

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية

تخصص : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

العنوان:

أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على إطارات ديوان المركب متعدد الرياضات ولاية بسكرة

إشرافه الأستاذ:

بلونني محمد الطيم

إعداد الطالب:

شوعاني طارق

السنة الجامعية 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أفتتح إهدائي إلا بمن قال فيهما الله عز وجل:

"وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْنِي كَمَا رَحِمْتَنِي كَغَيْرِي"

إلى التي رفح الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها،
إلى رمز المحبة والحنان، إلى من أحق الحبيب المصطفى لها حق
المصاحبة ثلاثا، إليك أمي الغالية، فأدعو الله أن يحفظها، وترضى
عنا بدعواتها.

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير أبي الغالي أطال الله في عمره وحفظه.
إلى من جمعهم معي ظلمة الرحم.... إلى إخواني وأخواتي.
إلى عائلتي الصغيرة والكبيرة.

إلى إخواني : خالد وعبدو وعمارة.
إلى رؤساء مصالح النشاطات بالاقامات الجامعية شتمتة
إلى أصدقائي الذين زينت بهم حياتي.

إلى أسرتي الثانية عمال وموظفي الإقامة الجامعية شتمتة 4، على
رأسهم الأخت الكبرى والسند السيدة المديرة دبراسو مسعودة ،
والأخوين سعيد وعصام.

إلى طالبات الإقامة الجامعية شتمتة 4.
إلى زملائي في قسم الإدارة والتسيير الرياضي.
إلى كل من عرفني وساندني.
إلى كل طالب علم يشق دربه للوصول إلى المعرفة
ويطمح للرقى بمجتمعه.

طارق شبعاني

شكر وعرفان

الحمد لله عز وجل الذي وفقنا وأمدنا بالعون لإتمام هذا العمل،
ومنحنا الصبر والقوة والعزيمة لإنجازه.

قال رسول الله ﷺ « من صنع إليكم معروفا فكافنوه، فإن لم تجدوا ما تكافنوه فادعوا له
حتى تروا أنكم قد كافنتموه»

أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري وامتناني إلى الأستاذ الفاضل محمد الحليم بلونبي
الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة ولم يتوان في تقديم كل توجيهاته
وإرشاداته القيمة.

وكذلك أشكر الأستاذ الكريم : محمد لخضر حوز الله لكل ما قدمه لي من نصائح
وإرشادات.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للسيد مدير الخدمات الجامعية بسكرة شتمة والسيدة مديرة
الإقامة الجامعية شتمة 4، على كل الدعم لمواصلة المشوار الدراسي.

والشكر موصول لعمال وإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة وكل
التسهيلات التي تلقيتها من طرفهم.

خالص شكري لجميع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وعماله
وموظفيه وأخص بالذكر عمال مطبعة التدريس، ولكل من مد لي يد المساعدة طوال
فترة التكوين في طور الماستر.

فهرس المح-تويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
أ	مقدمة
الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
5	1 - الإشكالية
7	2 - فرضيات الدراسة
7	3 - أهداف الدراسة
8	4 - أسباب اختيار الموضوع
8	5 - أهمية الدراسة
9	6 - تحديد المفاهيم والمصطلحات
12	7 - الدراسات السابقة والمشابهة
الجانب النظري	
الفصل الأول: العدالة التنظيمية	
28	تمهيد
29	1 - تعريف العدالة
29	2 - العدالة في الإسلام
30	3 - مفهوم التنظيم
30	4 - مفهوم العدالة التنظيمية
32	5 - أبعاد العدالة التنظيمية
32	5-1- عدالة التوزيع
33	5-2- عدالة الإجراءات
34	5-3- عدالة التعامل
34	6 - نظرية العدالة والعدالة التنظيمية

36	7 - أهمية ودور العدالة التنظيمية
37	8 - إدراكات العدالة
38	9 - الآثار المترتبة عن العدالة التنظيمية
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية	
44	تمهيد
45	1 - ماهية إدارة الموارد البشرية.
45	1 1 - المورد البشري.
46	1 2 - المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
48	1 3 - أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
49	2 - الأداء الوظيفي.
49	2 1 - مفهوم الأداء الوظيفي.
50	2 2 - تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء.
51	2 3 - عناصر الأداء الوظيفي.
51	2 4 - محددات الأداء الوظيفي.
52	2 5 - أنواع الأداء.
53	2 6 - العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء الموظفين.
56	2 7 - العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي.
57	3 - تقييم الأداء.
57	3 1 - ماهية تقييم الأداء.
58	3 2 - أهمية تقييم الأداء الوظيفي.
58	3 3 - أهداف تقييم الأداء
60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: المنشأة الرياضية	
62	تمهيد
63	1 - لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
65	2 - مفهوم المنشأة الرياضية

65	3 - أنواع المنشآت الرياضية
67	4 - خصائص المنشآت الرياضية
67	5 - أهداف المنشآت الرياضية
68	6 - الطبيعة القانونية لاستعمال المنشآت الرياضية
68	7 - المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية
72	8 - مسؤوليات إداري المنشأة الرياضية
73	9 - دور المركبات متعددة الرياضات
75	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
78	تمهيد.
79	1 - الدراسة الاستطلاعية.
79	2 - منهج الدراسة.
80	3 - أداة الدراسة.
82	4 - الشروط العلمية للأداة.
83	5 - مجتمع الدراسة.
84	6 - عينة الدراسة.
84	7 - متغيرات الدراسة.
84	8 - مجالات البحث.
86	9 - الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
88	1 - عرض وتحليل نتائج الدراسة:
88	1 1 - عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد للعينة.
92	1 2 - عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول.
95	1 3 - عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني.
98	1 4 - عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث.

100	2 - مناقشة واختبار نتائج الدراسة:
100	2 4 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
101	2 2 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية.
101	2 3 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
102	2 4 - مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.
106	2 5 - الدرجة الكلية لأثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
107	3 - نتائج الدراسة.
108	4 - الاقتراحات.
109	خاتمة
112	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	شكل يوضح إدراكات العدالة	1
47	الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	2
56	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي	3
59	أهداف تقييم الأداء.	4
85	الهيكل التنظيمي لديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة	5
88	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السن	6
89	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7
90	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	8
91	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	9

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
81	توزيع درجات العبارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	1
82	معامل الثبات ألفا كرونباخ	2
83	وضعية تعداد الموظفين الموقوفة إلى غاية 2017/12/31	3
83	القائمة العددية للإطارات الموقوفة إلى غاية 2017/12/31	4
88	توزيع أفراد العينة حسب السن.	5
89	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	6
90	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة.	7
91	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	8
92	استجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أثر عدالة التوزيع على الأداء الوظيفي.	9
95	استجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي.	10
98	استجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أثر العدالة التعاملية على الأداء الوظيفي.	11
103	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق في استجابات الباحثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعا لمتغير السن	12
104	نتائج اختبار T لدلالة الفروق في استجابات الباحثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.	13
105	نتائج اختبار T لدلالة الفروق في استجابات الباحثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الرتبة.	14
106	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق في استجابات الباحثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة المهنية.	15
106	الدرجة الكلية لأثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي	16



مقدمة

إن التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العصر الحديث حتم على الدول السعي إلى مراجعة أوضاعها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتركيز خاصة على الهياكل التنظيمية داخل أجهزتها الإدارية، وذلك لتكييفها مع ما يتناسب مع التسارع الكبير في هذا التطور؛ كإدخال نظم الإدارة الحديثة وآلياتها، والتركيز على المورد البشري أو ما يسمى رأس المال الفكري، لاعتباره المحور الأساسي لتحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات في ظل الصراع والمنافسة الشديدين.

وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن نجاح أي نشاط، وهي التي تؤدي إلى التقدم أو التخلف في كافة المجالات، ويمكن عن طريقها تحقيق أهداف أي منظمة من المنظمات، أو أي مجتمع من المجتمعات، ولهذا فإن الإدارة أصبحت ضرورة حتمية للإشراف على العمل بشكله الجماعي وتلعب الإدارة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها.

كما أن الإدارة في الهيئات تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج هو زيادة أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة للتقدم والارتقاء بمستوى هذه الهيئات.¹

ويعد المجال الرياضي من أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية، حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، ويتميز النشاط الرياضي عن سائر الأنشطة الأخرى بأنه مجال الممارسة والتفاعل الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشري وإعداد المواطن الصالح.

ونجاح المنظمة الرياضية في تحقيق ما يطلب منها بكفاءة وفاعلية هو بحد ذاته نجاح بعيد المدى، وأن نسبة عالية من نجاح المنظمة الرياضية في هذا الشأن يعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري، الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا كان لزاماً على الإدارة الرياضية أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري في الإنتاج والنظر إليه النظرة الإنسانية من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته وطموحاته، وإنه جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم يؤثر فيها ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة وما فيها من قيم وعادات وتقاليد، وإن مراعاة الإدارة الرياضية لهذه الجوانب وحرصها الدائم لتلمس احتياجات الفرد سوف يحسن من أدائه.

وأثبتت النظريات الحديثة أهمية العنصر البشري، ودوره المتفرد في تحقيق الميزة التنافسية، بما يمتلكه من قدرات فكرية وإبداعية، وذلك كنتيجة للتغيرات التي ميزت النصف الثاني من القرن العشرين، وخصوصاً العشريتين الأخيرتين منه. فبعد أن كان ينظر إليه على أنه تكلفة يجب تدينتها، و قيد يعرقل سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، تحول مع مرور الوقت إلى مورد وجب الاستثمار فيه، وفرصة على كل مؤسسة أن تحسن استغلالها، بالتالي أصبح نجاح أي مؤسسة مرهوناً بالأساس على طبيعة وكفاءة الموارد البشرية فيها، انطلاقاً من الكفاءات

1- مؤمن عبد العزيز، محمد سيد بشير، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، مصر، 2015، ص10.

المسيرة والإطارات المشرفة، وصولاً إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا من السلم الوظيفي، و إن كان يعتمد أكثر على الطرف الأول باعتبارهم المتحكم والموجه الحقيقي لباقي الأفراد في المؤسسة، من خلال الطرق والأساليب المنتهجة في تسييرهم.

ونظراً للأهمية المتزايدة، لموضوع العدالة التنظيمية، فإنه من المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية لذا، شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية، اهتماماً متصاعداً بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجاً إلى الشعور بالاكتمال النفسي والمادي.¹

ويعبر عن الأداء الوظيفي بأنه عبارة عن قدره العاملين القيام بمهمات وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر التعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة.

ويعتبر عنصر الأداء الوظيفي من أكبر الأمور التي ينصب على عليها اهتمام إدارة الموارد البشرية، حيث وقع الاهتمام عليه نتيجة لبداية الاهتمام منذ الثلاثينات بالعنصر البشري، حيث تم استحداث أساليب حديثة تركز على تحسين الأداء، والتأكيد على كفاءة وفعالية الوظائف التي تقوم بها المنشأة، حيث أن الفعالية تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية والتي بدورها تحدد مدى كفاءة العنصر البشري، بالإضافة إلى توفر الإمكانيات المادية والمالية والتكنولوجية، أما الكفاءة فتعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وأخيراً الأداء أصبح يقيم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على هذا الأداء.

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية هي نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقات بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بإنتاجية الأفراد من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، بالإضافة إلى ذلك فقد أثبتت الدراسات أن العدالة التنظيمية ترتبط بكل من أنظمة تقييم الأداء والرضا الوظيفي عن سياسات الأجور والمكافآت، وسلوك المتطوع التنظيمي وغيرها من المتغيرات الأخرى التي تعكس الحالة النفسية وعلاقات العامل داخل المؤسسة.²

1- سامية خميس ابو الندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 143.

2- سارة زويبي، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 43، مجلد 1، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2015، ص 382.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة البحث عن أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية، وخصصنا كميدان لإجراء هذه الدراسة ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة للوقوف أو التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر إطارات الديوان، وتحقيقا لذلك قسمنا دراستنا إلى ثلاث جوانب (تمهيدي، نظري وتطبيقي).

أما عن الجانب التمهيدي فقد شمل الإطار العام للدراسة، الذي تم استعراض خلاله إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، وتحديد المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة والمشاهدة لمتغيرات الدراسة. وفيما يخص الجانب النظري فقد تم تكون من ثلاث فصول:

❖ الفصل الأول: العدالة التنظيمية.

❖ الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

❖ الفصل الثالث: المنشأة الرياضية.

أما عن الجانب التطبيقي فقط تضمن فصلين:

❖ الفصل الأول: الإطار منهجي للدراسة.

❖ الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.



الجانب التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1 - الإشكالية:

يعرف عن تركيبة المجتمع أنها تحتوي على عدد كبير من المؤسسات والمنظمات باختلاف أنواعها، وتسعى هذه المؤسسات إلى اكتساب موارد مادية، مالية، بشرية، فكرية ومعلوماتية تمكنها من الحفاظ على بقائها وتحقيق أهدافها، وتبقى كيفية اكتساب هذه الموارد من بين الأمور الحساسة والمهمة.

وفي مجال الإدارة ظهرت الكثير من التطورات لما يسمى التنمية الإدارية، التي ركزت على الجانب الإنساني والتي وضحت الدور الأساسي الذي يلعبه الفرد في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، لذا كان لابد من توفير بيئة صحية سليمة وعادلة في هذه المنظمات حتى يبدع الفرد ويجتهد في عمله، لهذا السبب ركزت الكثير من الدراسات والأبحاث على موضوع العدالة التنظيمية كونها الأساس في خلق مناخ تنظيمي إيجابي له فوائد على كل من الفرد والمنظمة على حد سواء.

ونظرا لأهمية التربية الرياضية في العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها وتعدد مهامها وكثرة العاملين في ميادينها المختلفة، فإن ذلك أدى إلى ازدياد الاهتمام بعلم الإدارة في المجال الرياضي.¹

ويعتقد الكثير من الباحثين أن مفهوم العدالة الاجتماعية الذي يعد مصدر ظهور مفهوم العدالة التنظيمية يرتبط حصريا بالجانب الاجتماعي فقط، وذلك الأمر في الحقيقة غير صحيح نظرا لإسهامات الكثير من المفكرين في شتى المجالات، والتي من أهمها علم النفس والإدارة وغيرها من جهة، والى ارتباطهما بالجانب الإنساني الاجتماعي من جهة أخرى، مما أدى إلى اتساع وشمولية هذا المفهوم في تلك العلوم، أما تحريراتها العلمية فتعود جذورها إلى أعمال " أدامز " سنة 1963 فقط.²

ومن هنا فإن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها. وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية.

وتنطوي وظيفة إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة

1- أحمد محمد عبد الله، تقويم الأداء الإداري بالإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، مصر، 2007، ص 4.

2- العمري أيمن أحمد وآخرون، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة المنارة، عدد 1، مجلد 14، جامعة آل البيت، 2010، ص 21.

سواء كان العمل يدويا أو آليا أو محسوبا، فهذه التطورات المتسارعة في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عززت أهمية الموارد البشرية، وقد أكدت العديد من التجارب إن نجاح رسالة المؤسسة بأيدي العاملين، وتحقيق الأهداف يعتمد على أداء العاملين.¹

لذلك حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة والسلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المؤسسات الإدارية، ويعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ إنه يعد الوسيلة لتحقيق أهداف العمل للمنظمات، فضلا عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين والإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إداراتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي دخل المنظمة.²

ويرى **جاد الرب** أن الوصول إلى أداء وظيفي متميز مرهون بمدى توفر مستوى مقبول من العدالة التنظيمية سواء في الجوانب المادية أو المعنوية، ذلك لأن شيوع العدالة التنظيمية في أي مؤسسة سيؤدي إلى مزيد من الولاء والدافعية والثقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى أداء أفضل يتميز بالكمية والنوعية المطلوبة، مع إحساس أكثر بالانتماء التنظيمي، الذي يثمر تحفيزا أكبر للعاملين تجاه العمل وبالتالي فاعلية أفضل في الأداء.³

ومن جانب آخر فالعدالة تمثل ظاهرة تنظيمية، وذلك بسبب الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو انعدام العدالة في المنظمة، فإحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل كبير مهما بلغت قوة باقي عناصر العملية الإدارية، وكما يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وعلى العكس من ذلك فإن شعورهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع كبير في مستويات الأداء التنظيمي وزيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وتأكيد قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان على سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة⁴ ومن هنا نلاحظ وجود علاقة بين العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها والأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة، والتي من بينها دراسة **مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد (2015)**، وكذلك دراسة **عدمان عبد الله (2015)**.

1- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 03.

2- حمود مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 53.

3- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص 307.

4- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 11.

ونظرا لحساسية موضوع العدالة التنظيمية وارتباطه بالأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية يظهر المشكل المطروح في دراستنا، وهو ما يلخصه التساؤل التالي:

هل للعدالة التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات؟

ومن أجل الإلمام بجوانب الموضوع قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- هل للعدالة التوزيعية أثر على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات؟
- هل للعدالة الإجرائية أثر على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات؟
- هل للعدالة التعاملية أثر على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول وجود أثر العدالة للتنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، الجنس، الرتبة، الخبرة المهنية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؟

2 - فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

العدالة التنظيمية لها أثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية: يمكن حصر فرضيات الدراسة فيما يلي:

- للعدالة التوزيعية أثر على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات؟
- للعدالة الإجرائية أثر على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات؟
- للعدالة التعاملية أثر على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول وجود أثر العدالة للتنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، الجنس، الرتبة، الخبرة المهنية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

3 - أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث هدف أو غرض حتى يكون ذا قيمة علمية، فالغرض من الدراسة يفهم عادة أنه

السبب الذي من أجله قام الباحث بهذه الدراسة، ونهدف في دراستنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

- التعرف على مختلف أبعاد ومحددات العدالة التنظيمية في المنشآت الرياضية.
- التعرف على أهمية العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية.
- معرفة مدى وجود أثر لعدالة التوزيع على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية.
- محاولة إبراز أثر عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية.

- تحسين واقع الإدارة الرياضية في الجزائر.
 - مساعدة المسيرين والمشرفين في المنشآت الرياضية على معرفة سبل تحقيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها.
 - إعطاء حلول لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية.
- 4 - أسباب اختيار الموضوع:

4-1- أسباب ذاتية:

إحساس الباحث بمشكلة معينة، لا بد من إزالة الغموض الذي يكتنفها والمشكلة في هذا البحث هي الكشف عن واقع العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (توزيعية، إجرائية، تعاملية) وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية.

4-2- أسباب موضوعية:

- كان اختيارنا لهذا الموضوع ناتجا عن ندرة الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية في المجال الرياضي بصفة عامة وتسيير المنشآت الرياضية بصفة خاصة.
 - اكتشاف واقع العدالة التنظيمية في المنشآت الرياضية.
 - البحث في السبل المؤدية إلى تحسين تسيير الموارد البشرية في هذا المجال.
 - محاولة إثراء المكتبة بإضافة علمية تكون سندا لمشاريع بحوث ودراسات مستقبلية.
- 5 - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج أحد أهم المواضيع في تسيير الموارد البشرية، ألا وهو موضوع أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية، حيث لم تعد المؤسسات الناجحة تسعى فقط لتحقيق أهدافها فقط، وإنما راحت تبحث في كيفية الحفاظ على تحقيق هذه الأهداف وبناء استراتيجيات ولا يمكن لها ذلك دون الاهتمام بالأداء الوظيفي للعاملين بها.

كما تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- زيادة المعلومات والمعارف فيما يخص هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي، ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده.
- عرض نتائج من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المؤسسات على الحفاظ على استقرار مواردها من خلال تحفيزها، وتبني مبادئ العدالة التنظيمية اتجاه مختلف العاملين والحد من الجوانب السلبية.

- تطرق هذه الدراسة لمفاهيم جديدة في مجال تسيير المنشآت الرياضية حيث أن بعض الباحثين يعتبرون العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية.
- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في نشر الوعي لدى العاملين والقائمين على الإدارة الرياضية بضرورة ترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية في العمل بالمنشآت الرياضية.
- 6 - تحديد المفاهيم والمصطلحات:**

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحث العلمي، الذي يتحرى الدقة والموضوعية، ولا ينبغي تجاوز تحديدها لأنه من خلالها يتم الربط بين النظري والميدان، ومن مستلزمات ذلك وضع تعريف واضحة لكل مفهوم لتفادي تداخل المعاني وتشابكها. وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها، وتكون أكثر وضوحاً عندما تحمل كلماتها صورة لها ونظراً لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة، وقد يميل إلى إعطاء التعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده ومعانيه الدالة على المعالجة العملية، التي يمكن له قياس أبعادها والنتائج المتوصل إليها.

وعليه نقوم باستعراض المفاهيم الأساسية وتحديدها إجرائياً بما يتماشى مع موضوع البحث.

6 4 - العدالة التنظيمية:

اصطلاحاً يعرفها عادل مُجد زايد على أنها: "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة"¹

ويعرفها وادي رشدي عبد اللطيف على أنها " الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية."²

أما إجرائياً فالعدالة التنظيمية هي شعور العاملين في المنشآت الرياضية بالنزاهة والموضوعية في مكان العمل سواء من ناحية المخرجات، العوائد، الإجراءات والتعاملات.

6 2 - الأداء :

لغة: الأداء معناه إيصال الشيء وإتمامه وقضائه.³

1- عادل مُجد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 1، القاهرة، 2006، ص 235.

2- رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، عدد 1، جامعة سوهاج، مصر، 2007، ص 4.

3- مسعود جبران، المعجم الألباني في اللغة والكلام، دار العلم للملايين، لبنان، 2005، ص 45.

اصطلاحاً: يعرفه مصطفى عشوري على أنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.¹

6 3 - الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي اصطلاحاً على أنه مجموع السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة والفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة بكل حرص.²

أما إجرائياً عبارة عن قدره العاملين القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وأقل تكلفة، في بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر التعليمات، في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة.

6 4 - الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.³

وإجرائياً الموارد البشرية تمثل مزيجاً من المعارف، المهارات، الكفاءات، والاتجاهات، تستخدمها المنشأة الرياضية من أجل تحقيق أهدافها؛ كما أن هذه الموارد تختلف من وظيفة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه.

6 5 - إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد.⁴

وإجرائياً فإن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً متكاملًا، ومجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المنشأة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ

1- مصطفى عشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.

2- نائل العوالم، الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعمولة، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 3، 2004، ص 66.

3- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.

4- صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 04.

عليها، مما يساعدها على تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، وتمثل هنا إدارة ديوان المركب متعدد الرياضات.

6 6 - الإطار:

لغة: إطار [مفرد]: والجمع إطارات وأطر ، وهو ما أحاط بالشيء من الخارج . أو جهاز إداري "إطار الحكومة"¹

اصطلاحا: يعرف الإطار على أنه : أجبر يمارس وظيفة المبادرة، القيادة، المراقبة، والتسيير في المؤسسة أو الإدارة، يمتلك شهادة جامعية أو ما يعادلها، أو عن طريق التكوين ومعرفة تقنية وخبرة وقدرات عالية في الميدان، له مكانة ومركز خاص يميزه عن العمال، فهو من العناصر الأساسية التي تبنى عليها سياسة وأهداف المؤسسة.²

ويقول الباحث عبد القادر بليازدية (BELAAZDIA) الإطارات هم كل من له القدرة الفكرية ذات خصوصية، قادر على مواجهة أي وضعية، كما يستعين بالوسائل الملائمة لتغيير الوضع وتحديثه وتطويره إلى حالة جديدة³

وعليه يمكن القول أن الإطار يجمع بين صفات ومهارات كل من المسير والقائد، وهذا ما يؤدي إلى القول أن التسيير المحكم للإطار هو جعل المسير قائدا فعالا ويساهم في تحقيق نجاح المؤسسة، ويسهر على تحقيق الأهداف بنجاحة.⁴

أما إجرائيا: هي هيئة تترأس الوظائف التي تقع بين المستويات العليا والمستويات الدنيا في التنظيم الخاص بديوان المركب متعدد الرياضات ، أو هم المشرفون على العمال الأدنى منهم مرتبة، بحيث يكونون حلقة وصل بين المسؤول الأول والعمال التنفيذيين في أسفل السلم الهرمي للتنظيم.

6 7 - المنشأة الرياضية:

المنشأة الرياضية هي المكان الذي يقام به لون النشاط المطلوب، فالمنشآت الرياضية لكرة القدم هي الملعب وملحقاته، والمنشآت الرياضية للسباحة هي حمام السباحة وملحقاته وكل ما يحيط به، والمنشأة الرياضية لكرة السلة هي الصالة المخصصة لمباريات وتدريب كرة السلة وكل ما يتصل بتلك الصالة من مباني ومرافق وملحقات.⁵

1- عمر أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، مجلد 1، ط1، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 101.

2 - Gille Ferreol ، Dictionnaire de socioàlogie، Paris، Armand Colin، 2004، p 8.

3 -Belazdia « AK »: les cadres techniques « ،Revue de Bates et critiques ، centre National d'études et d'analyses pour la planification ، Alger،1984 ،p 95.

4- شهرزاد الوافي ، القيادة الفعالة - النماذج والأدوار ، المركز الوطني للبحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية ، وهران ، 2005 ، ص 50.

5- محمد قطاب، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية، رسالة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص 148.

أما إجرائيا فالمنشآت الرياضية هي كل المنشآت المعدة والمخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية كالملاعب المفتوحة، القاعات الرياضية، المسابح، المدن الرياضية،... والمتمثلة في المنشآت التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات.

7 - الدراسات السابقة والمشاهدة:

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر الكثير من المعلومات، بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية و البيانات و الشواهد الواقعية لتكون انطلاقة يبنى عل أساسها البحث.

وموضوع دراستنا الحالية هو موضوع حديث نوعا ما، هذا ما يفسر نقص الدراسات في هذا الصدد خاصة الدراسات التي تطرقت إل نفس المتغيرات المتناولة في هذه الدراسة، و فيما يلي سنقوم بعرض ما توصل إليه الباحث من دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة :

7-1- دراسات تناولت موضوع العدالة التنظيمية:

أ - الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة سارة زويبي (2015):

بعنوان: واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. دراسة منشورة بمجلة العلوم الإنسانية لجامعة قسنطينة 1، عدد 43، جوان 2015.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) وذلك من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، اعتمادا على استمارة بحث مكونة من 19 عبارة، تم توزيعها على 116 عامل من عمال مديرية الموارد البشرية.

حيث طرحت الباحثة الإشكالية التالية:

- ما مدى إدراك عما المؤسسة المينائية للعدالة التنظيمية، وهل توجد فروق بينهم في مستوى الإدراك؟

وانطلاقا من هذا التساؤل قامت بوضع ثلاث فرضيات:

- مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية مرتفع.

- لا توجد فروق بين عمال المؤسسة المينائية في مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية حسب متغير السن.

- لا توجد فروق بين عمال المؤسسة المينائية في مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية حسب الأقدمية في العمل.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذه الدراسة، وبعد استخدام الأساليب

الإحصائية المناسبة توصلت إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية بالمؤسسة المينائية متوسط.

- تهتم المؤسسة بالعدالة في التعامل أكثر منها في الإجراءات والتوزيع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك عمال المؤسسة المينائية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك عمال المؤسسة المينائية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.

الدراسة الثانية: دراسة سمية جقيدل (2015):

بعنوان : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، بالإضافة إلى معرفة مستوى الفروق بين العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي).

قامت بطرح الإشكالية التالية:

- ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط؟

فيما كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الموضوع، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمقاطعة الأغواط البالغ عددهم (256) عامل، فيما تم اختيار 128 فرد بطريقة عشوائية كعينة للدراسة، وقد استخدم الاستبيان كأداة لدراسته. فيما استخدم النسب المئوية والتكرارات ، معامل الارتباط بيرسون، معامل الارتباط سبيرمان، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبارات واختبار تحليل التباين كأساليب إحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحقق الفرضية الأولى من هذا البحث في شقها الأول المتعلق بمستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، أما الالتزام التنظيمي فكان مرتفع لدى عينة الدراسة.
- تحقق الفرضية الثانية من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس جاءت لصالح الإناث.
- تحقق الفرضية الثالثة من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية جاءت لصالح من (1- 5 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (5- 10 سنوات) في الالتزام التنظيمي.
- عدم تحقق الفرضية الرابعة من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الدراسة الثالثة: دراسة عيسات فطيمة الزهرة و أحمد جميل (2016):

بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية- دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، منشورة المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07 - 2016.

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، مع دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تم توجيهها على عينة عشوائية من عمال المؤسسات محل الدراسة، وقام الباحثان باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، اعتمادا على العديد الأساليب الإحصائية من بينها المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وأيضا تحليل الانحدار الخطي من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، من خلال معرفة أثر أبعادها على التمكين.

حيث طرح الباحثان الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية؟

وانطلاقا من هذا التساؤل قاما بوضع الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على التمكين الإداري في مؤسسات ولاية البويرة محل الدراسة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذه الدراسة، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة عشوائية قدرت ب 186 فرد، من مجتمع ضم عمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة

داخل إقليم ولاية البويرة (مؤسسة الاسمنت، مؤسسة المنظفات ومواد الصيانة، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة نفضال، المؤسسة الوطنية للدهن).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، كما أن هناك مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، نظرا لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف كل هذا أدى إلى توفر مستوى منخفض من التمكين في هذه المؤسسات.

ب - الدراسات العربية: (خارج الجزائر):

الدراسة الأولى: دراسة محمد عبد سعيد عليان (2016):

بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

قام الباحث بطرح الإشكالية التالية:

- ما علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة؟

فيما كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة

الفروض، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت 278 ممرض وممرضة من مجتمع دراسة قدر بـ 1006 مفردة، وقد استخدم الاستبيان كأداة لدراسته.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

- تتوفر لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة درجة عالية من الالتزام التنظيمي.

- حصول مجال العدالة التنظيمية ككل على درجة متوسطة من الموافقة من قبل عينة الدراسة.

الدراسة الثانية: دراسة رشدي عبد اللطيف وادي (2007):

بعنوان: العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، و ذلك من اجل تحسين مستوى التنمية البشرية و إدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (652) موظفا ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة.

حيث طرح الباحث الإشكالية التالية:

- ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟

وانطلاقا من هذا التساؤل قام بوضع الفرضيات التالية:

1. توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر.
2. توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس.
4. توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
5. توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير الحال الاجتماعية.
6. توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير الراتب.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذه الدراسة، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات واستخدام اختبار One Sample T-Test، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، واختبار تامهان للمقارنات المتعددة، ومعامل ارتباط بيرسون، سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient)، واختبار ألفا كرونباخ.

وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصل إلى النتائج التالية:

- توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة

- وجود عدالة إجراءات ضعيفة بمستوى دون الوسط.
- لا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار آراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات.
- توجد عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط.
- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر.
- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير الحال الاجتماعية.
- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير الراتب.

7-2- دراسات تناولت موضوع الأداء الوظيفي:

- الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة يوسف جمال (2012):

بعنوان : أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية الجزائرية - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة منظمات جامعة المسيلة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، من خلال التطرق إلى التعرف على الأسلوب الإداري المتبع، ومحاولة تحديد طبيعة أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، بهدف تقرير أيهما أنسب في تسيير أنشطة هذه المديرية من خلال اتجاهات الأطارات (شاغلي المناصب العليا) وقام الباحث بطرح الإشكالية التالية:

- ما أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة ؟

فيما كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

- يوجد تسيير مركزي في إدارة أنشطة مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة.

- يوجد أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 للمتغيرات والوظيفية على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة.
- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في اتجاهات المبحوثين نحو المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، يعزى للمتغيرات الشخصية للإطارات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الموضوع، وتكون مجتمع الدراسة من جميع إطارات مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة البالغ عددهم (59) إطاراً، وهم الذين شكلوا عينة الدراسة. وقد استخدم الاستبيان كأداة لدراسته. فيما استخدم النسب المئوية والتكرارات، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط سبيرمان للرتب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار كروسكال-ولاس كأساليب إحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 للمتغيرات والوظيفية على الاتجاه نحو أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية كبيرة بين آراء شاغلي المناصب العليا بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة حول أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي، ويعزى هذا الاختلاف للمتغيرات الشخصية والوظيفية فيما عدا المؤهل العلمي.

الدراسة الثانية: دراسة براهيم علاء الدين (2017):

بعنوان: دور وظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية. مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير منشآت رياضية. جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية و دور التخطيط في الإدارة كوظيفة لتحسين المردود الرياضي ومردود العاملين.

حيث طرحت الإشكالية التالية:

- هل لوظيفة التخطيط الإداري دور في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية؟
- وكانت فرضيات الدراسة كما يلي:
- يوجد تخطيط إداري فعال في المنشآت الرياضية.
- يؤثر التخطيط الإداري على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية من خلال رفع كفاءتهم.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب لهذه الدراسة، وقام الباحث باختيار عينة قصدية شملت 35 إطار ومسير يشتغلون بالمنشآت التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بولاية بسكرة . وقد استعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واعتمد على النسب المئوية كطريقة للمعالجة الإحصائية.

النتائج المتوصل إليها:

إن التخطيط الإداري يعمل على تحسين أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية والتي تتمثل أهدافها في خدمة النشاط الرياضي تنافسي كان أم ترويحي.

الدراسة الثالثة: دراسة حدودي الحبيب (2017):

بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشآت الرياضية – دراسة ميدانية على مستوى المركبات الرياضية الوادي. مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير منشآت رياضية. جامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المركب الرياضي، حيث طرحت

الإشكالية التالية:

– ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية؟
وكانت فرضيات الدراسة كما يلي:

- تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية.
- تساهم المعتقدات والأعراف في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية.
- تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب لهذه الدراسة، وقام الباحث باختيار عينة مسحية شملت كافة عمال ديوان المركب متعدد الرياضات بولاية الوادي وعددهم 88 بين إطارات وإداريين وعمال مهنيين.

وقد استعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات، هذه الأخيرة التي اعتمد على النسب المئوية كطريقة للمعالجة الإحصائية.

النتائج المتوصل إليها

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموارد البشرية المركب الرياضي – الوادي
- تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من مكونات الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، ويدفع بأدائهم الوظيفي إلى الأحسن.

— أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تحظى بأبعادها المختلفة بالقبول من قبل تصورات المبحوثين بالمركب

الرياضي، ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: التوقعات، المعتقدات، الأعراف، القيم.

الدراسة الرابعة: دراسة سامر ساعد (2017):

بعنوان: السلوك القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية. — (دراسة ميدانية مطبقة على

مساح مدينة بسكرة). مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير منشآت رياضية. جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر)

والأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المنشآت الرياضية والمتمثلة في مساح مدينة بسكرة (المسبح الأولمبي العالية ومسبح المنشري).

وكانت فرضيات الدراسة كما يلي:

— لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى

العاملين بالمنشأة الرياضية بمدينة بسكرة.

— لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الديموقراطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى

العاملين بالمنشأة الرياضية بمدينة بسكرة.

— لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الحر ومستوى الأداء الوظيفي لدى

العاملين بالمنشأة الرياضية بمدينة بسكرة.

وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي فقد استعانت الدراسة باستبيان الأداء لطلال عبد الملك الشريف

(2002) من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يبحث في متغيرين أو

أكثر وطبقت على 20 عاملاً من عمال المساح لمدينة بسكرة عن طريق المسح الشامل لأفراد المجتمع الأصلي،

حيث تم تطبيق أداتين هما: مقياس القيادة والذي تكون من ثلاث أبعاد تحتوي على 44 بنداً، واستبيان الأداء

الوظيفي والمتكون في صورته النهائية من 27 بنداً، وتم التعامل مع أبعاد الدراسة على أنها متغيرات مستقلة

وتوصلت الدراسة على أنه:

— توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى

العاملين بالمنشأة الرياضية بمدينة بسكرة.

— توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الديموقراطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى

العاملين بالمنشأة الرياضية بمدينة بسكرة.

— لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الحر ومستوى الأداء الوظيفي لدى

العاملين بالمنشأة الرياضية بمدينة بسكرة.

الدراسة الخامسة: دراسة معطار مُجَّد (2017):

بعنوان: دور التدريب للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية. مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير منشآت رياضية. جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على واقع التدريب والدورات التكوينية في المؤسسة الرياضية و معرفة واقع البرامج التدريبية بين الجانب النظري والجانب العملي.

حيث طرحت الإشكالية التالية:

- ما هو واقع التدريب للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة؟
وكانت فرضيات الدراسة كما يلي:

- هناك اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بصفة دورية.
- سياسة البرامج التدريبية الحالية ومحتواها يتماشى وتطلعات الموظفين والتغيرات الحاصلة في العمل الإداري .
- تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة مقبولة.
- وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب لهذه الدراسة، وقام الباحث باختيار عينة قصدية شملت 50 عامل من مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة .
- وقد استعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات، هذه الأخيرة التي اعتمد على النسب المئوية كطريقة للمعالجة الإحصائية.

النتائج المتوصل إليها:

- عدم إشراك المدرب في اختيار البرنامج التدريبي مع احتياجاته التدريبية والوظيفية.
- عدم وجود حوافز مادية تشجع على الالتحاق بهاته الدورات.
- عدم وضوح أهداف البرامج التدريبية إن وجدت.

3-7- دراسات تناولت موضوع العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي:

أ - الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة عدمان عبد الله (2015):

بعنوان: العدالة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية — دراسة حالة مصنع المصبرات الجديد للجزائر (NCA).

مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2.
هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة والتأثير بين العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بالمديرية التجارية للمصنع الجزائري الجديد للمصبرات بالروبية.

وقام الباحث بطرح الإشكالية التالية:

- هل تؤثر العدالة التنظيمية في أداء الموارد البشرية، وما هو واقع ذلك في مصنع الجزائر الجديد للمصبرات؟
فيما كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

- تؤثر العدالة في الأداء من جانب وجود عدالة يرفع من أداء الموارد البشرية والعكس صحيح.

- طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء هي علاقة مؤثر ومتأثر.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الموضوع، وقام بتوزيع الاستبيان على عينة قدرها 90 عاملاً واسترجع 60 استمارة، فيما استخدم النسب المئوية والتكرارات، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، كأساليب إحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العدالة التوزيعية تؤثر على الأداء، لأن كلما زاد مستوى العدالة التوزيعية زاد الأداء.

- العدالة الإجرائية تؤثر على الأداء، لأن كلما زاد مستوى العدالة الإجرائية زاد الأداء.

- العدالة التفاعلية تؤثر على الأداء، لأن كلما زاد مستوى العدالة التفاعلية زاد الأداء.

- العلاقة بين العدالة التنظيمية علاقة مؤثر ومتأثر، ومستوى الأداء مرتبط بمستوى العدالة التنظيمية.

ب - الدراسات العربية (خارج الجزائر):

الدراسة الأولى: دراسة عبد الكريم السكر (2011):

بعنوان: أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية. دراسة منشورة بمجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1 - 2013. قسم الإدارة العامة بالجامعة الأردنية - الأردن.

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي وفقاً لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات النظرية من المصادر المكتوبة، والبيانات من خلال استبانة وزعت على عينة بلغت 172 مفردة تمثل مجتمع الدراسة، ومن ثم تمت الإجابة على أسئلة الدراسة حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية:

- ما هو أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي في مراكز الإدارات الأردنية من وجهة نظر المديرين فيها؟

فيما كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

- لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لتصورات المديرين في الوزارات الأردنية للعدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء المديرين في مراكز الوزارات

الأردنية نحو تبني العدالة الإجرائية تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل، مدة الخدمة)

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الموضوع، وقام بتوزيع الاستبيان على عينة قدرها 172 مفردة من أصل 328 مفردة مثلت مجتمع البحث.

فيما استخدم النسب المئوية والتكرارات ، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، اختبار (K-S) للتوزيع الطبيعي، تحليل الانحدار، تحليل التباين الأحادي، اختبارات كاساليب إحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن درجة ممارسة العدالة الإجرائية في مراكز الوزارات الأردنية متوسطة.
- إن مستوى الأداء الوظيفي في مراكز الوزارات الأردنية بلغ درجة متوسطة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية نحو ممارسة العدالة الإجرائية تُعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والعمر، ومدة الخدمة.

الدراسة الثانية: دراسة مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومُجد سيد بشير مُجد (2015):

بعنوان: العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. دراسة منشورة من طرف دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، جمهورية مصر.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات صعيد مصر. وقد طرح الباحثان الإشكالية التالية:

- ما هو واقع العدالة التنظيمية وأثرها على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات صعيد مصر؟

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) الملائم لطبيعة الدراسة.

وتمثل مجتمع الدراسة في الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديريات الشباب والرياضة (ديوان عام المديرية) ببعض محافظات صعيد مصر، واختار 8 مديريات من واقع 11 مديرية، وبلغ عددهم 151 أخصائي. وتم اختيار العينة بالطريقة العمدية وبلغ قوامها 87 أخصائي.

واستخدم الباحثان مقياس العدالة التنظيمية الذي أعده عبد الله مُجد أحمد الكندري (2003)، بهدف التعرف على الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية، إضافة إلى تصميم استبيان بهدف التعرف على الواقع الفعلي لفاعلية الأداء الوظيفي.

فيما استخدم معامل ألفا كرونباخ، النسب المئوية، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل التباين الأحادي، كاساليب إحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اختلاف نسب الإحساس بمختلف أبعاد العدالة التنظيمية من مديرية إلى أخرى.

- نسب عالية نسبيا لمختلف أبعاد فاعلية الأداء الوظيفي .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في جميع المحافظات المختارة.

الدراسة الثالثة: دراسة ياسر عبد الوهاب (2017):

بعنوان: العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء - دراسة حالة البنك المركزي المصري. دراسة منشورة بمجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18. جامعة الشلف.

يهدف البحث إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق، وتأتي أهمية البحث من مدي مساهمته في تقديم قاعدة معلوماتية قد تساعد في وضع أطر لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء بالجهاز المصري. وقد تم جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لغرض البحث، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

وكانت إشكالية الدراسة كما يلي:

- هل هناك علاقة بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء؟

فيما كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية في تحسين الأداء.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الموضوع، وقام بتوزيع الاستبيان على عينة قدرها 240 عاملاً اختيرت بطريقة العينة الطبقية من أصل 4498 فرد يمثلون مجتمع البحث، فيما استخدم مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث، معامل ارتباط بيرسون، معامل التحديد، الانحدار والارتباط المتعدد كأساليب إحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة.
- نسبة مرتفعة للرضا الوظيفي.
- قيمة مرتفعة لمنهج العدالة التنظيمية.
- علاقة إيجابية بين منهج العدالة التنظيمية ومستوي تحسين الأداء.

- دور فاعل لأبعاد منهج العدالة التنظيمية في تحسين الأداء.

7-4- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين لنا التنوع في الدراسات بين المحلية والعربية، وكل هذه الدراسات انطوت على جملة من القضايا ساعدتنا في وضع معالم وأهداف دراستنا، وبناء على نتائج هذه الدراسات التي ركزت على دراسة جوانب معينة في العدالة التنظيمية، حيث اهتم أغلبها بقياس شعور وإدراك العاملين بالعدالة التنظيمية بمؤسساتهم، أو في دراسة الأداء الوظيفي الذي تشعبت الدراسات فيه.

ونلاحظ من خلال عرضنا ندرة الدراسات المحلية الخاصة بالعدالة التنظيمية، ومن خلال بحثنا لم نصادف أي دراسة محلية جمعت بين المتغيرين في المجال الرياضي عامة والمنشآت الرياضية على وجه الخصوص. ولفت انتباهنا استخدام معظم الدراسات السابقة للاستبيان أو المقياس كأداة لجمع البيانات. كما أن هذه الدراسات ومن خلال تناولها لعدة متغيرات تنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعامل، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، التمكين الإداري، الولاء والسلوك القيادي،...) أعطانا فهم أوسع لحدود موضوع بحثنا، وساعدنا في فهم بعض النقاط التي لها علاقة بهذه المتغيرات إضافة إلى المساعدة على مناقشة وتفسير نتائج دراستنا في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسات.



الكتاب الطوي



الفصل الأول

العدالة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر موضوع العدالة التنظيمية أحد الموضوعات التي لاقَت اهتماما لافتا من قبل الباحثين في وقتنا الحالي، إذ يعتبرها الكثير منهم المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، هذا ما دفعهم للقيام بمحاولة تفسير سلوك العاملين من خلال تطبيق أساسيات العدالة التنظيمية، والهدف من وراء ذلك النهوض بمستوى الأداء للعاملين وزيادة كفاءتهم، وتوفير بيئة صحية لهم تساعد على الاستقرار النفسي وتلبية رغباتهم وحاجاتهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى الاهتمام بمنحهم الحوافز المادية والمعنوية، هذا الذي بدوره ينعكس بالمنفعة على المنظمات التي ينتمون إليها.

وعليه في هذا الفصل سيتم التطرق إلى أدبيات العدالة التنظيمية، مفاهيم، أبعاد، أهم المبادئ، النماذج والنظريات، وأخيرا أهميتها، والأثر المترتبة عنها.

1 - تعريف العدالة:

العدالة في اللغة: مادة عدَل تأتي على معنيين متضادين أحدهما الاستواء، والآخر الاعوجاج والعدل يرجع إلى المعنى الأول¹، وهو خلاف الجور وهو ما قام في النفس أنه مستقيم، وقيل: لفظ يقتضي معنى المساواة ومرادفاته: العدالة والعدولة والمعدلة.²

وكانت مسألة التعريف بالعدالة من القديم الشغل الشاغل للباحثين والمفكرين، فهي ترد تارة مرادفة لكلمة الحق، لكنها تعرض مرة أخرى كأنها متميزة، بل كأنها أسمى من الحق وأعلى، وهي تبدو في أحد مظاهرها كأنها تعني التوافق مع القانون بيد أنه من جهة أخرى ينبغي أن يكون القانون متفقا مع العدالة، وهكذا فإن ما يبدو من جهة معيارا للتمييز بين العدل والظلم يمكن أن يخضع لمعيار مثالي أعلى، يأخذ تعبير العدالة التي توصف أيضا بالإنصاف وتنشد أعلى مراتب العدل، حيث يقوم الحق على أساس المساواة القانونية، واحترام حقوق الأفراد وقولهم، وكثيرا ما يقال أن القاضي بنى حكمه على روح العدالة، ومعناه أن القاضي لم يتقيد بالقانون الوضعي، ولم يحكم بأساس القواعد القانونية والأصول المدونة، بل لعله يكون خالفهما فيما قضى به، وهذا غير جائز أصلا. وقد استعمل أولو الرأي والمفكرون المسلمون منذ القديم هذه الكلمة بالمعنى الذي يفهم اليوم من كلمة العدالة، أي بما يشير إليه الذوق السليم مما في الأمر من عدل وظلم، وقد فسره ابن القيم بأنه ما يراه القلب بعد فكر وتأمل وطلب لمعرفة وجه الصواب.³

2 - العدالة في الإسلام:

جاءت الشريعة الإسلامية كاملة متكاملة ناسخة لما قبلها من الشرائع، حيث أنها حققت للبشرية حياة رغيدة، وتكفلت برعاية الإنسان منذ ولادته وحتى وفاته، ورسمت له الطريق ووجهته حيث الوجهة الصحيحة، فأصبح المسلم يتمتع بكافة الحقوق؛ لا كدر في حياته، ولا عدوان على حقوقه، وشبهته بالجسد الواحد مع إخوانه يحب كل منهم لأخيه ما يحبه لنفسه، ويعامله كما يجب أن يعامل به ويصونه في عرضه وماله ونفسه، وابتغت العدل المطلق فنظرت إلى الفرد من خلال طبيعته البشرية، وعالجت الإنسان بحسب فطرته التي فطر عليها. والعدل من أوجب الواجبات في التشريع الإسلامي، وهو فضيلة متفق عليها بين جميع الشرائع، إلا أنها أظهر في الشريعة الإسلامية، قال سبحانه [قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ] (الأعراف: الآية 29) وقال تعالى [وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۗ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ۗ ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ] (الأنعام: 152)، وقال عز وجل [إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ] (النحل: 90)، وقال سبحانه [إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ] (المائدة: 42) .

1- أبو الحسين أحمد، معجم مقاييس اللغة، ج 4، ب ط، دار الجليل، بيروت، 1999، ص 247.

2- صالح بن حميد وآخرون، موسوعة نضرة النعيم، المجلد 7، دار الوسيلة للنشر والتوزيع، ط 1، 1998، ص 2790.

3- علي تتيات، محمد بلعزوقي، العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز، مجلة جامعة الأبحاث للنجاح، مجلد 28، 2014، نابلس، ص 1231.

والعدالة في الإسلام لا تتأثر بحب أو بغض ولا تفرق بين مسلم وغيره، بل يتمتع بها جميع المقيمين في بلاد الإسلام من المسلمين وغيرهم، مهما كان بين هؤلاء وأولئك من مودة أو شنان، بقوله تعالى: [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ] (المائدة: 8)

3 - مفهوم التنظيم:

يهدف التنظيم أساساً إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وإنتاجيتها، ومن خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لها، ومن هنا يتبين أن التنظيم يعنى بصفة رئيسية بتجميع وتقسيم الأعمال والوظائف في وحدات تنظيمية، والتنسيق والربط فيما بين هذه الوحدات لتحقيق أقصى قدر من التكامل ووحدة الهدف).¹

ومن ناحية أخرى لا بد لنا من التفريق بين لفظ التنظيم Organising كوظيفة والتنظيم Organisation كمنظمة، فالتنظيم كوظيفة من وظائف المدير تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي تتواءم قدراته ومهاراته مع متطلبات هذا النشاط، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية، أساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بهذا، ومن المسؤول عن هذا... الخ، والنتائج المطلوب بلوغها عند تحديد شبكات الاتصال واتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف.

أما التنظيم كمنظمة فهو وحدة اتخاذ القرارات ذات الشخصية المعنوية المستقلة التي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، بمعنى هو نظام System كلي هادف يحتوي على عدد من الأدوار والوظائف والعلاقات بين هذه الوظائف، وبين الأفراد بعضهم البعض والتنظيم ككيان أو بناء يحتوي على عدد من المكونات بعضها ملموس والبعض الآخر غير ملموس، ومن بين المكونات الملموسة (الوظائف/ الأنشطة/ الأدوار/الأفراد/ الأماكن) أما المكونات غير الملموسة فهي مثلاً (الدوافع و الحاجات ، أنماط السلوك والاتجاهات، القيم المشتركة بين الأعضاء التنظيم).²

4 - مفهوم العدالة التنظيمية:

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها (Adams, 1963)، وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة.

1- حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 5.

2- عبد السلام أبو فحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2012، ص 234.

إن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني¹.

والعدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب و على أداء المنظمة من جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وإنخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وخلافاً لذلك، فلإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة².

والعدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى آخر فإن الإجراءات التنظيمية التي قد يدركها أحد الموظفين على أنها إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً)، قد يدركها موظف آخر على أنها إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز، ويعكس هذا الفكر مفهوم حساسية العدالة الذي يأخذ في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للعديد من المواقف وللقرارات التنظيمية ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة³.

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملاتها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء، فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم⁴. ويمكن تعريفها علي أنها: "إدراك العاملين للإنصاف والعدالة في المعاملة من جانب المنظمة، وذلك فيما يتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يتم تسلمها، والوسائل أو الإجراءات التي يتم إتباعها في سبيل توزيع تلك

1- عمر مُجَدِّد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2008، ص 30.

2- سامية خميس ابو النداء، مرجع سابق، ص 146.

3- مؤمن عبد العزيز، مُجَدِّد سيد بشير، مرجع سابق، ص 19.

4- مُجَدِّد جلال صديق، أثر إدراك العدالة التنظيمية على فعالية فرق العمل، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة المنصورة، مصر، 2004، ص 195.

المخرجات، والمعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملين أثناء تنفيذ تلك الإجراءات، وفيما يتعلق بكفاية المعلومات والتفسيرات المقدمة للمرؤوسين بشأن الإجراءات التنظيمية وتوزيع المخرجات".¹

5 - أبعاد العدالة التنظيمية:

رغم أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على المنظمات ، ورغم إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد، إلا أن طبيعة هذا المفهوم وأهميته تستدعي بالضرورة التعامل معه على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد، وبشكل أكثر دقة ، يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة إلى ثلاثة أبعاد هي:

5-1- عدالة التوزيع: (Distributive Justice)

يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة. وهي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة²

- القواعد الأساسية لعدالة التوزيع:

- قاعدة المساواة: وتقوم على إعطاء المكافئات على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم.
- قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق،...) يجب أن يكونوا متساوين بفرص الحصول على المكافئات، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجهد.
- قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة على افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية.³ إن بحوث العدالة التوزيعية ترجع في أصولها إلى نظرية المساواة لـ آدمز (1963) والتي تتضمن أن الأفراد يقيمون العدالة من خلال مقارنة نسبة المدخلات التي قاموا بها مقارنة مع الآخرين، فإذا كان إدراك الشخص

1- عبد المحسن جودة، العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي، مجلة المصرية للدراسات التجارية، ع 3، جامعة المنصورة، 2012، ص 38.

2 - Ishak N A , Alam S.S , The effects of leader-member exchange on organizational citizenship behavior, european journal of social sciences, vol 8, No 2 , 2009 , P 326.

3- عامر علي العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الادارية ، العدد 1، المجلد 10، العراق، 2008، ص 149.

للمقارنة التي يقوم بها بين المدخلات التي قام بها مع المخرجات التي حصل عليها بأنها عادلة وبالمقارنة مع الآخرين، فإن ذلك سيؤدي إلى شعور الفرد بالعدالة والرضا الوظيفي.¹

5-2- عدالة الإجراءات: (Procedural Justice)

يلاحظ في السابق أن البحوث في مجال العدالة التنظيمية كانت تركز فقط على العدالة التوزيعية، ثم في بداية السبعينات بدأ الباحثون يأخذون منحى آخر يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا ينبغي فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضا على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية. ويقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية)، وتعني أيضًا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين.²

وقد حدد (Leventhal) ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي:

- قاعدة الطريقة الثابتة: وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصهم قرار معين، دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.
- قاعدة طمس المحاباة: وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.
- قاعدة الدقة: وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن.
- قاعدة القابلية للتصحيح: والتي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار.
- قاعدة التمثيل وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصهم إجراءات قرار معين.
- قاعدة الأخلاقية وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد.³

1- شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص38.

2- عامر علي العطوي، مرجع سابق، ص 150.

3- شروق عبد المحسن المتروك، مرجع سابق، ص 39.

3-5- عدالة التعامل: (Interactional Justice):

تتعلق عدالة التعامل بجودة المعاملة التي يتم استقبالها من متخذي القرارات، وكذلك تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة، وهي تعكس أيضا مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم أسباب تطبيق تلك الإجراءات.¹ وتتمحور العدالة التعاملية حول طبيعة المعاملة الشخصية التي يدركها العاملون عند تطبيق القرارات عليهم في المنظمة، وتعكس رأي العامل متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم المدير أو متخذ القرار بتطبيق الإجراءات والقرارات عليه فهي لا تعكس عدالة مخارجات القرار (العدالة التوزيعية)، ولا عدالة القرار نفسه (عدالة الإجراءات)، ولكن تعكس التفاعل بين متخذ ومتلقي القرار كون تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات يتطلب نوعا من الاتصالات بين صانعي القرار ومتلقي القرارات، هذا التفاعل ربما يفسر لماذا يشعر الموظفون بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات ومخرجات القرار عادلة. وهناك أربعة معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التعاملية عند متخذ القرار وهي:

- **الثقة:** تحصل عندما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صريحا وصادقا أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم.
- **الاحترام:** يشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر متخذ القرار الاحترام والأدب للعاملين، وعند معاملته لهم بتهديب.
- **الملائمة:** (أو الموائمة) يدركها العاملون عندما يتجنب متخذ القرار الخوض في أمور لا تتعلق (غير ملائمة) بالقرار مباشرة كالسؤال عن عمر العامل أو عرقه أو دينه والتي قد تعطي مدلولات سلبية لدى العاملين.
- **التبرير:** ويتحقق من خلال قيام متخذ القرار بتقديم تفسيرات كافية للقرار المتخذ.²

6 - نظرية العدالة والعدالة التنظيمية:

نظرية العدالة توفر طريقة لتفسير الاعتقادات التي يحملها شركاء العمل، حيث تعتمد هذه النظرية على فكرة أن المدخلات والنتائج يتم وزنها وموازنتها ومن ثم تقارن مع مدخلات ونتائج الناس الآخرين. ظهرت هذه النظرية على يد رائدها الأول **آدامز** حيث تشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به، هذه النظرية تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، وبخاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة، والعدالة هنا تعني الإنصاف الذي لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما

1- أميرة محمد رفعت، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص51.

2- بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد 02، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 152.

يعامل الأفراد بشكل متساو لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم.

يقول العلماء أن هذه النظرية (نظرية العدالة) اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد وملاءمتها للعطاء الذي قدموه فهم يعقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم أو زملائهم الذين يعملون معهم.

ويشعر الفرد بوجود العدالة فقط عندما يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يتلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحضا (في ظنه) بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه وتزيل عنه التوتر.

كما افترض الفيلسوف **John Rawls** نظرية العدالة التوزيعية التي بناها على ثلاثة مبادئ:

- **مبدأ المساواة في الخيار:** الذي يعني أن كل الخيارات الأساسية للشخص يجب أن تساوي خيارات الآخرين مثل حرية الكلام، حق التصويت، حق امتلاك الملكية الشخصية وغيرها.
 - **مبدأ الاختلاف:** الذي يعني أن المجتمعات فيها عدم مساواة ولكن يجب أن تساعد من هم من الغير منتفعين والغير مقتدرين كالمريض وعلى المجتمع الاهتمام بالمحتاجين.
 - **مبدأ المساواة بالفرص:** الذي يعني أن كل فرد يجب أن يمتلك الفرصة نفسها للحصول على المناصب أو المواقع الأفضل المعروضة من قبل المجتمع أي يسمح للناس بالتقدم بالمجتمع اعتمادا على جهودهم ومشاركاتهم وقبلياتهم كما يجب أن يكون لديهم فرص متساوية للتعليم والتدريب لفسح المجال أمامهم لتطوير مهاراتهم.
- ونظرية العدالة التنظيمية هي نظرية أخلاقية تستند على العدالة وتستعمل عملية المقارنة التي تنظر لميزان الفوائد والواجبات الموزعة بين أعضاء المجموعة أو تلك النتيجة من تطبيق القوانين والقواعد والسياسات.
- وتركز نظرية العدالة التنظيمية على مدركات العدالة في المنظمات من خلال تصنيف وجهات نظر العمال وأحاسيسهم حول معاملتهم ومعاملة الآخرين داخل المنظمة.
- فيمكن القول بأن نظرية العدالة التنظيمية تقوم على أساس أن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقات الاجتماعية التبادلية بينهم وبين صاحب العمل وهذا متأث من عملية المقارنة مع الآخرين وأن نظرية العدالة لآدمز نراها تتمثل بعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، حيث أن عدالة التوزيع تخص المكافآت المتعلقة بالأداء أما عدالة الإجراءات فتتعلق بسياسات وإجراءات المنظمة كالتقويم والترقية والعقوبات وغيرها¹.

1- ناظم جواد الزبيدي، طيف نوري عبد الحميد، العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 15، 2009، ص 48.

7 - أهمية ودور العدالة التنظيمية:

يقتضي على المنظمات التحكم في أسس العدالة وكيفية ممارستها على العمال وإدراك دورها الفعال، بدأ بطرق اختيار العاملين وفق الجدارة والاستحقاق، ومع الاستمرار في تطبيق هذه المعايير في عمليات الترقية، تقييم الأداء، تقديم الحوافز والأجور والمنافع الأخرى للعاملين.

ونظراً للوعي المتزايد من طرف المستخدمين، تتضاعف يوماً بعد يوم عدد الشكاوى باختلاف مضامينها الدالة على عدم الإنصاف، فهذه الشكاوى تصب في معظمها عن عدم قدرة المنظمات اليوم على إحداث التوازن بين أهدافها وأهداف مستخدميها، وبين حقوقهم وواجباتهم، ما يدخلها في متاهات تبعدها عن الأهداف الحقيقية المسطرة.

وعليه تسعى المنظمات اليوم إلى تحقيق أهدافها من خلال مواردها البشرية، وهذا لضمان بلوغ غاياتها، فالعنصر البشري هو الأكثر نجاعة لتحقيق ذلك، فهو المحور الأساسي في هذه العملية، لذا أصبح الاهتمام بالعاملين من أهم الموضوعات المهمة في حقل الإدارة.

وتظهر القيمة الحقيقية للمسيرين اليوم من خلال قدرة هؤلاء وتوجهات أصحاب القرار على ترسيخ مبدأ العدالة التنظيمية وجعلها ممكنة التحقيق، بغية إظهار السلوكيات الإيجابية المعبرة عن احتياجات المرؤوسين بمعاملتهم بطريقة موضوعية وعادلة وخالية من التحيز وعدم الموضوعية والإجحاف. فعدم ضبط أصحاب القرار للعدالة التنظيمية وعدم التحكم بها وعدم تحقيقها عبر الأبعاد الدالة عليها، يؤدي إلى عدم الرضا من قبل العامل، أما الحرص على تأكيد فئات العاملين ووجود إنصاف ومساواة يضمن خلق التوازن والرضا بين الواجبات والحقوق، وبين الأعباء الوظيفية والامتيازات، وبين الجهود المبذولة وطرق التوزيع. وبالتالي بلوغ درجة الرضا والاتفاق حول الأهداف المسطرة ويسود مناخ تنظيمي إيجابي وبروز روح المبادرة والابتكار والإبداع... الخ.

تعتبر العدالة التنظيمية من المؤشرات الأساسية في تنمية قدرات الأفراد والقضاء على إحباطهم والتقليص من الصراع التنظيمي، وبرز التجانس والتكافؤ والتضامن بين العاملين والإدارة، فالعدالة توضح حقيقة نظام توزيع الرواتب والأجور في المؤسسة.

فدور العدالة التنظيمية يعني المسيرين من الخوض في مسائل هامشية من شأنها تعطيل مسار المؤسسة لبلوغ أهدافها، فالعدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والهامة في الميدان التنظيمي.

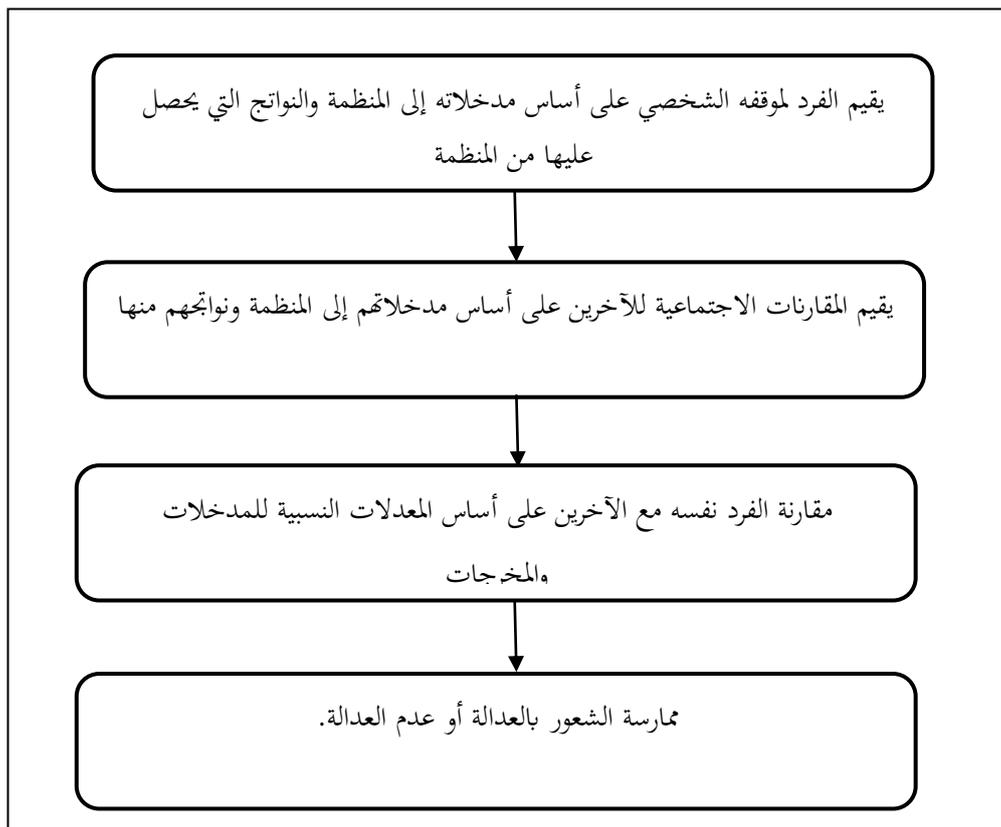
وتتجلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكين في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال العدالة الإجرائية.

- تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل استمرار العمليات التنظيمية.
- تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحقق طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أفراد المنظمة وكيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة في المنظمة.¹

8 - إدراكات العدالة

يتفق الناس على مسألة أهمية العدالة إلا أن إدراك العدالة ربما يختلف من شخص إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى، وإن طريقة عقد الفرد لمقارنة بينه وبين الأفراد الآخرين تمثل في الحقيقة مدركات العدالة لدى الفرد، وهذه الطريقة تتمثل بالخطوات الموضحة بالشكل التالي:



شكل رقم 1 : يوضح إدراكات العدالة²

1- سارة زويبي، مقارنة نظرية لمفهوم العدالة التنظيمية في العمل في ضوء بعض الدراسات، مجلة آفاق العلوم، العدد 5، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016، ص117.

2- محمد حسن راوي، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص123.

9 - الآثار المترتبة عن العدالة التنظيمية:

تتجلى أهمية العدالة التنظيمية في كونها محدد للسلوك التنظيمي، وتؤثر على مختلف المتغيرات التنظيمية الإيجابية كالثقة في الإدارة، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي إضافة إلى الولاء التنظيمي من قبل العمال تجاه المنظمة.

أما انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة فينجر عنه العديد من السلوكات السلبية كزيادة معدل دوران العمل وانخفاض الأداء الوظيفي بشكل عام.

وفيما يلي نوضح أثر العدالة التنظيمية على عدد من المتغيرات التنظيمية وسلوكات العمال:

● الثقة التنظيمية:

يعرف الصباغ الثقة على أنها: جملة التوقعات المشتركة بين طرفين، إذ ينظر إليها على أنها عقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكيا، وينجم عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم أنه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا.

أما الثقة التنظيمية فتعني: توقعات العمال بأن صانع القرار سوف يتخذ إجراءات تحقق لهم العوائد المناسبة. ويقصد بها أيضا: الثقة في الإدارة والثقة في أفكار الزملاء والصدق والتوقعات الإيجابية.

كما تؤدي الثقة التنظيمية إلى استبقاء العمال وتحسين عملية التواصل بين الأفراد داخل المنظمة، والتعاون، وتعزيز كفاءة عمل الفريق، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، والرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.¹

وانطلاقا من دراسات سابقة قام بها كل من تايلور وألكسندر وليند وبروكنر في إطار بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في إدارة المنظمة، نوجز النتائج التالية:

- عدالة الإجراءات ذات ارتباط قوي مع الثقة في إدارة المنظمة.
- وجود علاقة إيجابية بين إدراك العمال لعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والثقة في الإدارة العليا، أي كلما ارتفع مستوى العدالة التوزيعية والإجرائية بالمنظمة كلما زاد مستوى ثقة العمال في إدارتها.
- العدالة الإجرائية أكثر تأثيرا في الثقة من العدالة التوزيعية.
- تولد عدالة الإجراءات الثقة في النظام وفي تطبيق القرارات، وعلى عكس من ذلك فإن عدم إدراك عدالة الإجراءات سوف يوجد مستويات منخفضة من الثقة.²

1- حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص 82.

2- أميرة محمد رفعت، مرجع سابق، ص 69.

• الالتزام التنظيمي:

يرى (بورتير) porter1968 بأن الالتزام هو: " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة " ويعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها قيمها". ويعرفه مُجد مصطفى خشوم بأنه: " اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها و قيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى." ويقول أيضا " بأن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم ¹. وتوصلت نداء جوادى العبيدي في دراسة حول أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي إلى أن نسبة الالتزام لدى العمال في المنظمة ترتفع عند شعورهم وإدراكهم للعدالة التوزيعية، كما أن عدم عدالة الإجراءات المتخذة تخفض من مستوى التزام العمال بالمنظمة ². وفي دراسة أجرتها صابرين مراد أبو جاسر حول أثر إدراك العمال للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي توصلت إلى ما يلي:

- وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ووجود التزام عاطفي لدى العمال بسبب شعورهم بارتباط أهدافهم بأهداف المؤسسة وتوافق قيمهم وقيمها.
- وجود التزام استمراري من قبل العمال؛ وهو ما يؤكد اهتمام الأفراد بالعلاقات الشخصية والاجتماعية بشكل أكبر من العلاقات الرسمية في العمل، ووجود التزام معياري يرجع إلى وجود مستوى مقبول من المسؤولية الدينية والأخلاقية ³.

• الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة ⁴ ، ويعرفه مُجد التويجري بأنه: موقف

1- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 17.

2- حياة الذهبي، مرجع سابق، ص 85.

3- صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 159.

4- نادر أحمد أبو شيخة، الرضا الوظيفي في أجهزة الأمن العربية، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية، السعودية، 1998، ص 13.

الشخص تجاه العمل الذي يؤديه وذلك نتيجة لإدراكه لعمله¹، ويعرفه منصور المعمر بأنه: الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية.² وهو الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي يرتبط فيها تصوره بالوظيفة التي يشغلها.³

أما فيما يتعلق بأثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي فيتجلى في نظرية العدالة لآدامز، فحين تتساوى نسبة مدخلات الفرد إلى عوائده فإن الفرد المقارن يشعر بالرضا: أي أن شعور الفرد بالعدالة التوزيعية يؤدي إلى شعره بالرضا.

كما تشير دراسة عبد الله محمد الأمين وناصر الأميم (2011) حول أثر العدالة التنظيمية على الرضا في بيئة العمل العربية السعودية انطلقا من تساؤل رئيسي مفاده: هل تؤثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي؟ وقد توصلنا إلى نتائج تشير إلى أن هناك ارتباطا إيجابيا كبيرا بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن العدالة التعاملية هي أفضل مؤشر للرضا الوظيفي تليها العدالة التوزيعية وأخيرا العدالة الإجرائية، وهذا يعني أن الصدق والمجاملة والتغذية الراجعة في الوقت المناسب واحترام الحقوق وفرض التعبير عن وجهات النظر هي مكونات أكثر أهمية لتشكيل قوة عمل راضية.⁴

• دوران العمل:

إن ظاهرة دوران العمل هي أحد المتغيرات السلبية التي تؤثر على أداء المنظمة، ومن بين العوامل المحددة لها العدالة التنظيمية، فارتفاع مستواها يحد من هذه الظاهرة أما انخفاضها فيؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل. ودوران العمل يمثل: حركة القوى العاملة داخل المنظمة، أي خروج العمال نتيجة الانتقال أو التقاعد أو الفصل أو الوفاة أو الترقية، بالإضافة إلى حركة انضمام العمال الجدد للمنظمة.⁵

أما عن أثر العدالة التنظيمية على دوران العمل فيتبين من خلال بعض الدراسات والأبحاث ومن بينها:

- أبحاث مالك التي كشفت عن أن العدالة التوزيعية لديها تأثير كبير على نوايا العمال للدوران، فبحث العمال عن فرص أخرى للعمل يدل على نيتهم لمغادرة المنظمة، وعندما يجدون فرصا أفضل فإنهم قد يستقيلون من موضع عملهم الحالي.

1- محمد إبراهيم التويجري، المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين، المجلة العربية للإدارة، مج 12، ع 3، مصر، 1988، ص 48.

2- منصور محمد المعمر، الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 1993، ص 19.

3- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 210.

4- حياة الذهبي، مرجع سابق، ص 88.

5- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل، عمان، 2003، ص 80.

- دراسة موود وزملائه حول العدالة التوزيعية والإجرائية ونية دوران العمل، فقد أظهرت نتائجها أن زيادة مدركات العمال للعدالة التوزيعية تُخفض من عزم العمال على المغادرة ، فالعامل عندما يدرك وجود العدالة التوزيعية بالمنظمة لا يبدي نية لترك العمل، وهذا يتوافق مع الذي ذكره بونو عن وجود علاقة سلبية بين العدالة التوزيعية ونية الدوران لدى العمال.¹

1- حياة الذهبي، مرجع سابق، ص 90.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل النظري إلى مفهوم العدالة التنظيمية، والتي تعتبر من المفاهيم التنظيمية الحديثة التي لاقت اهتماما بحثيا كبيرا نظرا للآثار المترتبة في حالة وجودها أو غيابها على أداء المنظمات، وهي تعكس بالأساس الأسلوب الذي ينتهجه المسؤولون في التعامل مع من هم أقل منهم درجة في المستويات التنظيمية.

كما تناولنا في هذا الفصل مختلف أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) ونظرياتها إضافة إلى أهميتها ودورها في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها، ختاماً بالآثار المترتبة عن وجود العدالة التنظيمية الذي سيعود على العاملين والمنظمة بالفائدة على حد سواء.



الفصل الثاني

الأداء الوظيفي للموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر الأداء مؤشراً أساسياً لمدى نجاح المنظمات، لذا تسعى كل منظمة لتأدية أعمالها بشكل صحيح لتحقيق أهدافها، فأداء المنظمة هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية في ظل تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي فالاهتمام بالكل لا بد أن يكون من خلال التركيز على الجزء، فتحسين أداء الموظفين ينتج عنه تحسين أداء المنظمة ككل.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، والمهام الرئيسية لها وأهميتها في المنظمة، ومن ثم التطرق إلى أدبيات الأداء الوظيفي، وصولاً إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي.

1 - ماهية إدارة الموارد البشرية:

1 4 - المورد البشري (Human Resource):

أ- التعريف اللغوي للموارد (resources):

الموارد resources لغويا هي المصادر sources أو الثروة و المورد هو الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق لهم نفعاً و هو يغلب عليه الجانب الاقتصادي و لكن تم توسيع المصطلح ليشمل الموارد البشرية والتي بإمكانها تحقيق ثروة في حالة توفير الشروط الفنية و المعرفية و المهارات و الاتجاهات و غيرها¹.

ب- التعريف الاصطلاحي للموارد:

إذا تحدثنا عن تصنيفات الموارد فهي كما يلي:

- التصنيف الأول: موارد بشرية - موارد مادية - موارد مالية - موارد تنظيمية.

- التصنيف الثاني: هو تصنيف باك Bake: الناس - المواد - رأس المال - الطبيعة.

يعرف ماكس سبورين Max Spurin:

الشيء الذي له قيمة ويمكن استخدامه وهو قد يكون متاحاً ويتطلب بعض الوقت لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو إشباع حاجة أو حل مشكلة².

يعرفها روبرت باركر Robert Barker:

هي المصادر البيئية والاجتماعية والاقتصادية والمادية المتاحة والممكنة للمجتمع والتي تساهم في إشباع حاجات الناس لحل مشاكلهم.

فالمورد البشري يمتاز بالندرة، ويتم بواسطة تحقيق أهداف المؤسسة، وتتميز الموارد البشرية بالعديد من الخصائص و هي أنها: متعددة ومتنوعة وتتطلب وقت وجهد وصبر وتكوين لتحقيق الاستفادة منها، ومن خصائصها الندرة فهي قليلة ومحدودة مقارنة بحاجيات المجتمع المتزايدة.

عرفها بيتر دراكر Peter Draker زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف MBO :

إن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان وهي موارد كامنة في أي منظمة و هي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر فشل إذا ساءت إدارتها³.

إن الموارد البشرية هي كل من يعيش على أرض الدولة، السكان بصفة دائمة أو مؤقتة ويمكن للدولة أن تستعمله في مجالات الإنتاج أو الخدمات ويشمل كذلك الأطفال والعمال والطلبة أو من هم في مرحلة التدريس والتكوين والنساء غير العاملات والمحالون على التقاعد.

1 - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص08.

2 - نور الدين حاروش، نفس المرجع السابق، ص09.

3 - نور الدين حاروش، نفس المرجع السابق، ص15.

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد الذين يوجدون في المنظمة أو المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث جنسهم وتكوينهم ومستواهم الدراسي وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ودوافعهم وحاجاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية ومساراتهم المهنية والوظيفية وأهدافهم الشخصية، وهم موجودون في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها و إستراتيجياتها، فهم موجودون في نظام واحد وينتمون إلى هيكل تنظيمي واحد.

1 2 - المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف المهام الرئيسية التي تمارسها اليوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية إلى المجموعات السبع الآتية، حيث ينضوي تحت كل مجموعة عدد من المهام الفرعية المتعلقة بها.¹

أ) بناء القوة العاملة

- التخطيط الإستراتيجي للعمالة
- الاستقطاب.
- الاختيار والتعيين.
- إدارة المسار المهني.

ب) تطوير الهيكل الوظيفي

- تصميم الوظائف.
- خطط الإحلال.
- تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين: التدوير الوظيفي، الإثراء الوظيفي.

ت) تنمية وتطوير العاملين:

- التقديم والتهيئة المبدئية.
- التدريب، داخل وخارج المنظمة.
- تنويع وتطوير مهارات العاملين - تطوير المسار المهني.

ث) تحفيز العاملين :

- دراسة دوافع العاملين.
- الأجور والتعويضات.
- نظم الحوافز والمزايا.
- التأديب والجزاءات.

ج) صيانة القوة العاملة:

- برامج الأمن والسلامة.
- الرعاية الصحية، الطبية والنفسية.

1- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2003، ص 06.

- خدمات العاملين. - الاستشارات المهنية.

(ح) متابعة تقدم العاملين:

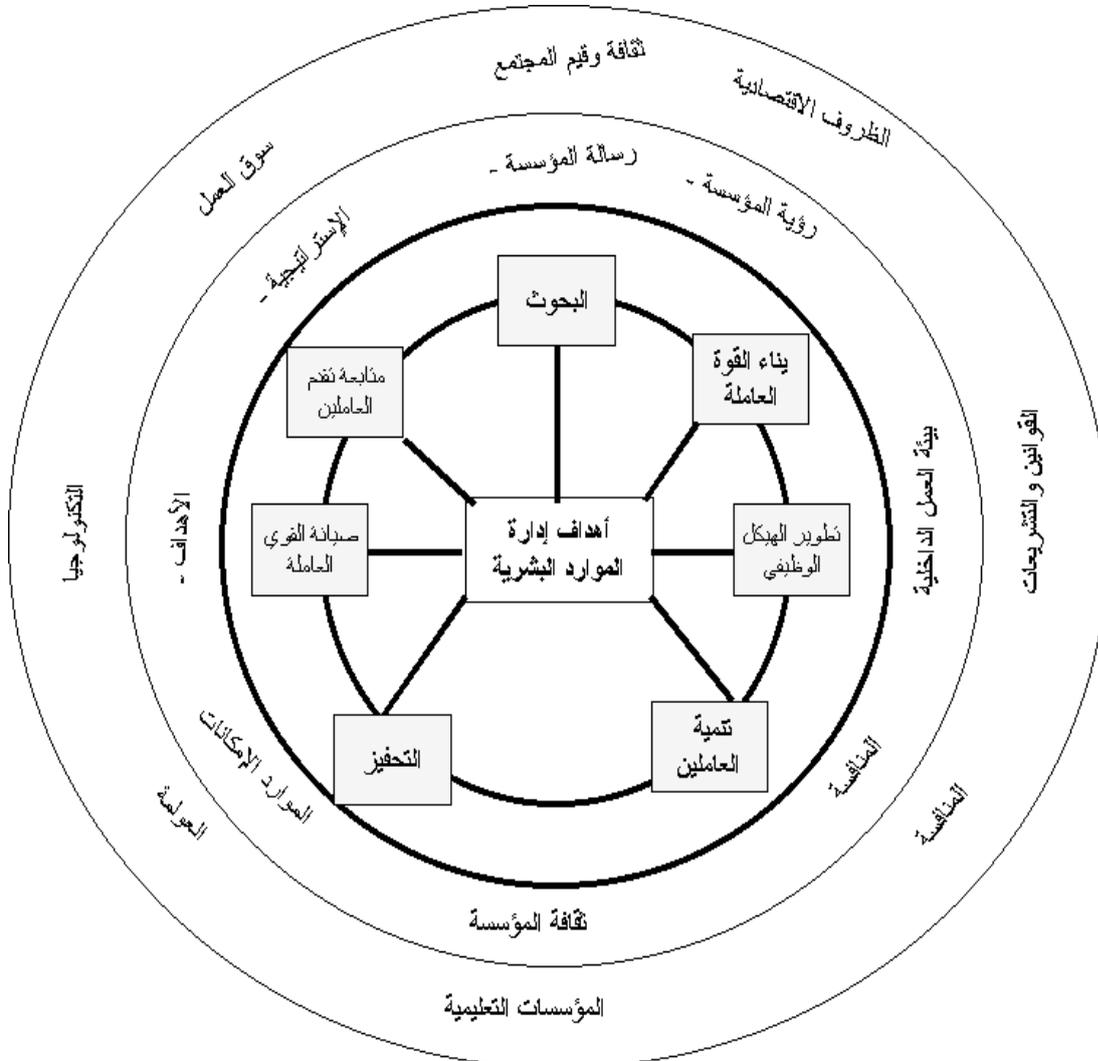
- تقويم الأداء. - خطط التقاعد.

- متابعة المسار المهني (النقل، الترقية، الندب، الإغارة ..).

(خ) بحوث الموارد البشرية:

- نظم معلومات الموارد البشرية. - تحليل التركيب الحالي والمستقبل للموارد البشرية.

- معدلات الغياب ودوران العمل. - عوامل الرضا والإنتاجية.



شكل رقم 02: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.¹

1 - علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 8.

1 3 - أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

تتبع أهمية الموارد البشرية في المنظمة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فلا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه ويقول عالم الإدارة "بيتر دراكر" " P. Drucker " بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز ، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمنظمات.

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
 - تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
 - تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث.
- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين.
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المستويات.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية.
- الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير والذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة وظهور أشكال حديثة من المنظمات مثل الشركات المتعددة الجنسيات.
- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين.
- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم.¹

1- مُجّد سعيد سلطان أنور، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 29.

2 - الأداء الوظيفي:

2 4 - مفهوم الأداء الوظيفي:

2-1-1- الأداء:

أ - التعريف اللغوي للأداء (Performance):

هو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة أو دورا و هي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين، و هو مصدر الفعل أدى و أدى الشيء أي قام به¹.

ب - التعريف الاصطلاحي للأداء:

هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكون لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني و مسطر مسبقا من طرف السلطات العليا، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالمجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسة وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل.

2-1-2- تعريف الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعرف راوية حسن الأداء بأنه " يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤدي فيها بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة ورضاه على تأدية هذه الوظيفة، ومنه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي وهي:

- الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له.

- هو عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي إلى مخرجات وهي إنجاز المهام بدون أخطاء

وبالجودة المطلوبة.

- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة.

- و يمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

1 - الصالح مصلح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص392.

2- راويتي محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 21.

ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه: عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة.¹ كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل للتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحانات، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض.²

ومن هنا يمكن استخلاص تعريف الأداء الوظيفي على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم وفق ما جاءت به القوانين والمراسيم التنظيمية، المحددة لكل وظيفة وواجباتها، ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف الجزئية، التي تحقق في الأخير بتكاملها، وتجميعها أهداف المؤسسة، ويكون ذلك بكل فعالية وكفاءة وبمراعاة الزمن في إنجاز الوظيفة.

2 2 - تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

بالنظر لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز.

ومن هذه المفاهيم الفعالية، الكفاءة و الإنتاجية.

أ - **الفعالية:** "تعرف فعالية المنظمة بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها."³

كذلك ترتبط "بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف."⁴

ب - **الكفاءة:** هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وأيضا تمثل بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، "تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة."⁵ إذن هناك ارتباط بين الفعالية والكفاءة بحيث المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة والعكس صحيح، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فالفعالية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

1- عبد القادر سعيد، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 82.

2- راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 215.

3- عاطف زاهر عبد الرحيم، المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 94.

4- فرانسيس ديف، مايك رودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 91.

5- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 169.

ت - الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة ، وهي " علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) و قيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد.¹

2 3 - عناصر الأداء الوظيفي:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.²

2 4 - محددات الأداء الوظيفي:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولا من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح بالمعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}.$$

- الدافعية: تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام".

- القدرات: القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، والتعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

1- فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص96.

2- أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2008، ص 34.

- **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

- **الإدراك:** يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتصدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها".¹

2-5 - أنواع الأداء:

بعد التعرف على ماهية الأداء يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

2-5-1- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي: و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مم يلي:

* **الأداء البشري:** و هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة و تحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

* **الأداء التقني:** و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

* **الأداء المالي:** و يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: و هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا

تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، و كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

1- زيد صالح حسن ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص101.

2-5-2- حسب معيار الشمولية :

فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية

للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي لعناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمالية

والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي: " وهو الأداء الذي يتحقق على المستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة

أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى

أداء وظيفية مالية، أداء وظيفية الأفراد ، أداء وظيفية التموين، أداء وظيفية الإنتاج، أداء وظيفية التسويق.¹

2-5-3- حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق،

والموارد البشرية، ويتم تقسيم الأداء إلى:

• أداء الوظيفة المالية : تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية والربح العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.

• أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها.

• أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

• أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب.²

2 6 - العوامل التي تؤدي إلي تدني مستويات الأداء الموظفين:

أ - غياب الأهداف المحددة، فالمنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية

للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها

1- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص ص 17-18.

2- عبد المليك المزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 89.

على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودة استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أداءه محدودًا أو معدومًا، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن ثم تدني مستوى الأداء.¹

ب - عدم المشاركة في الإدارة، فضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.²

ت - اختلاف مستويات الأداء، من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظامًا لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطي للموظفين الذي يتميز أداؤهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم.³

ث - مشكلات الرضا الوظيفي، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء. ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية - على سبيل المثال - العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة - خاصة بيئة العمل - كالترقية والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها.⁴

1- عبد الرحمن الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994، ص 86.

2- محمود عساف، نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج، مجلة دراسات، المجلد 7، العدد 24، جامعة الأغواط، 1997، ص 298.

3- هاني يوسف خاشقجي، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق الرياض، 1993، ص 180.

4- عبد الرحمن الشقاوي، مرجع سابق، ص 78.

ج - التسبب الإداري، إذ يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به. وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماساً للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلاً عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه، إذا كانوا أيضاً قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بالمواعيد وبذل الجهد لإنجازه.¹

ح - مشكلات التطوير التنظيمي، تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ إن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.²

خ - مشكلات البيئة المادية، تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، وإن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلي ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم.³

د - ضعف نطاق الإشراف، نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تزايد، ونظراً لكبير حجم المنظمات وتعقد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دوراً في التأثير على الأداء الوظيفي، فيتربت عن عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم.⁴

ذ - ضعف نظم الحوافز، لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز

1- محمود عساف، مرجع سابق، ص 300.

2- موفق الكبيسي، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة، 2004، ص 54.

3- بدر حسن حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 35.

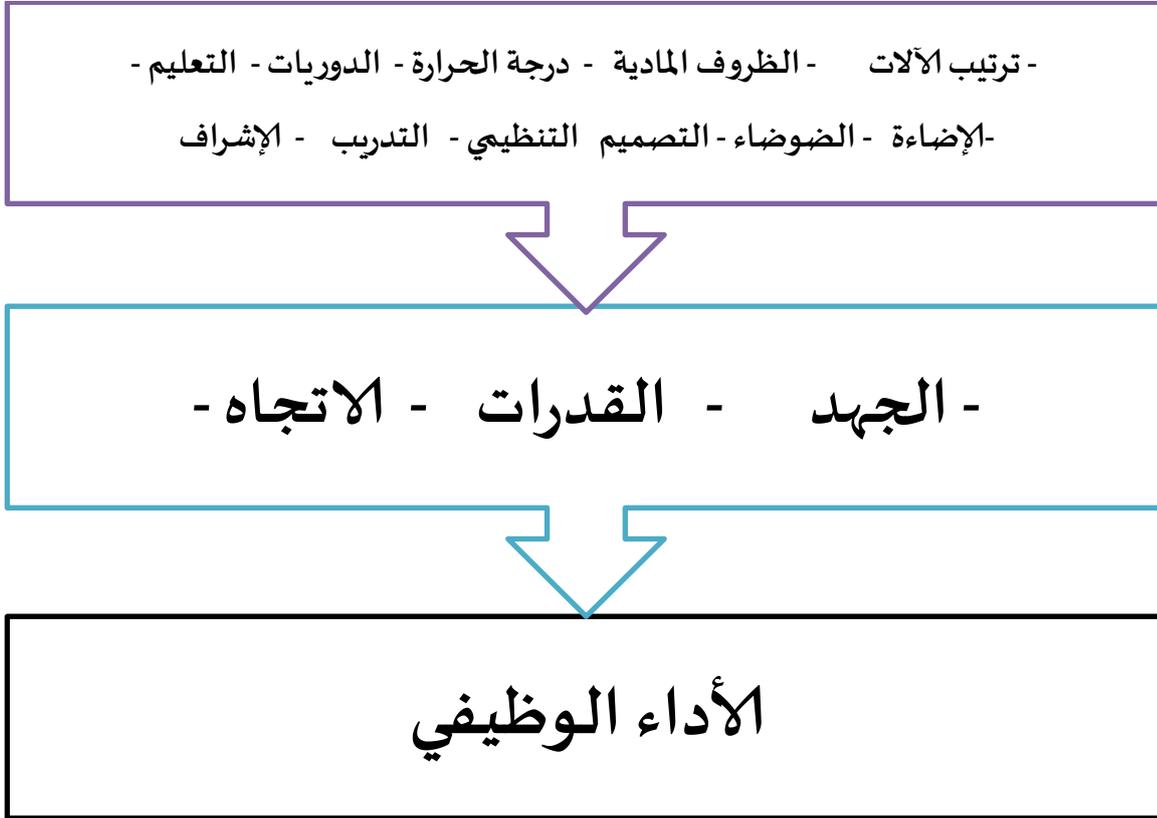
4- حمدي كمال أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1989، ص 371.

التي تلائم الموقف. إن غياب الحوافز يؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي على أدائهم.¹

2 7 - العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي.²

شكل رقم 03 : العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي



المصدر: راوية مُجَّد حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية.³

1- علي مُجَّد عبد الوهاب، الحوافز بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1987، ص109.

2- راوية مُجَّد حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 212.

3- راوية مُجَّد حسن، نفس المرجع السابق، ص 212

3 - تقييم الأداء:

3 4 - ماهية تقييم الأداء:

لقد تباينت و تعددت التسميات بشأن موضوع تقييم الأداء العمال، فمن المهتمين من يشير إلى هذا بتسمية تقويم الأداء، ومنهم من يعبر عنه بالقول قياس توازن الأداء، ومنهم من يقول ببساطة قياس الأداء ومنهم أيضا من يطلق على هذا التسمية قياس كفاية الأداء، هذا من جهة.

من جهة ثانية هناك تعريفات عديدة لتقييم الأداء العمال مختلفة في الصياغة لكن متشابهة في المعنى نذكر أن البعض يراه بأنه " قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم على قدراته و استعداداته للتقدم" و يراه البعض الآخر بأنه " عبارة عن عملية الحكم التي تنتهي بتقييم إسهامات الفرد أو المجموعة للمنظمة." ويعرفه آخرون بأنه " عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد في وظيفته و تقييم قدراته و إمكانياته للتقدم." ويرى آخرون بأنه " عملية منظمة وشاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم إنجازه من عمل في فترة زمنية معينة مع حجم ومستوى العمل المراد إنجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعة." وترى سعاد برنوطي أن كل منظمة تحتاج أن تجري تقييما دوريا لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلا إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة لا بد مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وأهليته للوظيفة الجديدة¹.

فبالرغم من اختلاف الصياغة، إلا أن تقييم الأداء معناه من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونه وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات و مهارات و قابليات الأفراد العاملين من ناحية، و طبيعة الأداء و معايير قياسه من ناحية أخرى.²

ويرى عمرو غنيم وعلي الشرقاوي بأنه " ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة الحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز أعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكاته وتصرفاته أثناء العمل وعمل لزملائه و مرؤوسيه."³ يعني بذلك قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناط بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

وكذلك هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

1- سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 377.

2- خضير حمود، ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 149.

3- عمرو غنيم، علي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2002، ص 649.

3 2 - أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

- رفع معنويات العاملين: إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- دعم إجراءات التوظيف والنقل واثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات كما تعتبر معياراً لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما يعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى انتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- استمرار الرقابة والإشراف: أن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرها حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
- تعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة كما يعتبر مؤشراً لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة.¹

3 3 - أهداف تقييم الأداء:

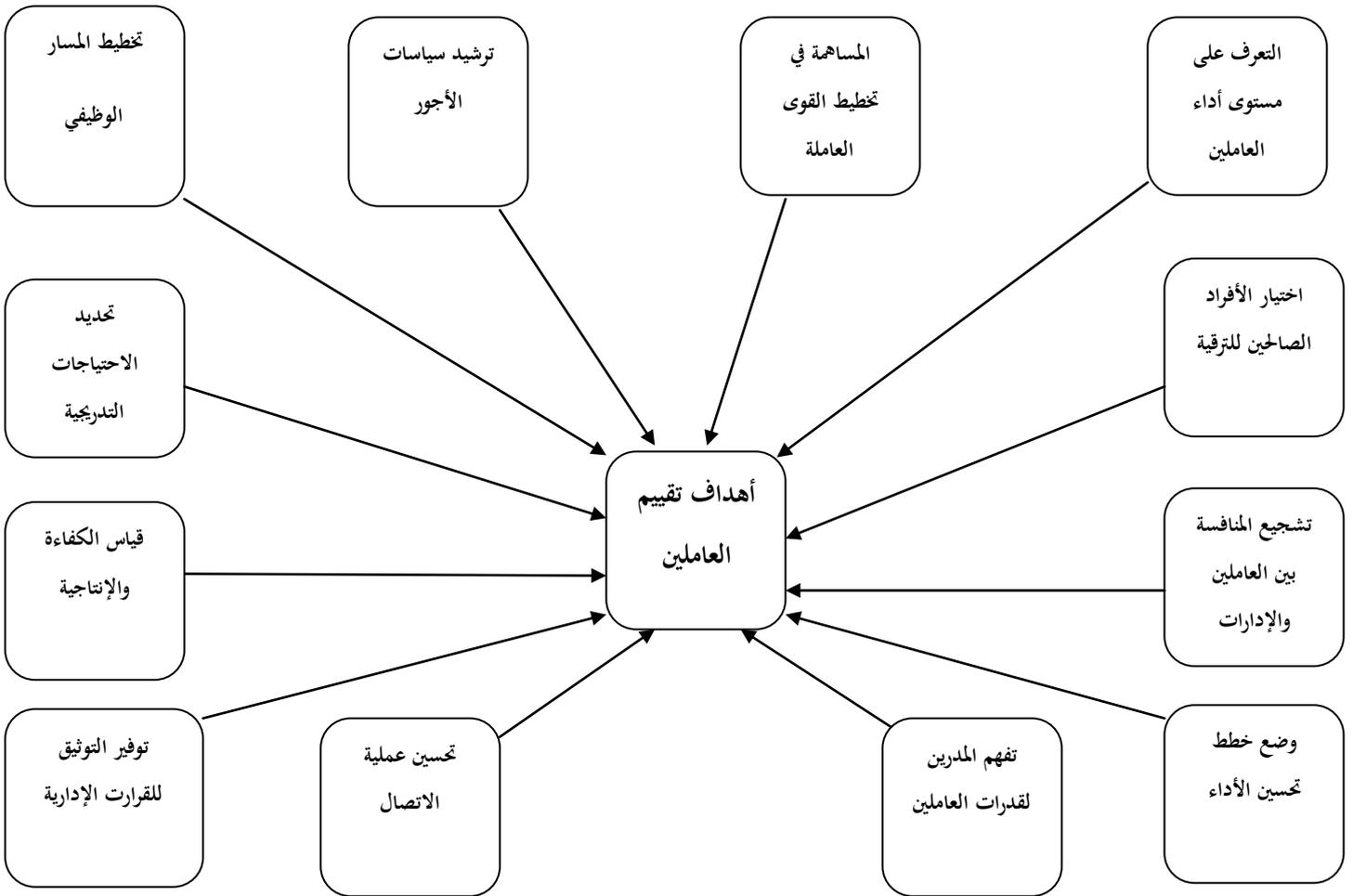
- إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة تحقيق أهداف المنظمة حيث تتركز فيما يلي:
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية
- تفادي المحسوبية عن طريق توجيه الأسس التي تتم بناء على الترقية أو زيادة الأجور.
- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل جهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوة العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.

1- فهمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص77.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية قدرات الأفراد، من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- تزويد الأفراد بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختبار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.¹

ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أهداف تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين

1- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 90.

خلاصة الفصل:

اتضح لنا من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل المكانة الهامة التي يحتلها الأداء الوظيفي في المنظمات، حيث يعتبر تحسين وتطوير أداء الأفراد من بين الأهداف الرئيسية التي تسعى لتحقيقها، ويعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أنه يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف نقاط الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة.

وفي هذا الفصل تمكنا من تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به، إضافة إلى عناصره، محدداته، أنواعه، والعوامل المؤثرة فيه، ومن ثم تم إلقاء الضوء على ماهية وأهمية وأهداف تقييم الأداء.



الفصل الثالث

المنشأة الرياضية

تمهيد:

على غرار مختلف المنشآت في كل مجالات الحياة شهدت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا واتساعا في حجمها وتعددا في وظائفها بشكل يتطلب أن تكون لهذه المنشآت إدارة تمتاز بالتخصص في المجال الرياضي، حيث من السهل تشييد وبناء هذه المنشآت ولكن من الصعب وجود إدارة سليمة تقوم بتسييرها على أحسن وجه.

وسنلقي الضوء في هذا الفصل على مختلف الأدبيات المتعلقة بالمنشآت الرياضية، بداية باستعراض التطور التاريخي للمنشآت الرياضية، إلى مفهوم وأنواع وخصائص وأهداف المنشأة الرياضية، ومن ثم التطرق إلى الطبيعة القانونية لاستعمالها والمبادئ العامة لتخطيط المنشآت، وصولا إلى مسؤوليات إداري المنشأة الرياضية ودور المركبات متعددة الرياضات التي تمثل ميدان دراستنا.

1 - لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية:

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم وبدأت تتطور تدريجياً إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، فأصبحت هناك مدناً رياضية تحوي العديد من المنشآت.

1 1 - المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يعتبر الإغريق أول من مارسوا الألعاب الرياضية وذلك منذ سنة 866 قبل الميلاد، وفي سنة 468 قبل الميلاد نظم هؤلاء أول دورة رياضية في مدينة أوليمبيا (وهي الأصل في تسمية الألعاب الأولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي) واستمرت هذه الدورة مدة (05) خمسة أيام، اشترك فيها الكثير من المتنافسين فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات، وكان أول ما بنى ملعباً كبيراً سمي بمضمار الجري، ثم جاء عصر الرومان فشيّدوا مجموعة من المنشآت الرياضية الهامة أطلقوا عليها تسمية البلاستري وكانت هذه الأخيرة تضم عدة ملاعب:

(أ) ملعب البنتاثون:

كانت تمارس فيه خمس رياضات تتمثل في: العدو، والوثب العالي، قذف القرص، رمي الرمح، المصارعة، وكان يطلق على هذه الرياضات رياضة البنتاثون.

(ب) ملعب الهيبودروم:

بني هذا الملعب في العصر الروماني لأجل سباقات الفروسية والعربات والاحتفالات والأعياد، إضافة إلى بعض النشاطات الثقافية المتمثلة في التنافس بين الخطباء والشعراء.

(ت) البلاسترا:

تمثل دور هذا الملعب في تدريب اللاعبين والرياضيين على مختلف أنواع الرياضات.

(ث) الليونيديون:

تقابله في وقتنا الحالي القرى الرياضية، حيث كان هذا المكان مخصصاً لإقامة الوفود الرياضية البعيدة عن مكان إجراء المنافسات.

(ج) الكولوسيوم:

يعتبر من أشهر الملاعب القديمة في التاريخ، قام بتشييده الإمبراطور فسباسيان وتوفي قبل إتمامه فأكمل ابنه البناء سنة 80 م كان الملعب بيضوي الشكل يشتمل على مدرجات بنيت على أربعة طوابق يبلغ ارتفاعها 48 متر ويستوعب حوالي 8000 متفرج، بالإضافة إلى وجود مداخل ومخارج وضعت على أسس علمية سليمة، كما زينت واجهاته بالتماثيل.¹

1- عفاف عبد المنعم، الإمكانيات في التربية الرياضية، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، 2001، ص 25.

1 2 - المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

في سنة 1890 م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشييدها بالمعايير الهندسية، معتمدة في ذلك على خبراء ومتخصصين ، إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها:

(أ) الملعب الأولمبي:

وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها : كرة القدم - ألعاب القوى الخفيفة-سباق الموانع - المشي - القفز - الرمي .. الخ.

(ب) الصالة المغطاة:

لا يمكن أن تقل مساحتها عن 25 متر مربع وارتفاعها عن 07 أمتار، وسعة مدرجاتها عن 400 متفرج على الأقل، كما تستغل أسفل المدرجات لتوفير الخدمات للاعبين والإداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية ... الخ.

(ت) الملاعب المفتوحة:

وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي تعد خصيصاً لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب.

(ث) حمام السباحة والغطس:

وهي أيضا عبارة عن مجموعة من المسابح من بينها : المسبح الأولمبي، حوض الغطس مزود بمصاعد ولوحات القفز، حوض للتدريب وآخر للإحماء قبل إجراء المنافسات، كما يستعمل أسفل مدرجات المسبح الأولمبي كغرف لتبديل الملابس، دورات المياه ومخازن... الخ.

(ج) الفنادق الرياضية:

تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين، وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى... الخ

(ح) الخدمات المركزية:

تعتبر المسؤولة عن كل مستلزمات حسن سير المنشآت السابق ذكرها إذ تعمل على تجهيزها بالكهرباء، المياه، شبكات صرف المياه، الخدمات البريدية، مستودعات السيارات والمخازن وتقوم على مراقبتها.¹

1- عفاف عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2 - مفهوم المنشأة الرياضية:

لقد عرف البعض المنشآت الرياضية على أنها " ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة.¹ ويعرفها البعض أيضا على أنها " وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي: الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.² نفهم من خلال هذين التعريفين أن المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم.

يعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه المؤسسات (المنشآت الرياضية) والإمكانات المتوفرة بها، حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وذات كفاءة من أجل تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها هذه المنشآت، وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المنشآت الرياضية يتطلب مراعاة خاصة لتحقيق فعالية تسييرها من إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل رقي الرياضة وممارستها، وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع.

وهذا ما ركزت عليه الدولة الجزائرية عند إشرافها على هذه المنشآت أو فيما فوضته لبعض أصحاب رؤوس الأموال أو المؤسسات الأخرى للإشراف وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية، لما مسه المشرع الجزائري من أهمية بالغة للمنشآت الرياضية فقد خصص في القانون رقم (04 /10 المؤرخ في 14 أوت 2004) المتعلق بالتربية البدنية الرياضية فصلا خاصا لها حيث جاء الفصل 11 منه تحت عنوان: التجهيزات والمنشآت الرياضية، وقد نصت المادة 81 منه على ما يلي: "تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية الرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى. وتطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت قاعدية رياضية تربية جوارية وترفيهية.³"

3 - أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

1- أمين أنور الخولي، الرياضة والحضارة الاسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 329.

2- حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2003، ص 172.

3- محمد نايت ابراهيم، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها، مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 14.

3 1 - الأهداف:

- منشآت تنافسية.
- منشآت تدريبية
- منشآت ترويحية.
- تعليمية
- علاجية... الخ.

3 2 - الشكل العام:

- منشآت خارجية (مكشوفة).
- منشآت داخلية (مغطاة).

3 3 - الرياضة (اللعبة):

- رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة... الخ).
- رياضات زوجية (تنس، اسكواش... الخ).
- رياضات فردية (العاب قوى،).
- رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة... الخ).
- رياضات مائية (سباحة، غطس، ... الخ).
- رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز... الخ).

3 4 - القانونية:

- منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية).
- ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويج).

3 5 - التبعية:

- منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية ...)
- منشآت أهلية / خاصة (شركات، أندية، ...)
- منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ).

3 6 - نوعية الأرضية:

تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، أسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية ... الخ)¹.

1- مُجَدِّ ديلمي ، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي ، العدد 08، جامعة الجزائر3، جوان 2014، ص 73.

4 - خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبر منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية أي يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن ، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية نشاطات رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.¹

5 - أهداف المنشآت الرياضية:

- إقامة فعاليات جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية.
- تنظيم المباريات الرياضية والمسابقات الثقافية والاجتماعية بكافة أنواعها لتحقيق التوازن الكامل والوصول إلى نقطة التوازن في جميع المجالات الشبابية.
- غرس وتنمية الروح الرياضية والوعي الرياضي بين جميع أفراد المجتمع.
- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل الرياضي وفق القانون الدولي للألعاب الرياضية.
- تحقيق إنجازات رياضية عالية.
- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.
- المساهمة في إحداث التنمية المتكاملة من النواحي الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية أو من أي ناحية تسعى لاكتمال عملية التنمية.
- رعاية الشباب وتربيته وزيادة فعاليته في المجتمع.
- الاستفادة من الطاقات الشبابية وتوظيفها في خدمة المجتمع.

1- المرسوم التنفيذي رقم 91 - 416 المؤرخ في 1991/11/02 ، المحدد لشروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها. الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 54 سنة 1991 .

- الارتقاء بالمستوى الصحي والنفسي للشباب عن طريق الأنشطة المختارة سواء كانت رياضية أو اجتماعية، مع الاهتمام بالقيم والعادات والتقاليد الإسلامية.
- تنظيم واستثمار وقت الفراغ والطاقة لدى النشء والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.
- إعادة أجيال قادرة على حمل الأمانة وقيادة المسيرة.¹

6 - الطبيعة القانونية لاستعمال المنشآت الرياضية:

حسب المادة 89 من الأمر 95/09 والخاصة بقانون التربية البدنية والرياضية " يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين والمنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية. و يمكن أيضاً لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشأة رياضية بنفس الشروط. يتضح اهتمام الوصاية المتمثلة في وزارة الشباب والرياضة بممارسة الأنشطة الرياضية من طرف فئة كبيرة من الشعب الجزائري ولا يتأتى ذلك إلا بتوزيع لا مركزي للمنشآت الرياضية بأنواعها عبر الأحياء الحضرية والسكنية.

كما توضح المادة أن المنشأة الرياضية يجب أن تتصف بمواصفات تقنية من أجل أمن الرياضيين كما يمكن أن تسمح الدولة حسب المادة المذكورة ببناء منشآت رياضية في كل مجموعة اقتصادية وإدارية.²

7 - المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية:

لتجنب الوقوع في أخطاء قد تُحد أو تقلل من فاعلية المنشأة في أداء رسالتها وتحقيق هدفها الذي أنشأت من أجله، فإن هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها والاهتمام بها أثناء مراحل التصميم والتخطيط لإنشاء المنشأة الرياضية، والتي من أهمها ما يلي :

7 1 - اختيار الموقع:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته باختلاف حجم المشروع حيث يجب مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 3 كم بالنسبة للشباب، 2 كم بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة التي تربط الملعب بالمدينة.
- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة، مع كثرة وسهولة المواصلات المؤدية إليه، وقصر الطريق وسهولة الاستدلال عن موقعه.

1- عبد العزيز صالح الكريديس، متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص29.

2- لخضر ريوخ، فاعلية المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التربوية وأثرها على تلاميذ المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص 29.

- بالنسبة لاختيار موقع المنشأة الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل المختلفة لانتقال المشاهدين من وإلى المنشآت في أقل وقت ممكن.
- يجب أن تكون الطرق المؤدية للمنشآت ممهدة جيداً ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الإستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب وداخل القرى والمدن الرياضية حرصاً على سلامة وراحة اللاعبين وال جماهير والحكام والإداريين ورجال الإعلام وغيرهم.
- العناية التامة بالخدمات العامة لجماهير المشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني مثل دورات المياه، الكافتريات، المطاعم سريعة الخدمة، الإسعاف... الخ. بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين¹.

7 2 - التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

يجب أن تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية... الخ) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها. كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الاتصال وإنجاز المهام بكفاءة .

7 3 - العزل :

- هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي :
- عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج (مصانع، مطارات، ... الخ) .
 - عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى (مثل: ميادين الرماية، الجمباز،... الخ) .
 - عزل ملاعب الكبار عن الصغار / الأطفال .
 - عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بجوائز لا تعيق ولا تشوه الملاعب .
 - مراعاة تخصيص أماكن لمنسوبي الصحافة والإعلام .
 - عزل المدرجات بعضها عن بعض (تقسيم) مع الاستقلالية في المداخل والسلام .
 - تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيداً عن العبث.

7 4 - الأمن والسلامة:

هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها، ومنها على سبيل المثال :

- يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة .

1- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص19.

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب .
- يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تلافياً للازدحام .
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماماً عن أرضيات الملاعب .
- يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.
- تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.

7 5 - الصحة العامة:

يجب الاهتمام بالعوامل التالية :

- تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشأة الرياضية.
- العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية .
- الاهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية .
- العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين¹.

7 6 - الإشراف:

هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها :

- يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الاتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة .
- يفضل أن تكون أماكن وحجرات الإشراف مطلة على ميادين المنشأة وبزوايا رؤية جيدة (واجهاتها من زجاج) .
- يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية .
- يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها .

7 7 - الاستغلال الأمثل:

يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد، والاستفادة القصوى منها ما أمكن هو القاعدة الذهبية. فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقاً لاستمرارية الاستخدام. ولذا يجب مراعاة ما يلي:

- الاستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض.
- إنشاء أكثر من ميدان رياضي للاستفادة القصوى من المساحات.
- استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر.

1- عفاف عبد المنعم، مرجع سابق، ص 72.

- تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.

7 8 - النواحي الاقتصادية:

يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة

التالي:

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
- وضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير).
- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
- تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء).
- استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها.

7 9 - القانونية:

للهندسة المعمارية قوانين يجب إتباعها، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين

المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي :

- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المنشأة.
- إتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.
- مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.
- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المنشأة).

7 10 - إمكانية التوسع مستقبلاً:

عملية التوقع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلاً أمر محتمل الحدوث،

خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي :

- مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.
- مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
- مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.
- مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقياً أو رأسياً.

7 11 - الناحية الجمالية:

الجانبة الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة

والمستفيدين خاصة (المشركين والمشاهدين)، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة

إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها :

- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
- زيادة المساحات / المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الاهتمام بالزراعة / الحدائق.

- الاهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.
- استخدام الزهور والنافورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.¹

8 - مسؤوليات إداري المنشأة الرياضية:

مدير المنشأة هو المسؤول عن كل ما يجري داخل المنشأة، ولذا عليه معرفة مستوى تأهيل العاملين معه وتأهيل وتدريب من هم في حاجة لذلك، ومن ثم توزيع المهام حسب الاختصاص والكفاءة، لكي يتمكن من تحقيق الهدف الذي من أجله أوجدت المنشأة الرياضية. بالإضافة إلى ذلك عليه القيام بالمسؤوليات المتعلقة بالجوانب التالية:

8 1 - الجانب المعرفي:

- عدد ونوعية الأفراد المستفيدين من المنشأة.
- عدد ونوعية ومواعيد الأنشطة التي تمارس في المنشأة.
- عدد الأنشطة التي تمارس في نفس الوقت.
- الوقت اللازم لإعداد المنشأة للنشاط الحالي واللاحق.
- أوقات الصيانة الدورية.
- الأجهزة المستخدمة في كل نشاط.
- الأدوات التعليمية المساعدة.

8 2 - الجانب الإشرافي:

- الإشراف العام على المنشأة وأدائها.
- توزيع المشرفين على جميع أجزاء المنشأة.
- التأكد من قدرة المشرفين على اتخاذ القرارات القيادية السليمة حسب المواقف.
- تقييم أداء المشرفين والتزامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
- التأكد من ملائمة برامج المنشأة المعدة من قبل المشرفين.
- تحفيز المشرفين على الارتقاء بمستوى أدائهم (عن طريق الدورات التدريبية).
- التأكد من أن المنشأة توفر بيئة آمنة لمزاولة الأنشطة الرياضية.
- التأكد من وضع اللوحات الإرشادية (تحذيرية أو توجيهية) في الأماكن الملائمة.
- تنظيم البرامج للوصول إلى التشغيل الأقصى للمنشأة.
- المحافظة على أمن وسلامة المنشأة.
- التأكد من إجراء أعمال الصيانة وفحص الأجهزة بشكل مستمر.

1- عفاف عبد المنعم، مرجع سابق ، ص74.

8 3 - الجانب التوثيقي:

هناك العديد من السجلات التي يجب توافرها بشكل مستمر في مقر إدارة المنشأة، وهي:

(أ) سجل الرياضيين المستخدمين للمنشأة وتشمل:

- البيانات العامة.
- الكشوفات الطبية.
- موافقات أولياء الأمور بالنسبة لصغار السن.

(ب) سجل خاص بالإصابات وتقاريرها.

(ت) سجل الميزانية السنوية (الموارد والمصروفات).

(ث) سجل خاص بالمنشأة ومحتوياتها (الأرضيات، التكييف، الإضاءة ... الخ).

(ج) سجل خاص بصيانة المنشأة ومحتوياتها.

(ح) سجل خاص بتشغيل واستخدام المنشأة.

(خ) سجل خاص بالمسابح.

(د) سجل للتعريف بالأدوات والأجهزة عند استلامها من قبل المستودعات، ويحتوي على: ترقيم للأجهزة

والأدوات، تاريخ الشراء، تاريخ الاستلام، اسم الشركة البائعة، المبلغ، عدد الأجهزة والأدوات وتصنيفها... الخ.¹

9 - دور المركبات متعددة الرياضات:

تكلف مكاتب المركبات متعددة الرياضات بما يلي:

- الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها.
- المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

تكلف مكاتب المركبات متعددة الرياضات لأجل انجاز أهدافها بما يلي:

- (أ) تهيئة مجموع الهياكل الرياضية الداخلة في مالية المكتب، وتسييرها وصيانتها عند الاقتضاء وتوسيعها.
- (ب) القيام بالاتصال مع المجموعات الرياضية للولاية والمدريات المكلفة بالتربية والثقافة والشبيبة لدى المجلس التنفيذي للولاية وعند الاقتضاء مع السلطات الجامعية والعسكرية، بالتنظيم المادي لـ:
 - المبادرات الرياضية المحلية أو الوطنية أو الدولية.
 - تدريب الرياضيين.

1- محمد ديلمي، مرجع سابق، ص 78.

- تعليم التربية البدنية والرياضية لفائدة المؤسسات المدرسية والجامعية والعسكرية غير المزودة بمنشآت رياضية.
- الممارسة الرياضية التخصصية والمنظمة داخل مدارس الرياضة والملحقة إما بجمعيات رياضية وإما بمجموعات رياضية مدرسية وعسكرية.
- التكوين عند الاقتضاء، للإطارات الضروريين لتشغيل الحركة الرياضية على مستوى الولاية.¹

1- مرسوم رقم 77 - 177 مؤرخ في 06 أوت 1977 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات متعددة الرياضات. الجريدة الرسمية رقم 64، 1977.

خلاصة الفصل:

إن ظهور الوجه الحقيقي للرياضة يكون من خلال زيادة إقبال والمشاركة للعنصر البشري في مختلف الأنشطة الرياضية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توفر المنشآت الرياضية، المسيرة من طرف إدارة سليمة تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة من إنشائها.

كما أن نجاح تسيير المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة والمبادئ الأساسية لها التي يتمسك بها المسؤول عن التخطيط وتسيير الإمكانيات الرياضية المتوفرة بالطريقة المثلى.

وتعرفنا في هذا الفصل على التطور التاريخي للمنشآت الرياضية وأهدافها في العصر القديم والعصر الحديث، إضافة إلى مفهوم المنشأة الرياضية، أنواعها والتصنيفات المعمول بها، خصائصها، والهدف من إنشائها، ومن ثم تطرقنا إلى الطبيعة القانونية لاستعمال المنشآت الرياضية في الجزائر، وأهم المبادئ لتخطيط هذه المنشآت، وبعدها تم التعرف على دور ميدان دراستنا المتمثل في المركبات متعددة الرياضات.





الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة، وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية تمكننا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها، ليتم من خلال تحليلنا لها التأكد من مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات المنطلق منها، و بالتالي الإجابة على تساؤلات الدراسة.

1 - الدراسة الاستطلاعية:

تهدف المرحلة الاستطلاعية إلى تكوين أطر نظرية يمكن اختبارها وذلك بعد تحديد واضح لمشكلة الدراسة أو البحث موضوع الاهتمام، وبناء عليه يعد التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات الأساس الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو المساومة عليه إذا ما أريد الانتقال إلى المرحلة الثانية المرتبطة بالتشخيص أو الوصف الموضوعي لظاهرة معينة، على سبيل المثال الحصول على الخصائص الديمغرافية والنفسية لمجتمع البحث (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، فئات الدخل، المهنة، درجة التقبل الاجتماعي، درجة التجديد والابتكار).¹ وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى ديوان المركب متعدد الرياضات بالعالية بسكرة في الفترة الممتدة بين 10 و 24 أبريل 2018، وقد كان الهدف من هذه الدراسة في تقديم صورة واضحة عن مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في البحث، من خلال جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة، كما تتيح أخذ صورة عن الظروف الميدانية والعوائق والتسهيلات التي ستواجه الباحث. وقمنا خلال الدراسة الاستطلاعية بالاتصال مباشرة برئيس مكتب المستخدمين بديوان المركب الذي زودنا بمختلف المعلومات، إضافة إلى توزيع استمارات استطلاعية هدفها تصحيح الاستبيان والتأكد من ثبات صلاحية هذه الأداة.

2 منهج الدراسة:

يمكن اعتبار كلمة منهج بأنها طريقة تصور وتنظيم البحث، فالمنهج ينص على كيفية تصوير وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما.² إن اختلاف المناهج يعود أساسا لاختلاف المواضيع المتناولة قصد دراستها، كما أن تحديد منهج ما في أي بحث دون غيره يعود إلى طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث بالدراسة، فلكل موضوع منهج خاص به، ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستند إليها كل باحث في ميدان تخصصه، لذا تم اختيار المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع هذه الدراسة المعنونة ب: العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية، حيث تم وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا من خلال جمع المعلومات الكافية، ومن ثم التحقق من هذه المعلومات بالوصف والتحليل بغية استخلاص النتائج الجديدة والمفيدة. ويعرف المنهج الوصفي على أنه: هو المنهج الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من

1- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 47.

2- مورييس أنجيس، منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 99.

الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها و ضبطها أو التحكم فيها.¹ كما يعرف أيضا على أنه: تصور دقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميولات والرغبات والتطور بحيث يعطي صورة للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية. ومن هنا يتضح لنا أن المنهج الوصفي يهتم في تصوير ما هو كائن، أي الوضع الراهن أو الحادث، فهو يصف الظاهرة وخصائصها ومركباتها ويصف العوامل التي تؤثر عليها، والظروف التي تحيط بها، ويحدد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة، وانطلاقا من هذا التصوير الشامل يمكن التنبؤ والاستنتاج بالأوضاع المستقبلية التي ستؤول إليه هذه الظاهرة.²

3 أداة الدراسة:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها، ونظرا لطبيعة الدراسة وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان. الاستبيان: هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة من الأفراد.³

تعتبر من أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في البحوث، وذلك راجع للميزات التي تحققها هذه الأداة من اختصار للجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائيا والناتج المتحصل عليها تتحدد حسب محتواه من أسئلة، وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول مشكلة، ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق وسائل الاتصال الأخرى، وهي تكون بالإجابة على تلك الأسئلة بمعرفته الخاصة.⁴

ويمكن للباحث استخدام أنواع مختلفة من الأسئلة في الاستبيان، ويعتمد ذلك على طبيعة الدراسة

وإمكانيات الباحث ومهاراته في مناهج البحث، وطبيعة عينة الدراسة، وبشكل عام اعتمدنا على الأسئلة المغلقة أو المحدودة الإجابة. وعليه قمنا بإعداد استمارة أسئلة مكونة من قسمين:

• القسم الأول: البيانات الشخصية: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بإطارات

ديوان المركب متعدد الرياضات بولاية بسكرة، وذلك من أجل معرفة البنية الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث السن، الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة، وهذه الأخيرة تم تصنيفها كما يلي:

1- موسى حريزي، صبرينة غربي، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 26.

2- كمال مجد مغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 95.

3- مصطفى غلبان ربيحي، عثمان مجد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 82.

4- مجد المختار إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي خطواته الإجرائية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005، ص 81.

- رتب تقنية: وتمثل الرتب التقنية الخاصة بقطاع الشباب والرياضة وهي: مستشار رئيسي،

مستشار، مربّي رئيسي ومربي للأنشطة البدنية والرياضية.

- رتب إدارية: الرتب الإدارية من الصنف 10 فما فوق، وتمثلت متصرف محلل، متصرف، ملحق

رئيسي للإدارة، محاسب رئيسي.

• **القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة وتكون من (27) عبارة مقسمة على ثلاث محاور

كالتالي:

- **المحور الأول:** (09) عبارات تمثل المؤشرات المتعلقة بتأثير العدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي

للعاملين بالمنشآت الرياضية.

- **المحور الثاني:** (09) عبارات تمثل المؤشرات المتعلقة بتأثير العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي

للعاملين بالمنشآت الرياضية.

- **المحور الثالث:** (09) عبارات تمثل المؤشرات المتعلقة بتأثير العدالة التعاملية على الأداء الوظيفي

للعاملين بالمنشآت الرياضية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستمارة،

حيث تم استخدام صيغة موحدة بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 01: يوضح توزيع درجات العبارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في الاستمارة، فقد تم حساب المدى بين

أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (5-1 = 4) ، ثم تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول

على طول الخلية الصحيحة أي (0.8 = 5 ÷ 4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي

(1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8 = 1 + 0.8)، وهكذا لبقية الفئات.

وعليه فإن طريقة حساب المتوسط الحسابي للمقياس والتعليق عليه هي كالآتي:

- من 1 إلى 1.80 تعني عدم الموافقة بشدة. (مستوى منخفض جدا).

- من 1.81 إلى 2.60 تعني عدم الموافقة. (مستوى منخفض).

- من 2.61 إلى 3.40 تعني محايد. (مستوى متوسط).

- من 3.41 إلى 4.20 تعني موافق. (مستوى مرتفع).
- من 4.21 إلى 5 تعني موافق بشدة. (مستوى مرتفع جدا).

4 - الشروط العلمية للأداة:

تتنوع وسائل القياس في مجالات علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تنوعا كبيرا، لذلك هناك بعض الشروط والمعايير التي تعرف باسم محاكاة الجودة لهذا المقياس، وذلك لضمان الحكم على مدى صلاحيتها للاستخدام والتطبيق و مناسبتها لتحقيق الأغراض المرجوة من عملية القياس.

4-1- صدق الاستبيان:

إن صدق الاستبيان المقرر في البحث مهما اختلف أسلوب القياس يعني قدرته على قياس ما وضع من أجله أو الصفة المراد قياسها أو تقديرها.

وقد استعملنا في معالجة الأداة صدق المحتوى لاستخراج دقة صدق الاستبيان وذلك من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي على أفراد لإبداء آرائهم وملاحظاتهم على الاستبيان ومحتواه لتقدير مدى صدق تحقيق الغرض الذي وضع من أجله.

وتم التحقق من هذا الصدق عن طريق مجموعة مكونة من أربعة أساتذة وذلك بعد إبدائهم لبعض الملاحظات والاقتراحات التي أخذت بعين الاعتبار في وضع الصيغة النهائية للاستبيان. (انظر الملحق رقم 01).

4-2- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد.¹ ومن أجل التأكد من ثبات الاستمارة تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) على العينة الاستطلاعية (10 مفردات).

جدول رقم 02: معامل الثبات ألفا كرونباخ.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
27	0.901

المصدر : من إعداد الطالب بناء على إجابات العينة الاستطلاعية ومخرجات برنامج Spss.

ويوضح الجدول أن معامل الثبات للاستمارة عال جدا، حيث بلغ (0.901) ، وهو ما يدل على أن الاستمارة تتميز بدرجة عالية من الثبات.

1- مُجَدَّ عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 180.

5 مجتمع الدراسة:

يبلغ عدد الأفراد العاملين في ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة بـ 53 موظفا موزعين على عدة رتب ومناصب، وذلك حسب القائمة العددية للموظفين الموقوفة إلى غاية 2017/12/31 المقدمة من طرف مكتب المستخدمين بديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة. غير أن مجتمع الدراسة ينحصر في مجموع الإطارات شاغلي المناصب العليا أو من لهم الحق في شغل هذه المناصب، سواء كانوا من الرتب التقنية (مستشارين ، مربين ،...) أو من الرتب الإدارية (متصرف محلل، متصرف، ملحق رئسي ،...)، ويبلغ عددهم 34 إطارا يشكلون مجتمع الدراسة.

ويمكن إبراز وضعية تعداد الموظفين على مستوى ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة من خلال

الجدول التالي:

جدول رقم 03: وضعية تعداد الموظفين الموقوفة إلى غاية 2017/12/31

الهيئة	مرسمين
ديوان المركب المتعدد الرياضات عبر الوحدات	37
مديرية الشباب والرياضة	16
المجموع	53

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المقدمة من طرف مكتب المستخدمين بديوان المركب متعدد الرياضات

أما فيما يخص تعداد الإطارات على مستوى ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة فهي موضحة

من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 04: القائمة العددية للإطارات الموقوفة إلى غاية 2017/12/31

نوع الرتبة	العدد
رتب تقنية	22
رتبة إدارية	12
المجموع	34

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المقدمة من طرف مكتب المستخدمين بديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة.

6 عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات، فهي تعتبر جزءاً من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي.¹ وقد اقتصرنا هذه الدراسة على إطارات ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة، وبالنظر لصغر مجتمع الدراسة والذي بلغ 34 إطاراً، فقد تم استخدام المسح الشامل لجميع إطارات الديوان، حيث تم توزيع 34 استمارة، استرجع منها 32 استمارة تم إخضاعها للتحليل الإحصائي.

7 متغيرات الدراسة:

أ - المتغير المستقل: هو العامل أو العوامل التي تؤثر على المتغير التابع، ويمثل في دراستنا: العدالة التنظيمية.

ب - المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المتغير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظها الباحث من خلال معالجتها للظروف المحيطة بالتجربة.² ويمثل في دراستنا: الأداء الوظيفي.

8 مجالات البحث:

أ) المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مستوى ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة والوحدات التابعة له.

التعريف بمكان الدراسة:

أنشأت مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في: 06/1977/08 والمتعلق بإحداث مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، والذي عدل في ما بعد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 492/05 و المؤرخ في: 2005/12/22.

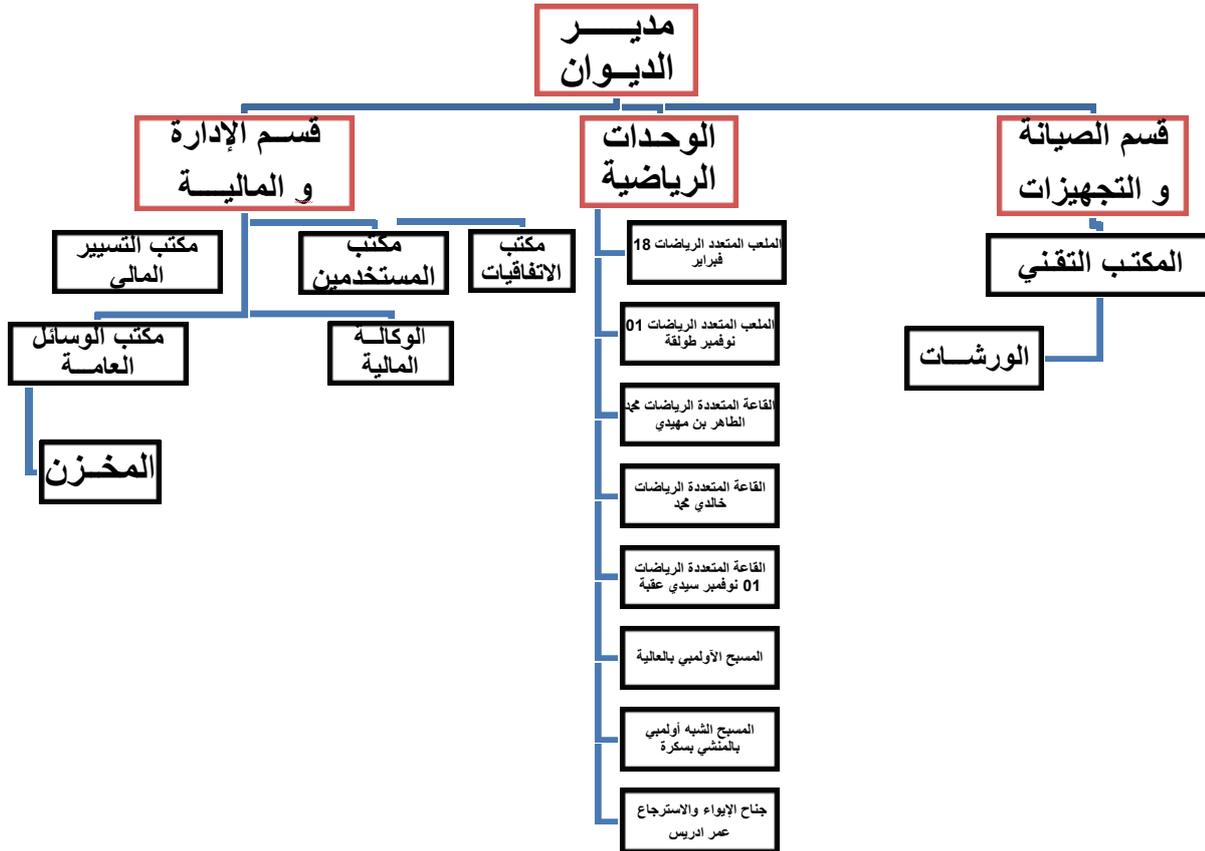
أحدث ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري رقم 01 المؤرخ في 1998/12/30 تطبيقاً للمرسوم التنفيذي السالف الذكر. و دخل حيز العمل الفعلي خلال سنة 2002. ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تشرف على تسيير المنشآت الرياضية الملحقة لها بموجب قرارات وزارية.

تتمثل هذه المنشآت الرياضية في ملاعب وقاعات رياضية، بالإضافة إلى المسابح وجناح الإيواء والاسترجاع الخاص بالرياضيين.

1- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط 1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 144.

2- مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 134.

يسير الديوان مجلس إدارة انشأ بموجب القرار رقم 1263 المؤرخ في 2001/07/22 الصادر عن السيد والي ولاية بسكرة، والذي كان آخر تجديد له بموجب القرار رقم 1676 المؤرخ في 2016/05/31. تتشكل إدارة الديوان من مدير يساعده رؤساء أقسام و رؤساء وحدات و طاقم من الموظفين والعمال ، وهو خاضع للهيكل التالي:



شكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة (O.P.O.W. Biskra).

المصدر: قسم الإدارة والمالية بديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة.

ب) المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة لجمع البيانات والمعلومات، ومن المعلوم أن هذه المدة الزمنية تتحدد بطبيعة الموضوع وحداثته، وعليه فقد استغرقت دراستنا الفترة الممتدة بين 15 نوفمبر 2017 و 12 جويلية 2018، ابتدأت بضبط موضوع الدراسة وجمع المعلومات النظرية حول مختلف المتغيرات، ومن ثم إجراء الدراسة الاستطلاعية للوقوف على وصف دقيق لميدان إجراء الدراسة والتعرف على مجتمع البحث، و جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة، وصولاً إلى توزيع الاستمارة على العينة المختارة.

9 الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية،... الخ، وكذا ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي،... الخ. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- النسب المئوية والتكرارات: وتستخدم بشكل أساسي لوصف أفراد العينة والتحقق من إجاباتهم على عبارات الاستبيان.
 - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): ويتم استخدام هذا المعامل للتحقق من ثبات الاستبيان.
 - المتوسط الحسابي: ويستخدم لمعرفة اتجاهات أفراد العينة نحو كل محور من محاور الاستبيان، وكذا لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
 - الانحراف المعياري: ويستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي. كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح الأقل تشتتاً.
 - تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova): لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين.
 - اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Testes): لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين.



الفصل الثاني

عرض وتحليل ومناقشة

نتائج الدراسة

1 - عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1 4 - عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد للعينة:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب السن:

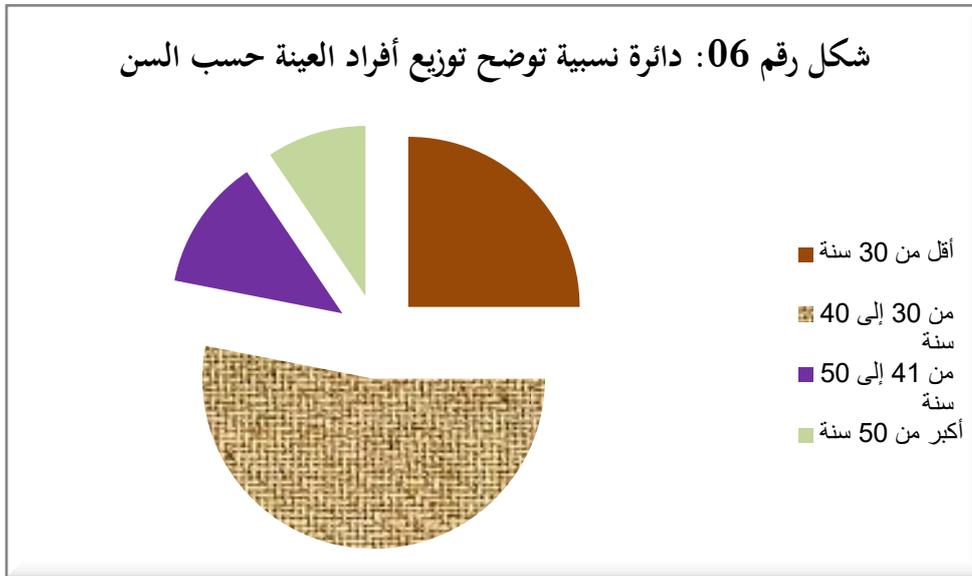
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب السن، من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل

تكرار:

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
25	8	أقل من 30 سنة
53.1	17	من 30 إلى 40 سنة
12.5	4	من 41 إلى 50 سنة
09.4	3	أكبر من 50 سنة
100	32	المجموع

شكل رقم 06: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج Spss v23.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 53.1% من الحجم الإجمالي للعينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، بينما بلغت نسبة الإطارات الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 25%، ما يعني أن غالبية إطارات ديوان المركب متعدد الرياضات بسكرة من فئة الشباب، فيما تأتي نسبة 12.5% للفئة ما بين 41 و50 سنة، ونسبة 9.4% لفئة أكبر من 50 سنة ما يدل على وجود عنصر الخبرة.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

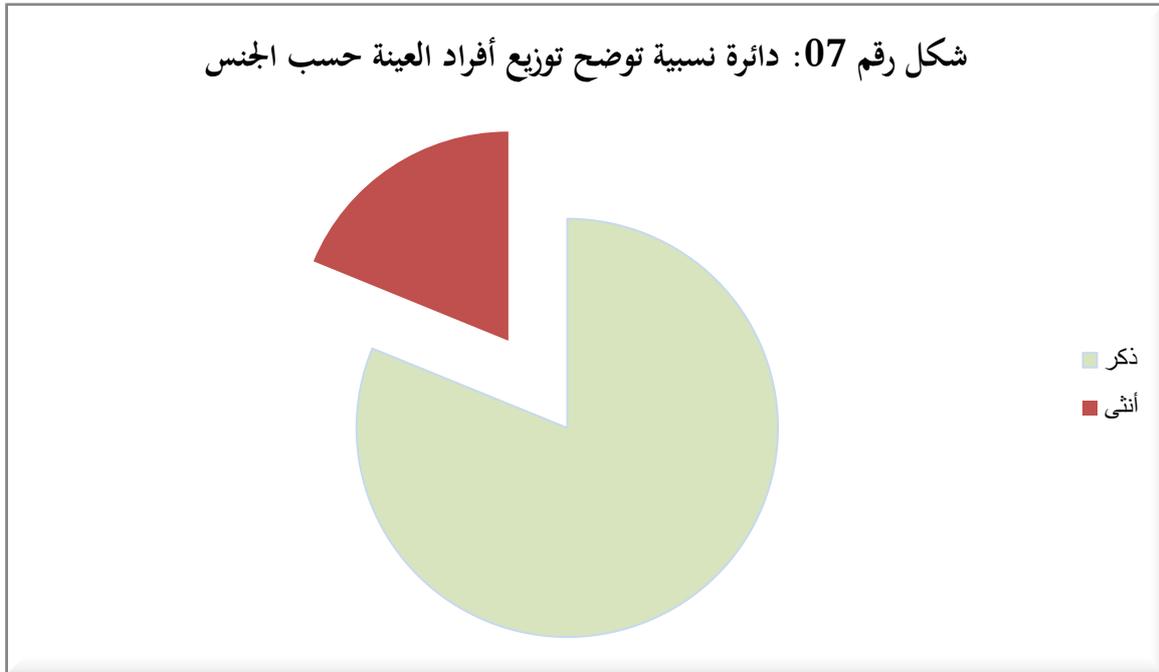
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس، من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل

تكرار:

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
81.2	26	ذكر
18.8	06	أنثى
100	32	المجموع

شكل رقم 07: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج Spss v23.

يتضح من المعطيات في الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 81.2 %، من مجموع أفراد العينة تمثل الذكور، أما نسبة الإناث فقد قدرت بـ 18.8 %، ويرجع هذا الفرق الكبير في النسب لصالح الذكور إلى طبيعة العمل في المجال الرياضي، الذي يستقطب فئة الذكور أكثر من الإناث.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة:

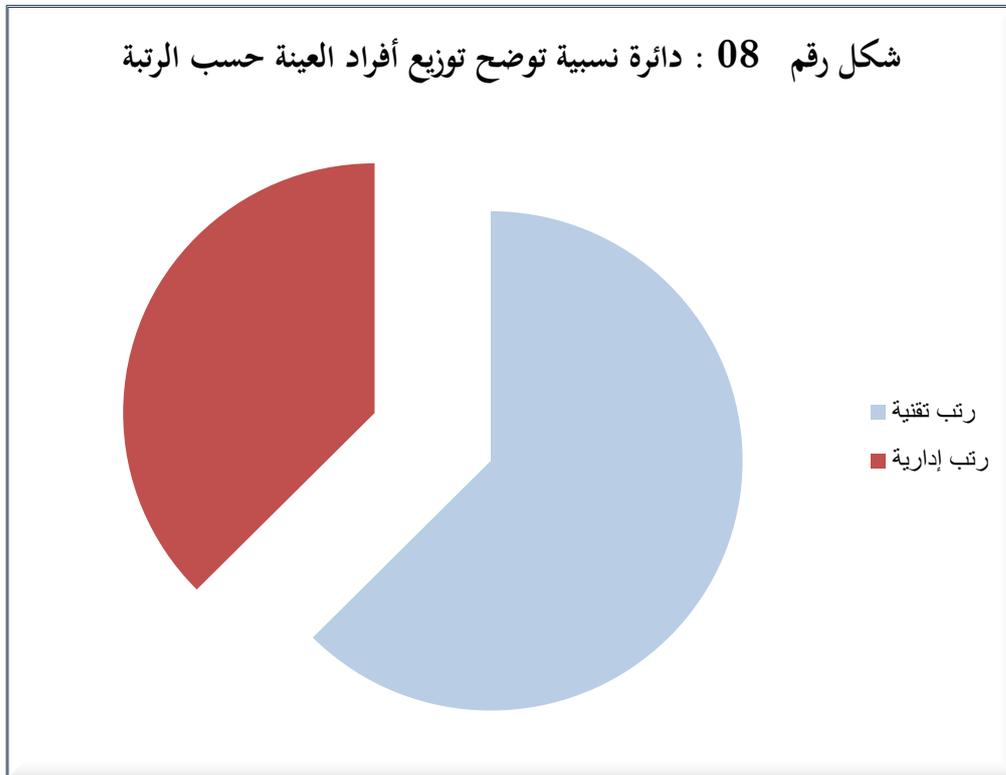
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الرتبة، من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل

تكرار:

جدول رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة.

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية %
رتب تقنية	20	62.5
رتب إدارية	12	37.5
المجموع	32	100

شكل رقم 08 : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج Spss v23.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 62.5% من الحجم الإجمالي للعينة أصحاب رتب تقنية، بينما بلغت نسبة الإطارات أصحاب الرتب الإدارية (أسلاك مشتركة) 37.5%، ما يعني أن غالبية إطارات ديوان المركب متعدد الرياضات بسكرة أصحاب رتب تقنية، ويرجع هذا بالأساس إلى طبيعة التوظيف في قطاع الشباب والرياضة الذي يعتمد على ناتج التكوين في المعاهد المتخصصة بتكوين إطارات الشباب والرياضة، وتقليد أغلب المناصب العليا لهذه الإطارات.

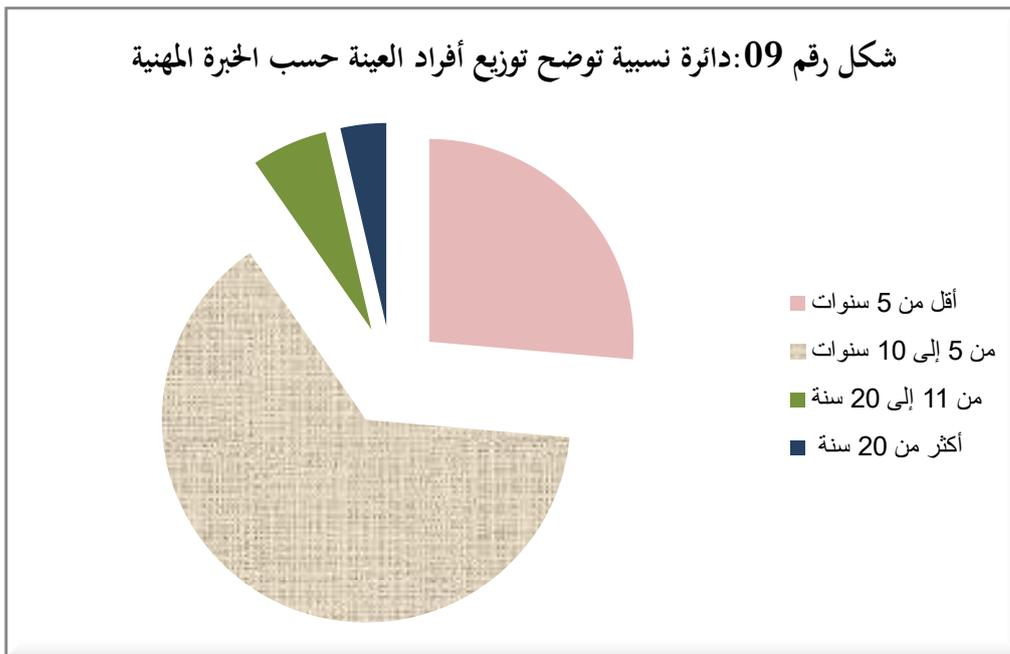
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار:

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
21.9	07	أقل من 5 سنوات
53.1	17	من 5 إلى 10 سنوات
15.6	05	من 11 إلى 20 سنة
09.4	03	أكثر من 20 سنة
100	32	المجموع

شكل رقم 09: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج Spss v23.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 53.1% من الحجم الإجمالي للعينة يملكون خبرة مهنية بين 5 و 10 سنوات، بينما بلغت نسبة الإطارات الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 21.9%، فيما تأتي نسبة 16.6% للفئة ما بين 11 و 20 سنة، ونسبة 9.4% لفئة أكبر من 20 سنة، ما يدل على أن إطارات ديوان المركب متعدد الرياضات بسكرة مزيج بين الشباب والخبرة وهذا راجع إلى الفترة غير طويلة نسبياً منذ بداية العمل الفعلي للديوان (سنة 2002) والتوسع المستمر وإحاق الوحدات الذي تم على فترات متفاوتة.

1 2 - عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول: أثر عدالة التوزيع على الأداء الوظيفي.

جدول رقم 09: استجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أثر عدالة التوزيع على الأداء الوظيفي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
7	0.672	3.50	0	3	10	19	0	ك	1
			0	9.4	31.2	59.4	0	%	
2	0.818	4.09	0	2	3	17	10	ك	2
			0	6.2	9.4	53.1	31.2	%	
4	0.907	3.88	0	3	6	15	8	ك	3
			0	9.4	18.8	46.9	25.0	%	
6	0.761	3.53	0	3	11	16	2	ك	4
			0	9.4	34.4	50.0	6.2	%	
8	0.911	3.41	0	6	10	13	3	ك	5
			0	18.8	31.2	40.6	9.4	%	
1	0.808	4.16	0	0	8	11	13	ك	6
			0	0	25.0	34.4	40.6	%	
5	0.592	3.69	0	0	12	18	2	ك	7
			0	0	37.5	56.2	6.2	%	
3	0.554	3.88	0	0	7	22	3	ك	8
			0	0	21.9	68.8	9.4	%	
9	0.851	3.28	1	3	16	10	2	ك	9
			3.1	9.4	50.0	31.2	6.2	%	
	0.763	3.71	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج Spss v23

يوضح الجدول أعلاه والمعبر عن أثر عدالة التوزيع على الأداء الوظيفي، أن قيم المتوسط الحسابي لهذا المحور تراوحت بين 3.28 و 4.16، حيث وقعت العبارات (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 ، 8) في الفئة

الرابعة التي تدل على الموافقة على وجود أثر لعدالة التوزيع على الأداء الوظيفي للعاملين، أما العبارة رقم 9 فقد وقعت في الفئة الثالثة المعبرة عن محايد أي أن الأثر متوسط.

وكان التفاوت بين موافقة الأفراد على العبارات الخاصة بعدالة التوزيع كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 6 "العدالة في توزيع الرواتب تحفزني على أداء واجباتي الوظيفية على أكمل وجه" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.16 ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.808، مما يعني أن تأثير العدالة في توزيع الرواتب على الأداء الوظيفي للإطارات مرتفع، وأن العاملين يتحفزون لأداء وظائفهم في ظل وجود توزيع عادل لهذه الرواتب.
- جاءت العبارة رقم 2 " تتوافق متطلبات عملي مع قدراتي في الأداء" في المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.09 ، وهو مرتفع نسبياً، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.808، ما يدل على أن توزيع المهام في ديوان المركب متعدد الرياضات بسكرة يتم حسب قدرات الأفراد ومؤهلاتهم لشغل مختلف الوظائف.
- جاءت العبارة رقم 8 "تناسب أجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية يزيد من حبي للعمل" في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.88 ما يدل على أن تأثير توزيع الأجور بما يناسب المؤهلات العلمية على الأداء الوظيفي للإطارات مرتفع، ومتفق عليه نسبياً وهو ما يعكسه تركز إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث قدر الانحراف المعياري لاستجابات الباحثين لهذه العبارة بـ 0.554.
- وجاءت العبارة رقم 3 " ما حصلت عليه من امتيازات وظيفية يتناسب مع المسؤوليات المناطة بي" في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.88 ، لكن لاحظنا نوعاً من التشتت في استجابات الباحثين وهو ما عكسه الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.907، ويرجع التشتت إلى اختلاف الآراء حول الحصول على الامتيازات رغم نسبة الموافقة العالية لتناسب الامتيازات مع المسؤوليات المناطة بالأفراد.
- فيما جاءت العبارة رقم 7 " تقديم امتيازات مماثلة لغيري في منظمة أخرى يزيد من حماسي واهتمامي بالعمل" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.69 ، ما يدل على أن العدالة في منح الامتيازات بالمقارنة مع منظمات أخرى يزيد من الحماس في العمل والاهتمام به ما يزيد من فعالية الأداء الوظيفي، وكما لوحظ أن التشتت المنخفض نسبياً في استجابات الباحثين والذي قدر بـ 0.592 ، ما يدل على التقارب الكبير في الاستجابة لهذه العبارة.
- وجاءت العبارة رقم 4 " تناسب راتي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي يحفزني لبذل مجهود أكبر" في المرتبة السادسة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.53 ، وانحراف معياري بلغ

0.761، وهذا دليل على وجود تأثير للعدالة في توزيع الرواتب مقارنة مع الجهود المبذولة على أداء أفراد عينة الدراسة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " يعتبر تلاءم راتي مع الجهد الذي أبذله محفزاً لي " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.50 ، وانحراف معياري بلغ 0.672 ، ويدل هذا على أن الشعور بعدالة في توزيع الرواتب وتلاءمها مع المجهودات المبذولة يعتبر حافزاً للإطارات نحو تأدية الواجبات الموكلة إليهم. والعكس بالعكس وهو ما يتفق مع دراسة **قاسم نايف علوان** الذي يقول أن السبب وراء انخفاض إحساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع إلى إحساس العاملين بعدم تناسب مستويات المرتبات والحوافز المالية مع الجهود المبذولة في العمل.
- وجاءت العبارة رقم 5 " ما أحصل عليه من امتيازات يتناسب مع ساعات عملي " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 3.41 ، ورغم الاختلاف في استجابات أفراد العينة لهذه العبارة حيث بلغ الانحراف المعياري 0.911 ، إلا أنه هناك موافقة على أن هناك عدالة في توزيع الامتيازات بما يناسب ساعات العمل في ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة.
- في حين جاءت العبارة رقم 9 " ما أحصل عليه من امتيازات يتناسب مع الصعوبات أو المخاطر التي تواجهني في عملي " في المرتبة التاسعة وهي العبارة الوحيدة في هذا المحور التي وقعت في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والمعبرة عن الرأي " محايد " ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.28 ويدل هذا على اختلاف الآراء حول الإحساس بعدالة ما يحصل عليه أفراد العينة من امتيازات (منح خاصة، إجراءات، ...) تناسب الصعوبات أو المخاطر التي تواجههم أثناء أداء مهامهم. وهو ما انعكس على قيمة الانحراف المعياري الذي بلغ 0.851.

1 3 - عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني: أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم 10: استجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
8	0.880	3.50	0	3	15	9	5	ك	10
			0	9.4	46.9	28.1	15.6	%	
4	0.532	4.28	0	0	1	21	10	ك	11
			0	0	3.1	65.6	31.2	%	
2	0.554	4.38	0	0	1	18	13	ك	12
			0	0	3.1	56.2	40.6	%	
5	0.530	4.09	0	0	3	23	6	ك	13
			0	0	9.4	71.9	18.8	%	
9	0.706	3.22	0	5	15	12	0	ك	14
			0	15.6	46.9	37.5	0	%	
6	0.622	4.00	0	0	6	20	6	ك	15
			0	0	18.8	62.5	18.8	%	
7	0.568	3.75	0	1	7	23	1	ك	16
			0	3.1	21.9	71.9	3.1	%	
3	0.653	4.34	0	0	3	15	14	ك	17
			0	0	9.4	46.9	43.8	%	
1	0.507	4.53	0	0	0	15	17	ك	18
			0	0	0	46.9	53.1	%	
	0.615	4.01	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج Spss v23

يوضح الجدول أعلاه والمعبر عن أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي، أن قيم المتوسط الحسابي لهذا المحور تراوحت بين 3.22 و 4.53 حيث وقعت العبارات (11 ، 12 ، 17 ، 18) في الفئة الخامسة من

المقياس الخماسي والتي تعبر عن موافق بشدة أي أن الأثر كبير جدا، وجاءت العبارات (10 ، 13 ، 15 ، 16) في الفئة الرابعة من المقياس والمعبرة عن الموافقة عن وجود أثر، فيما وقعت العبارة رقم (14) في الفئة الثالثة من المقياس والمعبرة عن محايد.

وكان التفاوت بين موافقة الأفراد على العبارات الخاصة بعدالة التوزيع كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 18 "تطبيق القرارات والإجراءات على الجميع دون تمييز يحفزني على تحسين أدائي" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.53 ، ما يدل على الأثر الكبير للعدالة في تطبيق القرارات على الجميع دون تمييز على تحسين أداء الإطارات في ديوان المركب متعدد الرياضات، وما أكد ذلك انحصار جميع استجابات أفراد العينة بين موافق وموافق بشدة، وهو ما أنعكس على الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.507.
- وجاءت العبارة رقم 12 " تطبيق القرارات الإدارية على الجميع يساعد على السير الجيد للعمل" في المرتبة الثانية من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 4.38 ، وانحراف معياري قدر 0.554، وهذا ما يدل على الأهمية البالغة والأثر الكبير للعدالة في تطبيق القرارات على الجميع على السير الجيد للعمل .
- كما جاءت العبارة رقم 17 " تميز الإجراءات بالعدالة والإنصاف يحفزني على العمل" في المرتبة الثالثة من حيث نسبة الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.34 ، وانحراف معياري بلغ 0.653 ، وهذا ما يدل على الأثر الكبير للعدالة والإنصاف على تحفيز وزيادة دافعية أفراد عينة الدراسة لأداء أعمالهم على أكمل وجه.
- وجاءت العبارة رقم 11 " اتخاذ القرارات بناء على أسباب منطقية يزيد من دقة الأداء لدي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع أيضا بلغ 4.28 ، وبانحراف معياري قدر بـ 0.532، وهذا ما يدل على الأثر الكبير للمنطقية في اتخاذ القرارات على دقة الأداء.
- فيما جاءت العبارة رقم 13 " شرح القرارات وتزويد العاملين بتفاصيل إضافية عند طلبهم ذلك يزيد من فرص الإبداع لديهم" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.09، وانحراف معياري بلغ 0.530 ، ما يبين وجود أثر معتبر للشفافية في العمل وإصدار القرارات على إبداع إطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.
- وجاءت العبارة رقم 15 " اتخاذ القرارات والإجراءات بناء على معلومات دقيقة يزيد من إصراري على القيام بالأعمال الموكلة إلي بدقة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 4.00 ، وانحراف معياري قدر بـ 0.622 ، ما يدل على وجود أثر للاعتماد على الدقة في اتخاذ القرارات والإجراءات على القيام بالواجبات الوظيفية للإطارات على أكل وجه.

- كما جاءت العبارة رقم 16 " تلتزم الإدارة بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذها للقرارات " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.75، وانحراف معياري بلغ 0.568، ما يدل على إحساس الإطارات بوجود معايير أخلاقية عند اتخاذ القرارات في ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة.
- وجاءت العبارة رقم 10 " تمنح لي الفرصة للتظلم من أي قرار أو إجراء أثر بي سلباً " في المرتبة الثامنة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 3.50، ما يعني أنه على العموم يتم منح الفرصة للتظلم من القرارات والإجراءات المؤثرة سلباً على العاملين، على الرغم من اختلاف وجهات النظر حول هذه النقطة والتي انعكست على الانحراف المعياري الذي بلغ 0.880.
- في حين جاءت العبارة رقم 14 " لذي الفرصة للتأثير على قرار أو إجراء ما قبل صدوره " في المرتبة التاسعة وهي العبارة الوحيدة في هذا المحور التي وقعت في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والمعبرة عن الرأي "محايد " ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.22، وانحراف معياري قدر بـ 0.706، ويدل هذا على أن منح الفرص للتأثير على القرارات أو الإجراءات قبل صدورها متوسط، أو يشمل أشخاصاً دون غيرهم، مما يعني أن مستوى عدالة الإجراءات في هذه النقطة متوسط.

1 4 - عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث: أثر العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم 11: استجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أثر العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
4	0.622	4.25	0	0	3	18	11	ك	19
			0	0	9.4	56.2	34.4	%	
3	0.592	4.31	0	0	2	18	12	ك	20
			0	0	6.2	56.2	37.5	%	
7	0.554	3.88	0	0	7	22	3	ك	21
			0	0	21.9	68.8	9.4	%	
2	0.535	4.31	0	0	1	20	11	ك	22
			0	0	3.1	62.5	34.4	%	
9	1.016	3.50	0	8	4	16	4	ك	23
			0	25	12.5	50	12.5	%	
6	0.609	4.12	0	1	1	23	7	ك	24
			0	3.1	3.1	71.9	21.9	%	
8	1.128	3.78	0	7	3	12	10	ك	25
			0	21.9	9.4	37.5	31.2	%	
5	0.803	4.25	0	2	1	16	13	ك	26
			0	6.2	3.1	50.0	40.6	%	
1	0.560	4.41	0	0	1	17	14	ك	27
			0	0	3.1	53.1	43.8	%	
			الإجمالي						
		0.713	4.09						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج Spss v23

يوضح الجدول أعلاه والمعبر عن أثر العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي، أن قيم المتوسط الحسابي لهذا المحور تراوحت بين 3.50 و 4.41 حيث وقعت العبارات (19 ، 20 ، 22 ، 26 ، 27) في الفئة الخامسة

من المقياس الخماسي والتي تعبر عن موافق بشدة أي أن الأثر كبير جدا، وجاءت العبارات (21 ، 23 ، 24 ، 25) في الفئة الرابعة من المقياس والمعبرة عن الموافقة عن وجود أثر لمختلف محددات العدالة التعاملية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة:

وكان التفاوت بين موافقة الأفراد على العبارات الخاصة بعدالة التوزيع كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 27 " وضوح وإتاحة المعلومات المتصلة بالعمل لجميع الموظفين يساهم في تحقيق أداء أفضل " في المرتبة الأولى من حيث شدة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 4.41، وهو ما يدل على أن الشفافية في التعامل مع الموظفين من حيث إتاحة المعلومات المتصلة بالعمل لها الأثر الكبير جدا على الأداء الوظيفي، وهذا ما أكده الاختلاف البسيط لاستجابات عينة الدراسة، حيث قدر الانحراف المعياري لهذا البند بـ 0.560 .
- وجاءت العبارة رقم 22 " حرص المسؤولين على إشاعة روح التعاون في العمل يدفعني لإنجاز عملي بكفاءة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.31 ، وانحراف معياري قدر بـ 0.535 ، ما يبين الأهمية الكبيرة لتمتع المسؤولين بالقيم الإنسانية في التعامل مع الموظفين، وأثرها الإيجابي على أدائهم لوظائفهم بكفاءة.
- كما جاءت العبارة رقم 20 "صدق وأمانة المسؤول تساهم في زرع روح التعاون بين العاملين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.31 أيضا، وانحراف معياري بلغ 0.592 ، ما أكد وجود أثر إيجابي لتمتع المسؤولين بالقيم الأخلاقية كالصدق والأمانة في التعامل مع الموظفين على الأداء الجماعي لهم.
- في حين جاءت العبارة رقم 19 " يحترم مسؤولي حقوقي الوظيفية والإنسانية " في المرتبة الرابعة من حيث شدة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 4.25 ، وانحراف معياري قدر بـ 0.622، ما يدل على وجود إحساس كبير للعاملين بعدالة التعاملات متجلي في احترام الحقوق الوظيفية والإنسانية من طرف المسؤولين تجاه إطارات ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة.
- وجاءت العبارة رقم 26 " وضوح القرارات المتعلقة بوظيفتي يزيد من إلمامي بجوانب العمل " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.25 أيضا ولكن بانحراف معياري بلغ 0.803، مما يعني أن وضوح القرارات المتعلقة بالوظيفة يزيد من كفاءة أفراد عينة الدراسة.
- فيما جاءت العبارة رقم 24 "سهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالعمل يساهم في ارتقاء مستوى الأداء لدي" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 4.12، وانحراف معياري قدر بـ 0.609 ، ما يدل على وجود أثر إيجابي للتسهيلات المطبقة من طرف الإدارة في مجال المعلومات المتعلقة بالعمل على الأداء الوظيفي للإطارات.

- وجاءت العبارة رقم 21 " محاباة أفراد دون غيرهم في العمل يزرع الصراع بينهم " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.88 ، وانحراف معياري قدر بـ 0.554، ما يعني وجود أثر سلبي للتمييز بين العاملين (المحسوبية والمحاباة والتحيز لأفراد دون الآخرين،...) على أداء الأفراد فرديا وجماعيا.
- في حين جاءت العبارة رقم 25 " أتحصل على معلومات كافية لإنجاز عملي على أكمل وجه" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.78، ما يدل على إحساس إطارات ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة بالوضوح والشفافية من حيث توفير المعلومات الكافية لإنجاز الأعمال، رغم الاختلاف في الآراء والذي بينه التشتت الكبير في استجابات أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري 1.128.
- فيما جاءت العبارة رقم 23 "تصلي توضيحات المسؤولين حول أي إجراء متصل بعمل في الوقت المناسب" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.50 ، ويبين واقع التعاملات بديوان المركب متعدد الرياضات الذي يتميز بالصراحة نسبيا في مجال تقديم التوضيحات المتصلة بالعمل في وقتها، رغم الاختلاف في الآراء والذي بينه التشتت الكبير في استجابات أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري 1.016.

2 - اختبار ومناقشة نتائج الدراسة:

2 4 -مناقشة نتائج الفرضية الأولى: العدالة التوزيعية لها أثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (09) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور أثر العدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي بلغت 3.71 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، الأمر الذي يدل على أن هناك إقرار من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود أثر مرتفع للعدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة، مع توافق نسبي لآراء أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي لعبارات هذا المحور ما قيمته 0.763.

ويرجع هذا الأثر المرتفع إلى الأهمية البالغة لعدالة التوزيع بالنسبة للعاملين وهذا بدوره يرجع إلى الإحساس بالعدالة في توزيع الرواتب، توافق متطلبات العمل مع قدرات الأفراد، تناسب الأجور مع المؤهلات العلمية، والإحساس بالعدالة في منح الامتيازات للعاملين في نفس المؤسسة أو في مؤسسة لها نفس النشاط، وكلها لها الأثر الكبير في الأداء الوظيفي للعاملين.

وما سبق يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى التي تقر بوجود أثر للعدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.

وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة عدمان عبد الله (2015) التي أقرت بأن العدالة التوزيعية تؤثر على الأداء، لأنه كلما زاد مستوى العدالة التوزيعية زاد الأداء، ودراسة ياسر عبد الوهاب (2017) التي خلصت إلى وجود أثر إيجابي للعدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي.

2 2 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية: العدالة الإجرائية لها أثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي بلغت 4.01 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، الأمر الذي يدل على أن هناك إقرار من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود أثر مرتفع للعدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات بسكرة، مع انسجام لآراء أفراد العينة، ما انعكس على قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور والتي بلغت 0.615.

ويعود هذا الأثر المرتفع نسبيا إلى الدور الفعال الذي تلعبه عدالة الإجراءات داخل المنظمات، وتتجسد عدالة الإجراءات في تطبيق القرارات والإجراءات على جميع الأفراد دون تمييز بينهم، واتخاذها بناء على أسس منطقية وتميزها بالإنصاف، الموضوعية، الوضوح والشفافية، إضافة إلى اعتمادها على معلومات دقيقة، والالتزام المعايير الأخلاقية عند تطبيقها، وهذا ما يفسر الأثر الكبير لها على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.

ومنه نقول أنه يوجد أثر للعدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات، وبالتالي نقر صحة الفرضية الثانية.

وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد الكريم السكر (2011) التي خلصت بوجود تأثير بين متغير العدالة الإجرائية ومتغير الأداء الوظيفي، ودراسة عدمان عبد الله (2015) التي أقرت بأن العدالة الإجرائية تؤثر على الأداء، لأنه كلما زاد مستوى العدالة الإجرائية زاد الأداء، ودراسة ياسر عبد الوهاب (2017) التي خلصت إلى وجود أثر إيجابي للعدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي.

2 3 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: العدالة التعاملية لها أثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور أثر العدالة التعاملية على الأداء الوظيفي بلغت 4.09 من 5، وهو متوسط مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، الأمر الذي يدل على أن هناك إقرار من

طرف أفراد عينة الدراسة على وجود أثر مرتفع للعدالة التعاملية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة، مع انسجام نسبي لآراء أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي لعبارات هذا المحور ما قيمته 0.713.

ويرجع هذا الأثر المرتفع إلى الأهمية الكبيرة لعدالة التعاملات بالنسبة للعاملين، وتتجسد عدالة التعاملات في الوضوح والشفافية مع جميع الموظفين دون تمييز بينهم، وإشاعة روح التعاون بين العمال من طرف المسؤولين وتميزهم بالصدق والأمانة والصفات النبيلة والبعد عن المحاباة والتحيز لأطراف معينة دون البقية، إضافة إلى احترام حقوق العاملين الوظيفية والإنسانية، وتسهيل وصولهم للمعلومات المتعلقة بما وكل إليهم من أعمال، وكل هذه المحددات لها أثر كبير على الأداء الوظيفي للإطارات. ومنه نقول أنه يوجد أثر للعدالة التعاملية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات، وبالتالي نقر بصحة الفرضية الثالثة.

وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة عدمان عبد الله (2015) التي أقرت بأن العدالة التعاملية تؤثر على الأداء، لأنه كلما زاد مستوى العدالة التعاملية زاد الأداء، ودراسة ياسر عبد الوهاب (2017) التي خلصت إلى وجود أثر إيجابي للعدالة التعاملية على الأداء الوظيفي.

2 4 - مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن ، الجنس، الرتبة، الخبرة المهنية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$):

أ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$):

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) حسب نتائج برنامج Spss أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق في استجابات المبحوثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير السن.

جدول رقم 12: نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق في استجابات المبحوثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير السن.

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	درجات الحرية	مصدر التباين
0.096	2.328	3	بين المجموعات
		28	داخل المجموعات
		31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج Spss v23.

انطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F تساوي 2.328، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.096 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ب) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$):

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Testes) وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) حسب نتائج برنامج Spss أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T لدلالة الفروق في استجابات المبحوثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

جدول رقم 13: نتائج اختبار T لدلالة الفروق في استجابات المبحوثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	قيمة T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي	ذكر	26	2.130	30	**0.042
	أنثى	6			

**دال إحصائياً مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج Spss v23.

انطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة T تساوي 2.130، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.042، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ت) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$):

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Testes) وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T لدلالة الفروق في استجابات الباحثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الرتبة.

جدول رقم 14: نتائج اختبار T لدلالة الفروق في استجابات الباحثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الرتبة.

المجال	الرتبة	العدد	قيمة T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي	تقنية	20	0.400	30	0.692
	إدارية	12			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج Spss v23.

انطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة T تساوي 0.400، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.692، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، ما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

ث) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لانتجاهات الباحثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم 15: نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق في استجابات المبحوثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

مصدر التباين	درجات الحرية	قيمة F	القيمة الاحتمالية Sig
بين المجموعات	3	1.606	0.210
داخل المجموعات	28		
المجموع	31		

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج Spss v23.

انطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F تساوي 1.606، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.210 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2 5 - الدرجة الكلية لأثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب

استناداً إلى عرض وتحليل ومناقشة البيانات المجمعة توصلنا إلى عدد من النتائج والتي على ضوئها نستطيع إثبات صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والقائلة بأنه للعدالة التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة.

جدول رقم 16: الدرجة الكلية لأثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأثر
أثر العدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي	3.71	0.763	مرتفع
أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي	4.01	0.615	مرتفع
أثر العدالة التعاملية على الأداء الوظيفي	4.09	0.713	مرتفع
الدرجة الكلية لأثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي	3.93	0.697	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج Spss v23.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستويات أثر العدالة التنظيمية بمحاورها الثلاثة كانت مرتفعة، حيث جاءت في المرتبة الأولى العدالة التعاملية بمتوسط حسابي قدره 4.09، من بعدها العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي قدره 4.01، وأخيراً العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي بلغ 3.71. هذا الذي انعكس على الدرجة الكلية لأثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي والتي كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي

3.93، وهي قيمة تقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، ما يعني وجود موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي. وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة عدمان عبد الله (2015)، ودراسة مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد (2015)، ودراسة ياسر عبد الوهاب (2017)، والتي أفرت كلها بوجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.

ويفسر هذا بأن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم وبالتالي التأثير على مستويات الأداء لديهم، وعلى ذلك فإن العدالة التنظيمية تؤثر على السلوك الإيجابي للعاملين في حال إحساسهم بها.

كما أن العدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي النفسي والاجتماعي للمنظمة، ومكون هام من مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة وعلى أساسها يسلك العمال العديد من السلوكيات التي لها علاقة بالرضا والأداء الوظيفي، وحيث تركز العدالة التنظيمية على اهتمام الإدارة بمشاعر العمال وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء، وتنشر بين العمال اتجاهات إيجابية نحو الأداء والعمل بالمؤسسة والسعي نحو تحقيق الأهداف.

3 - نتائج الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات، بعد عرض وتحليل ومناقشة وتفسير البيانات توصلنا إلى النتائج التالية:
- وجود أثر مرتفع للعدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.
 - وجود أثر مرتفع للعدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.
 - وجود أثر مرتفع للعدالة التعاملية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.
 - وجود أثر مرتفع للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

4 - الاقتراحات:

- زيادة وعي العاملين كافة وبمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية بالعدالة التنظيمية وبيان أهميتها في الأداء الوظيفي، باعتبارها مكوناً رئيساً من مكونات الثقافة التنظيمية البانية للأطر السلوكية والأخلاقية التنظيمية، والضابطة لسلوكيات العاملين بالمنشآت الرياضية.
- مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل و مناسب ، والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة ويحدد الراتب بناء على صعوبة تلك المهام و الواجبات.
- العمل على النهوض بمستوى نضج المرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية.
- الحرص على زيادة مستوى إحساس الموظفين بعدالة التوزيع أي تناسب أعبائهم الوظيفية مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وتناسب الراتب مع الجهد المبذول.
- إعادة النظر في نظم الحوافز و الترقية و تقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم.
- دعم الأبحاث والدراسات التي ترتبط بقضايا هياكل المنشآت الرياضية، وتصميم أعمالها ونشاطاتها ومجالاتها وتأثيراتها المنعكسة على أدائها الوظيفي، من خلال التعاون بين القائمين على شؤونها، والاستفادة من الخبراء والباحثين، والتأكيدات على التوافق بين الجوانب السلوكية والأخلاقية والنظرية وتفعيلها ميدانياً.
- الحرص على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة التنظيمية وذلك لتأثيرها في رفع منسوب الرضا لدى العاملين كافة سواء في المستويات الإدارية العليا أو في بقية المستويات، وعندها يتعزز الأداء الوظيفي، وتحسن الاستجابة لمبررات الإغناء والإثراء الوظيفي، وبالتالي جعل المناخ التنظيمي مُناخاً ديناميكياً متفاعلاً مع متغيرات البيئة وتفاعلاتها، مما ينعكس على المنشآت الرياضية بالإيجاب.
- إجراء المزيد من الأبحاث على هذه المتغيرات مستقبلاً وعلاقتها مع غيرها كالمتغيرات الديمغرافية والشخصية والاجتماعية، والاستقرار الوظيفي، والاغتراب التنظيمي، والمواطنة التنظيمية وعلى مستويات وظيفية ومجتمعات بحثية أخرى، وذلك لإشباع هذا الموضوع بحثاً وتمحيصاً وبما يضيف من أطر معرفية جديدة حول طبيعة العدالة الإجرائية القائمة في الكيان التنظيمي، وحول تحديد درجات فاعليتها ومستوياتها، حاضراً ومستقبلاً، كمطلب يؤكد على تكيف المنشأة مع بيئتها المحيطة.

خاتمة:

مما سبق يظهر جليا أن من أهم الأمور التي تمكن أية منظمة بغض النظر عن موقعها التنافسي من الوصول للريادة هو الاستثمار في الموارد البشرية، على اعتبار أنها المصدر الوحيد بلا منازع لنجاح المؤسسة وتميزها، وذلك كون هذا المورد القاعدة الأساسية للنجاح بما يمتلكه من مهارات ومعارف، وإذا ما استغلت بالشكل الصحيح وفي التوقيت المناسب، فإن المنظمة دون أدنى شك تستطيع تحقيق أهدافها المنشودة.

وكان الهدف من دراستنا تحديد إذا ما كان هناك أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية، وهذا بالنظر لأهمية موضوع العدالة التنظيمية والجوانب الإيجابية التي تنتج عن إحساس العاملين بها، إذ ارتبط موضوع العدالة التنظيمية بعدة مواضيع في مجال الإدارة من بينها: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الأمن الوظيفي، الحوافر، الصراع التنظيمي، الولاء التنظيمي، ... الخ.

من خلال التجربة البسيطة للباحث في مجال التسيير الإداري، وإسقاطا لبعض المكتسبات النظرية من خلال التكوين في تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية على ما يوجد في الواقع أتت فكرة الدراسة، والتي تعلق بموضوع العدالة التنظيمية، حيث رغم وجود دراسات ركزت على هذا الموضوع في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، إلا أننا وجدنا ندرة أو شبه انعدام لمثل هذه الدراسات في المجال الرياضي رغم الحاجة الكبيرة إليها.

لذلك عملنا في دراستنا على توضيح المفاهيم الرئيسية لمتغيرات الدراسة والتي تمثلت في العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في ميدان تسيير المنشآت الرياضية، والإمام بكل ما يتعلق بهذه المتغيرات من محددات وأهمية وأهداف... وهذا ما تضمنه الجانب النظري من الدراسة.

ومن ثم قمنا بتدعيم الجانب النظري بدراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة، عن طريق استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستعمال الاستبيان كأداة للدراسة، هذا الأخير الذي تم توزيعه على عينة الدراسة والتي تمثلت في الإطارات العاملين بديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة.

وبعد عملية تفرغ وعرض وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها ومناقشة فرضيات الدراسة على ضوء النتائج المحصل عليها ومقارنتها بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت في:

وجود أثر للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (توزيعية، إجرائية، تعاملية) على الأداء الوظيفي للإطارات العاملين بديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الأثر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في السن و الرتبة والخبرة المهنية، في حين وجدنا فروق ذات دلالة إحصائية

لهذا الأثر تعزى لمتغير الجنس. وكل هذا لا ينفي الأهمية الكبيرة للعدالة التنظيمية وأثرها المرتفع على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية.

وفي الأخير يجدر الإشارة إلى أن دراستنا هذه بداية تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال الإدارة الرياضية بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي بصفة خاصة، خاصة في ظل نقص الدراسات التي تتعلق ببعض المتغيرات التنظيمية كالعدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، الصراع التنظيمي، المواطنة التنظيمية،... الخ، إضافة إلى وجوب توسعتها لتشمل جميع المستويات التنظيمية ومختلف الهيئات الرياضية.



قائمة

المصادر و المراجع

• المصادر

1 - القرآن الكريم

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1 - إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 2 - أحمد أبو الحسين ، معجم مقاييس اللغة، ج 4، ب ط، دار الجيل، بيروت، 1999.
- 3 - أمين أنور الخولي، الرياضة والحضارة الاسلامية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999.
- 4 - بدر حسن حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1998.
- 5 - حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2003.
- 6 - حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 7 - حمدي كمال أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1989.
- 8 - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 9 - خضير حمود ، ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2007.
- 10 - راوية مُحمَّد حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 11 - راويتي مُحمَّد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، 1999.
- 12 - راوية مُحمَّد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 13 - زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 14 - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 15 - سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 16 - سيد مُحمَّد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.
- 17 - شهرزاد الوافي ، القيادة الفعالة - النماذج والأدوار ، المركز الوطني للبحث في الاثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران ، 2005 .

- 18 - صالح بن حميد وآخرون، موسوعة نضرة النعيم، المجلد 7، دار الوسيلة للنشر والتوزيع، ط1، 1998.
- 19 - الصالح مصلح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الطباعة والنشر والتوزيع.
- 20 - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعي الإسكندرية، 2004 .
- 21 - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 22 - صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988.
- 23 - عادل مُجّد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2006.
- 24 - عاطف زاهر عبد الرحيم، المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1 ، دار اليا لى للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 25 - عبد الرحمن الشقاوي ، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994.
- 26 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2012.
- 27 - عفاف عبد المنعم، الإمكانيات في التربية الرياضية، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، 2001.
- 28 - علي مُجّد عبد الوهاب، الحوافز بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1987.
- 29 - عمر أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، مجلد 1، ط1، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 30 - عمرو غنيم، علي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2002..
- 31 - فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي ، ط1 ، مكتبة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر، 2002.
- 32 - فرانسيس ديف، مايك رود كوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
- 33 - فهمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 34 - فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 35 - كمال مُجّد مغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 36 - مُجّد ابراهيم التويجري، المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين ، المجلة العربية للإدارة، مج 12 ، ع 3، مصر، 1988.
- 37 - مُجّد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل، عمان، 2003.

- 38 - مُجَّد المختار إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي خطواته الإجرائية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005.
- 39 - مُجَّد حسن راوي، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 40 - مُجَّد سعيد سلطان أنور، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 41 - مُجَّد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 42 - محمود عساف، نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج، مجلة دراسات، المجلد 7، العدد 24، جامعة الأغواط، 1997.
- 43 - مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 44 - مسعود جبران، المعجم الألباني في اللغة والكلام، دار العلم للملايين، لبنان 2005.
- 45 - مصطفى عشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 46 - مصطفى غليان ربيحي، عثمان مُجَّد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 47 - مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 48 - مؤمن عبد العزيز، مُجَّد سيد بشير، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، مصر، 2015.
- 49 - نادر أحمد أبو شيخة، الرضا الوظيفي في أجهزة الأمن العربية، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية، السعودية، 1998.
- 50 - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الأمة، الجزائر، 2011.
- 51 - هاني يوسف خاشقجي، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق الرياض، 1993.
- 52 - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- ثانيا: الدوريات والمجلات العلمية:
- 53 - بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد 02، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 54 - مُجَّد ديلمى، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08، جامعة الجزائر 3، جوان 2014.

- 55 - رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، عدد 1، جامعة سوهاج، مصر، 2007.
- 56 - سارة زويقي، مقارنة نظرية لمفهوم العدالة التنظيمية في العمل في ضوء بعض الدراسات، مجلة آفاق العلوم، العدد 5، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016.
- 57 - سارة زويقي، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 43، مجلد أ، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2015.
- 58 - عامر علي العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الادارية، العدد 1، المجلد 10، العراق، 2008.
- 59 - عبد المحسن جودة، العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي، مجلة المصرية للدراسات التجارية، عدد 3، جامعة المنصورة، 2012.
- 60 - عبد المللك المهزودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
- 61 - علي تيتيات، مُجد بلعزوقي، العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز، مجلة جامعة الأبحاث للنجاح، مجلد 28، نابلس، 2014.
- 62 - علي مُجد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2003.
- 63 - العمري أيمن أحمد وآخرون، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة المنارة، عدد 1، مجلد 14، جامعة آل البيت، 2010.
- 64 - مُجد ديلمي، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08، جامعة الجزائر 3، جوان 2014.
- 65 - موسى حريزي، صبرينة غربي، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- 66 - موفق الكبيسي، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة، 2004.
- 67 - ناظم جواد الزبيدي، طيف نوري عبد الحميد، العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 15، 2009.
- 68 - نائل العوامله، الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 3، 2004.

ثالثاً: الرسائل والأطروحات:

- 69 - أحمد مُجَّد عبد الله، تقويم الأداء الإداري بالإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، مصر، 2007.
- 70 - أسعد مُجَّد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2008.
- 71 - أميرة مُجَّد رفعت، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 72 - حمود مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 73 - حياة الدهي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.
- 74 - زيد صالح حسن ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة حلوان، مصر، 2009.
- 75 - سامية خميس ابو النداء ، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 76 - شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
- 77 - صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 78 - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002.
- 79 - عبد العزيز صالح الكريديس، متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008 .
- 80 - عبد القادر سعيد، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 81 - عمر مُجَّد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2008.

82 - لخضر ربوح ، فاعلية المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التربوية وأثرها على تلاميذ المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة المسيلة، الجزائر ، 2017.

83 - مُجّد جلال صديق ، أثر إدراك العدالة التنظيمية على فعالية فرق العمل ،رسالة ماجستير 'درة أعمال، جامعة المنصورة ، مصر ،2004 .

84 - مُجّد قطاب، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية، رسالة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.

85 - مُجّد نايت ابراهيم ، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها،مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية،قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر،2012.

86 - منصور مُجّد المعمر، الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 1993.

رابعا: مراسيم ومناشير :

87 - المرسوم التنفيذي رقم 91 - 416 المؤرخ في 1991/11/02 ، المحدد لشروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها. الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 54 سنة 1991 .

88 - مرسوم رقم 77 - 177 مؤرخ في 06 اوت 1977 يتضمن انشاء وتنظيم مكاتب المركبات متعددة الرياضات. الجريدة الرسمية رقم 64، 1977.

المراجع باللغات الأجنبية:

89- Belazdia « AK », les cadres techniques «Revue de Bates et critiques, centre National d'études et d'analyses pour la planification ، Alger،1984.

90- Gille Ferreol ، Dictionnaire de socioàlogie, Paris, Armand Colin, 2004.

91- Ishak N A , Alam S.S , The effects of leader-member exchange on organizational citizenship behavior, european journal of social sciences, vol 8, No 2 , 2009 .



قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	أسماء المحكمين	الرقم
جامعة بسكرة	د. صواش عيسى	01
جامعة بسكرة	د. قيدوام الطيب	02
جامعة بسكرة	د. شتيوي عبد المالك	03
جامعة بسكرة	د. قدور عز الدين	04

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة-
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي تدخل ضمن إجراءات إنجاز دراسة ميدانية حول "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية" كمتطلب لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير منشآت رياضية.

لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك أتمنى أن تولوا لهذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. وأحيطكم علما أن جميع المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة التي تمثل إجابتك.

إشراف الأستاذ:
بلوني عبد الحليم

إعداد الطالب
شبعاني طارق

المعلومات الشخصية

السن :

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

الجنس:

ذكر أنثى

الرتبة:

رتبة تقنية رتبة إدارية

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

العبارة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					المحور الأول: بيانات متعلقة بأثر العدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي للعاملين
					1. يعتبر تلاءم راتبي مع الجهد الذي أبذله محفزاً لي.
					2. تتوافق متطلبات عملي مع قدراتي في الأداء.
					3. ما حصلت عليه من امتيازات وظيفية تتناسب مع المسؤوليات المناطة بي.
					4. تناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي يحفزني لبذل مجهود أكبر.
					5. ما أحصل عليه من امتيازات تتناسب مع ساعات عملي.
					6. العدالة في توزيع الرواتب تحفزني على أداء واجباتي الوظيفية على أكمل وجه.
					7. تقديم امتيازات مماثلة لغيري في منظمة أخرى يزيد من حماسي واهتمامي بالعمل.
					8. تناسب أجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية يزيد من حبي للعمل.
					9. ما أحصل عليه من امتيازات تتناسب مع الصعوبات أو المخاطر التي تواجهني في عملي.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بأثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي للعاملين				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				10 تُمنح الفرصة لي للتظلم من أي قرار أو إجراء أثر بي سلبا.
				11 اتخاذ القرارات بناء على أسباب منطقية يزيد من دقة الأداء لدي.
				12 تطبيق القرارات الإدارية على الجميع يساعد على السير الجيد للعمل.
				13 شرح القرارات وتزويد العاملين بتفاصيل إضافية عند طلبهم ذلك يزيد من فرص الإبداع لديهم.
				14 لدى الفرصة للتأثير على قرار أو إجراء ما قبل صدوره.
				15 اتخاذ القرارات والإجراءات بناء على معلومات دقيقة يزيد من إصراري على القيام بالأعمال الموكلة إلي بدقة.
				16 تلتزم الإدارة بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذها للقرارات.
				17 تميز الإجراءات بالعدالة والإنصاف يحفزني على العمل.
				18 تطبيق القرارات والإجراءات على الجميع دون تمييز يحفزني على تحسين أدائي.
المحور الثالث: بيانات متعلقة بأثر العدالة التعاملية على الأداء الوظيفي للعاملين				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				19 يحترم مسؤولي حقوقي الوظيفية والإنسانية.
				20 صدق وأمانة المسؤول تساهم في زرع روح التعاون بين العاملين.
				21 محاباة أفراد دون غيرهم في العمل يزرع الصراع بينهم.
				22 حرص المسؤولين على إشاعة روح التعاون في العمل يدفعني لانجاز عملي بكفاءة.
				23 تصلني توضيحات المسؤولين حول أي إجراء متصل بعملي في الوقت المناسب.
				24 سهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالعمل يساهم في ارتقاء مستوى الأداء لدي.
				25 أتحصل على معلومات كافية لانجاز عملي على أكمل وجه.
				26 وضوح القرارات المتعلقة بوظيفتي يزيد من إلمامي بجوانب العمل.
				27 وضوح وإتاحة المعلومات المتصلة بالعمل لجميع الموظفين يساهم في تحقيق أداء أفضل

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية.
هدف الدراسة: التعرف على مختلف أبعاد ومحددات العدالة التنظيمية في المنشآت الرياضية، والتعرف على أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية من وجهة نظر إطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.
مشكلة الدراسة: هل هناك أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات؟
الفرضية العامة: العدالة التنظيمية لها أثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية.
الفرضيات الجزئية:

- للعدالة التوزيعية أثر على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات ؟
- للعدالة الإجرائية أثر على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات ؟
- للعدالة التعاملية أثر على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات ؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول وجود أثر العدالة للتنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن ، الجنس، الرتبة، الخبرة المهنية) .

إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة: عينة مسحية لجميع إطارات ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة، وبلغت 32 إطار.
المجال المكاني: ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة والوحدات التابعة له.
المجال الزمني: بين 15 نوفمبر 2017 وإلى غاية 12 جويلية 2018.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: استمارة استبيان جميع أسئلته مغلقة.

النتائج المتوصل إليها:

- وجود أثر مرتفع للعدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.
- وجود أثر مرتفع للعدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.
- وجود أثر مرتفع للعدالة التعاملية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.
- وجود أثر مرتفع للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول وجود أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لإطارات ديوان المركب متعدد الرياضات تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الاقتراحات: - زيادة وعي العاملين كافة وبمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية بالعدالة التنظيمية.

- الحرص على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة التنظيمية

- إعادة النظر في نظم الحوافز و الترقية و تقييم الأداء

- دعم الأبحاث والدراسات التي ترتبط بقضايا هياكل المنشآت الرياضية.