



قياس العدالة التنظيمية في المؤسسات الرياضية

د/ محمد عبد الرحمن محمد السيد صالح

المدرس بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها

يهدف البحث إلى قياس العدالة التنظيمية لدى الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية ،
وإستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي علي عينة بلغت (٦٧٠) فرد من (الإدارات المركزية
بوزارة الشباب والرياضة - ومديرو وأخصائيو مديريةية الشباب والرياضة- ومديرو وأخصائيو
الأندية الرياضية- ومديرو وأخصائيو أندية الشركات) ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة
العشوائية ، وإستخدام الباحث استمارة استبيان من إعداده .

وبعد جمع البيانات والمعالجات الإحصائية والنتائج التي توصل اليها الباحث أمكن

التوصل الي الاستنتاجات والتوصيات التالية:

- يتم تطبيق جميع كافة القرارات الإدارية المتخذة علي الجميع دون استثناء .
- إدارة المؤسسة تحرص علي تنفيذ الأخصائيون لقراراتها دائما .
- تتناسب ساعات العمل مع المهام التي اكلف بها .
- لا يتناسب مرتبي مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي.
- يتم إعلام الأخصائيون باي أنشطة رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها .

الكلمات المفتاحية :

" العدالة التنظيمية - المؤسسات الرياضية "



Measuring organizational justice in sports institutions

DR. Muhammad Abdul Rahman Muhammad Al-Sayed

Lecturer, Department of Sports Management- Faculty of
Physical Education Benha University

The research aims to measure organizational justice among specialists in sports institutions, and the researcher used the descriptive survey method on a sample of (٦٧٠) individuals from (central departments of the Ministry of Youth and Sports –managers and specialists of the Directorate of Youth and Sports –managers and specialists of sports clubs –managers and specialists of companies' clubs). The sample was chosen randomly, and the researcher used a questionnaire that he prepared.

And after collecting data, statistical treatments, and the researcher's findings, the following conclusions and recommendations could be reached:

- All administrative decisions taken are applied to everyone without exception.
- The management of the institution is keen to always implement the specialists of its decisions.
- The working hours are proportional to the tasks that I am assigned to.
- My salary is not commensurate with my educational qualifications and experience.
- Professionals are informed of any formal or social activities before they occur.

key words :

Organizational justice - sports institutions



قياس العدالة التنظيمية في المؤسسات 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 .

ويري **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 سويًا من أجل إنجاز مجموعة مشتركة من الأهداف بكفاءة وفاعلية . (٩٣ : ٤) .

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 تشعرهم بالعدالة التنظيمية. وقد أكد **James** ٢٠١٠م (٢٠) 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 (١٨) 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 (١٩) 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 **أيمن العمري وريد عيسى** ٢٠١١م أن الأصول التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية ترجع إلى العالم آدمز الذي نادى بالعدالة 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، فسندفع 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، ولقرارات 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 . (٦ : 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. (٢٣ : ١٤٣)

ويشير **حسن محمد النجار** ٢٠١٧م (٢) أن العدالة التنظيمية هي السبيل لنجاح المنظمات والحفاظ على رضا عامليها، وبقائهم فيها، وذلك من خلال إدراكهم للإنصاف في أسلوب معاملة رؤسائهم لهم ، ولمساواة عند مقارنة جهودهم المبذولة، ومردوداتهم بجهود زملائهم، ومردوداتهم داخل المنظمة وخارجياً.

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 عدالة 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 (١٠ : 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. (٨ : 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. (٢٦ : ١١٣)
- العدالة الإجرائية :

يشير محفوظ 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. (١٢ : ٣٠٩)

ولقد حددها **فتح الله أحمد غانم ٢٠١٥م** (١١) على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدارة الأفراد لمعنى العدالة، وتستند إلى القواعد التالية:

- **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
- **القاعدة الأخلاقية:** أي أن يتم توزيع الموارد وفقاً 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 إلى كونها تركز عموماً على مفاهيم العدالة والاحترام بين المصدر والمتلقي من خلال عملية الاتصال، وأن العدالة التفاعلية تتضمن المعاملة الشخصية معهم . (١٦ : 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 الملزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.
- **المبادرة:** لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار .



- **المصلحة العامة :** الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا 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. (٧ : ١٣٥)
ويرى 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 ومصادقية ، وهذا يؤدي إلي عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من هذه المؤسسات .
- ويؤكد ذلك نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة **Johnson And Chang ٢٠٠٨م** و **Chai and Ussahawnitchaklt ٢٠٠٨م** (١٧) ، راتب السعود وسوزان سلطان (٢١) ، و توصلت 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 امكن 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- مستوي العدالة التوزيعية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.
- ٢- مستوي العدالة الإجرائية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.
- ٣- مستوي العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.

تساؤلات البحث :

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

مصطلحات البحث :

العدالة التنظيمية :

ويعرفها Philip ٢٠١٢م (٢٥) 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. (٩ : 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 والتعليم 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 (١٣) ، 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 (١٤) ، 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 (١٥) ، 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 (٢٢) ، 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 (٥) ، 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 (١٧) ، 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 (٢١) ، 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 (٢٤) ، 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 مديريةية 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 المؤسسات 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)

العبارة	التكرار	%	العبارة	التكرار	%	العبارة	التكرار	%
المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث		

١٠٠	٧	١٩	١٠٠	٧	١١	١٠٠	٧	١
١٠٠	٧	٢٠	١٠٠	٧	١٢	١٠٠	٧	٢
١٠٠	٧	٢١	١٠٠	٧	١٣	١٠٠	٧	٣
١٠٠	٧	٢٢	١٠٠	٧	١٤	١٠٠	٧	٤
١٠٠	٧	٢٣	١٠٠	٧	١٥	١٠٠	٧	٥
١٠٠	٧	٢٤	١٠٠	٧	١٦	١٠٠	٧	٦
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

رقم المجلد (٢٧) شهر (يونية) لعام (٢٠٢١ م) (الجزء الثاني عشر) (١١)

٠,٨٦	٠,٩	٢٠	٠,٨٤	٠,٨٢	١٢	٠,٩٦	٠,٩٢	٢
٠,٧٣	٠,٧٦	٢١	٠,٧٢	٠,٧٦	١٣	٠,٧٨	٠,٨١	٣
٠,٩	٠,٨٨	٢٢	٠,٨٨	٠,٨٤	١٤	٠,٦	٠,٦٤	٤
٠,٨٤	٠,٨٢	٢٣	٠,٨٤	٠,٨٢	١٥	٠,٧٢	٠,٦٨	٥
٠,٦٥	٠,٦٩	٢٤	٠,٨٣	٠,٨١	١٦	٠,٧٣	٠,٧٦	٦
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)

الاستبيان	المحور	م
* ٠,٨٧٢	مستوى العدالة التوزيعية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.	١
* ٠,٧٩٨	مستوى العدالة الإجرائية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.	٢
* ٠,٩١٤	مستوى العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.	٣

* 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 على صدق الاستبيان.

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

جدول (٥)

رقم المجلد (٢٧) شهر (يونية) لعام (٢٠٢١ م) (الجزء الثاني عشر) (١٢)



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



(٢٠٢٠/١١/١) إلى (٢٠٢٠/١١/٢٨)، وبعد الانتهاء من تطبيق استبيان البحث تم جمعه وتنظيمه وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة .
عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول : ما مستوى العدالة التوزيعية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية؟

جدول (٧)

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

م	العبرة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة الترتيحية	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	٢٦٥	١٣٠٤	%٦٤,٩٠
٤	يتم اتخاذ القرارات عن الأخصائيين بعد جمع المعلومات الدقيقة الكافية	٢٩١	٣٢٦	٥٣	١٥٧٨	%٧٨,٥٠

رقم المجلد (٢٧) شهر (يونية) لعام (٢٠٢١ م) (الجزء الثاني عشر) (١٤)

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	تتناسب 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 (١٧) ، 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 (٢١) ، 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 لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية؟

جدول (٨)

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

م	العبارة	إلى			النسبة
		لا	نعم	حد ما	
١١	يتناسب الراتب الشهري مع ما ابذله من جهد	٣٠٠	١٨٥	١٨٥	٪٦٠,٩٣
١٢	احصل علي مكافأة عادلة مقابلة ما ابذله من جهد	٣٠٨	١٥٠	٢١٢	٪٦١,٨٦
١٣	يتناسب مرتبي مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي	٢٧٣	١٥٠	٢٤٧	٪٦٥,٣٣
١٤	يمنحني نظام العمل الحوافز المناسبة	٢٩١	١٤١	٢٣٨	٪٦٤,٠٣
١٥	يتم توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية بصورة عادلة	٣٤٤	١٣٢	١٩٤	٪٥٩,١٥
١٦	تتناسب متطلبات عملي مع قدراتي ومؤهلاتي	٢٥٥	٢٠٣	٢١٢	٪٦٤,٤٩
١٧	تتناسب ساعات العمل مع المهام التي اكلف بها	١٠٦	١٨٥	٣٧٩	٪٨٠,٢٧
١٨	احصل علي فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي	٠	٣١٨	٣٥٢	٪٨٤,٢٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لعبارات التساؤل الثاني ما مستوي 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

وأقل مجهود ، ويجب أن يتناسب المرتب الذي يتقاضاه الأخصائي أو الإداري مع المجهود المبذول والخبرات والمؤهلات العلمية .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **منال خلف** ٢٠١٤م (١٤) ، 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 .

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 ابذله من جهد. ويرى 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 (٢٤) ، 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 الأخصائيون بطريقة عادلة	٢٩٩	٨٨	٢٨٢	١٣٥٧	٪٦٧,٥٣
٢٠	يتفهم ويراعي المسؤولون ظروفهم الخاصة	٢٩١	٢٩٩	٨٠	١٥٥١	٪٧٧,١٨
٢١	يهتم المسؤولون بالتظلمات التي ترفع لهم من	١٨٥	٢٢٠	٢٦٥	١٢٦٠	٪٦٢,٧٠

رقم المجلد (٢٧) شهر (يونية) لعام (٢٠٢١ م) (الجزء الثاني عشر) (١٧)

الأخصائيون					
٢٢	يحرص المسؤول علي إشاعة روح التعاون بين الأخصائيون	٢٤٧	٣٦١	٦٢	١٥٢٤
%٧٥,٨٢					
٢٣	يراعي المسؤولون مصلحتي في القرارات المرتبطة بوظيفتي	٢٨٢	١٣٢	٢٥٦	١٣٦٦
%٦٧,٩٧					
٢٤	يتم إعلام الأخصائيون باي أنشطة رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها	٤٤١	١١٥	١١٥	١٦٦٦
%٨٢,٩٠					
٢٥	يتم حسم كل النزاعات التي قد تحدث بين الأخصائيون	٣٠٩	٢٢٩	١٣٢	١٥١٧
%٧٥,٤٧					
٢٦	يتم شرح مبررات القرارات المتخذة للأخصائيين	٢٢٣	٣٢٢	١٢٥	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 الأخصائيون 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 الأخصائيون في بعض الأحيان ، تلتها العبارة رقم (٢٥) وتشير إلي أنه يتم حسم كل النزاعات التي قد تحدث بين الأخصائيون.

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. (٧ : 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 الأخصائيون ، 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 (١٥) ، 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 : مستوي 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 بعملهم بناءً علي أسباب منطقية.

المحور الثاني : مستوي 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 : مستوي العدالة التفاعلية لدي الأخصائيين بالمؤسسات الرياضية.

- يتم إعلام الأخصائيون باي أنشطة رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها .
- المسؤولون يتفهمون 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 :

١- الاهتمام بتدريس مفاهيم العدالة التنظيمية وذلك من خلال التوعية للأخصائيين والمسؤولين بالمؤسسات الرياضية من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل .

- ٢- تكثيف اللقاءات بين الأخصائيين والمسؤولين بالمؤسسات الرياضية للتعرف علي مشاكلهم ووجهة نظرهم فيما يتعلق بالأعمال التي يؤديونها .
- ٣- تشجيع روح الابتكار في المؤسسات الرياضية وخلق بيئة إيجابية لتحقيق العدالة التنظيمية للمبتكرين.
- ٤- 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 والفصاح 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. 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 .
٦. عادل محمد زايد : العدالة التنظيمية المهمة القيادية لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٦م .
٧. عامر عبد المجيد البشاشة : اثر العدالة التنظيمية في بمورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة ، مجلة أردنية في إدارة الأعمال ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨م .



٨. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٧م
٩. 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.
١٠. عمر محمد درة : العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان ، حلب - سوريا ، ٢٠٠٨م .
١١. 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.
١٢. محفوظ أحمد جودة : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٠م.
١٣. محمود عبد الرحيم غانم : دور العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدي 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.
١٤. 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 :

١٥. Aber 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, ٢٠١٠.
١٦. Carolina, M., Relationship between organizational justice and Burnout at the work until level, Journal of stress management, Vol ١٢, No ٢, ٢٠٠٥



١٧. 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, ٢٠٠٨.
١٨. Denise, M. & Kimberly, J. : Gender equity in the context of orgnazational justice: Aclser look at areoccurring issue in the field. Journal of Leisure Research, ٢٠٠٣.
١٩. Hoy, K. & Tarter, J. : Organizational justice in school: No justice without trust. International Journal of Educational Management ,٢٠٠٤.
٢٠. James, H . : A Study Organizational Trust and Related Variable Among Faculty Members at HBUCS".Unpublished Ph.D. Dissertation. The University of Iowa, IOWA,٢٠١٠.
٢١. Johnson, R, and Chang, Ch, : Relationships between Organizational commitment and its antecedents, Employee self- concept matters, Journal of applied social psychology,٢٠٠٨.
٢٢. Karim, J, : Justice- Turnover relationship: commitment as a mediator, The Icfai University. Journal of Organizational Behavior, ٢٠٠٩.
٢٣. Kaur ,S.: A Study on the Psychological Effect of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction" ،The International Journal of Indian Psychology, ٢٠١٦.
٢٤. 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 ,٢٠٠٨.
٢٥. 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 ،٢٠١٢.



٢٦. Yilamaz, K., & Tasdan, M., : "Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools", Journal of Educational Administration, ٢٠٠٩.