

# الفصل الأول

## المقدمة :-

تعتبر الإدارة هي المسؤولة عن نجاح أي نشاط، وهي التي تؤدي إلى التقدم أو التخلف في كافة المجالات، والتي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف أي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات.

ولهذا فإن الإدارة أصبحت ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي وتلعب الإدارة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها. (٦:٢٨)

وبعد المجال الرياضي من أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ويتميز النشاط الرياضي عن سائر الأنشطة الأخرى بأنه مجال الممارسة والتفاعل الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشرى وإعداد المواطن الصالح. (٢٥:١٦)

ونظراً لأهمية التربية الرياضية في العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها وتعدد مهامها وكثرة العاملين في ميادينها المختلفة فإن ذلك أدى إلى ازدياد الاهتمام بعلم الإدارة في المجال الرياضي. (٤:٣)

كما أن الإدارة في الهيئات تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج هو زيادة أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي ، حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة للتقدم والارتقاء بمستوى هذه الهيئات. (١٦٥:١٤)

ويرى كلاً من "فهمي الفهداوي، نشأت القطاونة" (٢٠٠٤م) أن العدالة التنظيمية هي إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة، وتسعى العدالة التنظيمية لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي، يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة. (٥٠:٢٧)

ويشير "أحمد سيد مصطفى" (٢٠٠٠م) إلى أن أداء الفرد في العمل هو تعبير عن القدر الناتج الذي ينتجه الفرد خلال فترة زمنية معينة، كما أن الفاعلية تعني أداء ما يجب أن يؤدي أي أداء العمل المناسب الذي يجب أدائه لبلوغ الأهداف المحددة. (١٤٥:١)

ويشير "جيمس بيكر" *James Becker* (٢٠٠١م) إلى أن الأداء الفردي أو الأداء الوظيفي هو أهم محاور فاعلية الأداء الكلي للمنظمة، وذلك يتطلب ضرورة اهتمام واعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء المرؤوسين من حيث الكمية والجودة حيث ينعكس ذلك بالضرورة على أداء جماعات

العمل والنتيجة أو المحصلة النهائية هي فاعلية أداء المنظمة ككل. (٨٦:٥٣)

حيث تتعلق مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية، وأن كمية وجودة المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك والمكافآت والعلاوات والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم. (١٥٧:٣٢)

ويرى "بيننت" *Bennett* (٢٠٠٠م) أن الأداء الوظيفي هو قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة ككمية الإنتاج، جودة الإنتاج، التخطيط التعاون، الاعتمادية، الجهد، العناية في العمل، الابتكار والإبداع. (٦١٢:٣٧)

وتعد مديريات الشباب والرياضة بمصر من أهم المؤسسات التي يقع على عاتقها إعداد المواطن المتكامل بدنياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وذلك عن طريق تنظيم الأنشطة المختلفة والإشراف فنياً وإدارياً وقانونياً ومالياً على أنشطة الهيئات الرياضية المختلفة بها. (١:٦)

فمديريات الشباب والرياضة تمثل نظاماً مفتوحاً مع بيئتها وتؤثر فيها وتتأثر بها، فهي لا تكون نظاماً منفصلاً وإنما هي جزء من نظام أكبر هو البيئة وبالتالي فهي عندما تخطط وتنفذ أنشطتها يجب أن تنفذ داخل إطار من القوى التي تشكل وتكون البيئة التي يمارس فيها هذا النشاط. (٢:٥)

ويعتمد نجاح مديريات الشباب والرياضة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية العاملة بها، وهناك اتفاق بين رجال الإدارة على أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد

البشرية في منشآت الأعمال بما يحقق الإنتاجية الأولى من ناحية، وكذلك رضا هذه الموارد البشرية من ناحية أخرى. ولما كان الإنسان كائن لا يتأثر فقط في معاملاته بالخصائص الشخصية التي يحوزها بل يتأثر بأسلوب العمل ولوائحه ونظمه والأنماط السلوكية للأفراد الذين يتعامل معهم، لذا نجد أن العدالة التنظيمية تعد المدخل الإداري المناسب للتعرف على العوامل المختلفة المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة باعتبار أي إنجاز لمديرية الشباب والرياضة للارتقاء بمستوى الأنشطة المختلفة بها ما هي إلا حصيلة لمدى شعور العاملين بالعدالة بداخل تلك المديرية. (٢٠١:٣٢)

ويرى "عبد الحكيم أحمد نجم" (٢٠٠١م) أن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم ويعطى دلالة على انخفاض مستوى العدالة في المنظمة، وعلى ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بهذه العدالة. (٣٢٢:٢٠)

وتشير العدالة التنظيمية كما يراها "سعيد حامد شعبان" (٢٠٠٣م) إلى الطريقة التي يعامل بها الرؤوسون من قبل منظماتهم وهي تعنى وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل. (٢٤٩:١٣)

ويذكر "إبرلين، تانم" *Eberlin & Tatum* (٢٠٠٥م) أن العدالة التنظيمية تشير إلى المعالجة العادلة والأخلاقية للأفراد ضمن المنظمة. (١٠٤:٤٣)

والعدالة التنظيمية هي مفهوم متعدد الأبعاد فكل بعد له مفهومه الخاص كما أن له دلائله التي تميزه عن غيره من الأبعاد، وله أهميته في مجال السلوك التنظيمي وإن اختلفت أسبقية أو أولوية أحد الأبعاد عن باقي الأبعاد، وتشتمل العدالة التنظيمية على ثلاثة أبعاد وهي (العدالة التوزيعية – العدالة الإجرائية – عدالة التعاملات) طبقاً لما جاء بمقياس العدالة التنظيمية:

#### ١. العدالة التوزيعية:

هي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية.

#### ٢. العدالة الإجرائية:

هي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد.

#### ٣. عدالة التعاملات:

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف. (٢٦: ٤٣-٤٧)

فمديريات الشباب والرياضة تعتبر من أهم القطاعات الشبابية التي يناط بها التعامل مع النشء والشباب في ظل الارتفاع الملحوظ في أعداد السكان، وكذلك الزيادة البسيطة في أعداد مراكز الشباب والأندية الرياضية مما يؤكد أهمية

## مديريات الشباب والرياضة.

وحيث اتضح للكاتب من خلال المقابلة الشخصية غير المقتنة التي أجراها مع بعض العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط أنهم يشعرون بعدم العدالة في توزيع المهام والمكافآت والحوافز، والتحيز في اتخاذ الإجراءات من قبل المديرين وعدم مشاركتهم في صنع القرار. وشعور بعض الموظفين بأن المديرين لا يعاملوهم بتقدير واحترام.

وكثيراً ما يشتكي العديد من مديري مديريات الشباب والرياضة من عدم فاعلية الأداء الوظيفي لكثير من العاملين علي الرغم من قيام المسؤولين ببذل قصارى جهدهم لتهيئة ظروف عمل مناسبة، وفي المقابل كثيراً ما يتذمر العاملون من سوء الأحوال الوظيفية ويبررون عدم فاعلية الأداء بسبب التفرقة بين الموظفين في توزيع المكافآت والامتيازات والمهام، والتحيز في الإجراءات الوظيفية التي تحدد المكافآت والمهام والأدوار، وعدم كفاية هذه الإجراءات وقصورها، وأيضاً بسبب طريقة التعامل بين الرئيس والمرئوس والتي يجب أن تتسم بالثقة بين الطرفين.

ومن هنا يبدو الاختلاف في وجهات النظر بين الرؤساء والمرئوسين وكلاً يرى أنه على صواب. ومن هذا المنطلق رأى الكاتب انخفاض مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديريات الشباب والرياضة مما يؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي ، الأمر الذي يعرقل مسيرة العمل والإنجاز، مما يستدعى ضرورة الاهتمام بالمشكلات المهنية المتعلقة بالعاملين في المجال الرياضي والسعي الدائم لحل هذه المشكلات وتفاديها.

وهذا ما دفع الكاتب إلى إجراء دراسة لمعرفة أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمدبريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد مصر، ومن ثم الارتقاء بالدور الذي يقوم به مديريات الشباب والرياضة تجاه المجتمع المحيط بها.

## أهمية الموضوع والحاجة إليه:

تتبع أهمية الموضوع من وجهة نظر الكاتب من خلال عدة نقاط:

- ١- أن المكتبة العربية تفتقر لإسهامات الكاتب في مجال العدالة التنظيمية حيث لاحظ الكاتب من خلال تقصيه الدراسات العربية ندرة هذه الدراسات في هذا المجال، وبالتالي فإن هذه الدراسة يأتي دعماً لغيره من الدراسات المرجعية ويضيف إليها دراسة متخصصة في الإدارة الرياضية.
- ٢- يتناول الكتاب مديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد من حيث الواقع الإداري الخاص بها وكيفية تطوير أساليب الأداء الإداري داخلها بما يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- ٣- تسعى هذه الدراسة للتعرف على أثر العدالة التنظيمية وأبعادها على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمدبريات الشباب والرياضة بصعيد مصر، مما قد يؤدي إلى تحسين وتطوير ورفع مستوى فاعلية الأداء الوظيفي.
- ٤- قد يساهم هذا في الإثراء الفكري لموضوع العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي .

## الأهداف :-

يهرن للتعرف على:-

أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات صعيد مصر.

## التساؤلات :-

- ١- ما الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية لدى العينة ؟
- ٢- ما الواقع الفعلي لفاعلية الأداء الوظيفي لدى العينة ؟
- ٣- هل هناك فروق دالة إحصائية في العدالة التنظيمية بمحافظات صعيد مصر ؟
- ٤- هل هناك فروق دالة إحصائية في فاعلية الأداء الوظيفي بمحافظات صعيد مصر؟
- ٥- هل هناك علاقة دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العينة ؟

## المصطلحات الواردة :

- العدالة التنظيمية: *The organized justice*

"هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة". (١٩:٢٣٥)

- الأداء: *Performance*

"هو قيام الفرد بإنجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمة باستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة" (١٧:١)

- الأداء الوظيفي: *The occupational performance*

"هو الإنجاز الذي يحققه الفرد الناتج عن النشاط الذي يقوم به لتحقيق المهام المحددة له في وظيفته بفاعلية" (٢٥:٢)

- فاعلية الأداء الوظيفي:

*The occupational performance effectiveness*

"قدرة الفرد على تحقيق المهام والأعمال المحددة له مسبقاً في الوقت المحدد وبالطريقة الملائمة لها بنجاح". (٢٤:٧)