-250.
- ولي احلام إبراهيم ، و إبراهيم سميرة علي، و محمدامين شيماء عصمت. (2018). تحليل علاقة الذكاء العاطفي باستراتيجية تمكين العاملين وتأثيرهما في العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة صلاح الدين. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 23، الصفحات 183-219.

#### Foreign references

- North, T. (2022, 9 7). Study Guide for Plutarch's Life of Solon. Retrieved from Ambleside Online: <https://www.amblesideonline.org/plutarch-solon>.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.). Advances in experimental social psychology, pp. 267–299.

- Alamir, I., Ayoubi, R., Massoud, H., & Al Hallak, L. (2019). Transformational leadership, organizational justice and organizational outcomes: A study from the higher education sector in Syria. *Leadership & Organization Development Journal*, 2019, pp. 749–763.
- Aldaibat, B. F., Alshawabkeh, Z. A., Al-Shalabi, F. S., Al-Momani, R. Z., Banyhamdan, K., & AlAbbad, H. L. (2019). Implementation of Diversity Management and its Relationship with Organizational Justice: Case of Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 3, pp. 1-14.
- AlRawashdeh, E. T. (2012). The Impact of Management by Walking Around (MBWA) On Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash Company. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 5, pp. 523-528
- Austin, N., & Peters, T. (1985). "A passion for excellence": The Leadership Difference. New York: Random House.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria for justice. In B. Sheppard (Ed.). pp. 43-55.
- Christensen, S. (2014). Management by walking around. *Managing People at Work*, 8, pp. 34-41.
- Colquitt, J. A., & Zapay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, pp. 75-99.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Deressa, B., Adugna, K., Bezane, B., Jabessa, M., Wayessa, G., Kebede, A., . . . Demissie, Y. (2022). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities. *Journal of Healthcare Leadership*, 2022, 5-16.
- Durrah, O., Gharib, M., & Hannawi, S. (2020). Management by Walking Around as an Approach to Improving Organizational Excellence in Media Institutions. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 4, pp. 147 - 165.
- Fahim, M. (2023). The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A study in the Effect of Organizational Justice Determinants with the Mediating Role of Job Satisfaction (Applied to the Egyptian Ministry of Transportation). *Arab Journal of Administration*, 43(4), 227-250.
- French, W. (1964). *The Personnel Management Process: Human Resource Administration*. Boston MA: Houghton Mifflin.
- Fujimoto, Y., Härtel, C., & Azmat, F. (2013). Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. *Social Responsibility Journal*, 1, pp. 148–166.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior. Its elementary forms*. San Diego: Harcourt .
- Kalay, F. (2016). The impact of organizational justice on employee performance: A survey in Turkey and Turkish contextThe impact of organizational justice on employee performance: A survey in Turkey and Turkish context. *International journal of human resource studies*, 1, pp. 1-20.
- Katopol, P. F. (2018). The Truth is Out There: Management by Walking Around. *Library Leadership & Management*, 4, pp. 1-4.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size. *educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. M. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 3, pp. 527-565.
- Owolabi, A. B. (2012). Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria. *Research in World Economy*, 1, pp. 28-34.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). "In Search of Excellence": Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Warner Books.
- Shra'ah, A. E., Rumman, M. A., Hamour, H. M., & Sha, I. M. (2013). Practicing Management" By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals. *Journal of Management Research*, 1, p. 64.
- Topliff, R. (2011). Learn by Wandering Around. *Chemical Engineering Progress*. ProQuest Central, 32, p. 32.
- Tucker, A., & Singer, S. (2015). The effectiveness of management-by-walking-around: a randomized field study. . *Production and Operations Management Society*, 2, pp. 253–271.