

خدمات أكاديمية

كفاءات وطنية

معايير عالمية

دراسة  
للإستشارات والدراسات والترجمة

UNIVERSITY

drasah 1 | 00966555026526

00966560972772

www.drasah.com | info@drasah.com

# خدماتنا



توفير المراجع العربية والأجنبية



التحليل الاحصائي وتفسير النتائج

الاستشارات الأكاديمية



جمع المادة العلمية

الترجمة المعتمدة



 drasah1

 Info@drasah.com

 00966555026526

 00966560972772

 drasah.com



# دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة



تواصل معنا



00966555026526

00966560972772



متواجدون على مدار الساعة



جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

## درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين

إعداد الطالب

مالك محمد القطامين

إشراف

الدكتور مؤيد الطراونة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً  
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التربية الرياضية / قسم التربية الرياضية

جامعة مؤتة، 2023

## الملخص

### درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين

مالك القطامين

جامعة مؤتة، 2022

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين، والكشف عن دلالة الفروق تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (88) اداري في الجامعات الأردنية (الأردنية، اليرموك، مؤتة، الهاشمية)، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان تكون من (34) فقرة توزعت على أربع ابعاد: (بُعد العدالة التوزيعية، بُعد العدالة الإجرائية، بُعد العدالة التفاعلية، بُعد العدالة التقييمية)، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، تحليل التباين الرباعي المتعدد المتغيرات (4 Way MANOVA)، التكرارات والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha).

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين جاءت متوسطة، واحتل بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى، وبعد العدالة الإجرائية بالمرتبة الثانية، في حين احتل بعد العدالة التفاعلية بالمرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة العدالة التقييمية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة أحصائية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة)، وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث دعوة إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية إلى تبني مناخ تنظيمي في كلياتهم يقوم على العدالة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، كليات التربية الرياضية.**

## **Abstract**

### **The degree of practicing organizational justice in the management of physical education faculties in Jordanian universities from the perspective of employees**

**Katameen Malik**

**Mutah University, 2022**

The study aimed to identify the degree of practicing organizational justice in the management of physical education faculties in Jordanian universities from the point of view of employees, and to reveal the significance of the differences according to the variables (gender, educational qualification, years of experience, university), and the researcher used the descriptive approach, and the study sample consisted of (88) Administrator in Jordanian universities (Jordanian, Yarmouk, Mutah, Hashemite), They were chosen intentionally, To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed consisting of (34) items distributed on four dimensions: (the distributive justice dimension, the procedural justice dimension, the interactive justice dimension, and the evaluation justice dimension). Way MANOVA), frequencies and percentages, Pearson correlation coefficient, Cronbach–Alpha.

The results of the study showed that the degree of practicing organizational justice in the management of physical education faculties in Jordanian universities from the point of view of employees was medium, and the dimension of distributive justice ranked first, and the dimension of procedural justice ranked second, while the dimension of interactive justice ranked third, and justice ranked last. The evaluation results also showed that there were no statistically significant differences due to the variables (gender, educational qualification, years of experience, university).

**Keywords: organizational justice, faculties of physical education.**

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الملاحق
ز	الملخص بالعربية
ح	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 مقدمة الدراسة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أهمية الدراسة
4	4.1 أهداف الدراسة
5	5.1 تساؤلات الدراسة
5	6.1 مصطلحات الدراسة
6	7.1 حدود الدراسة
6	8.1 محددات الدراسة:
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	1.2 الإطار النظري
15	2.2 الدراسات السابقة
21	3.2 التعليق على الدراسات السابقة
22	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
22	1.3 منهج الدراسة
22	2.3 مجتمع الدراسة
22	3.3 عينة الدراسة

الصفحة	المحتويات
23	4.3 أداة الدراسة
28	5.3 متغيرات الدراسة
28	6.3 إجراءات الدراسة
29	7.3 الاساليب الإحصائية المستخدمة
30	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات</b>
30	1.4 عرض النتائج ومناقشتها
47	2.4 التوصيات
48	المراجع
52	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوانه	الصفحة
1.	مع أفراد عينة الدراسة	23
2.	ملات ارتباط الفقرات مع البعد المنتمية اليه والدرجة الكلية للأداة	25
3.	ملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للأداة	26
4.	ملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة	27
5.	يم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على فقرات أد إسة	27
6.	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين مُرتبة تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية	30
7.	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات بُعد العدالة التوزيعية مرتبة تنازلياً وفقاً للأوساط	31
8.	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات بُعد العدالة الإجرائية مرتبة تنازلياً وفقاً للأوساط	33
9.	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات بُعد العدالة التفاعلية مرتبة تنازلياً وفقاً للأوساط	34
10.	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات بُعد العدالة التقييمية مرتبة تنازلياً وفقاً للأوساط	36
11.	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين وفقاً لمُتغيرات الدراسة	37
12.	نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد (MANOVA) لتقديرات أفراد الدراسة على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين وفقاً لمُتغيرات الدراسة	39

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	الرمز
53	الأداة بصورتها الأولية	أ.
58	قائمة المحكمين لأداة الدراسة	ب.
60	الأداة بصورتها النهائية	ج.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة الدراسة:

أصبح من الضروري التأقلم مع المتغيرات العالمية التي تناولت جميع مجالات الحياة، وهذا تطلب من المنظمات والمؤسسات مواكبة كل جديد بما يتناسب مع تحقيق قدر عال من الإنجاز بالاعتماد على العنصر البشري وضرورة إشراكه في تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة، فالثقة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين تسهم في توثيق السلوكيات الإيجابية لديهم، والعنصر البشري هو أهم مورد للمؤسسة، وهو مرتكز هام في صنع ونجاح وتطوير أداء العمل المؤسسي، وكلما كانت جودة أداء هذا العنصر في تصاعد إيجابي فإن المؤسسة تحسن من بيئة العمل الداخلية، وتتجه نحو النجاح والتقدم بعيداً عن العشوائية والقرارات الخاطئة.

وتُعد العدالة التنظيمية ركناً أساسياً في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين بشكل خاص وأداء المؤسسة بشكل عام، ومن هنا يلعب تنفيذ القيم والمعايير المرتبطة في العدالة والنزاهة والشفافية في المؤسسة، وهذا يساهم في تحقيق أنماط ذات أبعاد إيجابية لدى كادر العاملين في المنظمة، وكلما جاء مستوى الشعور بالعدالة مرتفعاً، زادت ثقة العاملين بالعملية الإدارية للمؤسسة، واندمجوا مع قيادتهم لتطوير وتحقيق الأهداف الخاصة والعامة المراد تحقيقها بجودة وكفاءة عالية (البلهيد والشهراني، 2020).

والعدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة، ولها دور في ربط إدراك العدالة التنظيمية بالنتائج الإيجابية الفردية والتنظيمية، وتهتم العدالة التنظيمية بإدراك الأفراد لعدالة القضايا بالعمل، وتحدد الطريقة التي يحكم بها الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير معه على المستويين الوظيفي والإنساني (منصور، 2017).

ويأتي دور العدالة التنظيمية التي هي بمثابة حافز المرتبط بدوافع العمل أي لماذا يعمل الإنسان وما الذي يدفعه للعمل وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بهذا الجانب، ولكن من العلوم ومنها علم الإدارة والتجارب التي أجريت في هذا الموضوع تستدعي

الحاجة الى توفير بيئة تنظيمية مشجعة ومحفزة تضمن للعاملين الحصول على حقوقهم اتجاه مجهوداتهم المبذولة وبالتالي تحقيق الأستقرار الوظيفي (رعاش، 2021) ويشير أبو اليزيد (2020) أن تمثل عمل العدالة التنظيمية يتمثل في اختصار المسافة بين أهداف العاملين وبين أهداف المؤسسة، وبناء جسور من الثقة لتحقيق أنجح الآليات التي تضمن توفير بيئة إيجابية يتفاعل ضمنها العاملين على مبدأ أن العدالة التنظيمية محك نوعي لتفعيل قيم ومرتكزات العمل والسلوك الإداري بكافة تفاصيله، وعلية فهي إطار للإبداع الإداري يتماشى مع رؤية وفلسفة المؤسسة، فمن الأهمية بمكان استيعاب وفهم اوجه الصراع داخل المؤسسة والتعامل معه بطرق ووسائل علمية لمزيد من البناء الإيجابي في أهداف المؤسسة.

ويُعد تطبيق العدالة التنظيمية وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة أهم مفردات تشكيل السلوكيات والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين فيها، وقدرتها على استيعاب التطورات المتسارعة، وعليه فتحقيق أسس ومبادئ العدالة ضمن الإطار الجماعي في المؤسسة هو أهم سلم أولوياتها، ومحدد رئيس في توجيهها للإستفادة من العنصر البشري باختلافاته الثقافية و المعرفية، إضافة لذلك فالإطار المجتمعي يعمل على تقييم أداء المؤسسة بناءً على معايير ومبادئ العدالة، وهذا أوجد استحقاقاً لانسجام القرارات والتوجهات للمؤسسة مع القوانين والتشريعات المعمول بها تجنباً للمساءلة القانونية والأخلاقية (عز العرب، 2020).

ويرى الباحث أن نشاط كليات التربية الرياضية يعتمد في تحقيق رؤيته وفلسفته على قدرة الجانب الإداري في ضمان سير أبعديات ومفردات العمل للعنصر البشري والمادي في بيئة العمل، ونجاحه مرهون في قدرته على ضمان العنصر البشري المحرك للعملية الإنتاجية بمختلف مستوياتها، وزيادة مساهمة ومشاركة كليات التربية الرياضية يأتي من خلال تبني العدالة التنظيمية لإحداث نقله نوعية في البناء المؤسسي الرياضي، وتحقيق تأثير على مستوى وكفاءة العاملين في كليات التربية الرياضية لمزيد من الأداء الوظيفي الجيد وبالتالي تحقيق أهدافها بصورة إيجابية.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تُعد كليات التربية الرياضية من مؤسسات المجتمع المهمة والتي تستحق الدراسة فهي مؤسسات تربوية وتعليمية في ذات الوقت وهي كذلك كونها المؤسسات التي توجه وتصل طاقات فئة الشباب وتصهرها ضمن عملية تربوية تعليمية هادفة، وتأتي العدالة التنظيمية في كليات التربية الرياضية بأهمية خاصة باعتبارها ظاهرة تنظيمية ونمط يستطيع العامل أن يحكم فيه على طبيعة علاقته وتوازن الأسلوب الذي يُستخدم من قبل الإدارة على المستوى الوظيفي والإنساني، وقد أشارت دراسة لفته (2020) إلى وجود العدالة التنظيمية لدى ادارة المدارس بدرجة متوسطة، وكذلك أوصت دراسته بضرورة دراسة العدالة التنظيمية في المؤسسات التربوية المختلفة، ويؤكد عبد الستار (2012) على أن تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة بكل ابعادها سوف ينعكس أثرها بصورة إيجابية على اداء العاملين بصفة خاصة وعلى المؤسسة بشكل عام، وكذلك أشارت دراسة بغدادى (2017) لوجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والأداء الإداري في مديرية الشبيبة والرياضة مما يعني تأثر الموظفين إيجابياً بتوافر العدالة التنظيمية لدى إدارتهم.

وتقوم كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية على كادر بشري مؤهل أكاديمياً، ويمتلك الخبرة الإدارية والفنية، ويؤدي دوراً هاماً في نجاح العمل المؤسسي، وهو مصدر أساسي لتطور وضمان جودة الأداء، الا أن بيروقراطية العمل والروتين الوظيفي، وعدم وجود خطة وطنية شاملة لتحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات التربوية وخاصة كليات التربية الرياضية يتطلب إعادة تأهيله بطريقة تتماشى مع النظم الإدارية الحديثة، وعليه فالعدالة التنظيمية تؤدي دوراً هاماً في تبني كليات التربية الرياضية استراتيجية تعطي التميز والاستفادة من الطاقات الإبداعية والفكرية عبر المشاركة الفعالة في مجالات الخدمات التي تقدمها كليات التربية الرياضية ضمن مناخ عملي ومرن، وبعيد عن النمط الإداري التقليدي.

ومن خلال تواصل الباحث المستمر مع الكادر الإداري ومتابعته لجوانب العمل الإداري الخاص بهم فقد تشكلت لديه الرغبة في دراسة الجانب الإداري من خلال

مفهوم العدالة التنظيمية، وعليه تبلورت مشكلة الدراسة في التعرف على العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.

### 3.1 أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

1. تسليط الضوء على دور العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين، وهذا يعكس جانب التطور الإداري في عمل كليات التربية الرياضية.
2. إضافة مادة علمية متخصصة في العدالة التنظيمية في المجال الرياضي والتي هي في حدود علم الباحث من الدراسات النادرة في البيئة الأردنية.
3. مواكبة هذه الدراسة للتوجهات الحديثة التي تبنتها مختلف المؤسسات الأردنية العامة، والرياضية خاصة من الاهتمام بالشفافية والعدالة.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. وضع صانعي القرار الرياضي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية بمستوى ودور العدالة التنظيمية في تحسين أداء عمل كليات التربية الرياضية.
2. قد تقديم توصيات لإدارات كليات التربية الرياضية لممارسة العدالة التنظيمية داخل كلياتهم، للمساهمة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.
3. قد تزويد أصحاب القرار بألية مناسبة لوضع الخطط والإجراءات التي من شأنها أن تسهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الإداريين في كليات التربية الرياضية.

### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف الى الآتي:

1. درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين.

2. التعرف على الفروق الإحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين تبعًا لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة).

### 5.1 تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة)؟

### 6.1 مصطلحات الدراسة:

**العدالة التنظيمية:** يعرفها البشاشبة (2008) أنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتُجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها".  
وتعرف إجرائيًا: الإطار الإداري الذي يتم من خلاله العمل داخل كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، ويقاس بالدرجة المتحصلة على الأداة المعدة للدراسة.  
**إدارة كليات التربية الرياضية:** العمل التدريجي المتكامل المتضمن العنصر البشري، والقائم على تحقيق أهداف المؤسسة عبر الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتوفرة، ضمن رؤية محددة في بيئة عمل صحية. تعريف إجرائي  
**كليات التربية الرياضية:** إحدى الكليات الإنسانية التي تتبع للجامعات الأردنية والتي تخرج الطلبة من أخصائي تأهيل رياضي ومعلمي ومدربي التربية الرياضية. تعريف إجرائي.

### 7.1 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم تطبيق أداة الدراسة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.

الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة على الإداريين في كليات التربية الرياضية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي

2023/2022م.

### 8.1 محددات الدراسة:

يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات

للأداة) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الفصل الثاني الإطار النظري المتعلق بالعدالة التنظيمية، وعلاقة العدالة التنظيمية والإدارة الرياضية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها وفيما يأتي تفصيل لكل ذلك:

#### 1.2 الإطار النظري

يُعد العنصر البشري الركيزة الأهم في بناء وتنظيم العمل المؤسسي، فهو المحرك الأساس للعمليات الإدارية المختلفة، وهو الضمانة الأهم لنجاح وتطور النهج الإداري الخاص بالمؤسسات، فالجودة في الأداء، والإنتاجية النوعية مردها إلى الكفاءة الخاصة بالعنصر البشري، ودرجة المهارة الإدارية التي يتمتع فيها، فالإدارة تعتمد على السلوك الخاص برأس المال الفكري لتحقيق أهداف ورؤية وفلسفة المؤسسة، وكلما جاء الاهتمام مطابقاً للمعايير الخاصة بالموارد البشرية كلما تقدمت وتطورت المؤسسة بعيداً عن العشوائية والقرارات غير الصائبة.

وقد جاءت العدالة التنظيمية نتاج تطور النظريات الإدارية الحديثة الخاصة في الموارد البشرية، فالممارسات العملية للفرد تعكس درجة الإشباع لدوافعه، وحاجاته، وتوقعاته، فدافعية الفرد أثناء العمل تعني الإنجاز والتفوق، وكلما تم تطبيق العدالة التنظيمية بصورة جاءت الحيادية بأفضل حالاتها ومستوياتها، وتشكلت بيئة العمل ضمن محددات إيجابية، وعززت السلوكيات المهنية الإدارية للأفراد، وطورت من جوانب الثقة بين الإدارة والأفراد العاملين، وتقوم العدالة التنظيمية على نوعاً من المقارنة الضمنية بين المدخلات القائمة على الأعمال التي يؤديها الفرد العامل ضمن مستوى من الخبرات، وبالمخرجات التي يمثلها الراتب، والحوافز، والامتيازات، ثم يتحقق الشعور بالرضا لدى الفرد العامل إذا كان هناك تساوي بين المدخلات والمخرجات، وإذا كان هناك العكس سيتولد لديه خبرة سلبية عن دوره في العمل، ويتحول ذلك للإهمال وعدم تنفيذ المهام الخاصة بعمله (العامري، 2020).

ويعرفها شعبان (2018) أنها: عملية قائمة على الخطوات الإجرائية المميزة بالدقة، والحيادية لتنظيم الموارد وتوزيعها، والقدرة على تدعيم القرارات القائمة بمبررات منطقية، على قاعدة أخلاقية.

بينما عرفت العتيبي (2017) أنها: فن التعامل بين الإدارة والأفراد بصورة موضوعية وعادلة، تعتمد نمط من الحوافز، والأجرة بما يناسب طبيعة المهام المؤداة للجميع لبناء بيئة عمل قائمة على الإيجابية والمرونة بعيدًا عن أي خلافات.

ويشير نوروزي وآخرون (Noruzy et al., 2011) لمفهوم العدالة التنظيمية أنها: أسس توزيع المدخلات في المؤسسة، وتتضمن: المهام، والمكافآت، والعقوبات، والأجور، و المراكز، والمناصب التنظيمية، والفرص والأدوار بين الموظفين، في ظل محددات مجتمعية ضابطة.

ويرى الباحث أن العدالة التنظيمية هي حالة من الرضا النفسي للأفراد العاملين بأنهم محط تقدير واحترام الإدارة، وهذا بدوره ينعكس إيجابًا على طبيعة أدائهم داخل بيئة العمل، فالحقوق المصانحه تعني واجبات مقدمة، وكلما جاءت النتائج متماشية مع سقف التوقعات، كلما أنطوى ذلك على جانب نفسي إيجابي لطرفي منظومة العمل.

**أهمية العدالة التنظيمية:**

تمثل العدالة التنظيمية فكرة رائدة في منظومة القيم ذات المواصفات الإنسانية والاجتماعية، وهي حاجة اجتماعية تعمل كمحرك هام لمزيد من الاستقرار المجتمعي وتطوره، وهي عنصر رئيس في بناء المؤسسة من الجانبين الاجتماعي والنفسي، ومن الأمور التي تزيد من أهميتها أنها رؤية إدارية مهمة في سياقات العمل للمؤسسة، ولها دورًا في تطوير السلوك التنظيمي (بركات، 2016)، وهي المحور الأكثر حضورًا في أنشطة المنظمة، لقدرتها على توفير مناخ يساهم في تفعيل وتطوير جوانب العمل المختلفة ضمن معايير نوعية، وتحفز في إنجاز الأهداف المنظورة بدقة، وهي من أهم عوامل تشكيل ملامح بيئات العمل، ومحور منطقي تعتمد عليه الإدارة في إعطاء فرص متساوية للحصول على الوظيفة، وهذا يتأتى في ظل إطار من الممارسات تضمن المساواة والعدل لضمان الامتدادات الإيجابية لتوافر العدالة في المناخ التنظيمي للعمل، وتجنبًا لأي نتائج سلبية عن غياب العدالة (Shahzad, A. et al. 2014).

وقد زاد من أهمية العدالة التنظيمية ارتباطها بالعديد من المتغيرات الإدارية التي هي على صلة بنوعية أداء الأفراد، وهياكل عمل المؤسسة، فهي ترتبط بالرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية، والأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي، والدافعية، والسلوكيات التنظيمية (مصطفى، 2017).

**نظريات العدالة التنظيمية:**

جاءت العدالة التنظيمية مرتكزة على نظرية المساواة التي طرحها آدمز سميث (Adams Smith) المتضمنة أن الاوضاع غير العادلة في المؤسسة تؤدي إلى ردود أفعال سلبية من قبل الأفراد لمواجهة الحالة المتشكلة، فالعدل يمثل قيمة تقوم على معالجة وتوزيع الموارد، وتقديم النظام في مختلف مجالات الحياة، فالغاء الفجوة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، وبناء أنماط أفقية لإيجاد مرتكزات تحقق بيئة إيجابية، فالعدالة التنظيمية بناء تنظيمي يحتوي على مؤشرات وقيم للسلوك التنظيمي وعمليات إدارة المؤسسة (Mücahit, & Mehmet, 2012)

### **أولاً: نظرية آدمز للعدالة Equity Theory**

تقوم هذه النظرية أن مبدأ الجدارة يوجه عدالة الحوافز والمكافآت من حيث توزيع عوائد الكخرجات الخاصة بالمؤسسة (الترقيات، الأجور، المكافآت)، فالجهد الفعلي للأفراد يحدد مقدار العدالة التي تتأهلها، وعليه فالفرد الذي يبذل جهودًا مضاعفة ومميزة يجب أن يكافئ بشكل أكبر وأفضل، فالعلاقة هنا طردية بين طبيعة المخرجات والجهد المبذول، وهنا يأتي دور المقارنة بين مساهمات وجهود أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض، وخاصة من هم بنفس شروط وظروف العمل، وتتم هذه المقارنات أثناء الانخراط الاجتماعي، وتعمل على تحديد مستويات التوقعات بين المخرجات المتمثلة في امتيازات الأجور، والمكافآت، والترقيات، والمنصب، وبين المدخلات والمتضمنة مؤهلات الكستوى التعليمي، والخبرة، والعمر، والمهارات، والقدرة على حل المشكلات (Mohammad, Quoquab & Omar, 2016).

### **ثانياً: نظرية حساسية العدالة The Equity Sensitivity Theory**

جاءت هذه النظرية كتطوير لنظرية آدمز للعدالة، حيث ركزت على العدالة التوزيعية وتضمنت أن الأفراد يمكنهم أن يقدمون ما يفوق متطلبات مهامهم بدون

النظر إلى العوائد التي سيحصلون عليها أثناء التبادل الاجتماعي، إي أنهم لا يخرطوا في مفهوم المقارنات الجماعية كمحك لحجم عوائدهم، وهي تؤكد على مبدأ الفروق الفردية الذي يلعب دورًا هامًا في توزيع المدخلات بين الأفراد، وفي طريقة استجابة الأفراد نتيجة التعامل غير العادل، وأكدت النظرية أن أفراد المؤسسة يستجيبون ولكن لكل فرد طريقته بغض النظر عن توافر العدالة أو غيابها وهذا مرده إلى درجة الحساسية للعدالة التي يتبناها الأفراد، وعليه تم تصنيف الأفراد بناءً لدرجة حساسيتهم إلى، أولاً: الأشخاص الخيرين، حيث تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم أقل من الأفراد الآخرين، ثانيًا: الأشخاص الحساسين للعدالة، وهم يميلون إلى الحلول الوسطى، حيث تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم متساوية مع الأفراد الآخرين، ثالثًا: الأشخاص المميزون، وهم الذين يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم تفوق وتتجاوز الآخرين (مصطفى، 2017).

### ثالثًا: نظرية ليفينثال للعدالة Justice Judgement Theory

تقوم هذه النظرية التي نادى بها ليفينثال Leventhal (1976) على أن العدالة التنظيمية التي تتشكل لدى الفرد هي قائمة على مجموعة من القواعد، أي أن هناك معايير تتضمن توزيع مخرجات المؤسسة، وعلية فالعدالة التوزيعية تقوم على مجموعة من القواعد التي يتم تطبيقها من الأفراد بصورة انتقائية، فظروف بيئة العمل تحدد معايير تقييم العدالة، وهي قاعدة المساهمة، وقاعدة الاحتياجات، وقاعدة المساواة، بينما تقوم العدالة الإجرائية على قاعدة الاتساق، وقاعدة عدم التحيز، وقاعدة الدقة، وقاعدة إمكانية التصحيح، قاعدة التمثيل، القاعدة الأخلاقية، وهذه النظرية تنتوع فيها الأبعاد، حيث تتداخل قاعدة المساهمة وقاعدة الاحتياجات، وقاعدة المساواة في إيجاد تصورات أفراد المؤسسة (Mohammad, Quoquab & Omar, 2016).

### رابعًا: النظريات النفسية للعدالة Psychological Theories of Justice

تقسم هذه النظريات إلى

أولًا: نظرية المصلحة الذاتية (التحكم في العدالة The Self-interest of Justice)، وهي تتمحور حول نظرية التبادل الاجتماعي، فعندما يتم الأخذ بالظروف الخاصة بالفرد ومراعاتها، وإعطاء اهتمام خاص لاحتياجاته الفردية بدون ربط ذلك

بالأفراد الآخرين، أي أن هناك حالة من تعزيز المصلحة الخاصة من خلال جعل مخرجاته ذات قيمة نوعية مميزة مستفيدًا من منطلقات العدالة، والتي بدورها تتعزز لدى الفرد بشكل طردي مع تحقيق المصلحة الخاصة، وهذا يتطلب قدرة نوعية غير مباشرة للإحاطة بالمخرجات، والفرد يرى أن هذه الإجراءات تتصف بالعدل لأنه ساهم في صنع القرار، فالإجراءات ومعدل السيطرة يحقق مستوى من المصلحة الذاتية المقبولة لدى الفرد في المؤسسة (Fuller & Hester, 2007).

ثانيًا: نظرية النموذج العلائقي (القيمة الجماعية Group-Value Model)، وهي نظرية تعتمد على نظرية الهوية الاجتماعية، فالتعامل القائم على العدالة من قبل الإدارة يعني تحقيق الهوية الإيجابية للأفراد العاملين، فالإنصاف في توفير متطلبات العدالة عمليًا تتجه بالأفراد لإيجاد هويتهم الاجتماعية، وتتشكل لديهم العدالة بصورة جماعية من خلال حماية مصالح الجميع، وعلية فالسيطرة على النتائج تأتي بعد البناء الخاص بالعلاقات للأفراد، وتتضمن قيم الانتماء، والاحترام، وتقوم العدالة الإجرائية في هذه النظرية على مبادئ ثلاثة، هي: الحيادية وهي: تصورات الأفراد بعدم انحياز إدارة المؤسسة، والثقة، والتي تقوم على معتقدات خاصة بالنوايا الإيجابية للإدارة، والاعتراف بالمكانة، ويعني حالة متقدمة من تأكيد الإدارة على مكانة الأفراد، واحترامهم (Garg, Rastogi & Kataria, 2013).

### أبعاد العدالة التنظيمية:

تناولت الأدبيات الخاصة بالعدالة التنظيمية مجموعة من الأبعاد وسوف تقتصر هذه الدراسة على الأبعاد الأربعة الآتية: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية.

### أولاً: العدالة التوزيعية Distributive Justice

نشأت العدالة التوزيعية على أفكار نظرية العدالة لأدامز، فإذا حصل الفرد العامل على مخرجات تتمثل في الحوافز، الأجور، بيئة العمل، التطور المهني بما يتناسب مع حجم إنجازه في المهام الوظيفي، والمساهمات النوعية في المؤسسة بحيث يتناسب ذلك مع المدخلات التي تميزه كالمستوى التعليمي، والمهارات، والخبرات،

ومقارنة ذلك بالعاملين الآخرين، فهنا يكون شكل العدالة هو الإنصاف ( Ismail, 2014).

ويُعرفها (2017) Abdul Rauf أنها: التوزيع العادل للموارد والمخرجات التنظيمية على العاملين بناءً على معايير أخلاقية وموضوعية. ويرى (2016) Wan أنها: تطابق النتائج مع التوقعات، أي تطابق نسب المدخلات إلى المخرجات.

وتقوم العدالة التوزيعية على الجانب المادي (هيكل التوزيعات) وهو ما يحصل عليه الفرد العامل في المؤسسة من مكافآت، والجانب الاجتماعي الخاص في المعاملات الشخصية التي يقوم بها المدير نحو الفرد المكافئ (الفضيل وسومية، 2016)، وتتضمن قواعد ثلاثة هي: قاعدة المساواة، وتعني حصول الأفراد على حوافز ومكافآت متساوية، وقاعدة النوعية، وتقوم على تساوي الأفراد بغض النظر عن خصائصهم الفردية في الحصول على المكافآت، وقاعدة الحاجة، وتهتم في تقديم ومراعاة الظروف للأفراد العاملين بناءً على الحاجة (الفضيل وسومية، 2016).

### ثانياً: العدالة الإجرائية Procedural Justice

تشير إلى عدالة الإطار التنظيمي القائم على الأساليب، والسياسات المستخدمة، والإجراءات التي من خلالها يتم اتخاذ القرار بطبيعة توزيع المخرجات على الأفراد العاملين، وكذلك تنطبق إلى عدالة العقوبات أو المكافآت، وكذلك معايير خاصة في توقعات الأداء، ووجود تغذية راجعة لتصحيح الأداء، وفرص لحل مواطن الخلل والتقصير، ويلاحظ أنها ترتبط بالعدالة التوزيعية من حيث النتائج الإيجابية الخاصة بتنظيم المؤسسة، فآلية تحديد النتائج تمثل أهمية قد تفوق أهمية النتائج نفسها ( Wan, 2016).

يُعرفها الذهبي ولعلی (2017) أنها: الإنصاف المدرك من قبل العمال داخل المؤسسة على مستوى الإجراءات المطبقة تجاههم في تحديد الأجور ومستحقي المكافآت وتقييم الأداء.

ويشير أبو تايه (2012، ص 194) أنها: إدراك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة.

ويرى الطعماسة وحسب الله (2015) أن العمل في المؤسسة قد يؤدي إلى حدوث فجوة العدالة الإجرائية، وتعني الفجوة بين الإجراءات الخاصة في عمل المؤسسة، والممارسات اللازمة لتطبيق هذه الإجراءات، وهنا تقع على عاتق المدير في سد هذه الفجوة لأنه هو المسؤول عن وضع الإجراءات محط التنفيذ، وتشمل العدالة الإجرائية الجانب الهيكلي، وهو الإطار المعني بالإجراءات الرسمية للعدالة داخل المؤسسة، والجانب الاجتماعي، وهو يخص بعدالة التعاملات.

### ثالثاً: العدالة التفاعلية **Interactional Justice**

الأفراد في المؤسسة بناءً على نوعية المعاملة الشخصية التي تسير إتخاذ القرارات، فنوعية التعامل في بيئة العمل تتخطى هياكل صنع القرار، وتقوم على الصدق، والاحترام، والتبرير، وأدب التعامل، فالإطار المرتبط باخلاقيات التعامل بين المدير والأفراد العاملين، وبالتالي يصبح هناك قدرة على التنبؤ بالنتائج والأسباب الخاصة باتخاذ القرارات، ومناقشتها بكل شفافية (النجار، 2017).

ويُعرفها السكر (2013، ص 411) أنها: "درجة تعامل المدير مع موظفيه احترام وتقدير، واهتمامه بحقوقهم ومصارحتهم في كل شيء يهمهم، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم والسماح لهم بمناقشتها، وإخضاعهم إلى اعتبارات موضوعية في الترقية والترقية، والاهتمام بشؤونهم وبمناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم".

ويرى (Kasemsap 2012) أن العدالة التفاعلية هي: التعامل الاجتماعي

الناجح الذي تقدمه الإدارة نحو الأفراد العاملين.

وتشير عبد النبي (2021/2022) إلى قسمين للعدالة التنظيمية: عدالة العلاقات الشخصية: المرتبطة في إدراك الأفراد العاملين بقدرة الإدارة على التعامل النزيه عند تنفيذ الإجراءات، وتحديد النتائج، وعدالة المعاملات: التي تعتمد على إعطاء تبريرات منطقية وواقعية عن تطبيق الإجراءات وتوزيع النتائج في الوقت المناسب.

### رابعاً: العدالة التقييمية **Evaluative Justice**

تتضمن سلسلة من العمليات والإجراءات والأنظمة المحددة الضامنة لنزاهة وشفافية تقييم أداء الأفراد العاملين تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي. ويزيد من أهميتها في

أنها تواكب تقييم أداء العاملين، ولهذا تتجه الكثير من المؤسسات نحو لهذا النوع من العدالة للكشف والتعرف على مستويات الأداء الفردي للعاملين، وتحسس مواطن الضعف، ومعالجتها، وتعزيز الأداء النوعي، الأمر الذي يساهم في زيادة دافعية الأفراد نحو المساهمات الفعّالة في المؤسسة، فالشعور الإيجابي المتولد لديهم يؤكد أن معايير التقييم تتم دون تحيز (رهيو، 2014).

ويُعرفها الجمل (2019، 264) أنها: عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي.

ويشير آل كردم والبدوي (2017) أنها: النزاهة والشفافية التي يشعر فيها الفرد العامل في التقييم الإداري لأدائه وسلوكه، وتحقيق الرضا عن معايير التقييم وعدالتها.

### العدالة التنظيمية والإدارة الرياضة

يعتمد نجاح المؤسسات الرياضية على الموارد البشرية، فهي الدعامة الأساسية لتحقيق النجاح في جميع العمليات الإدارية الرياضية، وتعتبر الموارد البشرية المحرك الرئيس في المؤسسات الرياضية، ونظرًا لما تمثله العدالة التنظيمية للقيادات الرياضية من وسيلة لوضع حد للنزاعات وتشجيع العاملين على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل إيجابي يحقق أهداف المؤسسة، وتضم المؤسسات الرياضية مجموعة من الأعمال المتشابهة تتمثل في الأنشطة، وآليات العمل الإداري، والعنصر البشري أحد أهم العناصر التي تنظم الأعمال وتوزعها وتوفر الموارد واستخدامها، ويعتمد بقاء المؤسسة وتطورها على كفاءة الإدارة في التعامل مع الأفراد لتحفيزهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافهم، وتطبيق مبدأ العدالة والنزاهة والحياد في المؤسسة هو أحد أساسيات التكوين للسلوك و الاتجاهات الإيجابية للعاملين فيها (Rafeeq, 2021).

ويرى الباحث أن التغيرات في البيئة الرياضية لعبت دورًا هامًا في تبني اتجاهات تتطلب تعديل أساسيات العمل التنظيمي الخاص فيها، وهذا جعلها تنطلق لتولي الاهتمام الخاص في المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي تحدث الفرق في عملها لتفعيل الأداء للأفراد بعيدًا العشوائية والإنحياز، وأكثر ضمانًا للشفافية والنزاهة، فالممارسات الإدارية في المجال الرياضي تزيد من حالة الثقة بين الأفراد والإدارة،

وتزيد من دافعيتهم نحو العمل ضمن إطار من الانضباط والمساواة والمشاركة العملية الإيجابية، والانضباط.

## 2.2 الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

هدفت دراسة مرنيز وبريكي (2021) إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة الفساد في المؤسسات الرياضية / الجزائر، وتكونت عينة الدراسة من (36) موظفًا في مديرية الشباب والرياضة في ولاية المسيلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية جاءت بدرجة مقبولة للحد من الفساد في المؤسسات الرياضية، وكذلك أن العدالة في تقسيم العمل جاءت بدرجة مرتفعة، أما عدالة توزيع الحوافز المادية والمعنوية فلها دور في تحسين الأداء لدى الموظفين.

وقامت فلمبان و القرشي ( 2020 ) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات) من وجهة نظر الموظفين بوزارة الخارجية بالرياض، و التعرف على مستوى أبعاد جودة حياة العمل (ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعات العمل، أسلوب الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات) و التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل، وتكونت عينة الدراسة من (292) موظفًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في وزارة الخارجية بالرياض مرتفع، وجاءت العدالة الإجرائية أولاً، ثم عدالة التعاملات ثانيًا أخيرًا جاءت العدالة التوزيعية ، وكذلك أشارت النتائج إى أن جودة حياة العمل جاءت بمستوى متوسط، حيث جاءت ظروف بيئة العمل المعنوية أولاً، ثم أقلها الأجور والمكافآت.

وقام بن رجم (2018) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية في جامعة المسيلة/ الجزائر، وتكونت عينة الدراسة من (27) موظفًا وموظفة،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة، عدم وجود علاقة بين عدالة التوزيع وسلوك المواطنين، وكذلك توجد علاقة طردية بين عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وسلوك المواطنين.

وهدف دراسة منصور (2017) إلى توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الأخصائيين الرياضيين بإدارة رعاية الشباب بجامعة بنها، وتكونت عينة الدراسة من (90) موظفًا، وقد استخدمت المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التوزيعية والعدالة التقييمية جاء مرتفعًا، بينما جاء مستوى العدالة التفاعلية والإجرائية منخفضًا.

وأجرى آل دردم والبديري (2017) دراسة وضع رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية وابعادها بكليات التربية بجامعة الملك خالد، وتكونت عينة الدراسة من (241) عضوًا تدريسيًا (75) انثى، و(161) ذكر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التوزيعية والتقييمية والإخلاقية جاءت مرتفعة، والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات جاءت متوسطة، وكذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص العلمي، الدرجة العلمية).

#### الدراسات الأجنبية

وكما هدفت دراسة هيرس، يليزد، بولغونلو وبيرالاي (Heris, Yildiz, 2022) إلى معرفة العلاقة بين تصور العدالة التنظيمية والميل إلى الفساد الإداري لدى موظفي إدارة الشباب والرياضة بمحافظة شرق أذربيجان، وتكونت عينة الدراسة من (63) موظفًا رياضيًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وأظهرت النتائج أن مستوى الإدراك للعدالة التنظيمية والعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية جاء بدرجة متوسطة، وجاءت العدالة التفاعلية أعلى هذه الأبعاد، وكذلك جاء مستوى الفساد الإداري بدرجة منخفضة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية معنوية بين تصورات العدالة التنظيمية والميل إلى الفساد الإداري. كما أن هناك علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية، والعدالة

التفاعلية والميل إلى الفساد الإداري، ومع ذلك لم يتم العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والميل إلى الفساد الإداري.

وأجرى رفيق (2021) Rafeeq دراسة بهدف التعرف إلى مستوى تطبيق العدالة التنظيمية لدى موظفي النشاط الرياضي المدرسي في قسم النشاطات في مدينة كركوك، وتكونت عينة الدراسة من (40) موظفًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدى موظفي قسم النشاط الرياضي المدرسي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس في تطبيق العدالة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية، وعدالة المعاملات لصالح عدالة المعاملات.

وهدف دراسة جي بال وجايون (Jae-pil & jaehyun, 2015) إلى التعرف على العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) والالتزام العاطفي، واستكشف التأثير الوسيط لتماسك المجموعة على العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للعدالة والالتزام العاطفي في سياق الرياضة الجماعية، وتكونت العينة من (253) طالبًا جامعيًا -رياضيًا من مؤسستين في الولايات المتحدة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأبعاد الثلاثة للعدالة والالتزام العاطفي جاءت بدرجة مرتفعة، فيما يتعلق بتأثير الاعتدال، وكذلك خفف تماسك الجماعة بشكل كبير من العدالة التوزيعية والالتزام العاطفي وعلاقات الالتزام التفاعلي والعاطفي على وجه التحديد، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى الطلبة الذين كان لديهم تماسك جماعي أكبر مقارنة مع نظرائهم.

وقام أكيل، شاهين، جونا وجونيه (Akyel, Şahin & Günay, 2014) بدراسة هدفت التعرف على تصورات هيئة التدريس في المديرية العامة للرياضة حول العدالة التنظيمية، وعلاقتها ببعض المتغيرات، وتكونت عينة الدراسة من (345) موظفًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة للعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وجاءت العدالة الإجرائية والتوزيعية أعلى لدى الذكور، بينما جاءت العدالة الشخصية أعلى لدى الإناث، وكانت العدالة المعلوماتية هي الأعلى لدى كلا الجنسين، وكذلك أظهرت

النتائج وجود علاقة سلبية بين متغير (سنوات الخبرة) والعدالة التوزيعية، والشخصية، والمعلوماتية، بينما وجاءت العدالة التنظيمية لمتغير المستوى التعليمي بمستوى أعلى لدى فئة (الابتدائي)، بينما جاء درجة تصورات العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير مكان العمل هي الأعلى بين المتغيرات.

جاءت دراسة سليمان، احمدي وخوداري (2013) Soleimani, Ahmadi & Khodayari بهدف مقارنة العدالة التنظيمية والتميز بين العاملين في مجال الرياضة والمكاتب غير الرياضية في إيران، وتكونت عينة الدراسة من (384) من منتسبي المكاتب الرياضية وغير الرياضية في محافظة البرز، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة، وأظهرت النتائج اختلافاً كبيراً في العدالة التنظيمية بين مكاتب رياضية وغير رياضية في محافظة البرز، حيث حصلت المكاتب غير الرياضية على متوسط درجات أعلى من المكاتب الرياضية، وكان هناك أيضاً اختلاف كبير في العدالة التوزيعية، والإجرائية بين موظفي المكاتب الرياضية وغير الرياضية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية في التميز التنظيمي بين موظفي المكاتب الرياضية وغير الرياضية في محافظة البرز على الرغم من حصول موظفي المكاتب غير الرياضية على متوسط درجات أعلى في التميز التنظيمي من المكاتب الرياضية.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

**أولاً: الهدف**

جاءت أهداف الدراسات السابقة بهدف التعرف إلى العدالة التنظيمية ودورها في المؤسسات الرياضية كدراسة مرنيز وبريكي (2021) ودورها في الحد من ظاهرة الفساد، ودراسة بن رجم (2018) هدفت إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن، ودراسة منصور (2017) هدفت إلى توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الأخصائيين الرياضيين، ودراسة (Heris, 2022) Yildiz, Yolgounla, & Piralaiy, هدفت إلى معرفة العلاقة بين تصور العدالة التنظيمية والميل إلى الفساد الإداري لدى موظفي إدارة الشباب والرياضة، ودراسة Rafeeq (2021) بهدف التعرف إلى مستوى تطبيق العدالة التنظيمية لدى موظفي

النشاط الرياضي المدرسي، ودراسة (Jae-pil & jaehyun, 2015) إلى التعرف على العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية، ودراسة Akyel, Şahin & Günay (2014) هدفت التعرف على تصورات هيئة التدريس في المديرية العامة للرياضة حول العدالة التنظيمية، ودراسة (2013) Soleimani, Ahmadi & Khodayari بهدف مقارنة العدالة التنظيمية والتميز.

#### ثانياً: المنهج والأداة

استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبانة كدراسة مرنيز وبريكي (2021)، ودراسة بن رجم (2018) ودراسة (Heris, Yildiz, 2022) (Jae-pil & jaehyun, 2015)، ودراسة (2014) Akyel, Şahin & Günay، ودراسة (2021) Rafeeq، ودراسة (2021) Yolgounla, & Piralaiy، ودراسة (2013) Soleimani, Ahmadi & Khodayari .

#### ثالثاً: من حيث طبيعة وعدد عينة الدراسة:

عدد العينة	طبيعة العينة	الاسم
63	موظفين	(Heris, Yildiz, Yolgounla, & Piralaiy, 2022)
36	موظفين	مرنيز وبريكي (2021)
292	موظفين	فلمبان و القرشي ( 2020 )
40	موظفين	Rafeeq (2021)
27	موظفين	بن رجم(2018)
241	مدرس جامعي	أل دردم والبديري (2017)
90	موظفين	منصور (2017)
253	الطلبة	(Jae-pil & jaehyun, 2015)
345	موظفين	Akyel, Şahin & Günay (2014)
384	موظفين	Soleimani, Ahmadi & Khodayari (2013)

## رابعاً: من حيث النتائج:

أهم نتيجة	الاسم
مستوى الإدراك للعدالة التنظيمية والعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية جاء بدرجة متوسطة	(Heris, Yildiz, 2022) Yolgounla, & Piralaiy,
العدالة التنظيمية وصلت إلى درجة مقبولة للحد من الفساد في المنشآت الرياضية	مرنيز وبريكي (2021)
مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في وزارة الخارجية بالرياض مرتفع، وجاءت العدالة الإجرائية أولاً، ثم عدالة التعاملات ثانياً أخيراً جاءت العدالة التوزيعية	فلمبان و القرشي ( 2020 )
مستوى تطبيق العدالة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة،	Rafeeq (2021)
عدم وجود علاقة بين عدالة التوزيع وسلوك المواطنة، وكذلك وجود علاقة طردية بين عدالة الاجراءات وعدالة التعاملات وسلوك المواطنة	بن رجم(2018)
العدالة التوزيعية والتقييمية والإخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات جاءت بدرجة متوسطة	أل دردم والبدي (2017)
مستوى العدالة التوزيعية والعدالة التقييمية جاء مرتفعاً، بينما جاء مستوى العدالة التفاعلية والإجرائية منخفضاً	منصور (2017)
مستوى الأبعاد الثلاثة للعدالة والالتزام العاطفي جاءت بدرجة مرتفعة	(Jae-pil & jaehyun, 2015)
مستوى تصورات عينة الدراسة للعدالة التنظيمية بدرجة متوسطة	Akyel, Şahin & Günay (2014)
فرقاً في مستوى العدالة التنظيمية بين مكاتب رياضية وغير رياضية	Soleimani, Ahmadi & (2013) Khodayari

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد الباحث من الدراسات ما يلي:

1. تحديد عنوان الدراسة وصياغة مشكلتها.
2. صياغة الأهداف والتساؤلات بما يتناسب مع عنوان وطبيعة الدراسة.
3. ساعدت الباحث في اختيار عينة الدراسة والمنهج المناسب لتطبيق تلك الدراسة.

4. ساعدت الباحث في بناء أداة الدراسة.

5. إعداد الإطار النظري، ومناقشة النتائج.

**بماذا تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

1. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوعها بالكشف عن درجة العدالة التنظيمية في المؤسسات الرياضية الأكاديمية الأردنية وذلك لقلّة الدراسات – في حدود علم الباحث – من الدراسات القليلة في البيئة الأردنية التي تناولت هذا الموضوع.

2. ستعمل على وضع أداة الدراسة تحت الدراسة، وهذا يساعد على زيادة المصداقية العلمية في قدرة المقياس على وصف موضوع الدراسة.

## الفصل الثالث المنهجية والتصميم

يُقدم الفصل عرضاً للطريقة والإجراءات المُتبعة في الدِّراسة الحالية، وذلك من خلال وصف لمنهجية الدِّراسة، ومُجتمع الدِّراسة وعينتها، والأدوات المُستخدمة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وبالإضافة لمُتغيرات الدِّراسة والأساليب الإحصائية المُستخدمة في الإجابة عن الأسئلة.

### 1.3 منهجية الدِّراسة

لتحقيق أهداف الدِّراسة تمَّ إتباع المنهج الوصفيّ التحليلي، إذ يُعتبر هذا المنهج الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، وذلك للكشف عن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الإداريين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.

### 2.3 مُجتمع الدِّراسة

تكون مُجتمع الدِّراسة الحالية من جميع الإداريين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية (جامعة اليرموك، الجامعة الأردنية، جامعة مؤتة، الجامعة الهاشمية) والبالغ عددهم (94) اداري وادارية، وذلك بحسب إحصائيات وزارة التعليم العالي الأردنية للعام الدراسي 2023/2022م.

### 3.3 عينة الدِّراسة

لتحقيق أهداف الدِّراسة تم تطبيق الأداة على عينة مُكونة من (88) اداري وادارية من مُجتمع الدِّراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2023/2022. وقد تمَّ اختيار أفراد العينة بالطريقة القصدية، إذ تم توزيع الاستبانات عليهم بشكل إلكترونيّاً من أجل الوصول الى أكبر عدد ممكن من أفراد المُجتمع. وقد كانت جميع الاستبانات المُسترجعة قابلة للترميز والتحليل وعملية المعالجة والتي مثلت ما نسبته حوالي

(93.6%) من مُجتمع الدّراسة الأصلي. والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد الدّراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

### الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها الديموغرافية

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الإجتماعي	ذكر	66	75.0
	أنثى	22	25.0
	المجموع	88	100.0%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	18	20.5
	بكالوريوس	51	58.0
	دراسات عليا	19	21.6
	المجموع	88	100.0%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	14	15.9
	من 5 إلى 10 سنوات	35	39.8
	10سنوات فأكثر	39	44.3
	المجموع	88	100.0%
الجامعة	جامعة اليرموك	22	25.0
	جامعة الاردنية	23	26.1
	جامعة مؤتة	21	23.9
	جامعة الهاشمية	22	25.0
	المجموع	88	100.0%

### 4.3 أداة الدّراسة

بعد الرجوع للأدب النظري والإطلاع على الدّراسات السابقة ذات الصلة بموضوع العدالة التنظيمية كدراسة مرنيز وبريكي (2021)، ودراسة عز العرب (2020)، ودراسة منصور (2017)، تم تطوير أداة الدراسة على شكل إستبانة بهدف قياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الإداريين في كليات التربية الرياضية في الجامعات

الأردنية من وجهة نظرهم. إذ تكونت الاستبانة بصورته الأولية من (35) فقرة، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية والملحق (أ) يبين الإستبانة بصورتها الأولية. وقد كانت الفقرات موزعة على أربعة أبعاد هم:

1. بُعد العدالة التوزيعية والمكون من (9) فقرات.
2. بُعد العدالة الإجرائية والمكون من (9) فقرات.
3. بُعد العدالة التفاعلية والمكون من (9) فقرات.
4. بُعد العدالة التقييمية والمكون من (8) فقرات.

وقد تمّ اعتماد تدرّج ليكرت الخماسي في جمع البيانات، بمستوياته الخمسة: (دائماً وأعطى (5)، غالباً وأعطى (4)، أحياناً وأعطى (3)، نادراً وأعطى (2)، أبداً وأعطى (1) للإجابة عن تلك الفقرات، إذ تمثل (5) درجة مرتفعة، كما تمثل (1) درجة متدنية.

#### صدق أداة الدراسة

##### أ. صدق المحكمين للأداة

للتحقق من صدق الظاهري لأداة الدراسة؛ تمّ عرضها بصورتها الأولية على مجموعة مُحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في كل من الجامعات الأردنية، ومتخصصين في مجال التربية الرياضية من ذوي الخبرة وعددهم (10) مُحكمين والمُشار لأسمائهم بالملحق (2). وذلك بهدف إبداء آرائهم حول مدى دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: (وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومدى إنتمائها للبعد)، وإضافة أو تعديل أو حذف الفقرات بما يروونه مناسباً.

وقد تمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين؛ والعمل على تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وتم حذف الفقرة (11) من البعد الثاني (العدالة الإجرائية)، وتعديل الفقرات (7) البعد الأول (العدالة التوزيعية)، والفقرة (12،17) البعد الثاني (العدالة الإجرائية) في الصورة الأولية والتي أجمع عليها ما نسبة (80%) كحد أدنى تم الاتفاق عليها من المحكمين كمعيار للحكم على صلاحيتها، وبالإبقاء على الفقرات التي أجمع عليها المحكمين دونما تعديل، إذ تمّ إجراء التعديلات المُقترحة؛ وتكونت الأستبانة بصورتها النهائية من (34) فقرة موزعة على الأبعاد بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية والملحق (ج) يُبين ذلك.

## ب. صدق البناء لأداة

لتحقق من صدق البناء على أداة الدراسة، فقد تم تطبيقها على عينة إستطلاعية مكونة من (20) اداري من مجتمع الدراسة المُستهدف، بهدف التعرف على مدى صدق البناء الداخلي للأداة وإسهام الفقرات المكونة لها، وذلك عن طريق حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين الفقرات والبُعد المنتمية اليه، وحساب قيم معاملات الارتباط بين الفقرات وبالدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو مبين في الجدول (2):

### جدول (2)

معاملات ارتباط الفقرات مع البُعد المنتمية اليه والدرجة الكلية للأداة

بُعد العدالة التوزيعية		بُعد العدالة التفاعلية		بُعد العدالة الإجرائية		بُعد العدالة التقييمية		الفقرة
معامل الارتباط مع البُعد	الفقرة							
**0.511	10	**0.700	18	**0.538	10	**0.635	27	1
**0.692	11	**0.737	19	**0.703	11	**0.778	28	2
**0.713	12	**0.550	20	**0.537	12	**0.782	29	3
**0.668	13	**0.631	21	**0.550	13	**0.806	30	4
**0.684	14	**0.546	22	**0.631	14	**0.836	31	5
**0.634	15	**0.575	23	**0.546	15	**0.771	32	6
**0.648	16	**0.480	24	**0.575	16	**0.779	33	7
**0.665	17	**0.669	25	**0.580	17	**0.803	34	8
**0.669	9	**0.714	26	**0.589	17			

\*\* دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يُبين من الجدول (2) بأنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على بُعد العدالة التوزيعية تراوحت بين (0.599-0.713) مع البُعد، في حين تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة بين (0.511-0.689). وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد العدالة الإجرائية قد تراوحت بين (0.589-0.724) مع البُعد، في حين تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة بين (0.537-0.703). كما أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على بُعد العدالة التفاعلية قد تراوحت بين (0.559-0.779) مع البُعد، في حين تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة بين (0.480-0.737). ويُبين أيضاً أنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد العدالة التقييمية قد تراوحت بين (0.635-0.836) مع البُعد، في حين

تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة بين (0.584-0.785). وكانت هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ). وكما تم استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين أبعاد أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة، وذلك كما يُبين الجدول (3):

الجدول (3)

معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للأداة

الدرجة الكلية	العدالة التقييمية	العدالة التفاعلية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	الأبعاد
**0.835	**0.602	**0.611	**0.772	1	العدالة التوزيعية
**0.822	**0.752	**0.785	1		العدالة الإجرائية
**0.895	**0.687	1			العدالة التفاعلية
**0.843	1				العدالة التقييمية
1					الدرجة الكلية

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يُبين الجدول (3) وجود قيم معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين كل من أبعاد أداة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الإداريين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والدرجة الكلية للأداة، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.822 - 0.895)، مما يُشير لوجود درجة من الصدق الداخلي في الأبعاد الأداة.

#### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تمّ تطبيقها على مجموعة استطلاعية مكونة من (20) إداري من مجتمع الدراسة ومن العينة المُستهدفة، وجرى حساب معاملات ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha)، والجدول (4) يُبين قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأبعاد ولمجمل فقرات الأداة ككل.

#### الجدول (4)

معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	أبعاد الأداة
9	0.888	العدالة التوزيعية
8	0.837	العدالة الإجرائية
9	0.822	العدالة التفاعلية
8	0.850	العدالة التقييمية
34	0.904	الدرجة الكلية

يُبين الجدول (4) القيم الخاصة بمعاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للفقرات على أبعاد أداة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الإداريين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية وللأداة ككل، إذ تراوحت معاملات الثبات على الأبعاد بين (0.822 - 0.888)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا لفقرات الأداة ككل (0.904)، وتُعد جميع هذه القيم السابقة جيدة لأغراض الدراسة، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

#### معيّار تصحيح أداة الدراسة

لتصحيح أداة الدراسة تم إعتماذ التدرّج الخماسي لليكرت، بحيث تعطى كل فقرة من الفقرات درجة واحدة من بين درجاته الخمس (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، ابداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب للإجابة عن الفقرات، ولأغراض الحكم على نتائج قيم المتوسطات الحسابية على الفقرات تم استخدام المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

والجدول (5) يوضح القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة:

#### الجدول (5)

القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة

المستوى	قيمة المتوسط
منخفضة	1 - 2.33
متوسطة	2.34 - 3.67
مرتفعة	3.68 - 5

### 5.3 مُتغِرات الدِّراسة

اشتملت الدِّراسة الحالية على كل من المُتغِرات الآتية:

1. المُتغِرات التابع (المُستمر)، وهي: درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الإداريين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية.

### 3. المُتغِرات المُستقلة (التصنيفية)، وهي:

1. النوع الإجتماعي، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي، وله ثلاث مستويات: (ثانوية عامة فما دون، بكالوريوس، دراسات عليا).
3. سنوات الخبرة، وله ثلاث مُستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
4. الجامعة، وله أربع فئات: (جامعة اليرموك، الجامعة الاردنية، جامعة مؤتة، الجامعة الهاشمية).

### 6.3 إجراءات الدِّراسة

1. لتحقيق أهداف الدراسة تم القيام بالإجراءات الآتية: تحديد مشكلة الدِّراسة وأسئلتها والهدف منها والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدِّراسة.

2. تحديد مجتمع الدِّراسة وعينتها.

3. تطوير أداة الدِّراسة، وعرضها على مجموعة من محكمين من داخل الجامعة وخارجها، والتعديل عليها بما يتناسب مع ملاحظاتهم. وكما تم التحقق من صدقها وثباتها ومدى جاهزيتها للتطبيق.

4. تم رفع الاستبانة إلكترونياً على موقع (Google Drive) للوصول لأكبر عدد ممكن من مجتمع الدِّراسة.

5. توزيع رابط الأداة على عينة الدِّراسة، بشكل إلكتروني عن طريق الواتس اب (WhatsApp).

6. تم جمع الاستبانات وتخزين البيانات على الحاسب الآلي، وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
7. تم الوصول إلى النتائج وعرضها، والقيام بتفسيرها للخروج بالتوصيات.

### 7.3 المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن أسئلة الدراسة تمت المعالجات البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS-V23)، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
1. للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين.
  2. للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجامعة)، وكما تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد المتغيرات (4 Way MANOVA) بالنسبة لمتغيرات الدراسة.
  3. تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة.
  4. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق البناء لفقرات أداة الدراسة.
  5. تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معاملات ثبات الاتساق الداخلي على أداة الدراسة.

## الفصل الرَّابِع

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يُقدم هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال استخدام وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة في برنامج (SPSS/V23).

#### 1.4 عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، والذي نصّ: "ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية من وجهة نظر العاملين؟"

للإجابة عن السؤال الأول، تم احتساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة استجابة أفراد الدراسة لأداة درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الإداريين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم، لكل بُعد من الأبعاد والدرجة الكلية للأداة، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، والجدول (6) يبيّن ذلك:

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الإداريين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

#	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
.1	العدالة التوزيعية	3.33	0.95	1	متوسطة
.2	العدالة الإجرائية	3.05	0.88	2	متوسطة
.3	العدالة التفاعلية	3.02	0.95	3	متوسطة
.4	العدالة التقييمية	2.96	0.69	4	متوسطة
	الدرجة الكلية للأداة	3.09	0.78		متوسطة

يُبين الجدول رقم (6) أنّ درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم ككل قد جاء بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.78). كما أن الأبعاد على الأداة قد جاءت وفقاً للترتيب الآتي: في المرتبة الأولى جاء بُعد " العدالة التوزيعية" بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.95). وجاء في المرتبة الثانية بُعد " العدالة الإجرائية " بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.88)، وبالمرتبة الثالث جاء بُعد " العدالة التفاعلية " بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.95). وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد " العدالة التقييمية " بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.69).

وكما تمّ إستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقييم لفقرات كل بُعد من أبعاد الأداة، وكانت النتائج كالتالي:

#### أولاً: بُعد العدالة التوزيعية

تمّ احتساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد العدالة التوزيعية بمراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، والجدول (7) يبين نتائج ذلك.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات بُعد العدالة التوزيعية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يتناسب راتبي بشكل عام مع مسؤولياتي الإدارية	3.75	1.28	1	مرتفعة
8	تقيم إدارة الكلية ادائي الإداري بعدالة وموضوعية	3.60	1.28	2	متوسطة
6	تبدي إدارة الكلية تعاوناً في الحصول على الإجازات الاضطرارية.	3.48	1.32	3	متوسطة
7	تفوض إدارة الكلية جزءاً من صلاحياتها للإداريين	3.43	1.54	4	متوسطة
1	تعمل إدارة الكلية على تطوير اداء الإداريين	3.33	1.26	5	متوسطة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تتحقق قيم المساواة في العمل بين الإداريين.	3.20	1.23	6	متوسطة
2	تمارس إدارة الكلية اساليب عادلة في تطبيق النظام من حيث الثواب والعقاب.	3.10	1.28	7	متوسطة
9	توزع إدارة الكلية الحوافز والمكافآت بصورة عادلة بين الإداريين	3.09	1.02	8	متوسطة
5	توفر إدارة الكلية فرص متساوية لجميع الإداريين في التأهيل والتدريب.	2.99	1.24	9	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي الكلي للبعد</b>	<b>3.33</b>	<b>0.95</b>		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (7) بأن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد العدالة التوزيعية قد تراوحت بين (2.99 - 3.75) وبدرجة تقدير ما بين متوسطة الى مرتفعة على الفقرات. أما البعد ككل، فقد حصلت على متوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة.

وجاءت بالمرتبة الأولى على البعد الفقرة (3) التي تنص على: " يتناسب راتبي بشكل عام مع مسؤولياتي الإدارية " بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة مرتفعة. تلاها الفقرة (8) التي تنص على: " تقييم إدارة الكلية ادائي الإداري بعدالة وموضوعية " بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة متوسطة.

أما في المرتبة قبل الأخيرة على البعد؛ فقد جاءت الفقرة (9) التي تنص على: " توزع إدارة الكلية الحوافز والمكافآت بصورة عادلة بين الإداريين " بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة. وبالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (5) التي تنص على: " توفر إدارة الكلية فرص متساوية لجميع الإداريين في التأهيل والتدريب " بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة.

**ثانياً: بُعد العدالة الإجرائية**

تمّ احتسابُ المُتوسّطات الحسابيّة والإنحرافات المعياريّة والرتبة والدرجة لفقرات بُعد العدالة الإجرائيّة بمراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابيّة، والجدول (8) يُبين ذلك.

### الجدول (8)

المُتوسّطات الحسابيّة والإنحرافات المعياريّة والرتبة لفقرات بُعد العدالة الإجرائيّة مرتبة تنازلياً وفقاً للمُتوسّطات الحسابيّة

#	الفقرة	المُتوسط الحسابيّ	الإنحراف المعياريّ	الرتبة	الدرجة
12	توفر إدارة الكلية وسائل السلامة والصحة العامة في أقسامها الإداريّة	3.23	1.27	1	مُتوسطة
10	تشجع إدارة الكلية على بناء علاقات إيجابيّة بين الإداريين	3.22	1.17	2	مُتوسطة
16	تلبي إدارة الكلية احتياجات الإداريين المختلفة بصورة منطقيّة	3.17	1.07	3	مُتوسطة
13	توفر إدارة الكلية الدعم المالي اللازم لأنشطة الكلية الإداريّة	3.07	1.22	4	مُتوسطة
17	تضع إدارة الكلية مقترحات الإداريين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	3.06	1.14	5	مُتوسطة
11	لدى إدارة الكلية مرونة في التعامل مع الإداريين وفق الأنظمة والتعليمات.	2.95	1.49	6	مُتوسطة
15	تشجع إدارة الكلية اقتراحات الإداريين لتحسين الأداء الإداري	2.93	1.16	7	مُتوسطة
14	تقوم إدارة الكلية بحل المشكلات بين الإداريين بصورة مستعجلة	2.76	1.23	8	مُتوسطة
	<b>المُتوسط الحسابيّ الكلي للبُعد</b>	<b>3.05</b>	<b>0.88</b>		مُتوسطة

يُلاحظ من الجدول (8) بأنّ قيم المُتوسّطات الحسابيّة لفقرات بُعد العدالة الإجرائيّة قد تراوحت بين (2.76 - 3.23) وبدرجة تقدير مُتوسطة على الفقرات. أمّا البُعد ككل، فقد حصلت على مُتوسط حسابيّ (3.05) وإنحراف معياري (0.88) وبدرجة مُتوسطة.

وكما جاءت بالمرتبة الأولى على البُعد الفقرة (12) التي تنص على: " توفر إدارة الكلية وسائل السلامة والصحة العامة في أقسامها الإدارية " بمتوسط حسابي (3.23) وبإنحراف معياري (1.27) وبدرجة مُتوسطة. تلاها الفقرة (10) التي تنص على: " تشجع إدارة الكلية على بناء علاقات إيجابية بين الإداريين " بمتوسط حسابي (3.22) وبإنحراف معياري (1.17) وبدرجة مُتوسطة.

أما في المرتبة قبل الأخيرة؛ فقد جاءت الفقرة (15) التي تنص على: " تشجع إدارة الكلية اقتراحات الإداريين لتحسين الأداء الإداري " بمتوسط حسابي (2.93) وبإنحراف معياري (1.16) وبدرجة مُتوسطة. وبالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (14) التي تنص على: " تقوم إدارة الكلية بحل المشكلات بين الإداريين بصورة مستعجلة " بمتوسط حسابي (2.76) وبإنحراف معياري (1.23) وبدرجة مُتوسطة.

#### ثالثاً: بُعد العدالة التفاعلية

تمَّ احتسابُ المُتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والدرجة ل فقرات بُعد العدالة التفاعلية بمراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، والجدول (9) يُبين ذلك.

#### الجدول (9)

المُتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة ل فقرات بُعد العدالة التفاعلية مرتبة تنازلياً وفقاً للمُتوسطات الحسابية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	تقوم علاقة إدارة الكلية مع الإداريين على الإحترام	3.45	1.13	1	مُتوسطة
21	تطبق إدارة الكلية إجراءات العمل بشفافية ووضوح بين الإداريين	3.43	1.12	2	مُتوسطة
22	تتعامل إدارة الكلية مع اخطاء وتجاوزات الإداريين بفكر إداري متطور	3.32	1.22	3	مُتوسطة
19	توضح إدارة الكلية التعليمات والقوانين والانظمة لجميع الإداريين	3.30	1.31	4	مُتوسطة
20	تشجع إدارة الكلية العمل بروح الفريق بين الإداريين	2.98	1.21	5	مُتوسطة
25	تراعي إدارة الكلية حقوق الإداريين عند اتخاذ القرارات التي تخص عملهم	2.86	1.30	6	
24	تبرر إدارة الكلية القرارات المتخذة بما يخص عمل الإداريين	2.73	1.29	7	مُتوسطة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26	تكريم إدارة الكلية الإداريين المتفوقين بصورة دائمة	2.67	1.30	8	متوسطة
23	تتاقش إدارة الكلية القرارات الخاصة بالعمل مع الإداريين بكل سهولة ووضوح	2.42	1.25	9	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي الكلي للبعد</b>	<b>3.02</b>	<b>0.95</b>		<b>متوسطة</b>

يُلاحظ من الجدول (9) بأن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد العدالة التفاعلية قد تراوحت بين (2.42 - 3.45) وبدرجة تقدير متوسطة على الفقرات. أمّا البعد ككل، فقد حصلت على متوسط حسابي (3.02) وإنحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة.

وجاءت بالمرتبة الأولى على البعد الفقرة (18) التي تنص على: "تقوم علاقة إدارة الكلية مع الإداريين على الإحترام" بمتوسط حسابي (3.45) وبإنحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة. تلاها الفقرة (21) التي تنص على: "تطبق إدارة الكلية إجراءات العمل بشفافية ووضوح بين الإداريين" بمتوسط حسابي (3.43) وبإنحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة.

وفي المرتبة قبل الأخيرة؛ جاءت الفقرة (26) التي تنص على: "تكريم إدارة الكلية الإداريين المتفوقين بصورة دائمة" بمتوسط حسابي (2.67) وبإنحراف معياري (1.30) وبدرجة متوسطة. وبالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (23) التي تنص على: "تتاقش إدارة الكلية القرارات الخاصة بالعمل مع الإداريين بكل سهولة ووضوح" بمتوسط حسابي (2.42) وبإنحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة.

#### رابعاً: بُعد العدالة التقييمية

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد العدالة التقييمية بمراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، والجدول (10) يُبين ذلك.

## الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ل فقرات بُعد العدالة التقييمية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	تسمح إدارة الكلية الإداريين مناقشة تقييمهم بشفافية	3.39	1.11	1	متوسطة
29	تطبق إدارة الكلية إجراءات التقييم على جميع الإداريين بعدالة	3.21	1.42	2	متوسطة
31	توفر إدارة الكلية التغذية الراجعة المتعلقة بدرجة تقييم الإداريين	3.11	1.19	3	متوسطة
34	تأخذ إدارة الكلية الأعمال الإضافية للإداريين عند تقييمهم	3.05	1.30	4	متوسطة
28	توفر إدارة الكلية دليل واضح لتقييم الإداريين	3.03	1.26	5	متوسطة
27	تقيم إدارة الكلية اداء الإداريين في ضوء اعباء المهام الاكاديمية المكلفين بها	2.68	1.39	6	متوسطة
32	تبنى إدارة الكلية الثقة الخاصة بالتقييم مع الإداريين	2.65	1.25	7	متوسطة
33	تعتبر إدارة الكلية التنسيق مع الإداريين لانجاز المهام من معايير تقييمهم	2.59	1.42	8	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي الكلي للبُعد</b>	<b>2.96</b>	<b>0.69</b>		<b>متوسطة</b>

يُلاحظ من الجدول (10) بأن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد العدالة التقييمية قد تراوحت بين (2.59 - 3.39) وبدرجة تقدير متوسطة على الفقرات. أما البُعد ككل، فقد حصلت على متوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة متوسطة.

وجاءت بالمرتبة الأولى على البُعد الفقرة (30) التي تنص على: " تسمح إدارة الكلية الإداريين مناقشة تقييمهم بشفافية " بمتوسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري (1.11) وبدرجة متوسطة. تلاها الفقرة (29) التي تنص على: " تطبق إدارة الكلية إجراءات التقييم على جميع الإداريين بعدالة " بمتوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (1.42) وبدرجة متوسطة.

وفي المرتبة قبل الأخيرة؛ جاءت الفقرة (32) التي تنص على: " تبني إدارة الكلية الثقة الخاصة بالتقييم مع الإداريين " بمتوسط حسابي (2.65) وبإنحراف معياري (1.25) وبدرجة مُتوسطة. وبالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (33) التي تنص على: " تعتبر إدارة الكلية التنسيق مع الإداريين لانجاز المهام من معايير تقييمهم " بمتوسط حسابي (2.59) وبإنحراف معياري (1.42) وبدرجة مُتوسطة.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي نصّ على " هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة)؟"**

للإجابة عن السؤال الثاني، تمّ احتساب قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة)، والجدول (11) يُبين نتائج ذلك لكل بُعد والدرجة الكلية للأداة:

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين وفقاً لمتغيرات الدراسة

الأبعاد والدرجة الكلية للأداة					الأحصائي	المستويات	المتغيرات
الدرجة الكلية	العدالة التقييمية	العدالة التفاعلية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية			
3.20	3.07	3.18	3.14	3.40	المتوسط الحسابي	ذكر	النوع الاجتماعي
0.76	0.67	0.88	0.86	0.91	الإنحراف المعياري		
2.76	2.65	2.52	2.76	3.11	المتوسط الحسابي	أنثى	المجموع
0.78	0.67	1.01	0.89	1.03	الإنحراف المعياري		
3.09	2.96	3.02	3.05	3.33	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي
0.78	0.69	0.95	0.88	0.95	الإنحراف المعياري		
3.27	2.93	3.20	3.24	3.67	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	
0.74	0.75	0.91	0.89	0.84	الإنحراف المعياري		
2.92	2.88	2.83	2.90	3.07	المتوسط الحسابي		
0.79	0.69	0.95	0.87	0.94	الإنحراف المعياري		

الأبعاد والدرجة الكلية للأداة					الأحصائي	المستويات	المتغيرات
الدرجة الكلية	العدالة التقييمية	العدالة التفاعلية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية			
3.39	3.23	3.34	3.26	3.70	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	
0.71	0.59	0.93	0.85	0.87	الانحراف المعياري		
3.09	2.96	3.02	3.05	3.33	المتوسط الحسابي	المجموع	
0.78	0.69	0.95	0.88	0.95	الانحراف المعياري		
3.03	2.95	3.03	2.93	3.18	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	
0.81	0.51	0.99	1.01	1.04	الانحراف المعياري		
3.16	3.00	3.05	3.10	3.46	المتوسط الحسابي	5-10 سنوات	الخبرة
0.78	0.67	0.96	0.84	0.97	الانحراف المعياري		
3.12	2.93	2.90	3.25	3.41	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
0.79	0.78	0.95	0.87	0.89	الانحراف المعياري		
3.09	2.96	3.02	3.05	3.33	المتوسط الحسابي	المجموع	
0.78	0.69	0.95	0.88	0.95	الانحراف المعياري		
3.49	3.07	3.38	3.53	3.91	المتوسط الحسابي	جامعة اليرموك	
0.61	0.69	0.84	0.67	0.71	الانحراف المعياري		
3.04	2.99	2.91	2.99	3.25	المتوسط الحسابي	جامعة الاردنية	
0.81	0.68	1.00	0.92	0.97	الانحراف المعياري		
2.95	2.93	2.93	2.85	3.08	المتوسط الحسابي	جامعة مؤتة	الجامعة
0.78	0.62	1.01	0.81	0.97	الانحراف المعياري		
2.90	2.85	2.85	2.81	3.07	المتوسط الحسابي	جامعة الهاشمية	
0.81	0.78	0.91	0.95	0.92	الانحراف المعياري		
3.09	2.96	3.02	3.05	3.33	المتوسط الحسابي	المجموع	
0.78	0.69	0.95	0.88	0.95	الانحراف المعياري		

يُلاحظ من نتائج الجدول (11) بوجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على كل من الأبعاد والدرجة الكلية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية وفقاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة). ولبيان دلالة الفروق إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الرباعي المتعدد المتغيرات (MANOVA)، والجدول (12) يُبين ذلك:

جدول (12)

نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد (MANOVA) لتقديرات أفراد الدراسة على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية وفقاً لمُنغيرت الدراسة

مصدر التباين / المتغير	الأبعاد / التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النوع الإجتماعي	العدالة التوزيعية	5.125	2	2.563	3.401	*.038
Hotelling's =	العدالة الإجرائية	1.134	2	.567	.811	.448
0.147	العدالة التفاعلية	2.853	2	1.426	1.771	.177
F =2.790, Sig	العدالة التقييمية	1.309	2	.654	1.427	.246
=0.032	الدرجة الكلية للأداة	2.254	2	1.127	2.093	.130
المؤهل العلمي	العدالة التوزيعية	2.034	2	1.017	1.349	.265
Wilks' Lambda	العدالة الإجرائية	1.263	2	.632	.904	.409
=0.863	العدالة التفاعلية	.996	2	.498	.619	.541
F =1.452, Sig	العدالة التقييمية	.486	2	.243	.530	.591
=0.179	الدرجة الكلية للأداة	.701	2	.351	.651	.524
سنوات الخبرة	العدالة التوزيعية	6.570	3	2.190	2.906	*.040
Wilks' Lambda	العدالة الإجرائية	5.701	3	1.900	2.719	.051
=0.875	العدالة التفاعلية	2.621	3	.874	1.085	.360
F =1.311, Sig	العدالة التقييمية	.568	3	.189	.413	.744
=0.242	الدرجة الكلية للأداة	2.998	3	.999	1.855	.144
الجامعة	العدالة التوزيعية	5.125	2	2.563	3.401	*.038
Wilks' Lambda	العدالة الإجرائية	1.134	2	.567	.811	.448
=0.822	العدالة التفاعلية	2.853	2	1.426	1.771	.177
F =1.289, Sig	العدالة التقييمية	1.309	2	.654	1.427	.246
=0.227	الدرجة الكلية للأداة	2.254	2	1.127	2.093	.130
	العدالة التوزيعية	59.526	79	.753		
	العدالة الإجرائية	55.209	79	.699		
الخطأ	العدالة التفاعلية	63.625	79	.805		
	العدالة التقييمية	36.226	79	.459		
	الدرجة الكلية للأداة	42.544	79	.539		

مصدر التباين / المتغير	الأبعاد / التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
	العدالة التوزيعية	78.011	87			
	العدالة الإجرائية	67.479	87			
المجموع الكلي المعدل	العدالة التفاعلية	78.639	87			
	العدالة التقييمية	41.442	87			
	الدرجة الكلية للأداة	53.272	87			

### أولاً: متغير النوع الاجتماعي

وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على بُعد (العدالة التوزيعية) تُعزى لاختلاف النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيم الإحصائية لاختبار (f) على البُعد (3.401) وبمستوى الدلالة (0.038)، وتُعد هذه القيمة دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد جاءت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي أعلى من الإناث على البُعد.

عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على كل من الأبعاد (العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) تُعزى لاختلاف النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيم الإحصائية لاختبار (f) على الأبعاد (0.811) (1.771) (1.427) وبمستوى الدلالة (0.448) (0.177) (0.246) على التوالي، وتُعد هذه القيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يُبين أيضاً عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات الأفراد على الدرجة الكلية للأداة تُعزى لاختلاف النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على الدرجة الكلية للأداة (2.093) وبمستوى الدلالة (0.130) وتُعد هذه القيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### ثانياً: متغير المؤهل العلمي

عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على كل من الأبعاد (العدالة التوزيعية،

العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، إذ بلغت القيم الإحصائية لاختبار (f) على الأبعاد (1.349) (0.904) (0.619) (0.530) وبمستوى الدلالة (0.265) (0.406) (0.541) (0.591) على التوالي، وتُعد هذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يُبين أيضاً عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات الأفراد على الدرجة الكلية للأداة تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على الدرجة الكلية للأداة (0.651) وبمستوى الدلالة (0.524) وتُعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### ثالثاً: مُتغير سنوات الخبرة

وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات الأفراد على بُعد (العدالة التوزيعية) تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة، إذ بلغت القيم الإحصائية لاختبار (f) على البعد (2.906) وبمستوى الدلالة (0.040)، وتُعد هذه القيمة دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد جاءت الفروق بين أفراد الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأفراد (10 سنوات فأكثر) ولصالح أفراد الخبرة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي أعلى. كما جاءت الفروق أيضاً بين أفراد الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأفراد (5-10 سنوات) ولصالح أفراد (5-10 سنوات) بمتوسط حسابي أعلى.

عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على كل من الأبعاد (العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة، إذ بلغت القيم الإحصائية لاختبار (f) على الأبعاد (2.719) (1.085) (0.413) وبمستوى الدلالة (0.051) (0.360) (0.744) على التوالي، وتُعد هذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يُبين أيضاً عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات الأفراد على الدرجة الكلية للأداة تُعزى

لاختلاف سنوات الخبرة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على الدرجة الكلية للأداة (1.855) وبمستوى الدلالة (0.144) وتعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### رابعاً: متغير الجامعة

وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات الأفراد على بُعد (العدالة التوزيعية) تُعزى لاختلاف الجامعة، إذ بلغت القيم الإحصائية لاختبار (f) على البعد (3.401) وبمستوى الدلالة (0.038)، وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد جاءت الفروق بين أفراد جامعة (اليرموك) من جهة وأفراد كل من جامعة (مؤتة) والجامعة (الهاشمية) من جهة أخرى ولصالح أفراد جامعة (اليرموك) بمتوسط حسابي أعلى.

عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على كل من الأبعاد (العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) تُعزى لاختلاف الجامعة، إذ بلغت القيم الإحصائية لاختبار (f) على الأبعاد (0.811) (1.771) (1.427) وبمستوى الدلالة (0.448) (0.177) (0.264) على التوالي، وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يُبين أيضاً عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات الأفراد على الدرجة الكلية للأداة تُعزى لاختلاف الجامعة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على الدرجة الكلية للأداة (2.093) وبمستوى الدلالة (0.130) وتعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نصّ:** "ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية من وجهة نظر العاملين؟"

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة متوسطة،

ويعزو الباحث النتيجة إلى أن الإدارات في كليات التربية الرياضية عملت على بناء علاقات إنسانية تتميز بالإيجابية إلا أنها كانت ضمن الإمكانيات المحدودة لها، وأن كان هناك حالة وعي لدى الإداريين بحقوقهم إلا أن معيشة الواقع الاقتصادي الذي تمر فيه الجامعات الأردنية يتطلب من الإدارة والموظفين بناء نموذج من التفاهم الودي لتحقيق أهداف العمل الإداري.

ويعزو الباحث النتيجة إلى عدم تطبيق شروط الرقابة الإدارية التي تقوم بها الجهات المختصة مما دفع الإدارة والموظفين في الكليات إلى الابتعاد عن حالات الشد والاحتجاج والاستفادة من المساحة التي تُعطى للموظفين بدون رقابة إدارية لعدم التركيز على شروط ومواصفات العدالة التنظيمية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مرنيز وبريكي (2021)، ودراسة Akyel, Şahin & Günay (2014) ودراسة (Heris, Yildiz, Yolgounla, & 2022) ودراسة Piralaiy, Rafeeq، واختلفت مع نتيجة دراسة فلميان والقريشي (2020)، ودراسة Rafeeq (2021)، ودراسة (Jae-pil & jaehyun, 2015)، حيث جاء مستوى العدالة التنظيمية مرتفعاً.

#### أولاً: العدالة التوزيعية

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العدالة التوزيعية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث النتيجة إلى عدم الشعور بالمساواة لدى الموظفين من حيث المكافآت المادية والمعنوية، وهذا يعكس أن حجم المساهمة ليس متساوي لدى جميع الموظفين، فهناك من يقوم بمهامه وهناك من لا ينجز هذه المهام، وهذا يقود إلى عدم الإنصاف بين الموظفين الإداريين.

ويعزو الباحث النتيجة إلى تجذر عنصر القوة من خلال بعض الإداريين وهذا أدى إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت المعنوية، وعدم تفعيل مبدأ الحاجة كعنصر هام في العدالة التوزيعية بين الإداريين، وغياب روح التشاركية والمسؤولية بين الإداريين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Heris, Yildiz, Yolgounla, 2022) و Piralaiy, & (2017)، واختلفت مع دراسة منصور (2017)، ودراسة آل دردم والبديري (2017)، حيث جاءت العدالة التوزيعية بدرجة مرتفع.

### ثانياً: العدالة الإجرائية

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العدالة الإجرائية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث النتيجة إلى عدم تطبيق القرارات الإدارية ضمن إجراءات عادلة، وكذلك لا تتم معاملتهم بصورة إيجابية، ونظرًا لغياب قواعد وتعليمات سير العملية الإدارية فإن سلوك الإداريين يكون عشوائي لا يحقق أي هدف من أهداف الإدارة.

ويعزو الباحث النتيجة إلى مطالبة الإداريين في حقوقهم وامتيازاتهم الخاصة الا أن النظام البيروقراطي القائم بالعملية الإدارية في الكلية يمنع من تحقيق ذلك، وهذا يؤدي إلى عدم الوصول إلى نتائج خاصة في العمل الإداري، ووجود حالة من الضبابية في العمل الإداري.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة دراسة (Heris, Yildiz, 2022) و Piralaiy, & Yolgounla, (2017)، ودراسة آل دردم والبديري (2017)، واختلفت مع دراسة منصور (2017)، حيث جاءت العدالة الإجرائية بدرجة منخفضة.

### ثالثاً: العدالة التفاعلية

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العدالة التفاعلية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث النتيجة إلى أنه وبالرغم من تمتع الإدارة بالموضوعية والتجرد فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بوظيفة الموظفين، حيث يشرح لهم مبررات قراراته ويناقشهم فيها، سواء أكانت إيجابية لهم أو سلبية، إلى أنهم لا يجدون الشفافية والوضوح بينهم وبين الإدارة، مما يؤثر على الاحترام المتبادل بينهم وبين الإدارة، لذلك فإن الإداريين يطمحون بمزيد من العدالة التفاعلية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Heris, Yildiz, Yolgounla, 2022) و Piralaiy, & (2017)، ودراسة آل دردم والبديري (2017)، واختلفت مع دراسة منصور (2017)، حيث جاءت العدالة التفاعلية بدرجة منخفضة.

#### رابعاً: العدالة التقييمية

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العدالة التقييمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث النتيجة إلى عدم وجود نظام خاص لدى الإدارة في القيام بتقييم نوعي لأداء الإداريين، وهذا يؤدي إلى عدم وجود الشفافية اللازمة والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، ويمكن أن يلعب غياب التنسيق بين الإدارة والموظفين دوراً مهماً في ضعف آليات تقييم الأداء.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Heris, Yildiz, Yolgounla, 2022) و Piralaiy, & (2017)، واختلفت مع نتيجة دراسة منصور (2017)، ودراسة آل دردم والبديري (2017)، حيث جاءت العدالة التقييمية بدرجة مرتفعة.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي نصّ على " هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة)؟"**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة).

#### أولاً: النوع الاجتماعي

أظهرت النتائج وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين في العدالة التوزيعية ويعزو الباحث ذلك إلى أن

الاعمال التوزيعية (المدخلات) ليست متشابهة بين الذكور والإناث، لأن طبيعة بعض الأعمال في كليات الرياضة يتطلب القيام بها من قبل الموظف.

بينما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في العدالة الإجرائية والتفاعلية، والتقييمية وقد يُعزى ذلك إلى أن طرق التنفيذ تتشابه بين كلا الجنسين، وكذلك حرصهم على تطبيق الإجراءات الإدارية بشكل قانوني تجنباً من نقاد ومساءلة الإدارة.

#### ثانياً: المؤهل العلمي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين في أبعاد العدالة التنظيمية ككل، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الكلية تتعامل معهم على أساس أنهم موظفون يعملون ضمن إطار موحد بالتعليمات والقوانين والأنظمة، حيث يكون التمييز بناءً على الإنجازات الإيجابية.

#### ثالثاً: سنوات الخبرة

أظهرت النتائج وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين في العدالة التوزيعية، لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المدخلات في العدالة التوزيعية تتطلب خبرة قائمة على ممارسة بعض المهام ذات السياقات الخاصة والتي تتطلب طرق علاج وحل المشكلات الإدارية التي تعترض عمل الكلية وهذا نجده في السنوات الأكثر خبرة.

بينما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في العدالة الإجرائية والتفاعلية، والتقييمية ويعزو الباحث ذلك إلى أن طول مدة الخبرة لا يمكن أن في تعامل الإدارة مع الموظفين لأن لكل منهم ظرفه وطبيعته الخاصة، بالإضافة إلى زيادة الوعي لدى الإداريين نحو حقوقهم وواجباتهم أثناء الخدمة.

#### رابعاً: الجامعة

أظهرت النتائج وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات

الأردنية من وجهة نظر العاملين في العدالة التوزيعية، لصالح جامعة اليرموك، ويعزو الباحث السبب إلى طبيعة عدد الطلبة في الكلية هو الأعلى بين الكليات وهذا يحتاج إلى المزيد من الجهد والعمل وتوزيع المهام، وعليه فقد طورت الإدارة من أساليبها في تحقيق أقصى درجات العدالة في توزيع المدخلات بشكل عام. بينما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في العدالة الإجرائية والتفاعلية، والتقييمية وقد يُعزى ذلك إلى تشابه المرونة الإدارية، وآليات التحفيز وزيادة الدافعية، وكذلك تقديم التغذية الراجعة ولو بشكل بسيط للأداريين.

#### 2.4 التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بالآتي:
1. دعوة إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية إلى تبني مناخ تنظيمي في كلياتهم يقوم على العدالة التنظيمية.
  2. إعداد برنامج تدريبي توعوي لإدارة الكليات على كيفية تفعيل أسس العدالة التنظيمية ومبادئها في كلياتهم.
  3. توجيه الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية وربطها بمتغيرات مثل: الفساد الإداري، الرضا الوظيفي، الإلتزام الوظيفي.

## المراجع:

### المراجع العربية

- أبو اليزيد، أحمد. (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري لدى الاخصائيين الرياضيين في مديرية الشباب والرياضة، *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (88)، الجزء الأول، 84-102.
- أبو تايه، بندر. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 20(2) 145-186.
- بركات، زياد. (2016). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، جامعة السلطان قابوس، 10(1)، 120-145.
- البلهيد، نورة والشهراني، في. (2020). واقع ممارسات قائدات المدارس الابتدائية لتحقيق العدالة التنظيمية في مدينة الرياض، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، (178) الجزء الرابع، 133-175.
- الجميل، سمير. (2019). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، *مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية*، 27(5)، 260-283.
- الدهبي، حياة ولعلي، بوكميش. (2017). العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بينوك ولاية أدرار، *مجلة الفكر العربي*، 12(14)، 194-220.
- رعاش، كمال. (2021). العدالة المهنية للمدراء وأثرها على أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية داخل المؤسسات التربوية، *مجلة ثفوق في علوم وثقنيات النشاطات البدنية والرياضية*، 6(2) 80-96.
- رهبو، سحر. (2014). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية -جامعة القادسية، *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 4 (10) 1-13

السكر، عبد الكريم. (2013). أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية. دراسات العلوم الادارية، 40(2).

شعبان، أميرة أحمد. (2018). أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، مصر. الطعامة، سلامة وحسب الله، عبد الحفيظ. (2015). أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، 16(2)، 15-33.

العامري، عبد العزيز. (2020) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة الناصر، 2(16)، 115-168.

عبد الستار، وجيه. (2012). أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 26 (2). 367-444.

عبد النبي، مريم. (2021/2020). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.

العتيبي، شريفة بنت سعود. (2017). الاحتياجات التدريبية للقائدات التربويات في مجال تطبيق العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية بمحافظة الدوادمي، رسالة ماجستير، جامعة كليات الشرق العربي، الرياض.

عز العرب، بركات. (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية بنين جامعة الإسكندرية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، (105) 314-328.

الفضيل، رتيمة وسومية، تواتي. (2016). العدالة التوزيعية وعلاقتها بالعاملين في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2(6)، 124-138.

مرنيز، أسامة وبريكي، الطاهر. (2021). دور العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة

الفساد في المؤسسات الرياضي، *مجلة العلوم الإنسانية*، 32(4)، 216-229.  
مصطفى، أميمة. (2017). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها  
بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، *مجلة كلية  
التربية*، جامعة عين شمس، (41) الجزء الثاني، 113-248.  
منصور، أحمد. (2017). العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الأخصائيين  
الرياضيين بإدارة رعاية الشباب بجامعة بنها، رسالة دكتوراة غير منشورة،  
جامعة بنها، مصر.  
النجار، حسن محمد. (2017). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي  
دراسة ميدانية على العاملين في مديرت التربية والتعليم بقطاع غزة. رسالة  
ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

#### المراجع الأجنبية:

- Akyel, Y. Şahin, M. & Günay, M. (2014) Perceptions of the Staff of the General Directorate of Sports About Organizational Justice, *semantic scholar*, 55-65.
- Fuller, J. B., & Hester, K. (2007): Procedural justice and the cooperative worker: An interactional model of union participation. **Journal of Labor Research**, 28, (1), 189–202.
- Garg, P., Rastogi, R., & Kataria, A. (2013): The influence of organizational justice on organizational citizenship behaviour. **International Journal of Business Insights & Transformation**, 6,(2), 84-93
- Heris, M, Yildiz, K, Yolgunla, E & Piralaiy, E .(2022). Perception of Organizational Justice and a Tendency to Administrative Corruption in the Sport Employees, **Research in Sport Management and Marketing**, 3(2), 33-42.
- Ismail, H. (2014): Organizational Justice and Citizenship Behavior, the Mediating Role of Trust , **International Journal of Human Resource Studies** , 5 (1), 86-96.
- Jae-pil, H & jaehyun, H.(2015).Organizational justice–affective commitment relationship in a team sport setting: The moderating effect of group cohesion, **Journal of Management & Organization**, 21 (1) 107 – 124.
- Kasemsap, K. (2012): Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior of Passenger Car Plant Employees in Thailand, **Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts**, 12,

- (2), 129-159.
- Mohammad, J.; Quoquab, F. & Omar, R. (2016): Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of Islamic Work Ethic, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 224, 562 – 570.
- Mücahit,Ç.,& Mehmet S.(2012).Organizational Justice And Motivation Relationship The Case Of Adiyaman University. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,11(21). p375.
- Noruz, A. et al. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support, *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. 4, No. 7, July, pp. 842-847.
- Rafeeq, S.(2021). Organizational justice in the sports and school activity department from the point of view of the employees in the city of Kirkuk, *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 9(3), 745-752.
- Shahzad, A. et al. (2014): Linking Organizational Justice with Organization Citizenship Behaviors: Collectivism as Moderator, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(3) 900-913.
- Soleimani,N, Ahmadi, S & Khodayari, A.(2013). Comparison of organizational justice and excellence between the employees of sports and non-sports offices in Alborz Province, *European Journal of Experimental Biology*, 3(6),432-437.

## قائمة الملاحق

ملحق رقم (أ)

الأداة بصورتها الأولية

الدكتور / الدكتورة .... المحترم / المحترمة

يقوم الطالب بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية/ جامعة مؤتة، أرجو التكرم بقراءة فقرات الاستبانة، وابدأ رايكم العلمي بما يخص المحاور والفقرات من حيث التعديل أوالإضافة أو الحذف.

واقبلوا فائق الاحترام

الطالب: مالك القطامين

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1. النوع الاجتماعي: ذكر  انثى
2. المستوى التعليمي: ثانوية عامة فما دون  بكالوريوس  دراسات عليا
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 سنوات فأكثر
4. الجامعة: اليرموك  الاردنية  الهاشمية  مؤتة

	اسم المحكم
	التخصص
	الرتبة الاكاديمية
	مكان العمل

القسم الثاني: أداة الدراسة

العدالة التنظيمية: حرص الإدارة العامة على تعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين عن طريق

تطبيق المساواة في التعامل معهم مما يساعدهم في التأثير على سلوكهم الوظيفي.

الرقم	الفقرات	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح
<b>البعد الأول: العدالة التوزيعية: الإنصاف المدرك من قبل الأفراد لتوزيع الحوافز المادية والمعنوية بينهم وفق مبدأ المساواة.</b>				
1	تعمل إدارة الكلية على تطوير أداء الإداريين			
2	تمارس إدارة الكلية أساليب عادلة في تطبيق النظام من حيث الثواب والعقاب.			
3	يتناسب راتبه بشكل عام مع مسؤولياته الإدارية			
4	تتحقق قيم المساواة في العمل بين الإداريين.			
5	توفر إدارة الكلية فرص متساوية لجميع الإداريين في التأهيل والتدريب.			
6	تساعد إدارة الكلية في الحصول على الإجازات الاضطرارية.			
7	تمنح إدارة الكلية جزءاً من صلاحياتها للإداريين			
8	تقيم إدارة الكلية أداء الإداريين بعدالة وموضوعية			
9	توزع إدارة الكلية الحوافز والمكافآت بصورة عادلة بين الإداريين			
<b>البعد الثاني: العدالة الإجرائية: مدى إدراك الموظف عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد العوائد.</b>				
10	تشجع إدارة الكلية على بناء علاقات إيجابية بين الإداريين			
11	تطور إدارة الكلية من خدمات التأمين الصحي للإداريين			
12	تسهل إدارة الكلية العمل الإداري من خلال القوانين والأنظمة المرنة			

			13	توفر إدارة الكلية وسائل السلامة والصحة العامة في أقسامها الإدارية
			14	توفر إدارة الكلية الدعم المالي اللازم لأنشطة الكلية الإدارية
			15	تقوم إدارة الكلية بحل المشكلات بين الإداريين بصورة مستعجلة
			16	تشجع إدارة الكلية اقتراحات الإداريين لتحسين الأداء الإداري
			17	تتبع إدارة الكلية احتياجات الإداريين المختلفة بصورة منطقية
			18	تتقبل إدارة الكلية فكرة الإداريين على القرارات المتخذة
<b>البعد الثالث: العدالة التفاعلية: مدى إدراك الموظف لعدالة التعامل التي يتلقاها عند تطبيق الإجراءات الرسمية.</b>				
			19	تتعامل إدارة الكلية مع الإداريين بطريقة قائمة على الاحترام
			20	توضح إدارة الكلية التعليمات والقوانين والأنظمة لجميع الإداريين
			21	تشجع إدارة الكلية العمل بروح الفريق بين الإداريين
			22	تطبق إدارة الكلية إجراءات العمل بشفافية ووضوح بين الإداريين
			23	تتعامل إدارة الكلية مع اخطاء وتجاوزات الإداريين بفكر إداري متطور
			24	تتناقش إدارة الكلية القرارات الخاصة بالعمل مع الإداريين بكل سهولة ووضوح
			25	تبرر إدارة الكلية القرارات المتخذة بما يخص عمل الإداريين
			26	تراعي إدارة الكلية حقوق الإداريين عند اتخاذ

			القرارات التي تخص عملهم	
			تكرم إدارة الكلية الإداريين المتفوقين بصورة دائمة	27
<b>البعد الرابع: العدالة التقييمية: مدى إدراك الموظف لتقييم ادائه بطريقة عادلة تضمن الاستقرار الوظيفي له</b>				
			تقيم إدارة الكلية اداء الإداريين في ضوء اعباء المهام الاكاديمية المكلفين بها	28
			توفر إدارة الكلية دليل واضح لتقييم الإداريين	29
			تطبق إدارة الكلية إجراءات التقييم على جميع الإداريين بعدالة	30
			تسمح إدارة الكلية الإداريين مناقشة تقييمهم بشفافية	31
			توفر إدارة الكلية التغذية الراجعة المتعلقة بدرجة تقييم الإداريين	32
			تبني إدارة الكلية الثقة الخاصة بالتقييم مع الإداريين	33
			تعتبر إدارة الكلية التنسيق مع الإداريين لانجاز المهام من معايير تقييمهم	34
			تُدخل إدارة الكلية الأعمال الإضافية للإداريين في تقييمهم	35

ملحق رقم (ب)  
قائمة المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص	جهة العمل
1	أ.د زياد المومني	إدارة رياضية	جامعة اليرموك
2	أ.د راتب الداود	التدريب الرياضي	جامعة اليرموك
3	أ.د حسن العوران	علم اجتماع رياضي	الجامعة الأردنية
4	أ.د سامر الصعوب	إدارة رياضية	جامعة مؤتة
5	د. شافع ظلفاح	إدارة رياضية	جامعة اليرموك
6	أ.د وليد الرحاحلة	التدريب الرياضي	الجامعة الأردنية
7	د. عامر الشعار	إدارة رياضية	الجامعة الأردنية
8	د. رائع الخريسات	التدريب الرياضي	الجامعة الهاشمية
9	د. منال طه	إدارة رياضية	جامعة مؤتة

ملحق (ج)

الأداة بصورتها النهائية

الدكتور / الدكتورة .... المحترم / المحترمة

يقوم الطالب بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الإداريين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية/ جامعة مؤتة، أرجو التكرم بقراءة فقرات الاستبانة، والاجابة عليها بكل موضوعية كونها لغايات البحث العلمي.

واقبلوا فائق الاحترام

الطالب: مالك القطامين

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1. النوع الاجتماعي: ذكر  انثى
2. المستوى التعليمي: ثانوية عامة فما دون  بكالوريوس  دراسات عليا
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 سنوات فأكثر
4. الجامعة: اليرموك  الاردنية  الهاشمية  مؤتة

## القسم الثاني: أداة الدراسة

العدالة التنظيمية: حرص الإدارة العامة على تعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين عن طريق تطبيق المساواة في التعامل معهم مما يساعدهم في التأثير على سلوكهم الوظيفي.

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
لبعد الأول: العدالة التوزيعية: الإنصاف المدرك من قبل الأفراد لتوزيع الحوافز المادية والمعنوية بينهم وفق مبدأ المساواة.						
1	تعمل إدارة الكلية على تطوير أداء الإداريين					
2	تمارس إدارة الكلية أساليب عادلة في تطبيق النظام من حيث الثواب والعقاب.					
3	يتناسب راتبي بشكل عام مع مسؤولياتي الإدارية					
4	تتحقق قيم المساواة في العمل بين الإداريين.					
5	توفر إدارة الكلية فرص متساوية لجميع الإداريين في التأهيل والتدريب.					
6	تبدي إدارة الكلية تعاونًا في الحصول على الإجازات الاضطرارية.					
7	تقوض إدارة الكلية جزءًا من صلاحياتها للإداريين					
8	تقيم إدارة الكلية ادائي الإداري بعدالة وموضوعية					
9	توزع إدارة الكلية الحوافز والمكافآت بصورة عادلة بين الإداريين					
البعد الثاني: العدالة الإجرائية: مدى إدراك الموظف عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد العوائد.						
10	تشجع إدارة الكلية على بناء علاقات إيجابية بين الإداريين					
11	لدى إدارة الكلية مرونة في التعامل مع الإداريين وفق الأنظمة والتعليمات.					
12	توفر إدارة الكلية وسائل السلامة والصحة العامة في أقسامها الإدارية					
13	توفر إدارة الكلية الدعم المالي اللازم لأنشطة الكلية الإدارية					
14	تقوم إدارة الكلية بحل المشكلات بين الإداريين بصورة مستعجلة					
15	تشجع إدارة الكلية اقتراحات الإداريين لتحسين الأداء الإداري					

					16	تلمي إدارة الكلية احتياجات الإداريين المختلفة بصورة منطقية
					17	تضع إدارة الكلية مقترحات الإداريين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
<b>البعد الثالث: العدالة التفاعلية: مدى إدراك الموظف لعدالة التعامل التي يتلقاها عند تطبيق الإجراءات الرسمية.</b>						
					18	تقوم علاقة إدارة الكلية مع الإداريين على الإحترام
					19	توضح إدارة الكلية التعليمات والقوانين والأنظمة لجميع الإداريين
					20	تشجع إدارة الكلية العمل بروح الفريق بين الإداريين
					21	تطبق إدارة الكلية إجراءات العمل بشفافية ووضوح بين الإداريين
					22	تتعامل إدارة الكلية مع اخطاء وتجاوزات الإداريين بفكر إداري متطور
					23	تناقش إدارة الكلية القرارات الخاصة بالعمل مع الإداريين بكل سهولة ووضوح
					24	تبرر إدارة الكلية القرارات المتخذة بما يخص عمل الإداريين
					25	تراعي إدارة الكلية حقوق الإداريين عند اتخاذ القرارات التي تخص عملهم
					26	تكرم إدارة الكلية الإداريين المتفوقين بصورة دائمة
<b>البعد الرابع: العدالة التقييمية: مدى إدراك الموظف لتقييم اداءه بطريقة عادلة تضمن الاستقرار الوظيفي له</b>						
					27	تقيم إدارة الكلية اداء الإداريين في ضوء اعباء المهام الاكاديمية المكلفين بها
					28	توفر إدارة الكلية دليل واضح لتقييم الإداريين
					29	تطبق إدارة الكلية إجراءات التقييم على جميع الإداريين بعدالة
					30	تسمح إدارة الكلية الإداريين مناقشة تقييمهم بشفافية
					31	توفر إدارة الكلية التغذية الراجعة المتعلقة بدرجة تقييم الإداريين
					32	تبني إدارة الكلية الثقة الخاصة بالتقييم مع الإداريين
					33	تعتبر إدارة الكلية التنسيق مع الإداريين لإنجاز المهام من معايير تقييمهم
					34	تأخذ إدارة الكلية الأعمال الإضافية للإداريين عند تقييمهم