



ادارة التميز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمدراء قسم النشاط الرياضي والمدرسي للمحافظات الوسطى والجنوبية من وجهة نظر مسؤولي الشعب

أ.م.د. نبيل حسين عباس - جامعة القادسية - كلية التربية للبنات - قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

nabeel.abaas@qu.edu.iq

تاريخ استلام البحث: ١٠ / ١٢ / ٢٠٢٥

تاريخ قبول البحث: ٢٥ / ١٢ / ٢٠٢٥

الكلمات المفتاحية: ادارة التميز، العدالة التنظيمية، الادارة والتنظيم
مستخلص البحث:

ورفع قابلية ادائهم بشكل جيد، فيما كانت اهم التوصيات الاهتمام بالانفتاح على الافكار الجديدة لمدراء الاقسام .

Excellence Management and its Relationship to Organizational Justice among Directors of Sports and School Activities Departments in Central and Southern Governorates from the .Perspective of Department Heads

Dr. nabeel Hussain abaas

Abstract

Management is a crucial pillar in the progress of nations, achieved through the proper utilization of human and material resources. One of the priorities of any organization is to achieve its objectives with minimal time, cost, and effort. This is accomplished through harmony and cooperation between managers and employees. Excellence

تعد الادارة من الركائز المهمة والاساسية في تقدم الشعوب وذلك عن طريق الاستخدام الصحيح للإمكانات البشرية والمادية ، ان من اولويات اي مؤسسة هي تحقيق اهدافها المرسومة لها باقل زمن وكلفة وجهد وهذا يأتي من خلال الانسجام بين المدراء والعاملين والتعاون فيما بينهم. ادارة التميز تعتبر من الافكار الادارية الحديثة والتي تهتم بتطوير اساليب العمل وبالتالي تحقيق الاهداف المرسومة، العدالة التنظيمية تعتبر من اهم مكونات بيئة العمل فكلما زاد الشعور بوجود العدالة ادى ذلك الى زيادة الثقة بين العاملين فضلا عن ذلك الشعور بالحصول على حقوقهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته المشكلة. وبلغ عدد المجتمع (٣٢) مسؤولاً، وكانت اهم الاستنتاجات لمدراء الاقسام القابلية على امتلاك فكر اداري من خلاله يمكنهم من احتواء العاملين

وكلفة وجهد وهذا يأتي من خلال الانسجام بين المدراء والعاملين والتعاون فيما بينهم. التميز نظام متكامل يهدف لرفع مستوى الانجاز والوصول به الى مراحل متقدمة وهذا يأتي من تضافر الجهود والعمل الجدي والمتفاني والاحساس بالمسؤولية وللوصول بالتميز لا بد من توزيع الصلاحيات واتخاذ القرار بين العاملين وكذلك توزيع السلطات وغرس روح التعاون بينهم. ادارة التميز تعتبر من الافكار الادارية الحديثة والتي تهتم بتطوير اساليب العمل وبالتالي تحقيق الاهداف المرسومة، العدالة التنظيمية تعتبر من اهم مكونات بيئة العمل فكلما زاد الشعور بوجود العدالة ادى ذلك الى زيادة الثقة بين العاملين فضلا عن ذلك الشعور بالحصول على حقوقهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي وزيادة الاداء والوصول بسلوكيات العاملين الى مستويات جيدة تمكنهم من تقديم كل ما هو الافضل. ومن هنا تكمن اهمية البحث في بناء مقياسي ادارة التميز والعدالة التنظيمية.

١-٢ مشكلة البحث: برزت مشكلة البحث من خلال التساؤل الاتي؟

هل هناك علاقة بين ادارة التميز والعدالة التنظيمية.

management is a modern administrative concept that focuses on developing work methods to achieve set goals. Organizational justice is a key component of the work environment; a greater sense of justice fosters trust among employees and a feeling that their rights are being upheld. The researcher employed a descriptive survey methodology, deemed most suitable for the research topic. The sample consisted of 32 department heads. The most significant finding was that department heads possess an administrative mindset that enables them to effectively manage their employees and enhance their performance. The most important recommendation was to encourage department heads to embrace new ideas.

Keywords: Excellence Management, Organizational Justice, Management and Organization

١- التعريف بالبحث

١-١ المقدمة واهمية البحث:

تعد الادارة من الركائز المهمة والاساسية في تقدم الشعوب وذلك عن طريق الاستخدام الصحيح للإمكانات البشرية والمادية ، ان من اولويات اي مؤسسة هي تحقيق اهدافها المرسومة لها باقل زمن

١-٣ أهداف البحث:

والعلاقات التي توجد بين الواقع والمظاهر" (محمد

حسن علاوي واسامة راتب : ١٩٩٩ : ١٢٩)

٢-٣ مجتمع البحث:

يتكون مجتمع بالبحث من (٣٢) مسؤولاً وهم عينة

البناء والتطبيق ، ويعرف مجتمع البحث بأنه "جميع

الافراد او الاحداث او الاشياء الذين يكونون البحث"

(محمد عبد الفتاح: ٢٠٠٢ : ١٥٥)

٣-٣ وسائل جمع المعلومات والادوات .

وهي الوسيلة والطريقة التي يستطيع الباحث بها حل

مشكلته مهما كانت تلك الادوات، بيانات ، عينات،

اجهزه .وقد اعتمد الباحث الوسائل التالية (وجية

محجوب : ١٩٨٠ : ١٢٢) :

١- المصادر والمراجع العربية.

٢- استمارة استبيان.

٤-٣ خطوات بناء المقاييس :

٤-٣-١ اعداد الصيغة الاولية للمقياسين :

بعد الاطلاع على الادبيات والمصادر الخاصة

بالادارة والتنظيم تم التعرف على مجموعة من

المجالات (موسى النبهان : ٢٠٠٤ : ٧٤) "في

بناء المقاييس على الباني اعتماد تحليل الظاهرة

المراد دراستها الى العناصر الاساسية ،اذ يمثل كل

عنصر مجالا معيناً او اطاراً مرجعياً للمقياس"

١- بناء مقياسي ادارة التميز والعدالة التنظيمية

لمدراء قسم النشاط الرياضي والمدرسي للمحافظات

الوسطى والجنوبية.

٢- التعرف على العلاقة بين ادارة التميز والعدالة

التنظيمية لمدراء قسم النشاط الرياضي والمدرسي

للمحافظات الوسطى والجنوبية.

١-٤ مجالات البحث:

١-المجال البشري: مسؤولي الشعب في قسم

النشاط الرياضي والمدرسي للمحافظات الوسطى

والجنوبية.

٢-المجال الزمني: ٨ / ٩ / ٢٠٢٥ ولغاية

٩ / ١٢ / ٢٠٢٥

٣-المجال المكاني: مقرات اقسام النشاط الرياضي

والمدرسي للمحافظات الوسطى والجنوبية.

٣-منهجية البحث واجراءاته الميدانية :

٣-١ منهج البحث: استخدم الباحث المنهج

الوصفي بالاسلوب المسحي لملائمة المشكلة،

ويرمي البحث الوصفي الى " تحديد الظروف

لمقياس ادارة التميز موزعة على ثلاثة مجالات فكانت (٥) فقرات لمجال التحسين المستمر و(٥) فقرات لمجال جودة الاداء و(٦) فقرات لمجال التخطيط الاستراتيجي و(١٤) فقرة لمقياس العدالة التنظيمية موزعة على ثلاثة مجالات كانت (٥) فقرات لمجال العدالة الاجرائية و(٥) فقرات لمجال العدالة التفاعلية و(٤ فقرات) لمجال العدالة التوزيعية وقد تم عرضها على الخبراء والمختصين(ملحق ١) البالغ عددهم (١٠) خبيراً وبعد ان تم جمع الاستمارات تبين ان جميعها تصلح من خلال استخدام اختبار (كا) (٢) (كريم مهدي : ٢٠٠٠ : ١٤٤) " عندما تكون قيمة (كا) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية فانها تكون لصالح الاجابة التي تقابل اكثر التكرارات لاراء السادة الخبراء (تصلح، لا تصلح) اما عندما تكون قيمة (كا) المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية فلا يعتمد المكون لان ليس هناك اتفاق من قبل السادة الخبراء على صلاحيتها" تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) و درجة حرية (١) وهي (٣,٨٤)

٣-٤-٥ تحليل الفقرات احصائياً:

اعتمد الباحث على اسلوب القوة التمييزية والاتساق الداخلي للمقياسين

٣-٤-٥-١ القوة التمييزية :

وبالبلغ عددها (٣) لمقياس ادارة التميز و (٣) لمقياس العدالة التنظيمية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء(ملحق ١) وبلغ عددهم (١٠) خبير لمعرفة صلاحيتها من عدمها وكما مبين في الجدول (١) وقد تم الاعتماد على نسبة (كا) تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) وعند درجة حرية (١) تساوي (٣,٨٤)

٣-٤-٢ اختيار سلم التقدير :

استخدم الباحث سلم التقدير الثلاثي (دائماً، غالباً، احياناً)

٣-٤-٣ اسلوب تصحيح فقرات المقياس:

تحددت اوزان فقرات المقياس من (١-٣) والجدول (٢) يبين ذلك

جدول (٢)

يبين اوزان البدائل لفقرات المقياسين

سلم الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً
	٣	٢	١

٣-٤-٤ صياغة فقرات المقياسين :

بعد ان تم تحديد مجالات المقياسين ، عمل الباحث على جمع الفقرات اذ تم صياغة (١٦) فقرة

كل فقرة والدرجة الكلية لكل مقياس وبعد اتمام المعالجات الاحصائية من خلال استخدام معامل الارتباط واستخراج النتائج عن طريق (ر) المحتسبة مقارنة بدرجة (ر) الجدولية البالغة (٠,٣٤٩) تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) و درجة حرية (٣٠) وبذلك لم تسقط اي فقرة للمقياسين

٣-٤-٦ المعاملات العلمية للمقياس

استخدم الباحث الصدق والثبات والموضوعية

٣-٤-٧ التطبيق النهائي للمقياسين

تم تطبيق المقياسين على عينة التطبيق والبالغة (٣٢) مسؤولاً وتم جمع البيانات وتحليلها .

٣-٤-٨ الوسائل الإحصائية: تم استخدام الحقيبة

الإحصائية SPSS.

للتعرف على القوة التمييزية ل فقرات المقياسين بعد الحصول على اجابات عينة البناء قام الباحث بالاتي:

١-ترتيب الدرجات الكلية ترتيباً تنازلياً.

٢-تحديد نسبة (٥٠%) من الاستمارات التي حصلت على الدرجات الدنيا و(٥٠%)من الاستمارات التي حصلت على الدرجات العليا وبذلك تكونت للباحث مجموعتين قوام كل منهما(١٦) مسؤولاً.

٣-تم حساب معامل التمييز لجميع فقرات المقياسين البالغة (١٦) فقرة لمقياس ادارة التميزو (١٤) فقرة لمقياس العدالة التنظيمية من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات المجموعتين في كل مجال من مجالات المقياسين وتطبيق اختبار (ت)للعينات المستقلة لكي نتعرف على الدلالة الحصائية للفرق بين المجموعتين الدنيا والعليا من خلال مقارنتها بالقيمة الجدولية (٢,٠٤) عند درجة حرية (٣٠) ومستوى دلالة(٠,٠٥) واتضح من خلال النتائج ان جميع فقرات المقياسين مميزة

٣-٤-٥-٢ الاتساق الداخلي:

ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياسين .استخرج الباحث معامل الارتباط البسيط (بيرسون) بين درجة

٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

٤-١ عرض نتائج مجالات مقياس ادارة التميز وتحليلها ومناقشتها:

جدول (٥)

يبين التكرارات لإجابات افراد العينة على فقرات مجال التحسين المستمر

فقرات	متحقق	متحقق الى حد ما	غير متحققة	المجموع التقديري	الوسط مرجح	الوزن النسبي	التسلسل
	العدد	العدد	العدد				
١	٢٠	٧	٥	٧٩	٢,٤	٨٠	٣
٢	٢٥	٥	٢	٨٧	٢,٧	٩٠	١
٣	٢٠	٤	٨	٧٦	٢,٣	٧٦	٤
٤	٢٢	٦	٤	٨٢	٢,٥	٨٣	٢
٥	١٥	٧	١٠	٦٩	٢,١	٧٠	٥

من خلال عرض الجدول (٥) ان النسبة المئوية لفقرات مجال التحسين المستمر تراوحت ما بين (٩٠-٧٠%) حيث حققت فقرة (يشجع مدراء القسم العاملين على الابداع والابتكار وطرح الافكار الجيدة) نسبة (٩٠%) وجاء ترتيبها الاول الابداع والابتكار من الامور المهمة في العمل لانها تساعد على ايجاد الافكار الجديدة والتي يمكن تطويرها وبالتالي تنفيذها بشكل سليم، تقدير الجهود الفردية والاهتمام بها في العمل من قبل المدراء تجاه العاملين له دور كبير في تعزيز الابداع والابتكار،

ولهما دور كبير في التقدم في مجالات عديدة ومن ايجاد الحلول الجيدة للمشكلات التي قد تحدث في العمل ، اذن المدير الناجح سيكون له الاثر الكبير تجاه العاملين من خلال توجيههم على اكتساب المعرفة في مختلف المجالات وكذلك تشجيعهم على تنمية المهارات الابداعية. اما التسلسل الثاني فقد جاءت الفقرة (يعتمد مدراء القسم استراتيجيات تتناسب قدرات ومهارات العاملين) وبنسبة (٨٣%) يعمل المدراء على تعزيز كفاءة وقدرات العاملين وهذا يساعد على تحسين وتطوير مهاراتهم وبالتالي زيادة معرفتهم للمسؤوليات والمهام المناطة لهم وهذا بدوره يخلق بيئة عمل ايجابية تسهم في رفع مستوى ادائهم وبالتالي تحقيق الاهداف المرسومة من خلال البيئة المشجعة على الابداع والابتكار. في حين جاءت الفقرة بالتسلسل الثالث (يعتمد مدراء القسم خطة تطويرية مرنة في عملهم) وبنسبة (٨٠%) التخطيط الذي يتسم بالمرونة يعتبر من الامور ذات الاهمية في سبيل الوصول للنجاح ، اذن من خلاله يمكن التعامل مع المفاجآت التي قد تواجههم اثناء سير العمل وبالتالي التعامل معها بشكل سليم، اذن استخدام هذه الخطة المرنة من قبل المدراء ضرورية جدا للوصول الى الاهداف المرسومة والعمل في تطور مستمر وبمرور الوقت قد يشعر المدراء بضرورة اجراء تغييرات وتعديلات وهذا يتطلب المرونة. اما التسلسل الرابع فقد جاءت الفقرة (يواجه

المدراء يمنحهم الطاقة الايجابية ويعزز من ثقتهم بأنفسهم كذلك توفير المكافآت يشعرهم بالتقدير وهذه صورة من صور الدعم التي تزيد وتطور من قابلياتهم، اذن عند توفير هذه البيئة ستكون مخرجاتها كفاءة وزيادة الجهد في العمل ورضا وظيفي وصحة نفسية أفضل. في حين جاءت الفقرة (يشجع ويدعم مدراء الاقسام الافكار التي تطرح من قبل العاملين) بالمرتبة الثانية وبنسبة (٨٦) تشجيع ودعم المدراء لأفكار العاملين التي تطرح مهم جدا لانه من خلالها سيشعرهم بوجود اجواء عمل محفزة ومهتمة بقراتهم وامكاناتهم وهذا يعطيهم مساحة جيدة للأبداع والابتكار وبالتالي سيساعدتهم على التطور والنجاح وتحقيق الاهداف المرسومة ، شعور العاملين بان اصواتهم مسموعة سيزيد من تفاعلهم ويشجعهم على العمل التعاوني والتكيف مع المواقف المختلفة والمشاركة في طرح افكار جديدة. اما التسلسل الثالث كان من نصيب الفقرة (يعمل مدراء الاقسام على تنمية مهارات العمل الجماعي والتعاوني ما بين العاملين) وبنسبة (٨٣%) تنمية المدراء مهارات العمل الجماعي للعاملين من الامور المهمة لان ذلك سيعطيهم شعور الفريق الواحد ويجعل تواصلهم بفعالية ووضوح، كذلك يمكنهم من مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصحيحة والتركيز على الجانب الايجابي حتى لو كانت الاعمال تسير بشكل غير جيد، اذن الاستماع لآراء الجميع يعطي

مدراء القسم الصعوبات والمشاكل التي قد تحدث في العمل من خلال تحديدها والحد منها) وبنسبة (٧٦%) مهارات حل المشاكل التي يمتلكها المدراء تساعد على معرفة المشكلة ومن وضع حلول فعالة لها وهذا يتطلب منهم ايضا الاستماع الفعال والتواصل الجيد مع العاملين، وتبادل الافكار معهم وهذا يعطي ايجابية العمل الجماعي بكفاءة اكبر وبالتالي هذا يساهم في استخدام استراتيجيات جيدة قادرة على مواجهة التحديات. اما التسلسل الخامس كانت من نصيب الفقرة (يوفر مدراء القسم الامكانيات اللازمة للعاملين للقيام بالواجبات المكلفين بها على اتم وجه) وبنسبة (٧٠%) من الضروريات المهمة التي ينبغي على المدراء توفيرها للعاملين هي تحسين العلاقة فيما بينهم وتوفير أنشطة تروحية والاهتمام بالتواصل الجيد فيما بينهم وبيان التقدير والدعم لهم وتوفير الاماكن النظيفة وغيرها من الامور التي تساعد العاملين من القيام بواجباتهم بأفضل صورة. ان النسبة المئوية لقرات مجال جودة الاداء تراوحت ما بين (٩٠- ٧٠%) حيث حققت فقرة (يعمل مدراء الاقسام على خلق بيئة صحية تشجع العاملين على التميز في العمل) المرتبة الاولى وبنسبة (٩٠%) على المدراء الاهتمام بتوفير مناخ أو بيئة تساهم في تقديم راحة ورفاهية العاملين وهذا بدوره يشعرهم بالسعادة وتقديم أفضل ما لديهم، كذلك التشجيع والتحفيز من قبل

بهم ومن معرفتهم بإمكانياتهم ومقدرتهم على تمشية امور العمل بأكمل وجه.

ان النسبة المئوية لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي قد تراوحت ما بين (٩٠ - ٦٦%) فقد جاءت الفقرة (يهتم مدرء الاقسام بالرؤية المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي) بالمرتبة الاولى وبنسبة (٩٠%) التخطيط للرؤيا المستقبلية من الامور الواجب الاهتمام بها من قبل المدرء لانه يساعد على وضع الخطط والاهداف التي تضمن تحقيق رؤاهم ومعرفة التحديات التي قد تواجههم ومن ثم مواجهتها والحد منها كذلك معرفة الاهداف التي يرمون تحقيقها ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، اذن التخطيط الاستراتيجي هو وضع خطة عمل محددة ومعرفة الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق الاهداف بنجاح، كذلك يجب الاهتمام بالقدرة على التكيف مع التغيرات والتحولت السريعة التي قد تطرأ . في حين جاءت الفقرة (يمتلك مدرء الاقسام نظرة شاملة ورؤيا صائبة عن الامور المستقبلية وبالتالي التصدي للمعوقات التي قد تحدث بالعمل) بالمرتبة الثانية وبنسبة (٨٦%) النظرة الواعية والتفكير الايجابي والرؤيا الصائبة بعيدة المدى من الامور التي تساعد المدرء من التصدي ومواجهة الصعوبات التي قد تطرأ في العمل ، اذن على المدرء زيادة دافع العمل للعاملين وشعورهم بامتلاك

الحلول الجيدة ويزيد من تفاعل العمل، العمل الجماعي يساعد في تصنيف الاعمال حسب الاولوية وبالتالي ترتيب الافكار الالهمية وتوزيع المهام حسب الفروق الفردية وخبراتهم كذلك المشاركة في عملية اتخاذ القرار مهم لانه سيشعرهم بالمسؤولية تجاه عملهم. اما التسلسل الرابع فقد جاءت الفقرة (يعمل مدرء الاقسام على تطوير مهارات العاملين من خلال اشراكهم في الدورات التدريبية) وبنسبة (٨٠%) اشراك العاملين في الدورات التدريبية من قبل المدرء ضروري جدا لانه يساعد في تحسين مهاراتهم ويزيد من قدرتهم على تنفيذ الواجبات المكلفين بها بشكل جيد وبكفاءة اعلى وبالتالي يمكنهم من مواجهة التحديات التي قد تحدث في العمل ، الدورات التدريبية تزيد وتطور مهاراتهم التنظيمية او القيادية او غيرها كذلك تكسبهم مهارات جديدة وتوسيع نطاق فكري افضل وزيادة الثقة بالنفس من خلال شعورهم بالاهتمام وهذا يزيد من ولائهم ويجعلهم يقدمون افضل ما لديهم. اما التسلسل الخامس فقد جاءت الفقرة (يعطي مدرء الاقسام صلاحية التصرف للعاملين لحل المشاكل التي قد تحدث بالعمل) وبنسبة (٧٠%) توزيع السلطة او الصلاحية من قبل المدرء للعاملين الذين يمتلكون كفاءات وقدرات لاستثمار مهاراتهم وانجاز الاعمال المكلفين بها واتخاذ القرار الصحيح وهذا دليل على ثقة المدرء

معرفة المدراء بنقاط القوة والضعف وهذا يساعدهم من قيادة هؤلاء العاملين بشكل افضل كذلك معرفة توجهاتهم وهذا يعطي اريحية العمل . اما التسلسل الخامس فقد جاءت الفقرة (يهتم مدراء الاقسام بالورش والبرامج الثقافية لزيادة وعي العاملين وبالتالي تقديم الافضل) وبنسبة (٧٣%) الاهتمام بالورش والبرامج الثقافية من الامور المهمة حيث من خلالها سيكسب العاملين مهارات ومعارف جديدة وزيادة الوعي كذلك تزيد من اواصر التواصل الاجتماعي والعلاقات الانسانية ومعرفة كل ماهو جديد والانخراط في العمل الجماعي كلك التطوير على المستوى الشخصي والتعلم من الاشخاص الاخرين زيادة الاستكشاف ، اذن الورش هي جلسات منظمة وتبادل الافكار والمساعدة في حل المشاكل والتصدي لها. اما التسلسل السادس فقد جاءت الفقرة (يقوم مدراء الاقسام بتوفير الامكانيات اللازمة والمطلوبة للخطة الاستراتيجية) وبنسبة (٦٦%) يهتم المدراء بتوفير الامكانيات اللازمة للخطة لانه لا يمكن انجاز اي عمل صحيح ودقيق دون وجود الخطة لانها تعطي الفرصة الجيدة لترجمة الافكار والاهداف حول معرفة العمل وتطويره بالشكل الصحيح، الاهداف من المفروض ان تكون واضحة ودقيقة وامكانية تحقيقها كذلك معرفة عدد العاملين وقدراتهم وتفاوتهم بالفروقات الفردية ،اذن كي يتمكن المدراء من الحفاظ على

الحماس الذي يمكنهم من التفاعل الايجابي في مناخ العمل ، كذلك الاهتمام بتوفير الادوات اللازمة لاداء وظائفهم والاهتمام بترسيخ ثقافة روح الفريق الواحد والسماح لهم بطرح الافكار والحديث عن المشكلات التي يعانون منها كذلك الاهتمام والتقدير للمجهودات التي يقدموها لاعطائهم الحافز ومن ثم تقديم الافضل. اما التسلسل الثالث فقد كان من نصيب الفقرة (يهتم مدراء الاقسام بالتطورات واخر المستجدات للنهوض بواقع وسير العمل) وبنسبة (٨٠%) اهتمام المدراء باخر المستجدات والتطورات في العمل ضروري جدا من خلال متابعة مهامهم وتوزيع ادوارهم لمعرفة التقدم وضمان سير العمل بكل اريحية وسلاسة وهذا بدوره يقلل من الاخطاء ويزيد من الصواب ويجعل العاملين على دراية بمسؤولياتهم واستثمار اوقاتهم بالشكل المثالي وهذا بدوره يزيد من الرضا الوظيفي. اما التسلسل الرابع فقد جاءت الفقرة (يهتم مدراء الاقسام بعمليات التقييم الذاتي للاستفادة منها مستقبلا) وبنسبة (٧٦%) التقييم الذاتي من الامور المهمة التي تشجع الاشخاص على ان يكونوا اكثر تفكيرا ووعيا في مهاراتهم والبحث عن طرق تحسينها، من خلال التقييم سيتم التعرف على مجموعة المهارات التي يمتلكها هؤلاء الاشخاص والانجازات التي تم تحقيقها وذكر التحديات التي تم مواجهتها ، اذن عملية التقييم الذاتي لها اهمية كبيرة من خلال

من خلال عرض الجدول (٨) يتبين ان النسبة المئوية لفقرات مجال العدالة التنظيمية تراوحت ما بين (٧٠ - ٩٣%) حيث حققت فقرة (يشعر العاملون بعدالة الاجراءات المتخذة من قبل مدرء الاقسام) المرتبة الاولى وبنسبة (٩٣%) الاجراءات المتبعة من قبل المدرء تجاه العاملين عندما تكون منصفة وواضحة ستزيد من رفع الروح المعنوية وتؤثر ايجابا على ادائهم في العمل وتوفر بيئة ايجابية تحفز على الابتكار ومن بذل اقصى الجهود ، على المدرء عدم تجاهل دعوة عاملهم للاجتماعات الدورية والاستماع لارائهم والاخذ بمقترحاتهم على محمل الجد وابرار ادوارهم وتقديرها، كذلك توزيع مهام عاملهم بشكل عادل وكل حسب قدراته كذلك الاهتمام بحقوقهم الاساسية واعطائهم الحوافز والمكافآت في حالة الابداع والابتكار، اذن الاحترام والمعاملة الحسنة تعتبر من الامور المهمة لتحقيق العدالة. في حين جاءت الفقرة (يعطي ويوضح مدرء الاقسام كل المعلومات للعاملين عند الاستفسار عنها) بالمرتبة الثانية وبنسبة (٨٦%) توضيح المعلومات للعاملين من قبل المدرء يعني ايصالها بكل شفافية ودقة ووضوح وذلك يزيد من اواصر العلاقات والثقة فيما بينهم ويوفر بيئة عمل ايجابية يشعر من خلالها العاملين بالتقدير وتحفيز عملية الرضا الوظيفي. اما التسلسل الثالث كان من نصيب الفقرة (مدرء

نجاح خططهم عليهم الاستماع لاراء الاخرين والتفكير بشكل مبتكر ومبدع ووضع اكثر من خطة مقترحة ذات طابع مرن قادرة على التكيف مع التحديات.

٤-٢ عرض نتائج مجالات مقياس العدالة التنظيمية وتحليلها ومناقشتها:

جدول (٨)

يبين التكرارات لإجابات افراد العينة على فقرات مجال العدالة الاجرائية

فقرات	متحقق	متحقق الى حدا ما	غير متحقق	المجموع التقديري	الوسط مرجح	الوزن النسبي	التسلسل
١	٢٣	٤	٥	٨٢	٢,٥	٨٣	٣
٢	٢٠	٦	٦	٧٢	٢,٢	٧٣	٤
٣	٢٨	٣	١	٩١	٢,٨	٩٣	١
٤	١٥	٦	١١	٦٨	٢,١	٧٠	٥
٥	٢٥	٤	٣	٨٦	٢,٦	٨٦	٢

ان النسبة المئوية لقرارات مجال العدالة التفاعلية تراوحت ما بين (٧٣- ٩٠%) حيث حققت فقرة (يهتم مدراء الاقسام بإشاعة وبث روح التعاون بين العاملين بالعمل) المرتبة الاولى وبنسبة (٩٠%) روح العمل التعاوني عندما يوفرها المدراء للعاملين يخلق بيئة صحية ذات شعور وجود الاحترام والتواصل الفعال والمشاركة في اتخاذ القرارات ويوحد الجهود ، كذلك القدرة على حل التحديات والحد منها باقل كلفة وجهد وتبادل الخبرات والتكاتف. في حين جاءت الفقرة (شعور العاملين تجاه مدراء الاقسام بالسماح لهم بالاعتراض في بعض القرارات التي تتخذ بالعمل) بالمرتبة الثانية وبنسبة (٨٦%) اعطاء المدراء لعاملهم الحرية والتعبير عن ارائهم والمشاركة في بعض القرارات التي تخص العمل والاعتراض عليها تعتبر من الامور الايجابية لانه سيسعدهم بالاهتمام باستماع تلك الاراء المطروحة ، كذلك شعورهم بانتمائهم لمكان العمل وهذا بالتأكيد سيحفزهم للاطلاع على كل ما هو جديد في سبيل المشاركة في حل بعض الامور التي قد تواجه صعوبات وهذا يزيد من اواصر العلاقات الاجتماعية. اما التسلسل الثالث كان من نصيب الفقرة (شعور العاملين تجاه مدراء الاقسام امتلاكهم النزاهة والمصلحة العامة بالعمل) وبنسبة (٨٣%) شعور العاملين بامتلاك المدراء روح المصلحة العامة والنزاهة يعني امتلاكهم الاخلاق والنوايا

الاقسام يهتمون بأفكار واء العاملين) وبنسبة (٨٣%) الاهتمام بأفكار العاملين من قبل المدراء يعزز العلاقات ويقرب من وجهات النظر ويعزز الطاقات الايجابية والولاء ويزيد من كفاءة العمل وتطويره ويعطي شعور التقدير والثقة بأنفسهم ويساعدهم على المضي قدما واداء مهامهم بكل فعالية وكفاءة وبذل الجهود الكبيرة وهذا يعطيهم الشعور بالأهمية وبالتالي العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الاهداف المنشودة. اما التسلسل الرابع فقد جاءت الفقرة (يطبق مدراء الاقسام كل القرارات على الجميع) وبنسبة (٧٣%) المعاملة العادلة وتطبيق القرارات على الجميع بدون تحيز من الامور المهمة لانه يعطي العاملين الشعور بالرضا الوظيفي ويرفع معنوياتهم ويزيد مشاركتهم ويرفع من روحهم المعنوية وبذل اقصى ما لديهم من جهود وهذا بالتالي يزيد من شعور الانتماء لمكان العمل ويخلق بيئة عمل منظمة ذات طابع تعاوني بين الجميع. اما التسلسل الخامس فقد جاءت الفقرة (لمدراء الاقسام القدرة على جعل العاملين تنفيذ ما يطلب منهم في العمل بكل سلاسة واريحية) وبنسبة (٧٠%) التواصل الفعال ما بين المدراء والعاملين وتحفيزهم وتطويرهم والاهتمام بهم واعطائهم الاولوية والدعم المعنوي والنفسي والتقدير يجعل طبيعة العمل تسير بسلاسة وارتياح عالي وبالتالي كل هذا سينعكس على الاداء في العمل .

قبل مدرء الاقسام مما يجعلهم ينخرطون في ممارسة سلوكيات ايجابية تطوعية من شأنها تساهم في تطوير العمل(المرتبة الاولى وبنسبة (٩٣%) التواصل الفعال من قبل المدرء لعاملهم وتقدير جهودهم سيعطي الفعالية الجيدة بمكان العمل والعمل بدقة وتقديم افضل ما يمتلكه العاملين وهذا يخلق ثقة متبادلة وجودة اداء ويزيد من تركيزهم وقدرتهم على ادارة الوقت بشكل سليم. في حين جاءت الفقرة (يعطي مدرء الاقسام الحوافز المالية للعاملين حسب الاستحقاق الذي يستحقونه) بالمرتبة الثانية وبنسبة (٩٠%) الحوافز المالية لها دور كبير في التأثير على العاملين لانها ستشعرهم وتشجعهم على بذل المزيد من الجهد والوقت كذلك الاستقرار وزيادة الولاء وزيادة روح المشاركة والتعاون وتكاتف الجميع، كما انها تثير الحماس وتشجع على المنافسة بين العاملين عندما توزع بشكل متساوي وكل حسب مقدرته، وهذا سيعطيهم الدافعية في تقديم افضل ما لديهم من طاقات وابداعات والتزام. اما التسلسل الثالث كان من نصيب الفقرة (يكافئ مدرء الاقسام العاملين عن الجهد الاضافي الذي يبذلونه) وبنسبة (٨٦%) الجهد الاضافي الذي يبذله العاملين يتطلب الاجهاد والتعب وعدم الحصول على الوقت الكافي للراحة لذا على المدرء الاهتمام بمكافآت العاملين وهذا يزيد من التواصل فيما بينهم ومن معرفة امكاناتهم وقدراتهم الوظيفية وبالتالي

الحسنة وهم محل ثقة واحترام وهذا يعزز تماسك الفريق الواحد وعلى بيئة العمل والعلاقات الطيبة ذات طابع ايجابي وبالتالي القيام بالعمل بصورة مرضية وعالية. اما التسلسل الرابع فقد جاءت الفقرة (شعور العاملين تجاه مدرء الاقسام بالإنصاف في حالة وجود النزاعات) وبنسبة (٨٠%) تعامل المدرء مع العاملين بالسواء في حالة وجود النزاعات يعطي الاريحية في ايجاد الحلول البناءة ويعزز من تبادل الثقة ويرضي الكل وهذا يتطلب الاستماع لجميع الاطراف وعدم التفرقة فيما بينهم وبالتالي سيحافظ هذا على العلاقات المتينة من خلا تمتع المدرء بمهارة حل النزاعات. اما التسلسل الخامس فقد جاءت الفقرة (يسمح مدرء الاقسام للعاملين بمناقشة بعض الامور المتعلقة بالعمل) وبنسبة (٧٣%) مناقشة الامور المتعلقة بين المدرء والعاملين هدفها معرفة الاهداف المستقبلية والتحضير لها كذلك تبادل الافكار والمعلومات وتقديم الحلول البناءة وتطوير الاداء المعني ، على المدرء اشراك عاملهم في عملية صنع القرار من خلال الاستماع الجيد لطروحاتهم وملاحظاتهم وافكارهم وهذا يخلق طبيعة تعاونية جيدة .

يتبين ان النسبة المئوية لفقرات مجال العدالة التوزيعية تراوحت ما بين (٧٦ - ٩٣%) حيث حققت فقرة (يشعر العاملون بالاهتمام المتواصل من

٤- يهتم ويحترم مدرء الاقسام بكل ما يطرح في العمل من العاملين من نصح وتوجيه وهذا بدوره يعطي الاريحية ويزيد من ايجابيات العمل وبالتالي تقديم الافضل.

٥- يهتم مدرء الاقسام بالفروقات الفردية والامكانيات المتفاوتة للعاملين وهذا بدوره يحفز ويشعر العاملين باحترام امكانياتهم وقدراتهم.

٦- تبين من نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين ادارة التميز والعدالة التنظيمية.

٥-٢ التوصيات:

١- الاهتمام بالانفتاح على الافكار الجديدة لمدرء الاقسام.

٢- استثمار المدرء الذين يمتلكون قدرات وامكانيات وخبرات جيدة.

٣- اهتمام المدرء بمسؤولي الشعب وتقدير انجازاتهم وجهودهم وتحفيزهم على تقديم الافضل.

٤- منح المدرء الصلاحيات لمسؤولي الشعب ومشاركتهم في صنع القرار لخلق روح التعاون .

٥- العمل على ترسيخ ادارة التميز والعدالة التنظيمية لمدرء القسم لخلق مناخ عمل صحي وايجابي من خلال الدورات والورش والندوات.

اعطاء كل ما يملكه من طاقة واكيد سينعكس كل هذا على العمل. اما التسلسل الرابع فقد جاءت الفقرة (يتميز مدرء الاقسام القدرات الذاتية التي يمتلكها العاملون ويهتمون بها) وبنسبة (٧٦%) اهتمام المدرء بالفروقات الفردية للعاملين سواء كانت خبرات او ثقافة او نكاه ضرورية لأنها ستتمكنهم من معرفة استعداداتهم للعمل وميولهم وقدراتهم وكيفية التعامل معهم وبالطريقة المناسبة، كذلك معرفة كيفية تحملهم الضغوط النفسية وضغوط العمل وكل حسب قدراته ، لذا على المدرء الاهتمام بتلك الفروق واعطائها الاولوية في العمل.

٥-١ الاستنتاجات والتوصيات:

٥-١-١ الاستنتاجات:

١- لمدرء الاقسام القابلية على امتلاك فكر اداري من خلاله يمكنهم من احتواء العاملين ورفع قابلية ادائهم بشكل جيد.

٢- لمدرء الاقسام القابلية على خلق مناخ يشجع العاملين على الابداع ومن ثم يحفزهم للعمل التعاوني.

٣- يمتلك مدرء الاقسام خطة ورؤيا مستقبلية جيدة للعمل من خلالها يمكن التصدي والحد من المشاكل التي قد تحدث.

جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الادارة والتنظيم	أ.د قصي فوزي خلف	٣
جامعة ديالى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الادارة والتنظيم	أ.د نصير قاسم خلف	٤
جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الادارة والتنظيم	أ.د عبد الحلیم جبر نزال	٥
جامعة المثنى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الادارة والتنظيم	أ.د خالد اسود لايخ	٦
جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الادارة والتنظيم	أ.د صلاح وهاب شاكر	٧
الجامعة المستنصرية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الادارة والتنظيم	أ.د سلام حنتوش رشيد	٨

المصادر والمراجع العربية:

١- كريم مهدي صالح وآخرون : التقييم والقياس ، طرابلس ، مطبعة طبرق، ٢٠٠٠.

٢ -موسى النبهان :اساسيات القياس في العلوم السلوكية، ط١، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

٣-محمد حسن علاوي واسامة راتب : البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٩.

٤-محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين: ط١، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

ملحق (١)

اسماء السادة والخبراء الذين عرض عليهم مجالات وقرارات المقياسين

ت	اللقب العلمي والأسم	الأختصاص	مكان العمل
١	أ.د وليد خالد همام	الادارة والتنظيم	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٢	أ.د ابراهيم يونس وكاع	الادارة والتنظيم	جامعة الانبار / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة