

## قياس العدالة التنظيمية في بالمؤسسات الرياضية

\* محمد عبد الرحمن محمد السيد صالح

### مقدمة ومشكلة البحث :

تعتبر الرياضة تاريخ ممتد منذ بداية الخليقة وتساعد علي تنمية الفرد في جميع المجالات العقلية والخلقية والنفسية والعقلية ..... وغيرها ، وتعتبر الرياضة جزء أصيل بالتربية من خلال إعلاء القيم والأعراف والتقاليد التي ينشأ عليها الأفراد داخل المجتمع .

ويشير **سمير عبد الحميد ١٩٩٩م** إلي أن المؤسسات الرياضية التي تهتم بالنشء والشباب تعتبر إحدى المؤسسات المسؤولة عن تربية وإعداد المواطن وتنمية قدراته وإمكانياته، والتي يجب أن تنتهج الأسلوب العلمي في الإدارة وفقاً لما تفرضه المتغيرات الحادثة والواقعة بالمجتمع وذلك في ضوء السياسة العامة للدولة. (٥ : ٧)

كما يري **سعد أحمد شلبي ٢٠٠٦م** أن المؤسسة الرياضية هي نظام مدروس الهيكل متناسق يضم أفراداً ومجموعات تمتلك مهارات ومواهب خاصة بمجال تقديم الخدمات المرتبطة بالنشاط والمنافسات الرياضية ويعملون سوياً من أجل إنجاز مجموعة مشتركة من الأهداف بكفاءة وفاعلية . (٤ : ٩٣)

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في الإدارة وخاصة في المؤسسات الرياضية ، ويساعد القائد على أداء واجبه في إدارة مؤسسته، كما يؤدي إلى تحقيق الرضا والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التي تشعروهم بالعدالة التنظيمية.

وقد أكد **James ٢٠١٠م (٢١)** أهمية العدالة التنظيمية الثقة ودورها في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المؤسسة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل، لتحقيق مصالح العاملين في المؤسسات، وتحقيق فاعلية المؤسسة .فالثقة والإنتاجية يسيران جنباً إلى جنب في المؤسسات التعليمية.

ويري **Denise, ٢٠٠٣م (١٩)** أن العدالة التنظيمية في علم الإدارة الحديثة تشتمل على ثلاثة أبعاد متميزة لكنها متفاعلة مع بعضها البعض، تتمثل في العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وترتبط هذه الأبعاد الثلاثة بسلوكيات واتجاهات العمل الإيجابية.

ويوضح **Hoy & Tarter ٢٠٠٤م (٢٠)** أن من مبادئ العدالة التنظيمية أنها تقوم على مجموعة من المبادئ، تتمثل في :مبدأ المساواة، والإدراك، والتعبير عن الرأي، ومبدأ العدالة الشخصية، ومبدأ الاتساق، والتصحيح، والتمثيل، ومبدأ الأخلاقية .

يشير **ايمن العمري وريد عيسى** ٢٠١١م أن الاصول التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية ترجع إلى العالم آدمز الذي نادى بالعدلة والمساواة في معاملة الفرد في مكان عمله، حيث يرى أن المحدد لجهود العامل، وأدائه، والرضا عنه هو المساواة، أو عدم المساواة التي يدركها في وظيفته، وتعتمد نظرية العدالة، على فكري المدخلات والعوائد بالنسبة لمفرد، حيث يقارن الموظف نسبة ما حصل عليه من عوائد، مع ما حصل عليه زميله فإذا كانت المقارنة غير عادلة، فسيندفع الموظف لجعلها أكثر توازناً . (١ : ١٨٧)

ويشير **عادل محمد زايد** ٢٠٠٦م أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، ويأخذ هذا المفهوم في الحسبان، الفروق الفردية، والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للمواقف، وللقرارات التنظيمية المختلفة، ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، فالأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة .حيث تعتبر العدالة مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات، وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات ، وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبرى للمعاملة العادلة ، وحل الشكاوى، والمشاركة في صنع القرار الديمقراطي، وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم، وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية . (٧ : ١٢)

وأشارت **Kaur** ٢٠١٦م إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية ، هو مركز اهتمام العاملين في جميع جوانب حياة العاملين في مكان العمل، حيث يهتم العاملين بالعدالة في توزيع الموارد، مثل المكافآت، والأجور وهو ما يسمى بالعدالة التوزيعية، ويهتم العاملون كذلك بالعدالة في اتخاذ القرار، وهو ما يطلق عليه العدالة الإجرائية، كما يهتمون أيضاً بالعدالة في التعامل معهم، وهو ما يعرف بالعدالة التفاعلية. (٢٤ : ١٤٣)

**أبعاد العدالة التنظيمية :**

**العدالة التوزيعية :**

يشير **عمر محمد درة** ٢٠٠٨م أن إدراك العاملين لمدى عدالة نتائج القرارات الإدارية من حيث القيمة والمساواة والحاجة ، وهي الخط القاعدي للعدالة وتتعلق بقرارات زيادة الأجور وتسريح العمال ونقلهم، وإعادة تدريبهم وتثبيتهم ، وأن العدالة التوزيعية تعني بالدرجة الأولى بعدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل ، أو بمعنى آخر هي " :عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها العامل والتي تتمثل في الأجور والحوافز وفرص الترقية ، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة (١١ : ٣٤)

ويوضح **عبد الحميد عبد الفتاح المغربي** ٢٠٠٧م أن مفهوم العدالة التوزيعية يعكس 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 ومنه نستنتج أن عدالة التوزيع تشير إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يستلمها وكذلك العوائد التي يحصل عليها الفرد وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى، وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات، كما عرفت أيضاً بأنها العدالة المدركة لتوزيع التوابع. (٩ : ٢٠٧)

وقد حدد **Yilamaz & Tasdan** ٢٠٠٩م ثلاث قواعد رئيسية لعدالة التوزيع في

المنظمات، وهي:

• **قاعدة المساواة:** حيث يتم توزيع الموارد والمكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى، وإذا حصل العكس، فهذا يعني تجاوزاً على قاعدة المساواة.

• **قاعدة النوعية:** وتعني أن كل الناس متساوون في الحصول على المكافآت، بغض النظر عن خصائصهم الفردية، فالخدمات الصحية مثلاً تُقدم لجميع العاملين، وليس فقط للمميزين، وإذا حصل العكس، فإن باقي العاملين سيشعرون بتجاوز قاعدة النوعية.

• **قاعدة الحاجة:** وتقوم القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. (٢٧ : ١١٣)

**العدالة الإجرائية:**

يشير **محمود أحمد جودة** ٢٠١٠م أن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون مما يمكننا من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها، و ترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء أو المرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر وهي مدى إتاحة الفرص للفرد لإبداء آراءه ومشاعره عند صياغة الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات تحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية. (١٣ : ٣٠٩)

ولقد حددها **فتح الله أحمد غانم** ٢٠١٥م (١٢) على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد

أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، وتستند إلى القواعد التالية:

- **قاعدة الاستثناء:** بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
- **القاعدة الأخلاقية:** أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- **قاعدة التمثيل:** إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة أو العلاقة
- **قاعدة عدم الانحياز:** يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
- **قاعدة الدقة:** بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة أو الدقيقة أو الموثقة المصادر.
- **قاعدة الانسجام:** يجب أن تستخدم إجراءات توزيع الإجراءات أو المكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات .

#### ثالثاً العدالة التفاعلية :

تري **Carolina** ٢٠٠٥م أن عدالة المعاملات تشير إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية ، بالإضافة إلي كونها تركز عموماً على مفاهيم العدالة والاحترام بين المصدر والمتلقي من خلال عملية الاتصال، وأن العدالة التفاعلية تتضمن المعاملة الشخصية معهم . (١٧ : ١٠٩)

وهناك مجموعة المبادئ المرتبطة بالعدالة التفاعلية:

يشير **عامر عبد المجيد البشاشة** ٢٠٠٨م أن هناك مجموعة من المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل والتفاعل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:

- **وحدة الأمر:** الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر) .
- **التأديب:** المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين مع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.
- **المبادرة:** لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار .
- **المصلحة العامة:** الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على

الصالح العام خاصة في مجالات الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين .

- **تنمية روح الجماعة بغرض التعاون** : يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين لتحقيق استقرار ووحدة المنظمة.
- **الضبط** : إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الثواب والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة. ( : ١٣٥ )

ويري الباحث أن العدالة التنظيمية في المؤسسات الرياضية تعتبر أحد أهم الركائز التي تبني عليها المبادئ الرياضية إذ أنها تعد بمثابة الحافز والاستقرار والثبات الذي يساهم في تحسين إنتاجه الأخصائيين العاملين بجميع المؤسسات الرياضية وزيادة الثقة والانتماء بمؤسستهم ، كما أنها تساهم في تحقيق والارتقاء بالانتماء الوظيفي لديهم في حالة تحقيقها لجميع الأخصائيين .

ومن خلال إشراف الباحث في التدريب الميداني والعمل والاشتراكات في القطاعات المتنوعة من الرياضة والإعلام لاحظ أن العديد من الأخصائيين الرياضيين ببعض المؤسسات الرياضية يعزفون عن تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكل كفاءة ومصداقية ، وهذا يؤدي إلي عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من هذه المؤسسات .

ويؤكد ذلك نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة **Johnson And Chang ٢٠٠٨م** (٢٢) ، **Chai and Ussahawnitchaklt ٢٠٠٨م** (١٨) ، راتب السعود وسوزان سلطان (٣) ٢٠٠٩م وتوصلت هذه الدراسات إلي :

١. الإحساس بالعدالة التنظيمية من أهم العوامل التي ترفع من مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين -أن العدالة الإجرائية كان لها الأثر الأكبر بالمقارنة مع أثر العدالة التوزيعية في زيادة مستوى الولاء التنظيمي.
٢. العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وكلاً من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.
٣. أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

ومن خلال البحث المرجعي وما يمكن التوصل إليه وجد الباحث ندرة في الأبحاث التي تناولت قياس العدالة التنظيمية في المؤسسات الرياضية وهو ما يدفعه إلي قياسها في المؤسسات الرياضية .

**هدف البحث :** يهدف البحث إلي قياس العدالة التنظيمية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية من خلال التعرف علي الأهداف الفرعية التالية :

- ١- مستوى العدالة التوزيعية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.
- ٢- مستوى العدالة الإجرائية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.
- ٣- مستوى العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.

**تساؤلات البحث :**

- ١- ما مستوى العدالة التوزيعية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية؟
- ٢- ما مستوى العدالة الإجرائية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية؟
- ٣- ما مستوى العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية؟

**مصطلحات البحث :**

**العدالة التنظيمية :**

ويعرفها Philip ٢٠١٢م (٢٦) بأنها مصطلح يستخدم لتحديد دور الانصاف داخل المنظمة؛ لأنها ذات علاقة مباشرة بالمنظمة.

ويعرفها عبد الكريم شعبان ٢٠١٤م بأنها مجموعة من الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات بين الأفراد والمنظمة الغرض منها تحقيق الأهداف. (١٠ : ١٦٥)

**الدراسات السابقة :**

٤. دراسة حسن محمد النجار ٢٠١٧م (٢) ، وتوصلت إلي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعميم بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

٥. دراسة محمود عبد الرحيم غانم ٢٠١٥م (١٤) ، وتوصلت إلي أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها عالية .

٦. دراسة منال خلف ٢٠١٤م (١٥) ، وتوصلت إلي وجود فروق دالة إحصائية بين المتغيرات الديموجرافية والالتزام التنظيمي- ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية والالتزام التنظيمي وكانت الفروق لصالح طبقة الإدارة العليا حيث وجد أنها أكثر التزاما من طبقة الإدارة الوسطى وطبقة الإدارة التنفيذية لزيادة الرواتب ونسب الحوافز لهذه الفئة، أو أنها في الغالب هي الأكثر استفادة ومكانة في المؤسسة .

٧. دراسة **Abeer Salah** ٢٠١٠م (١٦) ، وتوصلت إلي أن هناك علاقة مباشرة بين تصميم مكان العمل وأداء الموظفين حيث كان هناك ارتباط بين كل عنصر ضمن متغير تصميم مكان العمل - تصميم بيئة العمل منخفض من وجهة نظر العاملين، وأن ولاء الموظفين بالجامعة الإسلامية جيد وأن نسبة الأداء مرتفعة ولكنها لم تصل إلى حد الإبداع..
٨. دراسة **Karim** ٢٠٠٩م (٢٣) ، وتوصلت إلي أن العدالة التنظيمية كان لها الأثر الأكبر في التأثيرات على مستوى الولاء التنظيمي.
٩. دراسة **راتب السعود وسوزان سلطان** ٢٠٠٩م (٣) ، وتوصلت إلي أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
١٠. دراسة **شمسة إبراهيم** ٢٠٠٦م (٦) ، وتوصلت إلي أن إدراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الأردنية الرسمية للعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة، ووجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ.
١١. دراسة **Chai and Ussahawnitchaklt** ٢٠٠٨م (١٨) ، وتوصلت إلي أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وكلاً من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.
١٢. دراسة **Johnson And Chang** ٢٠٠٨م (٢٢) ، وتوصلت إلي أن الإحساس بالعدالة التنظيمية من أهم العوامل التي ترفع من مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين - أن العدالة الإجرائية كان لها الأثر الأكبر بالمقارنة مع أثر العدالة التوزيعية في زيادة مستوى الولاء التنظيمي.
١٣. دراسة **Lin et al** ٢٠٠٨م (٢٥) ، وتوصلت إلي أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بنوعها: العدالة الإجرائية والتوزيعية يزيد من مستوى الولاء التنظيمي للأفراد ويرفع من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

#### إجراءات البحث :

**المنهج المستخدم :** استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي .

**مجتمع البحث :** قام الباحث بتحديد مجتمع البحث من وزارة الشباب والرياضة - الأندية الرياضية - أندية الشركات.

**عينة البحث :** قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من (الإدارات المركزية بوزارة الشباب والرياضة - ومديرو وأخصائيو مديرية الشباب والرياضة- ومديرو وأخصائيو الأندية الرياضية- ومديرو وأخصائيو أندية الشركات) بواقع (٥٠) فرد للدراسة الاستطلاعية من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية، و(٦٧٠) فرد للدراسة الأساسية، ويوضح الجدول رقم (١) توصيف شامل لعينة البحث:

**جدول (١) توصيف عينة البحث**

م	نوع الدراسة	العدد	النسبة المئوية
١	دراسة استطلاعية	٥٠	٦.٩٤%
٢	دراسة أساسية	٦٧٠	٩٣.٠٦%
	المجموع	٧٢٠	١٠٠%

**أدوات جمع البيانات:** استمارة استبيان (قياس العدالة التنظيمية في بالمؤسسات الرياضية) من إعداد الباحث وقد اتبع الخطوات التالية في إعداده:

- من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة تم وضع محاور البحث وهي :
  - مستوي العدالة التوزيعية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.
  - مستوي العدالة الإجرائية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.
  - مستوي العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.
- تم وضع عبارات الاستبيان مرفق (٢) ، وتم عرض استبيان البحث في صورته الأولية على عدد (٧) خبراء في مجال الإدارة الرياضية مرفق (١) ويوضح الجدول التالي آراء السادة الخبراء في محاور وعبارات الاستبيان :

**جدول (٢) النسبة المئوية لآراء الخبراء علي بيانات الاستبيان (ن=٧)**

العبرة	التكرار	%	العبرة	التكرار	%	العبرة	التكرار	%
المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث		
١	٧	١٠٠	١١	٧	١٠٠	١٩	٧	١٠٠
٢	٧	١٠٠	١٢	٧	١٠٠	٢٠	٧	١٠٠
3	٧	١٠٠	١٣	٧	١٠٠	٢١	٧	١٠٠
4	٧	١٠٠	١٤	٧	١٠٠	٢٢	٧	١٠٠

١٠٠	٧	٢٣	١٠٠	٧	١٥	١٠٠	٧	5
١٠٠	٧	٢٤	١٠٠	٧	١٦	١٠٠	٧	6
١٠٠	٧	٢٥	١٠٠	٧	١٧	١٠٠	٧	٧
١٠٠	٧	٢٦	١٠٠	٧	١٨	١٠٠	٧	٨
١٠٠	٧	٢٧				٨٥.٧١	٦	٩
						٨٥.٧١	٦	١٠

### الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية علي عينة قوامها (٥٠) فرد من داخل المجتمع ومن خارج العينة الاستطلاعية، وذلك في الفترة من (٢٠٢٠/٩/١٥م) إلى (٢٠٢٠/١٠/١٠م)، واستهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى وضوح ومناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة وإجراء المعاملات العلمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية وضوح التعليمات الخاصة بالاستبيان ، ومناسبة الصياغة ووضوحها، ومن ثم إجراء المعاملات العلمية لإيجاد صدق وثبات الاستبيان.

### المعاملات العلمية لأدوات جمع بيانات البحث

أولاً: الصدق: صدق الاتساق الداخلي: تم استخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون لحساب قيمة الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تمثله، وقيمة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان، كما موضح بالجدول التالية:

### جدول (٣) النسبة المئوية لآراء الخبراء علي بيانات الاستبيان (ن=٥٠)

العبارة	المحور	الاستبيان	العبارة	المحور	الاستبيان	العبارة	المحور	الاستبيان
المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث		
١	٠.٦٤	٠.٦١	١١	٠.٩٢	٠.٨٩	١٩	٠.٨٦	٠.٨٨
٢	٠.٩٢	٠.٩٦	١٢	٠.٨٢	٠.٨٤	٢٠	٠.٩	٠.٨٦
3	٠.٨١	٠.٧٨	١٣	٠.٧٦	٠.٧٢	٢١	٠.٧٦	٠.٧٣
4	٠.٦٤	٠.٦	١٤	٠.٨٤	٠.٨٨	٢٢	٠.٨٨	٠.٩
5	٠.٦٨	٠.٧٢	١٥	٠.٨٢	٠.٨٤	٢٣	٠.٨٢	٠.٨٤
6	٠.٧٦	٠.٧٣	١٦	٠.٨١	٠.٨٣	٢٤	٠.٦٩	٠.٦٥

٠.٨٣	٠.٨١	٢٥	٠.٧٩	٠.٨٣	١٧	٠.٩٢	٠.٩	٧
٠.٨٨	٠.٩٢	٢٦	٠.٩	٠.٨٦	١٨	٠.٨٥	٠.٨١	٨
١٠٠	٧	٢٧				٠.٨٤	٠.٨٢	٩
						٠.٧٩	٠.٧٥	١٠

\* دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق، وجود ارتباط دال إحصائياً بين العبارات والدرجة الكلية لكل محور، وبين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

جدول (٤) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبيان (ن=٥٠)

م	المحور	الاستبيان
١	مستوي العدالة التوزيعية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.	* ٠.٨٧٢
٢	مستوي العدالة الإجرائية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.	* ٠.٧٩٨
٣	مستوي العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.	* ٠.٩١٤

\* دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق، وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان، تتراوح ما بين (٠.٨٧٢) و (٠.٩١٤)، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يدل علي صدق الاستبيان.

- ثانياً: الثبات: استخدم الباحث لإيجاد قيمة الثبات معامل ألفا كرونباخ لمحاور والاستبيان:

جدول (٥) قيم الثبات للاستبيان ومحاوره (ن=٥٠)

م	المحور	قيمة ألفا كرونباخ للثبات
١	مستوي العدالة التوزيعية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.	٠.٩٣٢
٢	مستوي العدالة الإجرائية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.	٠.٨٨٨
٣	مستوي العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.	٠.٩٥٥

\* قيم مرتفعة

يتضح من الجدول السابق، ارتفاع قيمة ثبات محاوره الاستبيان ، حيث تراوحت محاور الاستبيان ما بين (٠.٨٨٨) و(٠.٩٥٥)، مما يدل علي ثبات الاستبيان.

- بعد إجراء المعاملات العلمية، بلغ إجمالي عبارات استمارة الاستبيان(٢٧) عبارة موزعة على(٣) محاور في الصورة النهائية.

جدول(٦) عدد العبارات الخاصة بالاستبيان ومحاوره

م	المحور	عدد العبارات
١	مستوي العدالة التوزيعية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.	١٠
٢	مستوي العدالة الإجرائية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.	٨
٣	مستوي العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.	٩
	إجمالي الاستبيان	٢٧

#### الدراسة الأساسية:

بعد الاطمئنان لمعاملات الصدق والثبات قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية علي عينة البحث والبالغ عددهم (٦٧٠) أخصائي، وذلك في الفترة من (١/١١/٢٠٢٠م) إلي (٢٨/١١/٢٠٢٠م)، وبعد الانتهاء من تطبيق استبيان البحث تم جمعه وتنظيمه وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة .

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول : ما مستوي العدالة التوزيعية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية؟

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والمستوي لعبارات التساؤل الأول (ن=٦٧٠)

م	العبارة	نعم	إلي حد ما	لا	الدرجة الترجيحية	النسبة
١	يحرص المسؤولون علي أن يشارك الأخصائيون بأرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	٢٥٦	٢٤٧	١٦٨	١٤٢٨	%٧١.٠٧
٢	تتسم الإجراءات الإدارية والمعلنة بالعدالة والإنصاف	٢٩٩	١٥٩	٢١٢	١٤٢٨	%٧١.٠٣
٣	يتخذ المسؤولون القرارات الخاصة بعملهم بناءً علي أسباب منطقية	٢٢٩	١٧٦	265	١٣٠٤	%٦٤.٩٠
٤	يتم اتخاذ القرارات عن الأخصائيون بعد جمع المعلومات الدقيقة الكافية	٢٩١	٣٢٦	٥٣	١٥٧٨	%٧٨.٥٠

٥	يتم تطبيق جميع كافة القرارات الإدارية المتخذة علي الجميع دون استثناء	٤٨٥	٩	١٧٦	١٦٤٩	%٨٢.٠٣
٦	تحرص إدارة المؤسسة علي تنفيذ الأخصائيين لقراراتها دائما	٣٢٦	٢٩١	٥٣	١٦١٣	%٨٠.٢٧
٧	تناسب العقوبات الإدارية المستخدمة مع المخالفات والتجاوزات	٢٩٩	٢٥٦	١١٥	١٥٢٥	%٧٥.٨٧
٨	تلتزم إدارة المؤسسة بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذها للقرارات	٢٢٠	٢٨٢	١٦٨	١٣٩٣	%٦٩.٣٠
٩	تسمح الإدارة للأخصائيين بمناقشة القرارات التي تتخذها بحقهم	١٩٤	٢٦٥	٢١٢	١٣٢٢	%٦٥.٧٧
١٠	يتم تقييم الأداء بناءً علي ما يبذله الأخصائي من جهد وما حققه من إنجازات	٣٤٤	١٨٥	١٤١	١٥٤٢	%٧٦.٧٣

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لعبارة التساؤل الأول ما مستوي العدالة التوزيعية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية؟ تراوحت بين (٦٤.٩٠% - ٨٢.٠٣%) . كما يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٥) حصلت علي أعلى نسبة بقيمة (٨٢.٠٣%) وتشير إلي أنه يتم تطبيق جميع كافة القرارات الإدارية المتخذة علي الجميع دون استثناء ، تلتها العبارة رقم (٦) وتشير إلي أن إدارة المؤسسة تحرص علي تنفيذ الأخصائيين لقراراتها دائما ، تلتها العبارة رقم (٤) وتشير إلي أنه يتخذ المسؤولون القرارات الخاصة بعملية بناءً علي أسباب منطقية.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Chai and Ussahawnitchaklt** ٢٠٠٨م (١٨) ، وتوصلت إلي أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وكلاً من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. كما يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٣) حصلت علي أقل نسبة بقيمة (٦٤.٩٠%) وتشير إلي أن المسؤولون لا يتخذون القرارات عن الأخصائيين بعد جمع المعلومات الدقيقة الكافية .

ويري الباحث ضرورة التعرف علي القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة الرياضية ومعرفة كل ما يتعلق بالأخصائيين وطبيعة العمل وذلك حتى يتم إصدار القرارات بكل إيجابية وبما لا يتعارض مع طبيعة العمل والقوانين واللوائح المنظمة.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Johnson And Chang** ٢٠٠٨م (٢٢) ، وتوصلت إلي أن الإحساس بالعدالة التنظيمية من أهم العوامل التي ترفع من مستوى الولاء التنظيمي لدى

الأفراد المبحوثين - أن العدالة الإجرائية كان لها الأثر الأكبر بالمقارنة مع أثر العدالة التوزيعية في زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثاني : ما مستوى العدالة الإجرائية لدى الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية؟

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والمستوي لعبارات التساؤل الثاني (ن=٦٧٠)

م	العبرة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة الترجيحية	النسبة
١١	يتناسب الراتب الشهري مع ما ابذله من جهد	١٨٥	١٨٥	٣٠٠	١٢٢٥	٪٦٠.٩٣
١٢	احصل علي مكافأة عادلة مقابلة ما ابذله من جهد	٢١٢	١٥٠	٣٠٨	١٢٤٣	٪٦١.٨٦
١٣	يتناسب مرتبي مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي	٢٤٧	١٥٠	٢٧٣	١٣١٣	٪٦٥.٣٣
١٤	يمنحني نظام العمل الحوافز المناسبة	٢٣٨	١٤١	٢٩١	١٢٨٧	٪٦٤.٠٣
١٥	يتم توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية بصورة عادلة	١٩٤	١٣٢	344	١١٨٩	٪٥٩.١٥
١٦	تتناسب متطلبات عملي مع قدراتي ومؤهلاتي	٢١٢	٢٠٣	255	١٢٩٦	٪٦٤.٤٩
١٧	تتناسب ساعات العمل مع المهام التي اكلف بها	٣٧٩	١٨٥	106	١٦١٣	٪٨٠.٢٧
١٨	احصل علي فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي	٣٥٢	٣١٨	٠	١٦٩٢	٪٨٤.٢٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لعبارات التساؤل الثاني ما مستوى العدالة الإجرائية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية؟ تراوحت بين (٥٩.١٥% - ٨٤.٢٠%).

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (١٨) حصلت علي أعلى نسبة بقيمة (٨٤.٢٠) وتشير إلي أنه يتم الحصول علي فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي ، تلتها العبارة رقم (١٧) وتشير إلي أنه تتناسب ساعات العمل مع المهام التي اكلف بها ، تلتها العبارة رقم (١٣) وتشير إلي أنه لا يتناسب مرتبي مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي.

ويري الباحث أن الحصول علي فرص التطوير سواء كان ذاتياً أو عن طريق إدارة المؤسسة الرياضية يساعد علي الابتكار في الأداء الإداري وبالتالي تحقيق الأهداف بأكثر فاعلية وقل مجهود ، ويجب أن يتناسب المرتب الذي يتقاضاه الأخصائي أو الإداري مع المجهود المبذول والخبرات والمؤهلات العلمية .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **منال خلف** ٢٠١٤م (١٥) ، وتوصلت إلي وجود فروق دالة إحصائياً بين المتغيرات الديموجرافية والالتزام التنظيمي - ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية والالتزام التنظيمي وكانت الفروق لصالح طبقة الإدارة العليا حيث وجد أنها أكثر التزاماً من طبقة الإدارة الوسطى وطبقة الإدارة التنفيذية لزيادة الرواتب ونسب الحوافز لهذه الفئة، أو أنها في الغالب هي الأكثر استفادة ومكانة في المؤسسة .

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (١٥) حصلت علي أقل نسبة بقيمة (٥٩.١٥%) وتشير إلي أنه لا يتم توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية بصورة عادلة ، تلتها العبارة رقم (١١) وتشير إلي أنه لا يتناسب الراتب الشهري مع ما يبذله من جهد.

ويري الباحث أنه يجب توزيع الأعباء الوظيفية والواجبات وأن يتم منحهم السلطات والمسؤوليات اللازمة بصورة عادلة للجميع حتى يتمكنوا جميعاً من تحقيق الأهداف الفردية المطلوبة وبالتالي الأهداف العامة .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Lin et al** ٢٠٠٨م (٢٥) ، وتوصلت إلي أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بنوعها :العدالة الإجرائية والتوزيعية يزيد من مستوى الولاء التنظيمي للأفراد ويرفع من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

**عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثالث : ما مستوى العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية؟**

**جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والمستوي لعبارات التساؤل الثالث (ن=٦٧٠)**

م	العبارة	نعم	إلي حد ما	لا	الدرجة الترجيحية	النسبة
١٩	يتعامل المسؤولون مع الأخصائيين بطريقة عادلة	٢٩٩	٨٨	282	١٣٥٧	٪٦٧.٥٣
٢٠	يتفهم ويراعي المسؤولون ظروفهم الخاصة	٢٩١	٢٩٩	٨٠	١٥٥١	٪٧٧.١٨
٢١	يهتم المسؤولون بالتظلمات التي ترفع لهم من الأخصائيين	١٨٥	٢٢٠	٢٦٥	١٢٦٠	٪٦٢.٧٠
٢٢	يحرص المسؤول علي إشاعة روح التعاون بين الأخصائيين	٢٤٧	٣٦١	٦٢	١٥٢٤	٪٧٥.٨٢
٢٣	يراعي المسؤولون مصلحتي في القرارات المرتبطة بوظيفتي	٢٨٢	١٣٢	٢٥٦	١٣٦٦	٪٦٧.٩٧
٢٤	يتم إعلام الأخصائيين باي أنشطة رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها	٤٤١	١١٥	١١٥	١٦٦٦	٪٨٢.٩٠

٢٥	يتم حسم كل النزاعات التي قد تحدث بين الأخصائيين	٣٠٩	٢٢٩	132	١٥١٧	%٧٥.٤٧
٢٦	يتم شرح مبررات القرارات المتخذة للأخصائيين	٢٢٣	٣٢٢	125	١٤٣٨	%٧١.٥٣
٢٧	يسمح للأخصائيين بمناقشة القرارات التي يصدرها المسؤولون	١٥٩	٢٨٢	٢٢٩	١٢٧٠	%٦٣.١٧

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لعبارات التساؤل الثالث ما مستوي العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية؟ تراوحت بين (٦٢.٧٠% - ٨٢.٩٠%).

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٢٤) حصلت علي أعلى نسبة بقيمة (٨٢.٩٠) وتشير إلي أنه يتم إعلام الأخصائيين باي أنشطة رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها ، تلتها العبارة رقم (٢٠) وتشير إلي أنه المسؤولون يتفهمون ويراعون ظروفهم الخاصة في بعض الأحيان ، تلتها العبارة رقم (٢٢) وتشير إلي أنه المسؤولون يحرصون علي إشاعة روح التعاون بين الأخصائيين في بعض الأحيان ، تلتها العبارة رقم (٢٥) وتشير إلي أنه يتم حسم كل النزاعات التي قد تحدث بين الأخصائيين.

ويري الباحث ضرورة أن يعايش المسؤولين والأخصائيين ظروفهم لتكوين منظومة واحدة لتحقيق الأهداف فوجود الضغوط علي الأخصائيين وحدهم عدم مراعاة المسؤولين لذلك يؤدي إلي تحقيق المطلوب منهم ، وتكوين فرق العمل والمشاركة بإيجابية فيما بينهم بدون نزاعات سوف يساعد في تحقيق الأهداف بفاعلية .

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه **عامر عبد المجيد البشاشة ٢٠٠٨م** من أن هناك مجموعة من المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل والتفاعل مع العاملين والتي تتضمن (وحدة الأمر: التأديب - المبادرة - المصلحة العامة - تنمية روح الجماعة بغرض التعاون - الضبط. (٨ : ١٣٥)

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٢١) حصلت علي أقل نسبة بقيمة (٦٢.٧٠) وتشير إلي أنه لا يهتم المسؤولون بالتظلمات التي ترفع لهم من الأخصائيين ، تلتها العبارة رقم (٢٧) وتشير إلي أنه يسمح للأخصائيين بمناقشة القرارات التي يصدرها المسؤولون في بعض الأحيان.

ويري الباحث أن عدم الاهتمام بالتظلمات من قبل المسؤولين يساعد علي رفع الروح المعنوية من قبل الأخصائيين ويحق لهم ذلك العدل وبالتالي الرغبة في تحقيق الأهداف بفاعلية وإيجابية ، كما أن محاولة الأخصائيين مناقشة المسؤولين بخصوص القرارات التي تم اتخاذها يساعد علي تنمية العلاقات الإيجابية بينهم.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Abeer Salah ٢٠١٠م** (١٦) ، وتوصلت إلي أن هناك علاقة مباشرة بين تصميم مكان العمل وأداء الموظفين حيث كان هناك ارتباط بين كل عنصر

ضمن متغير تصميم مكان العمل- تصميم بيئة العمل منخفض من وجهة نظر العاملين، وأن ولاء الموظفين بالجامعة الإسلامية جيد وأن نسبة الأداء مرتفعة ولكنها لم تصل إلى حد الإبداع.

#### استنتاجات البحث :

**المحور الأول : مستوى العدالة التوزيعية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.**

- يتم تطبيق جميع كافة القرارات الإدارية المتخذة علي الجميع دون استثناء .
- إدارة المؤسسة تحرص علي تنفيذ الأخصائيون لقراراتها دائما .
- أنه يتخذ المسؤولون القرارات الخاصة بعملية بناءً علي أسباب منطقية.

**المحور الثاني : مستوى العدالة الإجرائية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.**

- يتم الحصول علي فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي .
- تتناسب ساعات العمل مع المهام التي اكلف بها .
- لا يتناسب مرتبي مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي.

**المحور الثالث : مستوى العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.**

- يتم إعلام الأخصائيون باي أنشطة رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها .
- المسؤولون يفهمون ويراعون ظروفهم الخاصة في بعض الأحيان .
- المسؤولون يحرصون علي إشاعة روح التعاون بين الأخصائيين في بعض الأحيان .
- يتم حسم كل النزاعات التي قد تحدث بين الأخصائيين.

#### توصيات البحث :

- 1- الاهتمام بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية وذلك من خلال التوعية للأخصائيين والمسؤولين بالمؤسسات الرياضية من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل .
- 2- تكثيف اللقاءات بين الأخصائيين والمسؤولين بالمؤسسات الرياضية للتعرف علي مشاكلهم ووجهة نظرهم فيما يتعلق بالأعمال التي يؤديونها .
- 3- تشجيع روح الابتكار في المؤسسات الرياضية وخلق بيئة إيجابية لتحقيق العدالة التنظيمية للمبتكرين.
- 4- التركيز علي النواحي الإيجابية داخل المؤسسات الرياضية من خلال التشجيع علي المساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

٥- إعادة النظر بصورة مستمرة في الإجراءات المعمول بها وذلك ليتوافق مع آمال وتطلعات الأخصائيين.

٦- تعزيز مبادئ الشفافية والفضاح داخل المؤسسات الرياضية لتحقيق الأهداف.

٧- تبني نظام للحوافز وفق أسس ومعايير تتناسب مع الأداء والابتكار.

### قائمة المراجع :

#### أولاً المراجع العربية :

١. أيمن العمري وريد عيسى : النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية ، الجامعة الهاشمية ، عمان ، الأردن، ٢٠١١م .
٢. حسن محمد النجار : أثر تطبيق العدالة التنظيمية علي الاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية علي العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين ، ٢٠١٧م .
٣. راتب السعود وسوزان سلطان : درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها ، مجلة جامعة دمشق ، دمشق ، سوريا ، ٢٠٠٩م .
٤. سعد أحمد شلبي: الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية: مطبعة ٦ أكتوبر، المنصورة، ٢٠٠٦م .
٥. سمير عبد الحميد علي : إدارة الهيئات الرياضية "النظريات الحديثة وتطبيقاتها ، منشأة المعارف الإسكندرية ، ١٩٩٩م .
٦. شمسة إبراهيم : واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م .
٧. عادل محمد زايد : العدالة التنظيمية المهمة القيادية لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٦م .
٨. عامر عبد المجيد البشاشة : اثر العدالة التنظيمية في بمورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة ، مجلة أردنية في إدارة الأعمال ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨م .
٩. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٧م

١٠. عبد الكريم شعبان : دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز- دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، ٢٠١٤م.
١١. عمر محمد درة : العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان ، حلب -سوريا ، ٢٠٠٨م .
١٢. فتح الله أحمد غانم : ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد التاسع عشر، ، فلسطين ، ٢٠١٥م.
١٣. محفوظ أحمد جودة : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٠م.
١٤. محمود عبد الرحيم غانم : دور العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، ٢٠١٥م.
١٥. منال خلف : أثر إدراك الفرد لمتغيرات العدالة التنظيمية ومدى تأكده من تطبيق العقوبة في ميله إلى حجب مجهوده بتطبيق نموذج الاستجابة والتأقلم ، رسالة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، ٢٠١٤م .

#### ثانياً المراجع الأجنبية :

16. Abeer Salah,.,:The impact of workplace design on employees, performance ( An Empirical study of the Administration Bulding of Islamic University of Gaza). Master of Business Administration, Unpublished, Islamic University, 2010.
17. Carolina, M., Relationship between organizational justice and Burnout at the work until level, Journal of stress management, Vol 12, No 2, 2005
18. Chai- Amonphaisal, K, and Usshawanitchakit, Ph : Roles of Human Resources practices and organizational Justice in Affective commitment and Job performance of accountants in Thai Firms, Review of Business Research, 2008.

19. Denise, M. & Kimberly, J. : Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at an occurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 2003.
20. Hoy, K. & Tarter, J. : Organizational justice in school: No justice without trust. *International Journal of Educational Management* ,2004.
21. James, H . : A Study Organizational Trust and Related Variable Among Faculty Members at HBUCS".Unpublished Ph.D. Dissertation. The University of Iowa, IOWA,2010.
22. Johnson, R, and Chang, Ch, : Relationships between Organizational commitment and its antecedents, Employee self-concept matters, *Journal of applied social psychology*,2008.
23. Karim, J, : Justice– Turnover relationship: commitment as a mediator, The Icfai University. *Journal of Organizational Behavior*, 2009.
24. Kaur ,S.: " A Study on the Psychological Effect of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction" ,*The International Journal of Indian Psychology*, 2016.
25. Lin, Ch, Hung, W, and Chin, Ch: Being Good Citizens: Understanding a mediating Mechanism of organizational commitment and social Network Ties in OCBs, *Journal Of business Ethics* ,2008.
26. Philip , P &Kumar, R &Choudhary ,N. : Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice at Work Place" , Ninth AIMS International Conference on Management , National Institute of Technology, Kurukshetra ,2012.
27. Yilamaz, K., & Tasdan, M. : "Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools". *Journal of Educational Administration*, 2009.

مرفق (١) قائمة السادة الخبراء

م	الأسم	الوظيفة
١	أ.د/ حازم كمال الدين عبد العظيم	أستاذ الإدارة الرياضية- ووكيل كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.
٢	أ.م.د/ حسام الدين السيد مبارك	أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة.
٣	أ.د/ سامح عبد الرؤوف سعيد	أستاذ الإدارة الرياضية- كلية التربية الرياضية - جامعة بور سعيد
٤	أ.د/ عادل محمد مكي	أستاذ الإدارة الرياضية- ووكيل كلية التربية الرياضية - جامعة أسوان
٥	أ.د/ عبد الحق سيد أحمد	أستاذ الإدارة الرياضية- ووكيل كلية التربية الرياضية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - جامعة جنوب الوادي
٦	أ.د/ كريم محمد الحكيم	أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة.
٧	أ.د/ مديحة محمد الإمام	أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ - كلية التربية الرياضية جامعة كفر الشيخ - (عميدة كلية التربية الرياضية جامعة طنطا الأسبق)

مرفق (٢)

استمارة استطلاع آراء السادة الخبراء حول الصورة الأولية للاستبيان

السيد الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة ... وبعد،

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان:

قياس العدالة التنظيمية في بالمؤسسات الرياضية

ولما كنتم سيادتكم من المشهود لهم بالكفاءة في هذا المجال، لذا يأمل الباحث أن يتعرف على آراء سيادتكم تجاه المحاور والعبارات المبدئية للاستبيان .

وبرجاء التكرم بإبداء الملاحظات في:

- وضع علامة ( ✓ ) أمام الرأي المناسب الذي يوافق رأى سيادتكم لكل عبارة من العبارات في ضوء المحاور المقترحة.

- إبداء مقترحات أخرى ترونها.

مع جزيل الشكر والتقدير،،،

الدرجة العلمية للمحكم : .....

الوظيفة الحالية للمحكم: .....

الباحث

المحور الأول : مستوي العدالة التوزيعية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.

م	العبارة	موافق	غير موافق	دمج	تعديل	نقل
١	يحرص المسؤولون علي أن يشارك الأخصائيون بأرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
٢	تتسم الإجراءات الإدارية والمعلنة بالعدالة والإنصاف					
٣	يتخذ المسؤولون القرارات الخاصة بعملهم بناءً علي أسباب منطقية					
٤	يتم اتخاذ القرارات عن الأخصائيين بعد جمع المعلومات الدقيقة الكافية.					
٥	يتم تطبيق جميع كافة القرارات الإدارية المتخذة علي الجميع دون استثناء					
٦	تحرص إدارة المؤسسة علي تنفيذ الأخصائيين لقراراتها دائماً					
٧	تتناسب العقوبات الإدارية المستخدمة مع المخالفات والتجاوزات					
٨	تلتزم إدارة المؤسسة بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذها للقرارات					
٩	تسمح الإدارة للأخصائيين بمناقشة القرارات التي تتخذها بحقهم					
١٠	يتم تقييم الأداء بناءً علي ما يبذله الأخصائي من جهد وما حققه من إنجازات					

المحور الثاني : مستوي العدالة الإجرائية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.

م	العبارة	موافق	غير موافق	دمج	تعديل	نقل
١١	يتناسب الراتب الشهري مع ما يبذله من جهد					
١٢	احصل علي مكافأة عادلة مقابلة ما يبذله من جهد					
١٣	يتناسب مرتبي مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي					
١٤	يمنحني نظام العمل الحوافز المناسبة					
١٥	يتم توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية بصورة عادلة					
١٦	تتناسب متطلبات عملي مع قدراتي ومؤهلاتي					
١٧	تتناسب ساعات العمل مع المهام التي اكلف بها					
١٨	احصل علي فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي					

المحور الثالث : مستوى العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.

م	العبرة	موافق	غير موافق	دمج	تعديل	نقل
١٩	يتعامل المسؤولون مع الأخصائيون بطريقة عادلة					
٢٠	يتفهم ويراعي المسؤولون ظروفهم الخاصة					
٢١	يهتم المسؤولون بالتظلمات التي ترفع لهم من الأخصائيين					
٢٢	يحرص المسؤول علي إشاعة روح التعاون بين الأخصائيين					
٢٣	يراعي المسؤولون مصلحتي في القرارات المرتبطة بوظيفتي					
٢٤	يتم إعلام الأخصائيين باي أنشطة رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها					
٢٥	يتم حسم كل النزاعات التي قد تحدث بين الأخصائيين					
٢٦	يتم شرح مبررات القرارات المتخذة للأخصائيين					
٢٧	يسمح للأخصائيين بمناقشة القرارات التي يصدرها المسؤولون					

### مرفق (٣) الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان

السيد الأستاذ / .....

تحية طيبة... وبعد ،،،

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان :

#### قياس العدالة التنظيمية في بالمؤسسات الرياضية

برجاء إبداء الرأي حول كل عبارة مع عدم ترك أي عبارة ، كما يرجى الباحث من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الرأي المناسب لكل عبارة، وسوف تتال آرائكم التقدير التام علماً بأن كل البيانات سوف تكون سرية ولن تستخدم لأي غرض غير البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والاحترام،،،

#### ملاحظات:

- ١- الرجا الإجابة على البيانات الأولية.
- ٢- الرجا الإجابة على كل عبارات المقياس .
- ٣- الرجا عدم وضع علامتين أمام عبارة واحدة.

#### البيانات الأولية:

الاسم (اختياري) : .....

المؤسسة : .....

الوظيفة : .....

الدرجة : .....

سنوات الخبرة : .....

الباحث

المحور الأول : مستوى العدالة التوزيعية لدى الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.

م	العبارة	نعم	الي حد ما	لا
١	يحرص المسؤولون علي أن يشارك الأخصائيون بأرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل			
٢	تتسم الإجراءات الإدارية والمعلنة بالعدالة والإنصاف			
٣	يتخذ المسؤولون القرارات الخاصة بعملهم بناءً علي أسباب منطقية			
٤	يتم اتخاذ القرارات عن الأخصائيين بعد جمع المعلومات الدقيقة الكافية.			
٥	يتم تطبيق جميع كافة القرارات الإدارية المتخذة علي الجميع دون استثناء			
٦	تحرص إدارة المؤسسة علي تنفيذ الأخصائيين لقراراتها دائما			
٧	تتناسب العقوبات الإدارية المستخدمة مع المخالفات والتجاوزات			
٨	تلتزم إدارة المؤسسة بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذها للقرارات			
٩	تسمح الإدارة للأخصائيين بمناقشة القرارات التي تتخذها بحقهم			
١٠	يتم تقييم الأداء بناءً علي ما يبذله الأخصائي من جهد وما حققه من إنجازات			

المحور الثاني : مستوى العدالة الإجرائية لدى الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.

م	العبارة	نعم	الي حد ما	لا
١١	يتناسب الراتب الشهري مع ما يبذله من جهد			
١٢	احصل علي مكافأة عادلة مقابل ما يبذله من جهد			
١٣	يتناسب مرتبي مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي			
١٤	يمنحني نظام العمل الحوافز المناسبة			
١٥	يتم توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية بصورة عادلة			
١٦	تتناسب متطلبات عملي مع قدراتي ومؤهلاتي			
١٧	تتناسب ساعات العمل مع المهام التي اكلف بها			
١٨	احصل علي فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي			

المحور الثالث : مستوى العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.

م	العبارة	نعم	الي حد ما	لا
١٩	يتعامل المسؤولون مع الأخصائيين بطريقة عادلة			
٢٠	يتفهم ويراعي المسؤولون ظروفهم الخاصة			
٢١	يهتم المسؤولون بالتظلمات التي ترفع لهم من الأخصائيين			
٢٢	يحرص المسؤول علي إشاعة روح التعاون بين الأخصائيين			
٢٣	يراعي المسؤولون مصالحتي في القرارات المرتبطة بوظيفتي			
٢٤	يتم إعلام الأخصائيين باي أنشطة رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها			
٢٥	يتم حسم كل النزاعات التي قد تحدث بين الأخصائيين			
٢٦	يتم شرح مبررات القرارات المتخذة للأخصائيين			
٢٧	يسمح للأخصائيين بمناقشة القرارات التي يصدرها المسؤولون			