

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

Organizational Justice its Relationship with Administrative Empowerment
Among the Employees of Youth and Directoratesتباني علي¹¹ جامعة المسيلة، الجزائر ali.tabbani@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2023/03/05 تاريخ القبول: 2023/05/28 تاريخ النشر: 2023/05/31

Abstract

ملخص.

The study aimed in its general form to know the correlation between organizational justice and administrative empowerment among the employees of the Directorates of Youth and Sports. The researcher concluded that

There is a direct correlation between organizational justice and administrative empowerment variables (participation in decision-making, administrative communication, teamwork).

Keywords: Organizational Justice; Administrative Empowerment; Youth and Sports Directorates Employees.

هدفت الدراسة بشكلها العام لمعرفة العلاقة الارتباطية ما بين العدالة التنظيمية والتمكين الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (33) موظف وموظفة، وقد توصل الباحث إلى أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين العدالة التنظيمية ومتغيرات التمكين الإداري (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال الإداري، العمل الجماعي) **كلمات مفتاحية:** العدالة التنظيمية- التمكين الإداري- موظفي مديريات الشباب والرياضة

1. مقدمة

تعد الإدارة في الوقت الحاضر القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح أي مؤسسة معاصرة وفي أي مجال بما في ذلك المجال الرياضي، فالإدارة أصبحت متواجدة بصفة رئيسية في كل نشاطات المؤسسات، وأصبحت ركنا أساسيا من أركان نجاحها.

وقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث سلوك الأفراد داخل المنظمات باعتباره عنصر أساسي في عملية التنظيم، ومن هنا تعد العدالة التنظيمية نظرية هامة في دراسة سلوك الفرد في المنظمة، نظرا لما تحتوي من انعكاسات على مستوى إشباع الأفراد لحاجاته وتوقعاته التي يطمح إليها، فضلا عن كونها تشكل بعدا هاما لدافعية الفرد نحو الانجاز وشعوره بالرضا والاستقرار، وفي المحصلة يمكننا القول إن العدالة التنظيمية تؤثر في توجه الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة. (عمر محمد دره: 2008. 17)

حيث حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الدراسات والأبحاث السابقة في مجال الإدارة والتنظيم، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المؤسسة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل ايجابي نحو المؤسسة ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل، إضافة إلى تعزيز ثقتهم في إداراتهم وتمنحهم حافز للتعاون مع رؤسائهم وبالتالي يؤدي إلى مردود عمل جيد للمؤسسة، أما في حالة عدم إحساس توفر العدالة التنظيمية قد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية كالاحتياجات العمالية، فالمورد البشري يعد الركيزة الأساسية ويعتبر من أهم الموارد للمؤسسة الذي يساعدها في تحقيق أهدافها .

ويعتمد نشاط المؤسسات ومن بينها المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن للعمليات الإدارية داخل المؤسسة والعمل على تمكين الموظفين لتسهيل العمل، لأن نجاح المؤسسة الرياضية مهما كانت طبيعة نشاطها مرهون بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن والإدارة الفعالة للعناصر السالفة الذكر، مما يجعل من الاهتمام بمبدأ التمكين الإداري للعاملين عنصراً أساسياً لنجاح هذه المؤسسات. (بن رجم إدريس: 2022. 286)

حيث يهتم التمكين الإداري بعنصر المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات.

ومن بين مؤشرات التمكين الإداري أيضا نجد العمل الجماعي الذي يعد الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة، وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها، يقودها إلى بيئة عمل جيدة في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن العمل الجماعي يؤدي إلى تفاعل أقل داخل المنظمة. (سعيد بن سفران العرابي: 2015. 19).

وللتمكين الإداري مؤشر مهم آخر هو الاتصال الإداري، حيث تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات، فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. (المانع محمد: 2006. 18)

وقد توصلت دراسة عيسات فطيمة وجميل احمد في سنة 2016 بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية ، إلى وجود اثر ايجابي قوي بين متغيرات العدالة التنظيمية " التوزيع و الإجراءات التنظيم " والتمكين الإداري ،بينما دراسة بن رجم إدريس سنة 2022 بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري توصلت إلى انه توجد علاقة طردية ضعيفة بين الاتصال الإداري والعمل الجماعي بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، بينما دراسة لحسن تريش سنة 2022 بعنوان الحوافز وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى موظفي مصلحة النشاطات العلمية الثقافية والرياضية بجامعة المسيلة حيث توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية بالتمكين الإداري. ونستنتج من الدراسات السابقة إلى وجود علاقات ارتباطية ما بين مؤشرات العدالة التنظيمية ومؤشرات التمكين الإداري، بينما دراسات أخرى توصلت لعدم وجود علاقات ارتباطية ما بين إحدى المتغيرات التي ترتبط بالعدالة التنظيمية بالتمكين الإداري، انطلاقاً مما سبق تقديمه، ولأهمية موضوع العدالة التنظيمية في مجال الإدارة الرياضية، جاءت هذه الدراسة للكشف عن أهم مثيرات العدالة التنظيمية التي قد تساهم في تنمية التمكين الإداري

لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، وتمحورت مشكلة الدراسة الأساسية على النحو التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والتمكين الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟

التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والاتصال الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والعمل الجماعي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالأساس لمعرفة هل هناك علاقات ارتباطية بين العدالة التنظيمية ومتغيرات التمكين الإداري (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال الإداري، العمل الجماعي) لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- **أهمية الدراسة:** تكسب الدراسة أهميتها من خلال نية الباحث إتباع منهج علمي يثري المعرفة، لمعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والتمكين الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، كما ويؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إضافة عملية تساعد الباحثين في هذا الحقل الأكاديمي، للتعرف على أهم مؤشرات العدالة التنظيمية التي قد تساهم في زيادة تمكين الموظفين، وبالتالي زيادة الكفاءة والمشاركة والتفاعل بالمديرية.

- فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والاتصال الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والعمل الجماعي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- المفاهيم والمصطلحات:

- العدالة التنظيمية: درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها. (البشاشة:2008. 429).

- العدالة التنظيمية: تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني (Greenberg1990p401).
- إعطاء لكل فرد في المنظمة ما يستحق. (حسانين، جاد 2004. 73).

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 المخرجات والإجراءات داخل المنظمة. (صابرين ابو جاسر 2010. 12).

- درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية

المطلوبة بين الطرفين. (العطوي عامر :2007، 149).

-العدالة التوزيعية : تعرف على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الأجور والحوافز وفرص الترقية، وعدد ساعات وأعباء ووجبات الوظيفية، وهي العدالة المدركة من المخرجات ، أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. (عمر محمد دره:2008، 38).

-العدالة الإجرائية : تعرف على أنها تلك القرارات والإجراءات العادلة التي تمس بشؤون الأفراد العاملين في بيئة الأعمال الداخلية. (عمر محمد دره:2008، 40).

-عدالة التعاملات : هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المسؤولين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات، وكذلك تبرير الغرض منها. (عمر محمد دره:2008، 45).

-التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية : درجة شعور الموظفين بالمساواة والنزاهة في التعاملات والإجراءات وفي عملية التوزيع لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

التمكين الإداري:

التمكين الإداري: تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها إلى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي. (2002,Borowicz)

- التمكين هو المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتقبل المخاطر ، (مصطفى، 2004، 32)

- جاء مفهوم التمكين "Empowerment" في الفكر الإداري ليطالب بتحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم وأوامر "control and command organization" إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة Organization Empowerment ،وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم "الهيراركي" متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح "Klan" قليل المستويات، ويرى "al et Besterfield" بأن التمكين هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات، وأضافت Spreitzer "إلى أن التمكين يتضمن ممارسات كإثراء الوظيفة، وفرق العمل الذاتية، واستقلالية فرق العمل. (سميرة مشري:2022، ص 22).

- التعريف الإجرائي للتمكين: هو ممارسة إدارية تسهم في تعزيز دور الموظف في مديريات الشباب والرياضة من خلال العمل الجماعي، وتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفاعلية.

-المشاركة في اتخاذ القرار: لجوء المدراء إلى العمال لأخذ رأيهم في الأمور الإدارية والفنية والاجتماعية، من أجل زيادة التعاون والروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم، بما ينعكس بالإيجاب على أدائهم. (جوهر صلاح الدين 1984.118).

التعريف الإجرائي للمشاركة في اتخاذ القرار: درجة إسهام موظفي مديريات الشباب والرياضة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، والتزام الإدارة بتطبيقها، مما قد ينعكس بالإيجاب على أدائهم. مفهوم الاتصال:

- عملية نقل البيانات أو المعلومات أو الأفكار بين الاثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة، عن طريق رسائل شفوي أو مكتوبة أو اعتمادا على إشارات رمزية لها دلالتها، ويدركها المرسل والمستقبل. (نجيب زرواق: 2019. 189).

- عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، مما يعني أن المتلقي يفهم الرسالة، وهو أيضا عبارة عن إرسال واستقبال الرسائل عن طريق الرموز. (Spaho Kena : 2013 P104).

التعريف الإجرائي "الاتصال": بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات بين الموظفين، من أجل تنسيق الجهود وتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة.

- العمل الجماعي: مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض في أداء وظائف معينة، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة. (خليل الشماخ، خضير حمود: 2000. 143).

- العمل الجماعي وروح الفريق: ويشير هذا المبدأ إلى الحد الذي عنده تسهم ممارسات المنظمة في زيادة سيطرة الموظفين على عملهم، والسماح لهم بالعمل سويا. (حنان مراد: 2021، ص 79).

كما يعرف Kretnr. Kinicki العمل الجماعي على أنه مجموعة من اثنين أو أكثر، يتفاعلون بحرية ويشاركون في أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة. (حسين حريم: 2004. 157).

- التعريف الإجرائي "العمل الجماعي": تعاون الموظفين في إنجاز المهام الموكلة لهم، لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة.

2. الجانب التطبيقي:

1.2 الدراسة الاستطلاعية:

توجهت في البداية إلى مقر مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة في بداية شهر ماي من سنة 2022، واستخدم الباحث تقنية المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين لمعرفة حجم ونوع عينة الدراسة، كما تم توزيع استبيان الدراسة على عينة من الباحثين قدرت ب 07 موظف وموظفة، من أجل حساب الخصائص السيكومترية (الصدق الثبات) لأداة الدراسة. ومن أهم النتائج المتحصل ما يلي:

- ضبط مجتمع وعينة الدراسة وتحديد أنسب طريقة لاختيار تلك العينة.

- معاملات الارتباط لكل العبارات دالة إحصائية، مما يدل على أن عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه لهذه الدراسة. انظر للجداول رقم (4.3).
- معاملات الثبات مرتفعة وذات دلالة إحصائية، مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام الاستبيان. انظر للجدول رقم (05).

2- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد في هذه الدراسة على استبيانين اثنين، استبيان أول يخص المتغير الأول من الدراسة (العدالة التنظيمية)، واستبيان ثاني يخص المتغير الثاني من الدراسة (التمكين الإداري).

2-2- خطوات تصميم استبيان العدالة التنظيمية واستبيان التمكين الإداري:

- استبيان العدالة التنظيمية: تم تصميم استبيان العدالة التنظيمية في صورته الأولية بالاطلاع على الأدبيات والبحوث والاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع العدالة التنظيمية، ومن بين الدراسات التي اعتمد عليها دراسة "راتب السعود سوزان سلطان" في دراسته بعنوان "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، جامعة الأردن 2009.

- استبيان التمكين الإداري: تم الاستعانة ببعض عبارات الدراسات السابقة مثل دراسة بن رجم إدريس 2022 بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري، ودراسة بغدود راضية في بعنوان أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين، وتمثلت هذه العبارات مكونة في ثلاثة أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار، بعد العمل الجماعي، بعد الاتصال الإداري والجدول التالي رقم (01) يوضح أبعاد وعدد العبارات لكل من استبيان العدالة التنظيمية والتمكين الإداري.

جدول رقم (01): يوضح أبعاد وعدد عبارات استبيان العدالة التنظيمية واستبيان التمكين الإداري

العدالة التنظيمية	عدد العبارات	التمكين الإداري	عدد العبارات
عدالة التوزيع	1 إلى 6	المشاركة في اتخاذ القرار	01-06
عدالة الإجراءات	07 إلى 12	الاتصال الإداري	07-12
عدالة التعاملات	13 إلى 18	العمل الجماعي	13-18

❖ درجات استبيان "العدالة التنظيمية، والتمكين الإداري": يشمل الاستبيان على (05) خمس درجات.

جدول رقم (02): يمثل درجات استبيان العدالة التنظيمية والتمكين الإداري.

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
---------	------------	-------	-----------	----------	---------------

الدرجات	5	4	3	2	1
---------	---	---	---	---	---

2-3- صدق استبيان العدالة التنظيمية واستبيان التمكين الإداري:

قد تم تقدير صدق استبيان العدالة التنظيمية واستبيان التمكين الإداري بمعامل "صدق الاتساق الداخلي" وقد وتم حساب الاتساق الداخلي لعبارات استبيان العدالة التنظيمية على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 12 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للعبد التابع له كما يلي:

جدول رقم (03): معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للعبد.

م	البعد	محتوى العبارات	الارتباط	الدلالة
01	عدالة التوزيع	يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي	0.834	0.001
02		يتناسب الراتب الشهري مع المؤهل العلمي الذي حصلت عليه	0.952	0.001
03		يتناسب الراتب الشهري مع خبرتك المكتسبة في العمل.	0.734	0.002
04		تتناسب متطلبات ومهام عملك مع قدراتك الذاتية	0.648	0.009
05		تشعر أن معايير تقييم أدائك عادلة	0.728	0.003
06		تشعر أن الترقيات في الإدارات تتم بشكل عادل	0.699	0.004
07	عدالة الإجراءات	يتم تطبيق القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية	0.654	0.002
08		يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء	0.755	0.005
09		تبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأحد	0.887	0.045
10		تتناسب العقوبات الإدارية مع المخالفات والتجاوزات في الإدارات.	0.678	0.043
11		ترى بأن رئيسك يوفر حلول عادلة للتظلمات والشكاوى	0.671	0.023
12		يتم استشارتك قبل إصدار الإجراءات الجديدة	0.723	0.033
13	عدالة التعاملات	تتميز علاقاتي الاجتماعية بالطيبة مع الموظفين	0.687	0.011
14		تسود روح الفريق والتعاون بين الزملاء	0.777	0.023
15		يتقهم ويراعي المسئول المباشر الظروف الخاصة لك لموظف.	0.811	0.001
16		يمتاز معاملة المسئول المباشر بعدم التفريق والمحابة	0.844	0.003
17		يمتاز المسئول المباشر بسعة الصدر ويسمح بالمناقشة والحوار	0.786	0.043

18	اشعر بنزاهة وعدالة المسئول المباشر في حل الخلافات بين الزملاء	0.634	0.034
----	---	-------	-------

بالنظر الى الجدول السابق رقم (11) يتضح:

أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الفرعية (التوزيع، الإجراءات، التعاملات) والدرجة الكلية للاستبيان، تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.634-0.952) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر عبارات استبيان العدالة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (04): معاملات الارتباط بين عبارات التمكين الإداري والدرجة الكلية للاستبيان.

م	محتوى العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تحرص المديرية على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	0.652	0.021
02	يشارك الموظفون في عملية وضع أهداف التي تخص عملهم	0.754	0.001
03	تمنح صلاحيات كافية للموظفين لاتخاذ قرارات مناسبة	0.689	0.002
04	يتمتع الموظفون بحرية كاملة في انجاز مهامهم	0.784	0.004
05	تهتم الإدارة العليا بالاقتراحات والمبادرات الجديدة للموظفين	0.456	0.045
06	تعقد اجتماعات مفتوحة ويسمح فيها للموظفين بالحوار دون قيود	0.551	0.012
07	تعتمد المديرية على طرق متنوعة في الاتصال.	0.580	0.024
08	يتم الاتصال ما بين الموظفين بسرعة كبيرة.	0.807	0.001
09	تتم عملية الاتصال بين الموظفين بطرق مباشرة.	0.758	0.001
10	تستخدم المديرية وسائل حديثة ومتطورة في عملية الاتصال.	0.589	0.021
11	يساهم نظام الاتصال المتوافر في تحقيق أهداف المديرية.	0.581	0.023
12	تبذل المديرية جهدا كبيرا لإزالة المسببات التي تعيق الاتصال.	0.546	0.035
13	يتم انجاز الأعمال بالمديرية بشكل جماعي	0.584	0.001
14	يوجد حرص من المديرية للعمل الجماعي	0.707	0.002
15	يعمل الموظفون على شكل فرق عمل منسجمة	0.478	0.012
16	يتبادل الموظفون المعلومات والمعارف	0.847	0.014
17	يتم وضع الأهداف بصورة جماعية	0.584	0.004
18	يساعد الموظفون بعضهم البعض	0.985	0.004

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (04) يتضح:

أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الفرعية (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال الإداري، العمل الجماعي) والدرجة الكلية للاستبيان، تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.456-0.985) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر عبارات استبيان التمكين الإداري صادقة لما وضعت لقياسه 2-3 ثبات استبيان العدالة التنظيمية والتمكين الإداري: قام الباحث بقياس ثبات أداة باستعمال طريقة "معامل ألفا كرونباخ α "، وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات، والجدول التالي رقم (05) يوضح قيمة معامل الثبات لاستبيان العدالة التنظيمية والتمكين الإداري.

جدول رقم (05): يبين قيمة معامل CronbachsAlpha لثبات استبيان العدالة التنظيمية والتمكين الإداري.

الرقم	الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	العدالة التنظيمية	18	0.752
02	التمكين الإداري	18	0.858

بالنظر الى الجدول السابق رقم (09) يتضح: أن معامل ألفا كرونباخ لاستبيان العدالة التنظيمية بلغ 0.752، كما بلغ في استبيان سلوك المواطنة 0.858 وهذا يدل على أن قيمة الثبات المرتفعة، وتدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استبيان "العدالة التنظيمية، التمكين الإداري" وصلاحيتهما للتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

2-4 استخدام الباحث المنهج الوصفي وبالتحديد طريقة العلاقات الارتباطية المتبادلة.

2-5- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديريات الشباب والرياضة والبالغ عددهم 40 موظف وموظفة، أما عينة الدراسة فهي مسحية وهي جزء من مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله (عيسى براهيمى وآخرون: 2019، ص69).

وقد تم اختيارها بطريقة أسلوب المسح الشامل، حيث تم في البداية استبعاد 07 أفراد من المجتمع الأصلي الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية، وبالتالي تم توزيع الاستبيانات على مجموعة من الأفراد قدرت ب 33 موظف وموظفة، و تم استرداد 33 استبيان صالحة للمعالجة الإحصائية، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 33 استبيان.

2-6- الأساليب الإحصائية: استعمل الباحث البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) واعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث.
- 3-1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: التي توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

جدول رقم (06): معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار

المتغير	أفراد العينة	بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
العدالة التنظيمية	33	0.084	0.032	دال
المشاركة في اتخاذ القرار				

- بالنظر الى الجدول السابق رقم (06) يتضح أن: معامل الارتباط بيرسون بين استبيان العدالة التنظيمية وبعد المشاركة في اتخاذ القرار بلغ 0.084 كما أن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر ب 0.032 وهو اقل من 0.05 المعتمد من طرفنا ، مما يدل على وجود ارتباطية طردية بين المتغيرين، وتفسير ذلك أنه كلما زادت درجة شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية زاد مردود العاملين من ناحية المشاركة في اتخاذ القرار ، اي انه لما تتوفر العدالة التنظيمية على مستوى مديريات الشباب والرياضة يزداد إحساس وشعور الموظفين فيها بالقوة والإرادة في طرح انشغالاتهم وأرائهم دون تردد وخوف ، وإحساسهم أيضا بالأمان وبأن لهم قيمة من وجهة موظفي مديرية الشباب والرياضة، وهذا ما يظهر في دراسات كل من وولكر welker ودراسة تيبوت thibout سنة 1975 حيث قام الباحثان بدراسة حول طبيعة ردود أفعال الأشخاص الذين كانوا محل منازعات قضائية وقد توصل الباحثان ان حكم الأفراد على العدالة التنظيمية له بعدد البعد الأول السيطرة على العملية اي قدرة الفرد على التعبير عن رأيه في عملية اتخاذ القرار ، اما البعد الثاني فهو قدرة الفرد على تحديد النتيجة الفعلية للقضية (Assaad EL AKREMI2006.30).

النتيجة السابقة توافق إلى ما توصل إليه الباحثة عيسات فطيمة وجميل احمد سنة 2016 بأنه يوجد اثر ايجابي بين متغيرات العدالة التنظيمية والتمكين الإداري .

- 3-2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية : التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والاتصال الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

جدول رقم (07): معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والاتصال الإداري.

المتغير	أفراد العينة	بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
العدالة التنظيمية	33	0.321	0.035	دال عند 0.05
الاتصال الإداري				

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (07) يتضح أن: معامل الارتباط بيرسون بين استبيان العدالة التنظيمية وبعد الاتصال الإداري بلغ 0.321 كما أن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر ب 0.035 وهو اقل من 0.05 المعتمد من طرفنا ، مما يدل على وجود ارتباطية طردية ضعيفة بين المتغيرين، وتفسير ذلك أنه كلما زادت درجة شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية زاد عملية الاتصال بين الموظفين، أي أنه كلما زاد شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية في مديرية الشباب والرياضة زادت عملية الاتصال المباشر وغير مباشر ، وزادت قنوات الاتصال بشتى أنواعها سواء المكتوبة المسموعة والمرئية ، و إتاحة الفرصة لجميع الموظفين بعملية الاتصال الصاعد والنازل، وهذا ما جاء في رأي الباحث "فالح" أن سياسة المنظمات الناجحة خلع علاقات طيبة بين الموظفين من جهة والإدارة من جهة أخرى ، وتشجيع التعاون بينهم ولكي يتسنى تحقيق هذا الهدف تسعى المنظمات إلى وضع الإجراءات اللازمة التي تضمن الهدف مثل : وضع نظام عادل للمضالم يحق للعامل أو العاملين استخدامه للتقدم بشكاويهم وفق لقنوات الاتصال المعمول بها في المنظمة ، (فالح: 2004.163) وللتمكن الإداري مؤشر مهم آخر هو الاتصال الإداري، حيث تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات، فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. (المانع محمد:2006. 18) .

النتيجة السابقة توافق إلى ما توصل إليه الباحثة عيسات فطيمة وجميل احمد سنة 2016 بأنه يوجد أثر ايجابي بين متغيرات العدالة التنظيمية والتمكين الإداري.

3-3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والتمكين الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

جدول رقم (08): معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والتمكين الإداري

المتغير	أفراد العينة	بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
العدالة التنظيمية	33	0.419	0.023	دال عند 0.05
العمل الجماعي				

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (08) يتضح أن: معامل الارتباط بيرسون بين استبيان العدالة التنظيمية وبعد العمل الجماعي بلغ 0.419 كما أن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر ب 0.023 وهو اقل من 0.05 المعتمد من طرفنا ، مما يدل على وجود ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، وتفسير ذلك أنه كلما زادت درجة شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية زاد عملية الاتصال بين الموظفين حيث يعد العمل الجماعي الذي الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من

الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة، وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها، يقودها الى بيئة عمل جيدة في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن العمل الجماعي يؤدي إلى تفاعل أقل داخل المنظمة. (سعيد بن سفران العرابي: 2015. 19).

وينكر أنه من النظريات الإدارية الحديثة التي اهتمت بموضوع العمل الجماعي نجد النظرية الإدارية اليابانية "Z" للعالم الياباني "وليام أوشي" الذي أكد على أهمية العمل الجماعي والقرارات الجماعية وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل، وكذا الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية. (محسن مخامرة: 2000. 61).

النتيجة السابقة توافق إلى ما توصل إليه الباحثة عيسات فطيمة وجميل احمد سنة 2016 يأتيه يوجد أثر ايجابي بين متغيرات العدالة التنظيمية والتمكين الإداري

3-4- الاستنتاجات:

- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والاتصال الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والعمل الجماعي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

3-5- الاقتراحات:

- إعطاء الفرصة الكافية للموظفين لإبداء الرأي في نتائج تقييم أعمالهم.
- احترام الموظفين وإنصافهم في جميع القضايا التي تمس واقعهم الوظيفي
- تعزيز شعور الموظفين بالعدالة، من خلال توعيتهم بالأسس التي يتم من خلالها منح المكافأة والترقيات.
- مراجعة أجور الموظفين وتحسينها، للتناسب مع القدرة الشرائية لديهم.
- تسهيل فرص التعاون الجماعي بين الموظفين، وزيادة التنسيق بين المصالح والمكاتب الإدارية المختلفة.

قائمة المصادر والمراجع:

- البشابشة، سامر. 2008. أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4 (4) 427-461
- بن رجم إدريس 2022، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة. مجلة الإبداع الرياضي / مجلد رقم 13، العدد رقم 01
- جوهر صلاح الدين 1984: مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم القاهرة مصر.

- حسانين جاد عبد الرب عبد السميع: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، م26، ع2، 2004
- حسين حريم 2004: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع. ط 1، عمان.
- خليل محمد الشماخ وخضير كاظم حمود 2000: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن
- سعيد بن سفران عطوي العربي 2015: واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، قسم التربية البدنية والرياضية جامعة أم القرى.
- صابرين مراد نمر أبو جاسر 2010: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، الجامعة الإسلامية غزة.
- العطوي عامر علي حسين: اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم التجارية والاقتصادية، جامعة القادسية ، العراق ، م10، ع1، 2007.
- عمر محمد دره: 2008 : عدالة التعاملات وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصر، دار الرضوان للنشر والتوزيع
- عيسات فطيمة الزهراء ، جميل احمد 2016 العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية -دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة ، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسة الاقتصادية العدد 07
- فالح محمد الصالح 2004: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- المانع محمد 2006: تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض.
- محسن مخامرة 2000: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط6. عمان الأردن.
- مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- نجيب زرواق 2019 : أهمية الاتصال الفعال في توطيد العلاقة بين رؤساء الأندية الرياضية ومدربيهم ، مجلة الإبداع الرياضي المجلد رقم 10 ، العدد رقم 02 مكرر جزء 02 . 2019 الصفحات 195.221

- . عيسى براهيمى وآخرون: الرياضة المدرسية وتأثيرها على السلوك الاجتماعي المدرسي للتلاميذ دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ متوسطة علي شخوخ بلدية برج الغدير ولاية برج بوعريش، مجلة دفاتر المخبر، المجلد رقم14، العدد 2019، 01، الصفحات 72.64
 - حنان مراد 2021: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة دفاتر المخبر، المجلد رقم16، العدد 2021، 02، الصفحات 80.65
 - سميرة مشري 2022: تمكين العاملين: إستراتيجية المؤسسات لمواجهة تداعيات فيروس كورونا المستجد، مجلة دفاتر المخبر، المجلد رقم17، عدد 2022، 01، الصفحات 32.17
- المراجع باللغة الأجنبية :

- Kena Spaho 2013: National communication and conflict management.
- MANAGEMENT. Vol 18. 2013.1.pp
- Assaad EL AKREMI, Sylvie GUERRERO, Jean-Pierre NEVEU, Comportement organisationnel, volume 2, éditions De Boeck, 2006, France. P30
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and-tomorrow. Journal of management, 16(2), 399-432.
- http://virtuelcampus.univ-msila.dz/inst-staps/?page_id=87
- Borowicz, Sharon, (2002), Dynamic Managing in Avirtual Wovld: Developing Trust in Adistance Manager Telecommuter Relationship, International Conference of The Academy of Business and Administrative Sciences (ABAS).