

## إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية

### في المجتمعين المصري والكويتي (دراسة مقارنة)

<sup>١</sup> أم د/ عبد الله الخصاب

<sup>٢</sup> د/ عمر الشتيحي.

#### مقدمة وأهمية البحث:

إن المؤسسات العامة ترغب في الحفاظ علي الموظفين أو العاملين بها حتي يمكن الاستفادة من مهاراتهم ومواهبهم. وفي حالة عدم حل مشكلاتهم تزداد حالات عدم الرضا عن العمل والاستجابة لحالات عدم الرضا تتم إما من خلال التحدث مع الإدارة أو رفع الموظفين أصواتهم للإدارة (Budd et al: 2010) كما أن ترك العمل بالمؤسسة يمثل خطورة ويزيد من معدل دوران العمالة بها بما يصاحبه من نتائج سلبية علي أنشطتها وأهدافها. (Hunjara et al: 2010).

وفي هذا الصدد يشير (Park: 2009) أن كل من: نظم ممارسات العدالة الإجرائية، ونظم تقييم الأداء المرتبط بالأهداف، ونظم الأجور المرتبطة بالأداء، ونظم التدريب والتنمية، تُعد من أهم الممارسات التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، والتي لها علاقة بصوت الموظفين أو العاملين في المؤسسات العامة. كما أشار السلمي (٢٠٠٨) أن الفكر الإداري الحديث ينظر إلى إدارة الموارد البشرية نظرة واسعة لا تقتصر على الدور التقليدي السابق من كونها مجموعة من الأعمال الإجرائية المتعلقة بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها وهي أيضا الجهة المسؤولة عن تحقيق كل من: العدالة والثقة والالتزام التنظيمي ، إذ أن خلق بيئة عمل إيجابية يُمكن العاملين من إدراك العدالة الإجرائية المستخدمة في تطبيق القرارات المتعلقة بالموارد البشرية كما يدعم الثقة بين المشرف والمرؤوس.

ويذكر كل من (Agarwal & Bose: 2004)، (خالد محمد احمد الوزان،: ٢٠٠٦) أن دعم الالتزام التنظيمي يكون أكثر عملا لتحقيق أهدافها، وهو يؤثر في النهاية علي أداء وفعالية المؤسسة، كما يشير (The Solidarity Center: 2010) أن عدم حصول العاملين علي حقوقهم وتحقيق نوع من العدالة الاجتماعية، وتوفير مستوى معيشة مناسب قد يؤدي إلى عدم الولاء وعدم الالتزام التنظيمي بها لهذا قدمت حركة العمال للحكومة الفرصة لاستماع صوت الأفراد وتطبيق تغييرات سياسية اقتصادية. وهنا يبرز الدور المتوقع لإدارة الموارد البشرية، حيث يتطلب الأمر تفعيل الدور المناط لها في مختلف قطاعات الدولة بصفة عامة والقطاع الحكومي بصفة خاصة – للاستماع لمطالب العاملين واستعادة الثقة وتحقيق نوع من العدالة

<sup>١</sup> أم د/ عبدالله عبد الخصاب – كلية التربية الاساسية- قسم التربية البدنية والرياضة - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - الكويت.  
<sup>٢</sup> د/ عمر الشتيحي - كلية التربية الرياضية - طنطا.

داخل هذه القاعات حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بطريقة تحقق أهدافهم في إطار الأهداف العامة لهذه القطاعات وتعمل علي تحقيق نوع من الولاء والالتزام التنظيمي بها.

ويشير (Kim et al: 2010) إلى أن الصوت المباشر بين العاملين والإدارة من خلال برامج مشاركة العاملين، والصوت غير المباشر عن طريق ممثلي العاملين ، هما الحالتين التي يتم الاستماع عن طريقهما. فقد أشار (Derek & Miquel: 2004) إلي وجود علاقة بين صوت العاملين والعدالة والالتزام التنظيمي وقد تبين أن قيمة صوت العامل يعتبر كمتغير بين إدراك الصوت والعدالة الإجرائية، وأن الأفراد مختلفي الصوت لهم تأثيرات مختلفة. كما أن الالتزام علي مستوي الجماعة يعتبر وسيط بين الالتزام علي مستوي المؤسسة وبين استخدام المديرين لبعض المتغيرات مثل "ترك العمل، صوت العامل أو الموظف، الولاء، التجاهل الوظيفي" (Mellahi et al: 2010) – (Travis, et al.: 2011) ، ويؤكد (Edgar & Geare: 2005) أن كل من تدريب العامل أو الموظف، وتنميته أصبح مسألة هامة علي نحو متزايد، وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين ممارسة إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، والاختبار والتعيين من جانب وإدراك مقاييس الأداء بالمؤسسة من جانب آخر وأن هذه الممارسات تؤثر إيجابياً علي الأداء الابتكاري. (Delaney & Huselid: 1996)

و يشير كل من العواد، فؤاد بن عبد الله والهران وبن عبد الله محمد (٢٠٠٦): بأن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية هي: (العواد، والهو، ٢٠٠٦):

- عدالة التوزيع Distributive Justice : وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد.
- عدالة الإجراءات Procedural Justice : وتعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في تحديد تلك المخرجات.
- عدالة التعاملات International Justice : وهي مدي إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه هذه الإجراءات.

والثقة يعرفها كل من (Schoorman et al: 2007) – (Ribbersil: 2009) بأنها شعور بالدعم من صاحب العمل بل هو الاعتقاد بأن صاحب العمل سوف يكون واضحاً وقادراً علي متابعة الالتزامات، فالثقة هي الرغبة في المخاطرة ومستوي الثقة هو مؤشر علي مقدار هذه المخاطرة.

ويرى الغامدي (الغامدي: ٢٠١٠) الالتزام التنظيمي بأنه عملية تتم بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها ورغبة الفرد القوية بالبقاء في المؤسسة واستمراره عضواً فيها، وفي هذا الصدد أشار كل من (الوزان، خالد محمد أحمد: ٢٠٠٦)، (فلميان: ٢٠٠٧)، (الغامدي: ٢٠١٠) أن أهمية الالتزام التنظيمي في أنه يرتبط بكل من المناخ التنظيمي، والعدالة الاجتماعية، والثقة التنظيمية في الإدارة، والنمط القيادي، والرضا الوظيفي. وأن الالتزام التنظيمي يؤدي إلي رفع الروح المعنوية، والأداء المتميز لنظام العاملين.

ويشير نزار حمدي بأن أبعاد الالتزام التنظيمي هي: (نزار حمدي جابر: ٢٠٠٨)

- الالتزام الاستمراري Continuanace Commitment : وهو قوة ورغبة الفرد ليبقي في العمل بمؤسسة معينة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير.
- الالتزام الأخلاقي (المعياري) Normative Commitment : ويقصد به شعور العامل أو الموظف بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة.
- والالتزام الاتجاهي Altitudinal Commitment : ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمؤسسة معينة حيث يوافق علي أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف.

### المشكلة :

من خلال خبرة الباحثان في المجالين الأهلي والأكاديمي ومن خلال وسائل الأعلام المختلفة أن هناك عدم استقرار في مجالس الإدارات في كل من مصر والكويت مما أدى إلي كثرة المشاكل بين الإدارة العليا والعاملين والجمعيات العمومية ، وقد ظهر نتيجة لذلك احتلال المنظمات الرياضية بشكل عام والأندية بشكل خاص في المجتمعين الكويتي والمصري مرتبة تكاد تكون متدنية مقارنة بالمنظمات والأندية العالمية ، وكذلك من أسباب تناول موضوع البحث ما تم دراسته سابقا حيث:

- ذكر (Lavelle et al., : 2010) أن علاقات العمل والسلوك التنظيمي من الموضوعات الهامة. ومن تقرير (مركز الأرض لحقوق الإنسان: ٢٠١١) والذي جاء فيه – تصاعد احتجاجات العمال من عام ٢٠٠٠ حتي بلغت في مصر بالنسبة للقطاع الحكومي والأعمال العام والخاص عام ٢٠١٠ وصل ٣٠٦٠ احتجاج بأنواعه المختلفة، ٦٥٣ إضراب، ٨٧٥ تجمع، ٩٩٤ اعتصام، ٥٣٨ تظاهرة.
- التعرف علي طبيعة العلاقة بين الاستماع لصوت الموظفين والدور المتوقع لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية في تحقيق ثلاثية (العدالة، والثقة، والالتزام التنظيمي) .
- وتلك أسباب تتضح في شعور العاملين بالمؤسسات الرياضية لعدم سماع لمطالبهم، وارتفاع صوت العاملين بالمؤسسات الرياضية، بجانب ندرة الأبحاث في هذا المجال.
- وأوضح (Harlos Karen: 2010) أن صوت العاملين يتأثر ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية مثل "النوع" ذكر أو أنثي، واحترام الذات والسلطة الهرمية – أكثر العوامل التي يمكن من خلالها التنبؤ بصوت للتعبير عن أصواتهم – وأن الأفراد ذوي التقدير الأقل للذات – الناتج عن العمل يكونوا أقل صوتا من هؤلاء ذوي التقدير الأعلى للذات، فقد أشار (Liaing and Tang: 2010) أن هناك علاقة إيجابية بين السمات الشخصية والسلوك الصوتي للفرد والأداء الإبداعي.

- وفى دراسة (Chen and Huang: 2009) أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن توفر المناخ الذي يدعم الابتكار والثقة الشخصية بين كل من: المشرف والمروؤوس والمشاركة في اتخاذ القرار وخلق بيئة عمل إيجابية تمكن العاملين من إدراك العدالة الإجرائية، وفى هذا الصدد ذكر (Agarwal & Bose, 2004) أن تنفيذ ممارسات الموارد البشرية بصورة أكثر فعالية يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل الموقفية والفردية يتحدد في جانب منها الاستماع إلي صوت العاملين بالمؤسسة (Sikora & Ferris, 2011).

- وذكر (عبد الجليل: ١٩٩٢) أن الممارسة لإدارة الموارد البشرية تميل إلي السمات غير الفعالة أكثر من ميلها إلي السمات الفعالة – بالإضافة إلي عدم وجود تجديلات في سياستها أو ممارستها. فقد أشار (Adams, 1965) أن الشعور بعدم العدالة يترتب عليه شعور بعدم الارتياح داخل المؤسسة مما يدفعه إلي اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثل زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين أو ترك العمل أو النقل أو الغياب. كما ذكر (العطوي، عامر علي حسين، ٢٠٠٧) أن أهمية توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية، فالعدالة الإجرائية ترتبط بالمناخ الذي تعمل من خلاله وقد يرتبط إيجابيا مع مناخ العدالة الإجرائية السلوكية المساعدة للأفراد Helping behaviors.

- وأشار (Nauman & Bennett, 2000) أن العدالة الإجرائية تؤثر معنويا علي الالتزام التنظيمي والرضا والثقة في المشرف، فالعلاقة بين المشاركة وبين إدراك العدالة الإجرائية تتأثر بالأبعاد الثقافية وقوة المسافة والسلطة الفردية. (Brei, et al: 2011)، كما يؤكد (باجودة، ٢٠١٠) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- ويرى (نعساني، عبد المحسن اليوسف أحمد، ٢٠٠٢) أن العدالة التوزيعية ترتبط بالقيادة التبادلية، والعدالة التفاعلية هي المحور الوحيد من العدالة التنظيمية ذا الاستجابة العالية. حيث ذكر كل من (أبو جاشر، صابرين مراد، ٢٠١٠)، (نصار، حمدي جابر محمد، ٢٠٠٨) أن عدالة التفاعل أكثر أنواع العدالة التنظيمية تأثيرا علي الالتزام التنظيمي.

- وذكر كل من (Sppinen et. al., 2007) – (Mc cauley & Kuhnert, 1992) أن مفهوم الثقة التنظيمية متعدد الأبعاد ويرتبط بمداخل نظرية مختلفة (المدخل الاقتصادي، المدخل النفسي – الاجتماعي) فالعامل أو الموظف يمكن أن يثق في زملائه لكنه قد لا يثق في المشرفين أو الإدارة العليا وأن الثقة هي رغبة طرف في أن يكون عرضة لتصرفات طرف آخر وذلك بناء علي التوقعات بأن الطرف الأخير (الموثوق فيه) سوف يؤدي تصرفات مهمة للشخص المؤمن (واضح الثقة). كما أكد (Gao et al, 2011) إلي أن العلاقة بين ثقة القائد وصوت العاملين أصبحت أكثر إيجابية عندما كان تمكن القائد مرتقعا. وأهمية التمكّن للقائد كمؤثر وسيط في العلاقة بين ثقة القائد وصوت العاملين وفقا

لثلاث سلوكيات لتمكن القائد هي: المشاركة في صنع القرار، الإعلان والتدريب. فقد أوضح (Ruder, 2003) أن هناك علاقة معنوية بين العدالة الإجرائية والثقة في المؤسسة وأشار (DeConinck, 2010) أن إدراك الدعم التنظيمي "Perceived organizational Support" (pos) يعتبر بمثابة وسيط بين العدالة الإجرائية والثقة التنظيمية وأن العدالة التفاعلية تعتبر مؤشرا للثقة والإشرافية سواء المباشرة أو غير المباشرة من إخلال دعم المشرف "Parceived Supervisor Support" "pass" ويرى (Farndale et. al., 2011) أن أهمية الثقة في المشرف كوسيط جزئي في العلاقة بين صوت الموظفين والالتزام التنظيمي – وأن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية تؤثران جوهريا علي الالتزام التنظيمي الوجداني لدي المرؤوسين وأن هناك تأثيرا معنويا لإدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط علي العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجرائية من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى.

ومن خلال عرض المشكلة وما ذكرته الدراسات في هذا المجال تلاحظ وجود أهمية كبيرة لموضوع البحث والمتمثل في " إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي" لما له من دور في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين علي حدا سواء ، فإدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية وخصوصا ذات الطابع الخدمي في أمس الحاجة إلي تحقيق القيم المرتبطة بالثقة والعدالة والالتزام التنظيمي حتى نضمن الانتماء والاستقرار وتحقيق أهداف المنظمة .

#### هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة وسائل إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق العدالة والثقة والالتزام

التنظيمي في الأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي من خلال التعرف على:

- ١- وسائل إدارة الموارد البشرية وتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي والمتمثلة في "محاو الاستمارة" ( قيد لبحث ). طبيعة العلاقة بين الاستماع لصوت العاملين بالأندية الرياضية المصرية والكويتية ، وممارسات إدارة الموارد البشرية ، والعدالة والثقة والالتزام التنظيمي.
- ٢- الفروق في وسائل إدارة الموارد البشرية وتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية بين المجتمعين المصري والكويتي والمتمثلة في "محاو الاستمارة" ( قيد لبحث ).
- ٣- علاقة إدارة الموارد البشرية ووسائل تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي والمتمثلة في "محاو الاستمارة" ( قيد لبحث) ؟
- ٤- وضع نموذج لوسائل تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي.

## تساؤلات البحث:

١- ما نسبة وترتيب وسائل إدارة الموارد البشرية وتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي والمتمثلة في "محاور الاستمارة" ( قيد لبحث) ؟ طبيعة العلاقة بين الاستماع لصوت العاملين بالأندية الرياضية المصرية والكويتية ، وممارسات إدارة الموارد البشرية ، والعدالة والثقة والالتزام التنظيمي.

٢- هل توجد فروق في وسائل إدارة الموارد البشرية وتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية بين المجتمعين المصري والكويتي والمتمثلة في "محاور الاستمارة" ( قيد لبحث) ؟

٣- هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية ووسائل تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي والمتمثلة في "محاور الاستمارة" ( قيد لبحث) ؟

## إجراءات البحث

### أولاً منهج البحث:

قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبته لطبيعة هذا البحث.

### ثانياً مجتمع البحث:

الإدارة العليا والجهاز الفني والإداري بالأندية الرياضية بكل من دولتي الكويت ومصر.

### ثالثاً عينة البحث :

١- **عينة البحث الاستطلاعية** : تكونت عينة البحث الاستطلاعية من (٧٠) فرداً بالأندية الرياضية بكل من دولتي الكويت ومصر بواقع (٣٥) فرداً من كل دولة.

### جدول (١) العينة الاستطلاعية

الدولة	الإدارة العليا	الجهاز الفني	الجهاز الإداري	المجموع
الكويت	١٠	١٠	١٥	٣٥
مصر	١٠	١٠	١٥	٣٥
المجموع	٢٠	٢٠	٣٠	٧٠

### ٢- عينة البحث الأساسية :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بالأندية الرياضية بدولتي مصر والكويت والتي بلغت عددها (٤٨٠) فرداً موزعة على النحو التالي:

- جمهورية مصر العربية (٢٥٠) فرداً مقسمة إلى (٦٠) فرداً من الإدارة العليا ، (٨٠) فرداً من الجهاز الفني ، (١١٠) فرداً من الجهاز الإداري.

- دولة الكويت (٢٣٠) فرداً مقسمة إلى (٥٢) فرداً من الإدارة العليا ، و(٧٠) فرداً من الجهاز الفني،  
- (١٠٨) فرداً من الجهاز الإداري.

#### جدول (٢) العينة الأساسية للدراسة

المجموع	الجهاز الإداري	الجهاز الفني	الإدارة العليا	
٢٣٠	١٠٨	٧٠	٥٢	الأندية الكويتية
٢٥٠	١١٠	٨٠	٦٠	الأندية المصرية
٤٨٠	١٢٨	١٥٠	١١٢	المجموع

رابعاً: أدوات البحث : استمارة استبيان مكونة من (٥) محاور ملحق (١)

- الاستبيان: هو أحد أساليب جمع البيانات والمعلومات الرئيسية في هذا البحث وقد قام للباحثان انطلاقاً من مشكلة البحث بتصميم استبيان ، اعتمد في بنائه على طبيعة الإجراءات التطبيقية للدراسة والتي تمثلت في:

أولاً: تحديد المحاور المكونة لاستمارة الاستبيان:

قام الباحثان بتحديد محاور الاستبيان بالمسح المرجعي الشامل لجميع ما أمكن الحصول عليه من المراجع والدراسات العلمية العربية والدولية السابقة والمعروفة بدقتها والخاصة وسائل تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي وتطبيقاتها سواء في مجال الإدارة العامة بشكل عام أو الإدارة الرياضية بشكل خاص، والتي بلغت (١٧) مراجع ودراسات علمية عربية وأجنبية وهي (٤٧) ، (٢٤) ، (٤٣) ، (٤٨) ، (٣٤) ، (٢٧) ، (٦٠) ، (٣٠) ، (١٣) ، (١١) ، (١٠) ، (٤٩) ، (٦١) ، (٤١) ، (٥٥) ، (٣٥) ، (٤٠) ، ثم قام الباحثان بعرض المحاور على مجموعة من الخبراء (مرفق ٢) وتحليل آرائهم بحساب درجة الاتفاق فيما بينهم حول المحاور الرئيسية لتلك الاستمارة والتي تناولته تلك المراجع ، ولم يستبعد الباحثان أي محور رئيسي وذلك لأن درجة الاتفاق - نسبة تكرارها- ما بين العلماء جاءت أكثر من ٩٠٪ من إجمالي الآراء التي ذكرت في المراجع التي استخدمها.

وقد استخلص الباحثان مما سبق المحاور الرئيسية للبحث والتي بلغت (٥) محاور وهي كالتالي:

- ١- الاستماع لصوت العاملين لحل مشاكلهم - وطلباتهم.
- ٢- ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- ٣- العدالة التنظيمية بالمؤسسة الرياضية.
- ٤- الثقة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- ٥- الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.

ثانياً: تحديد العبارات المكونة لاستمارة الاستبيان:

قام الباحثان بصياغة عبارات استمارة الاستبيان حيث بلغ عددها (٣١) عبارة ليمثلوا في مجموعهم المحاور الرئيسية المكونة لاستمارة البحث، وذلك من خلال عملية المسح المرجعي للمراجع العلمية والدراسات والبحوث السابقة في مجال البحث السابق ذكرها هذا بالإضافة إلى خبرة الباحثان الذاتية في المجال الرياضي (الأهلي والحكومي). (مرفق ٣).

ثالثاً: المعاملات العلمية للاستمارة البحث (الصدق والثبات):

١- صدق الاستمارة: تم التأكد من صدق استمارة الاستبيان بطريقتين:

أ- صدق المحتوى أو (المضمون):

يهدف صدق المحتوى إلى ارتباط الجانب المقيس بغيره من الجوانب الأخرى بالنسبة للاستبيان وتتم في البحث الحالي عن طريق عرض الاستبانة على عدد (٩) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية (مرفق ٢) لتحديد المحاور الرئيسية والعبارات التي تقيس هذه المكونات والممثلة تحت كل محور والتي يرى المحكمون أنها تشكل من وجهة نظرهم أهمية خاصة للاستبيان وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمرات الموافقة على مفردات الاستبيان والتي تراوحت بين (٩٠% إلى ١٠٠%).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بإيجاد صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه المفردة، ثم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك بتطبيق المقياس على عينة البحث الاستطلاعية والتي تكونت من (٧٠) فرداً بالأندية الرياضية بكل من دولتي الكويت ومصر بواقع (٣٥) فرداً من كل دولة وذلك في يوم ١ / ١١ / ٢٠١٣ م والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

### جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة
٠.٧٠٦	١	٠.٧٧٧	٧	٠.٧٤٨	١٢	٠.٨٠٤	١٩	٠.٧٥٥	٢٣
٠.٧٦٩	٢	٠.٧٥٨	٨	٠.٦٩٨	١٣	٠.٧٦٩	٢٠	٠.٧٤١	٢٤
٠.٧٦٥	٣	٠.٧٣٩	٩	٠.٧٦١	١٤	٠.٧٦٨	٢١	٠.٦٩٩	٢٥
٠.٧٤٨	٤	٠.٨٠٢	١٠	٠.٧٥٩	١٥	٠.٧٣٧	٢٢	٠.٧٣٩	٢٦
٠.٧٣٦	٥	٠.٧٦٤	١١	٠.٧٧٧	١٦			٠.٧٥٦	٢٧
٠.٧٥٩	٦			٠.٧٦٣	١٧			٠.٧٤٢	٢٨
				٠.٧٥٢	١٨			٠.٧٥٩	٢٩
								٠.٧٣٣	٣٠
								٠.٧٧٥	٣١
معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية									
٠.٧٥٩	٠.٨٠٣	٠.٧٩١	٠.٧٥٨	٠.٧٧٩					

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (٣٠) ومستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٣٠٥



يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه المفردة تراوحت ما بين (٠.٦٩٨ - ٠.٨٠٤) وهي دالة عند مستوى (٠.٠١). وهذا يعطى مؤشر إلى الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه. كما يتضح أن معاملات الارتباط وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٧٥٨ - ٠.٨٠٣) وهي دالة عند مستوى (٠.٠١). وهذا يعطى مؤشر إلى الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لاستمارة البحث.

## ٢- ثبات الاستمارة:

للتحقق من ثبات الاستمارة تم تطبيق الاستمارة على البيئة الكويتية والمصرية وإعادة تطبيقه بفارق زمني أسبوعين، وذلك على نفس العينة المستخدمة لإيجاد الصدق خلال الفترة من ١٤ / ١١ / ٢٠١٣، ثم تم حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني وجدول (٤) يوضح ذلك.

### جدول (٤)

معاملات الثبات لمفردات محاور الاستبيان ومحاور الاستبيان والثبات الكلي (ن = ٧٠)

الأول		الثاني		الثالث		الرابع		الخامس	
رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط
١	٠.٨٠٨	٧	٠.٨٣٣	١٢	٠.٨١١	١٩	٠.٧٩٨	٢٣	٠.٨١١
٢	٠.٨٢٧	٨	٠.٨٢٤	١٣	٠.٨١٩	٢٠	٠.٧٩١	٢٤	٠.٨٣١
٣	٠.٨٤٥	٩	٠.٨١٩	١٤	٠.٨٣١	٢١	٠.٧٩٣	٢٥	٠.٨١٩
٤	٠.٨٣٨	١٠	٠.٨٢٨	١٥	٠.٨٢٧	٢٢	٠.٨٠٢	٢٦	٠.٨٢٤
٥	٠.٨٥٤	١١	٠.٨١٧	١٦	٠.٧٩٨			٢٧	٠.٨٣٧
٦	٠.٨٣٢			١٧	٠.٨٠٦			٢٨	٠.٨٢٢
				١٨	٠.٨٢٥			٢٩	٠.٨٢٨
								٣٠	٠.٧٩٥
								٣١	٠.٨٣٦
معاملات ثبات محاور الاستبيان في حال عدم حذف المفردة									
٠.٨٦١		٠.٨٣٥		٠.٨٣١		٠.٨٠٨		٠.٨٣١	
معامل ثبات الاستبانة الكلي = ٠.٨٦٦									

يتضح من جدول (٤) ما يلي:

وجود ارتباط دال إحصائياً بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني للمفردات حيث تراوحت معامل الارتباط ما بين (٠.٧٩١، ٠.٨٥٤) هي أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠.٠١) مما يشير إلى ثبات المفردات.

- وجود ارتباط دال إحصائياً بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني للمحاور الخمسة لاستمارة البحث حيث تراوحت معامل الارتباط بين (٠.٨٠٨ - ٠.٨٦١) وواستمارة ككل حيث جاء معامل الارتباط بمقدار (٠.٨٦٦) هي أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠.٠١) مما يشير إلى ثبات محاور الاستمارة والاستمارة ككل.

ومن الإجراءات السابقة تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها لقياس الموارد البشرية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والثقة والالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت وجمهورية مصر العربية وتكون من (٣١) مفردة كما هو موضح بملحق رقم (٢) يجاب عنها بإحدى الإجابات الخمس (تتحقق بشدة- تتحقق - إلى حد ما - لا تتحقق - لا تتحقق بشدة) حيث تأخذ الإجابات الخمس السابقة الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب وجميع العبارات مصاغة بصورة إيجابية حيث تشير الدرجة العالية في كل محور إلى ارتفاع أو كثرة استخدام العاملين لها أو تقبلها أما الدرجة المنخفضة فتشير إلى انخفاض أو قلة استخدام العاملين لها أو عدم تقبلها.

**رابعاً: الخطوات التنفيذية للبحث: (الدراسة الأساسية):**

**تطبيق الاستبيان:**

قام الباحثان بتطبيق استمارة الاستبيان على الإدارة العليا والجهاز الفني والإداري بالأندية الرياضية بكل من دولتي مصر والكويت بشكل فردي وذلك خلال الفترة من ١٥ / ١٢ / ٢٠١٣م.

**خامساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة:**

أستخدم الباحثان النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، اختبار "ت" من خلال التحليل الإحصائي SPSS.

**عرض ومناقشة النتائج**

- ١- ما نسبة وترتيب وسائل إدارة الموارد البشرية وتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي والمتمثلة في "محاور الاستمارة" ( قيد لبحث) ؟
  - ٢- هل توجد فروق في وسائل إدارة الموارد البشرية وتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية بين المجتمعين المصري والكويتي والمتمثلة في "محاور الاستمارة" ( قيد لبحث) ؟  
وللإجابة على السؤالين الأول والثاني قاما الباحثان بحساب لمتوسط لحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية واختبار "ت" للعينات المستقلة ويوضحه ذلك جداول رقم (٥ - ٦ - ٧ - ٨ - ٩).
- المحور الأول: الاستماع لصوات العاملين لحل مشاكلهم - وطلباتهم.

## جدول (٥)

النسبة المئوية وقيمة "ت" بين استجابات المجتمع الرياضي (المصري والكويتي) حول الاستماع لصوت العاملين لحل مشاكلهم - وطلباتهم في الأندية الرياضية (ن = ٤٨٠)

م	العبارات	المجتمع الكويتي			المجتمع المصري		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	الاستماع إلي العاملين بالنادي الرياضي علي القضايا الرئيسية المرتبطة بهم للنادي الرياضي.	٣.٨٤	١.٠٨	٦٢.٨	٣.٤١	٠.٩٥	٦٨.٢
٢	التحدث وحث الآخرين وتشجيعهم للتعبير عن القضايا التي تؤثر علي العمل للمشرف أو المسئول.	٣.٩١	٠.٨٧	٧٨.٢	٣.٦١	١.٠٧	٧٢.٢
٣	مناقشة الإدارة المقترحات التي يتقدم بها العاملين والتي تعود بالفائدة علي العمل بالنادي الرياضي.	٣.٢٩	١.٠٥	٦٥.٨	٣.٦٨	١.١١	٧٣.٦
٤	مدي تقديم الإدارة ما يكفي من آليات (نظم وأساليب) للسماح للعاملين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم عن العمل.	٤.٠٣	٠.٧٩	٨٠.٦	٣.٨٦	١.١١	٧٧.٢
٥	يبدل الرئيس المباشر للعاملين مجهودات كبيرة للتواصل مع أي شكاوي تقدم من العاملين.	٣.٤١	١.٢٤	٦٨.٢	٣.٨١	١.٠٨	٧٦.٢
٦	تقديم الإدارة للمؤسسة ما يكفي من آليات (نظم وأساليب) للسماح للعاملين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم عن العمل.	٤.٢٨	٠.٧٣	٨٥.٦	٣.٦٨	١.٠١١	٧٣.٦
	<b>المحور ككل</b>	٣.٧٩	٠.٨٥	٦٣.٨	٣.٦٨	١.٠٨	٧٥.٨

\* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

يتضح من جدول (٥) :

- يتبين اتفاق أفراد المجتمع المصري والمجتمع الكويتي على المحور الأول " الاستماع لصوات العاملين لحل مشاكلهم - وطلباتهم" حيث جاءت النسبة المئوية في المجتمع الكويتي ما بين (٦٢.٨% - ٨٥.٦%) وحصلت العبارات الآتية على أكبر نسبة (٦ ، ٤ ، ٢ ، ٥ ، ٣ ، ١) حيث جاءت النسبة المئوية في المجتمع المصري ما بين (٦٨.٢% - ٧٧.٢%) وحصلت العبارات الآتية على أكبر نسبة (٤ ، ٥ ، ٦ - ٣ ، ٢ ، ١) قيمة "ت" غير دالة إحصائياً ، كما يتبين وجود فرق دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في العبارات أرقام (١ ، ٢ ، ٦) لصالح أفراد المجتمع الكويتي، وفي العبارة (٥،٣) لصالح أفراد المجتمع المصري، بينما لا يوجد فرق دال إحصائياً في العبارة (٤).

ويفسر ذلك الاستماع الجيد إلي العاملين بالأندية الرياضية علي القضايا الرئيسية المرتبطة بهم بالأندية الرياضية ، والتحدث وحث الآخرين وتشجيعهم للتعبير عن القضايا التي تؤثر علي العمل للمشرف أو المسئول، ومدي تقديم الإدارة ما يكفي من آليات (نظم وأساليب) للسماح للعاملين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم عن العمل، وتقديم الإدارة للمؤسسة ما يكفي من آليات (نظم وأساليب) للسماح للعاملين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم عن العمل بصغر حجم الأندية الرياضية بدولة الكويت في مقابل الأندية

الرياضية المصرية وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية لسرعة حل المشكلات. ، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Derek & Miquel: 2004)، ودراسة (باجودة، ٢٠١٠) والتي أشارت إلى أهمية الاستماع لرأى العاملين من أجل تحقيق العدالة التنظيمية ويتضح من الجدول أن القائمين على إدارة الأندية الرياضية في المجتمعين الكويتي والمصري أن لديهم وعي بمدى أهمية الاستماع الجيد للعاملين ووعيهم بطرق التي يتعاملون بها من أجل تحقيق الأهداف وخصوصاً أن الأندية هي منظمات أهلية تتميز بالطابع الانتخابي ووتقديم الخدمات وهذا يتطلب جهد جماعي خلافاً إلى الطبيعة الشخصية للقادة الإداريين القائمين على إدارة الأندية بكافة مستوياتهم الذين عادة ما يسعون الي خلق مناخ تنظيمي ايجابي ينتج عنه العديد خلق الولاء والالتناء والثقة والعدالة التنظيمية.

كما يرى الباحثان أن المنظمات الرياضية سواء كانت حكومية أو أهلية يجب أن تدار بفكر إداري عالي حيث أن تطور الفكر الإداري الرياضي في عمليات التدريب المختلفة والارتقاء بالمستويات والمهارات وتحقيق البطولات للألعاب الجماعية والفردية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطور في الفكر الإداري علي مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل يمكن القول بأن الرياضة في قيمتها تحقق ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانه مرموقة، ويجب على إدارة الأندية الرياضية في المجتمعين الكويتي والمصري أن تستخدم وسائل اتصال ونظم المعلومات الحديثة في تقديم الخدمة للعاملين والمنتسبين لها وللمنظمات الرياضية والاجتماعية التي تتعامل معها ، وأن تقوم بتطوير وتحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر واستخدام أفضل الوسائل للدعاية والإعلام عن البرامج والخدمات التي تقدمها.

كما أن الاستماع يعد عنصراً من الاتصال حيث يلعب الاتصال دوراً هاماً في تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك بين أفراد المنظمة حيث أن الاتصال يوفر للعاملين نظاماً يسمح بمقارنة الاتجاهات وتوضيح الأدوار بين الجماعات . ويعتبر الاتصال بين العاملين في الإدارة والعمل من أهم الأساليب الحديثة التي تستخدم في الإدارات بالعمل وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل فكلما كان هناك زيادة في الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين بالعمل كلما كان هناك زيادة في الإنتاج والتطوير والعكس صحيح .

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة القطامنة (٢٠٠٠) Pashiard (٢٠٠٠) عبد المقصود ، الشافعي ( ٢٠٠٣ ) ، درويش ، حسانين ( ٢٠٠٤ ) وكذلك الحكيم ( ٢٠٠٥ ) أن الاتصال الجيد يعمل على إزالة العوائق بين الإدارات ويحدث التعاون فيما بينها ، وأن نظام الاتصال المتعلق بالمراقبة والإشراف إذا كان مخيياً للأمال انعكس ذلك سلبياً على المناخ التنظيمي ويتفق هذا التحليل مع دراسة الرفاعي (٢٠٠٥) والتي توصلت نتائجها إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بدرجة عالية.

بينما كانت مناقشة الإدارة المقترحات التي يتقدم بها العاملين والتي تعود بالفائدة علي العمل بالمؤسسة في المؤسسات الرياضية المصرية أكثر منها في الكويتية، وقد يرجع ذلك إلى خبرة المؤسسات الرياضية المصرية العريقة السابقة ، ومما سبق يتضح اتفاق المؤسسات الرياضية الكويتية والمصرية على ضرورة الاستماع الجيد لصوات العاملين لحل مشاكلهم – وطلباتهم.

**المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية المصرية والكويتية:**

### جدول (٦)

النسبة المئوية وقيمة "ت" بين استجابات المجتمع الرياضي (المصري والكويتي) حول

ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية (ن = ٤٨٠)

م	العبارات	المجتمع الكويتي			المجتمع المصري		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	توقع حوارا كبيرا لإدارة الموارد البشرية لتحسين جودة العمل بالنادي الرياضي.	٤.٣١	٠.٧٩	٨٦.٠٢	٣.٦٥	١.٠٧	٧٣.٠٠
٢	توقع قدرا أكبر من المرونة في سياسات الأجور والحوافز. والمكافآت	٤.٦٢	٠.٨٨	٩٢.٤	٣.٤٦	١.١٦	٦٩.٢
٣	أن يتسم تقييم الأداء بالنادي الرياضي بالشفافية.	٤.٢٢	٠.٧٤	٨٤.٤	٣.٧٦	٠.٩٣	٦٣.٢
٤	أن ترتبط وتعتمد الترقيات والمكافآت بناء علي سجلات الإنجاز للعاملين بالنادي الرياضي.	٣.٩٨	١.٠٢	٧٩.٦	٣.٧٦	١.١١	٦٣.٢
٥	أن تكون البرامج التدريبية شاملة للعاملين بالنادي الرياضي وتؤكد علي كيفية حل المشكلات وزيادة المهارات.	٣.٢٩	١.١٧	٦٥.٨	٣.٧٥	٠.٩٨	٧٥.٠٠
	<b>المحور ككل</b>	٤.٠٨	٠.٨٥	٨١.٦	٣.٦٨	١.٠٨	٧٣.٦

\* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

- يتضح من جدول (٦) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأندية الكويتية تراوحت نسبتها المئوية ما بين (٦٥.٨% - ٩٢.٤%) وحصلت العبارات الآتية على أكبر نسبة (٢ ، ١ ، ٣ ، ٤ ، ٥) بينما في المجتمع المصري تراوحت النسبة المئوية ما بين ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ) كما اتضح من الجدول وجود فرق دال إحصائياً بين العاملين في الأندية الرياضية الكويتية والمصرية على المحور الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية لصالح الأندية الرياضية الكويتية ، كما يتضح اتفاق الأندية في المجتمعين على ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث جاء المتوسط الحسابي (٤.٠٨، و٣.٦٨) على التوالي ، ويمكن تفسير هذا الفرق إلى اختلاف المستوى الاقتصادي بين البلدين ، وكذلك إلى الحالة التي تمر بها مصر في الوقت الحاضر، ولكن في كلا البلدين فإن ممارسة إدارة الموارد البشرية على درجة مقبولة.

كما يمكن أن تعزى نتيجة الفروق الدالة إحصائياً بين الأندية الرياضية الكويتية والمصرية في ممارسات الموارد البشرية إلى شيوع ظواهر الضغوطات الاجتماعية وغيرها – الحاصل الآن – على

المجتمع المصري مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تجاوز التعليمات والخضوع لضغوطات الوساطة والمحسوبية التي تنتشر في بعض المؤسسات الرياضية ؛ مما تؤثر بشكل كبير على العدالة التنظيمية فيها وهذا ما أظهر تدني مستوى العدالة التنظيمية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Delaney & Huselid, 1996) والتي توصلت إلى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، والاختبار والتعيين من جانب وإدراك مقاييس الأداء بالمؤسسة من جانب آخر تؤثر إيجابيا علي الأداء الابتكاري للعاملين، وتلعب دور كبير في العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

ويرى الباحثان أن الممارسات الإدارية تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية فقد ترفع بعض الشعارات وتتنبئ قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي ، والمشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف من ولاء العاملين وانتمائهم ، وعليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق وتتفق نتائج المحور مع ما أشار إليه (علي عبد الله ، ٢٠٠٢)، أنه يجب العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الإدارية الخاطئة وتعديل السلوكيات وتطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها. وإرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال وحركة الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة المنظمة، وتحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال التحسيس بملكية المنظمة وإيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو يمكن من الإبداع والخلق لدى الأفراد

**المحور الثالث: العدالة التنظيمية بالأندية الرياضية المصرية والكويتية:**

### جدول (٧)

النسبة المئوية وقيمة "ت" بين استجابات المجتمع الرياضي (المصري والكويتي) حول

العدالة التنظيمية بالأندية الرياضية (ن = ٤٨٠)

م	العبارات	المجتمع الكويتي			المجتمع المصري		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	أن عبء العمل يتناسب مع كل فرد من العاملين بالنادي الرياضي	٢.٩٥	١.٢٥	٥٩.٠٠	٣.٠٨	١.٣٨	٦١.٦
٢	مستويات الأجور والحوافز تتصف بالعدل والمساواة.	٤.٢٥	٠.٧٥	٨٦.٠٠	٣.٨٤	١.٠٤	٦٢.٨*
٣	اتخاذ القرارات بالنادي الرياضي يتم بطريقة غير متحيزة (عادلة).	٢.٩٥	١.٣٤	٥٩.٠٠	٣.٠٨	١.١٨	٦١.٦

تابع جدول (٧)

م	العبارات	المجتمع الكويتي			المجتمع المصري			قيمة "ت" والدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	
٤	يسمح للعاملين بالنادي الرياضي الطعن علي قرارات المدير أو الرئيس المباشر بالنادي الرياضي.	٢.٩١	١.٣١	٥٨.٢	٣.٠٨	١.٢٧	٦١.٦	١.٢٧-
٥	طريقة التعامل مع الرئيس والمرؤوس تكون علي أساس الاحترام المتبادل.	٣.٨٤	٠.٧٨	٦٢.٨	٣.٩١	٠.٦٦	٧٨.٢	٠.٩٣-
٦	القرارات التي تتخذ تضع في الاعتبار الاحتياجات الشخصية للعاملين بالنادي الرياضي.	٢.٩٥	١.٢٧	٥٩.٠٠	٢.٦٩	١.٣٩	٥٣.٨	١.٨٩
٧	تتحقق العدالة التنظيمية عن طريق:							
	عدالة التوزيع.	٤.٢٦	٠.٨٧	٨٥.٢	٣.٦٩	١.٢٥	٧٣.٨	٥.١٦*
	عدالة الإجراءات.	٤.١٩	٠.٧٧	٨٣.٨	٤.٠٩	١.٨٧	٨١.٨	٠.٦٩
	عدالة التعاملات.	٤.٦٩	٠.٦٨	٩٣.٨	٤.٣٩	٠.٧٦	٨٧.٨	٤.٠٣*
	<b>المحور ككل</b>	٣.٥٤	٠.٨٥	٧٠.٨	٣.٤٣	١.٠٨	٦٨.٨	١.٤٠

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

\* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من جدول (٧) المرتبط بالعدالة التنظيمية أن النسبة المئوية في المجتمع الكويتي تراوحت ما بين (٥٨.٢% - ٩٣.٨%) وحصلت العبارات الآتية على أكبر نسبة (٧/٣، ٢، ١/٧، ٢/٧، ٥، ٦، ٣-١، ٤) بينما تراوحت في المجتمع المصري ما بين (٧/٣، ٢/٧، ٥، ٢/٧، ١/٧، ٤، ٢، ٣ - ١، ٦) كما اتضح من الجدول عدم وجود فرق دال إحصائياً في عبارات محور العدالة التنظيمية في الأندية الرياضية الكويتية والمصرية فيما عدا العبارة (٢) "مستويات الأجور والحوافز تتصف بالعدل والمساواة" وكذلك تحقيق العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات وكانت الفروق لصالح الأندية الرياضية في المجتمع الكويتي، ولكن دل المتوسط العام على تحقق العدالة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الكويتية والمصرية، ففي كلا البلدين يسمح يتم اتخاذ القرارات بطريقة غير متحيزة، كما يسمح للعاملين الطعن علي قرارات المدير أو الرئيس المباشر، وأيضاً طريقة التعامل مع الرئيس والمرؤوس تكون علي أساس الاحترام المتبادل، والقرارات التي تتخذ تضع في الاعتبار الاحتياجات الشخصية للعاملين بالمؤسسات الرياضية في البلدين.

ويرى الباحثان أن شيوخ العدالة التنظيمية في أي مؤسسة يؤدي إلى مزيد من الولاء والدافعية والثقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى أداء أفضل يتميز بالكمية والنوعية المطلوبة، ويتفق ذلك مع دراسة كل من شمسنك (Schmiesing, 2002)، ودراسة (المعاينة، ٢٠٠٥)، ودراسة (السعود وسلطان، ٢٠٠٩)، ودراسة أرجون (Argon, 2010)، (Caliskan, 2010).

ويرى الباحثان أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، أي أن ما يدركه فرد بأنه غير عادل قد يدركه فرد آخر بأنه إجراء عادل وموضوعي، وفي ضوء هذه الطبيعة النسبية للعدالة التنظيمية يمكن القول

بأن للفروقات الفردية ذات الطابع النفسي أثراً على الكيفية التي يتم من خلالها إدراك الممارسات العادلة من غير العادلة، وهذا يتفق مع دراسة ستينر ورونالد (Steiner & Rolland, 2006) " ومع دراسة براين (Byrne, 2003) حيث أشار إلى أن نسبية العدالة التنظيمية تقتضي عملية مقارنة الفرد مع العاملين في نفس الظروف. ومع نفسه أما عن مقارنته مع نفسه فتتم من خلال قيامه بقياس مدخلاته مثل الجدارة ومستوى التعلم ومهارته ومقدار الجهد المبذول مع مخرجاته مثل العوائد المادية والترقية والاهتمام الذاتي من تقدير واحترام.

ويفسر الباحثان عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين بالأندية الرياضية الكويتية والمصرية إلى أن توقعات العاملين بالأندية الكويتية والمصرية وطموحاتهم نحو العدالة التنظيمية متقاربة نظراً لخضوعهم جميعاً لنفس الظروف والممارسات، واتفاقهم في الطموحات مثل الرواتب والحوافز والمؤتمرات والمناصب الإدارية والمنافسة الرياضية ودعم المبدعين من أعضاء الأندية، وتطلعهم للعدالة في توزيع تلك الممارسات على مختلف الأعضاء داخل كل دولة.

كما يمكن تفسير وجود فرق دال إحصائياً في العبارة (٢) " مستويات الأجور والحوافز تتصف بالعدل والمساواة " أن هذه النتيجة تتوافق مع الأدب النظري والتراث التربوي والإداري في هذا الموضوع وهي تتوافق مع إحدى أنواع العدالة وهي عدالة التوزيع التي تمثل أحد المعايير التي يستخدمها الأفراد في تقييم مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من خلال عدالة كمية المخرجات التي يحصلون عليها نسبة إلى مدخلاتهم ومساهماتهم، وفي ضوء ذلك فقد أشار زايد (١٩٩٥) وكوبمان (Koopmann, 2003) إلى أن عدالة التوزيع تتضمن جانبين مهمين، هما كما يأتي:

- جانب مادي: ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مادية.
  - جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.
- وقد أشار روبنز وجدج (Robbins & Judge, 2007) إلى أن العدالة التوزيعية تحدد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات، وبين ما يتحمله من تكاليف كما أن التوازن والانسجام بين مكانته الاجتماعية وبين مكانة غيره من أعضاء الجماعة تحدد انطباعاته بالنسبة لهم ودافعه نحوهم مما قد يؤثر على سلوكه نحوهم وسلوكهم نحوه.



المحور الرابع: الثقة التنظيمية بالأندية الرياضية المصرية والكويتية:

جدول (٨)

النسبة المئوية وقيمة "ت" بين استجابات المجتمع الرياضي (المصري والكويتي) حول

الثقة التنظيمية بالأندية الرياضية (ن = ٤٨٠)

م	العبارات	المجتمع الكويتي			المجتمع المصري			قيمة "ت" والدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	
١	أن تسعى إدارة النادي الرياضي إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها في الوقت الحالي.	٤.٦٢	٠.٦٨	٩٢.٤	٤.٢٨	٠.٧١	٨٥.٦	٤.٧٤*
٢	أن تكون إدارة بالنادي الرياضي صادقة في الوفاء بوعودها تجاه العاملين بها.	٤.٢٨	٠.٨٩	٨٥.٦	٤.٣٩	٠.٧٧	٨٧.٨	١.٢٨-
٣	أن تكون هناك ثقة في اتخاذ القرارات التي تسعى لتطوير مستقبل النادي الرياضي.	٣.٩٤	١.٠١	٧٨.٨	٤.٠٦	٠.٩٤	٨١.٢	١.١٩-
٤	وجود الثقة في إدارة النادي الرياضي بسعيها إلى تحقيق مكاسب عن طريق عدم خداع العاملين بها.	٣.٩٥	١.٠٢	٧٩.٠	٣.٨٤	٠.٧٦	٦٢.٨	١.١٨
	<b>المحور ككل</b>	٤.٢٠	٠.٨٥	٨٤.٠	٤.١٤	١.٠٨	٨٢.٨	٠.٧٤

- يتضح من جدول (٨) والمرتبط بالثقة التنظيمية في المجتمع الكويتي تراوحت النسبة المئوية ما بين (٧٨.٨% - ٩٢.٤%) وحصلت العبارات الآتية على أكبر نسبة (١ ، ٢ ، ٤ ، ٣) بينما تراوحت في المجتمع المصري (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤) كما اتضح من الجدول وجود فرق دال إحصائياً للعبارة (١) " أن تسعى إدارة الأندية الرياضية إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها في الوقت الحالي" لصالح الأندية الرياضية الكويتية ، وقد يرجع ذلك إلى الرغبة من المسؤولين عن تلك الأندية الرياضية في تكوين منظومة رياضية قوية وفعالة ، وأن المؤسسات الرياضية لها من التاريخ الكثير في هذا المضمار، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً في باقي العبارات حيث اتفقت الأندية الرياضية في البلدين على أن الثقة التنظيمية بالأندية الرياضية تكتمل بأن تكون إدارة المؤسسة الرياضية صادقة في الوفاء بوعودها تجاه العاملين بها، وأن تكون هناك ثقة في اتخاذ القرارات التي تسعى لتطوير مستقبل الأندية الرياضية، ووجود الثقة في إدارة الأندية الرياضية بسعيها إلى تحقيق مكاسب عن طريق عدم خداع العاملين بها، وهذا ما اتفق عليه الأندية الرياضية في البلدين حيث بلغ المتوسط للأندية الكويتية (٤.٢) وللـمصرية (٤.١٤)

يشير الباحثان إلى أن الثقة التنظيمية موجودة استراتيجياً من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعدها الثلاثة ( الثقة بالمشرفين ، وبزملاء العمل، وبإدارة المنظمة ) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها، فالثقة العالية تشير إلى الالتزام العالي لدى العاملين في المنظمة ، وبالتالي قبولهم للقيم الجوهرية ، مما يخلق مناخاً من السيطرة على السلوك وزيادة معدلات الولاء والتماسك في المنظمة مما يقلل من ميل الأفراد لترك المنظمة.

كما أن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في أي المنظمة سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان ، سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها ، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلة المنظمة وفشلها في تحقق أهدافها، وهذا ما أكده (Straiter,2005:87) على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة .

ويؤكد Gillespi& Mann, 2000 إن الثقة التنظيمية تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال (Gillespi& Mann, 2000: 2)، كما تشير النتائج على إن الثقة التنظيمية توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.

ويتفق الباحثان مع (Robbins, 2003) أن الثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة ، إذ إن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع وأمره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها ، إذ انه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم . (Robbins, 2003: 337)

كما أشار (العنزي والساعدي ٢٠٠٤) بان المعضلة الأساسية التي تواجه المؤسسات والتي تكون تكاليفها باهظة والتي ربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المؤسسة من قبل العاملين ، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المؤسسة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار ، وإذا ما أريد للمؤسسات النجاح في تحقيق أهدافها ، وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية لابد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ، كما إن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة ومن ثم انخفاض وولائهم. (العنزي ، الساعدي ، ٢٠٠٤ : ٥٦)

كما أكد (Becerra&Gupta, 2003) أن تلك العلاقات التعاونية المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة والميل الموقفي الإيجابي بين العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف ذلك يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة وهذا ما أكد عليه (Becerra&Gupta, 2003: 34) ، فقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل ، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية وهم يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك ، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويتفق ذلك مع ما ذكره (Dirk& Ferrin, 2002: 112) ، وتأسيسا على ما سبق يمكن القول إن

تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للمنظمة وذلك لما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة ونموها ، فبدون الثقة لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، ويصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق.

المحور الخامس: الالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية والكويتية :

### جدول (٩)

النسبة المئوية وقيمة "ت" بين استجابات المجتمع الرياضي (المصري والكويتي) حول الالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية (ن = ٤٨٠)

م	العبارات	المجتمع الكويتي			المجتمع المصري			قيمة "ت" والدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	
١	شعور العاملين بالنادي الرياضي بالفخر والاعتزاز بالعمل لأنديةهم الرياضية.	٤.٢٥	٠.٨٤	٨٥.٠٠	٤.٣٨	١.٠٢	٨٧.٦	١.٣٥-
٢	مصادقية إدارة النادي الرياضي في الوفاء بوعودها تجاه العاملين.	٣.٩٨	٠.٧٥	٧٩.٦	٣.٨١	٠.٦٩	٧٦.٢	٢.٢٨*
٣	الشعور بالولاء تجاه النادي الرياضي.	٤.٣٣	٠.٨٨	٨٦.٦	٤.٤٣	٠.٨١	٨٨.٦	١.١٤-
٤	بذل مزيد من الجهد من العاملين بالنادي الرياضي لنجاحها وتحقيق أهدافها.	٤.٢٥	٠.٧٩	٨٥.٠٠	٤.٣٦	٠.٩٩	٨٧.٢	١.١٩-
٥	ترك العمل بالنادي الرياضي إذا حدث تغيير ولو طفيف في ظروفهم للعمل بالمؤسسة.	١.٩٥	١.٦٣	٣٩.٠٠	١.٨٨	١.٣٨	٣٧.٦	٠.٤٥
٦	مراعاة أبعاد الالتزام التنظيمي التالية:	-	-	-	-	-	-	-
-	الالتزام الاستمراري - هو قوة ورغبة الفرد ليبقي في العمل بالنادي.	٤.٢٨	٠.٩١	٨٥.٦	٤.٣٩	٠.٧٧	٨٧.٨	١.٢٨-
-	الالتزام الأخلاقي (المعياري): هو شعور العامل أو الموظف بالالتزام نحو البقاء في النادي.	٤.٣٨	٠.٧٢	٨٧.٦	٤.٢٧	٠.٦٣	٨٥.٤	١.٥٧
-	الالتزام الاتجاعي: هو قوة ورغبة الفرد بالعمل بنادي معينة حيث يوافق علي أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف.	٤.٠٩	٠.٨٧	٨١.٨	٤.١١	٠.٧٦	٨٢.٢	٠.٢٤-
	<b>المحور ككل</b>	٤.٠٠	٠.٨٥	٨٠.٠٠	٣.٩٥	١.٠٨	٧٩.٠	٠.٦٤

يتضح من جدول (٩) والمرتبط بالالتزام التنظيمي في المجتمع الكويتي أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (٣٩.٠٠% - ٨٧.٦%) وحصلت العبارات الآتية على أكبر نسبة (٦ / ٢ ، ٣ ، ١ ، ٦ / ١ ، ٦ ، ٣ / ٢ ، ٥ ، ٣) بينما تراوحت النسبة المئوية في المجتمع المصري (٣ ، ٦ / ١ ، ١ ، ٤ ، ٦ / ٢ ، ٣ / ٢ ، ٥) ، كما اتضح من الجدول وجود فرق دال إحصائياً في العبارة (٢) " مصادقية إدارة الأندية الرياضية في الوفاء بوعودها تجاه العاملين" لصالح الأندية الرياضية الكويتية ، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً في جميع العبارات المتبقية بين الأندية الرياضية بالكويت ومصر حيث اتفق الجميع على أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى شعور العاملين بالفخر والاعتزاز بالعمل ، ويؤدي أيضاً إلى مصادقية إدارة الأندية في الوفاء بوعودها تجاه العاملين، والشعور بالولاء للأندية الرياضية ، ويؤدي إلى بذل مزيد من الجهد من العاملين لتحقيق

أهداف المؤسسة وانها تراعي أبعاد الالتزام التنظيمي : الالتزام الاستمراري – هو قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بالمؤسسة، والالتزام الأخلاقي (المعياري): هو شعور العامل أو الموظف بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة، والالتزام الاتجاهي: هو قوة رغبة الفرد بالعمل بمؤسسة معينة حيث يوافق علي أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف.

وفى هذا الصدد أشار أجرى ( Rezainen & Nasrebad, 2010 ) في دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: الدور التوسطي للالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي والثقة. أن الالتزام المهني والرضا الوظيفي متوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأن العدالة التنظيمية المدركة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويرى الباحثان أن الثقة والالتزام أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة، إلا عندما يصل المديرين إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد عن الجانب التنظيمي، وعندما يعلم المدراء إن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية الالتزام والوفاء كمفتاح لزيادة القدرات لتتنظيمية ، بل إن العقلانية من جانب المديرين تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الالتزام فالالتزام لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة .

**وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤلين الأول والثاني بالبحث والذي ينصان على:**

١- ما نسبة وترتيب وسائل تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي؟

٢- هل توجد فروق في وسائل تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية بين المجتمعين المصري والكويتي؟

ولمعرفة طبيعة العلاقة بين محاور الدراسة وهي (الاستماع لصوات العاملين ، ممارسات إدارة الموارد البشرية، العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي) تم إيجاد معاملات الارتباط بطريقة بيرسون ، ويوضحها جدول (١٠) وذلك للإجابة على التساؤل الثالث هل توجد علاقة بين وسائل تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي؟

## جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين محاور الدراسة (ن = ٤٨٠)

م	محاور	١	٢	٣	٤	٥
١	الاستماع لصوت العاملين	-				
٢	ممارسات الموارد البشرية	**٠.٧٦٩	-			
٣	العدالة التنظيمية	**٠.٨١٢	**٠.٧٧٧	-		
٤	الثقة التنظيمية	**٠.٧٩١	**٠.٧٩٤	**٠.٨١٣	-	
٥	الالتزام التنظيمي	**٠.٨١١	**٠.٧٦٣	**٠.٨١٩	**٠.٧٢٦	-

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.١١٥

يتضح من جدول (١٠) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين الاستماع لصوت العاملين وبين كل من (ممارسات الموارد البشرية، والعدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي)، وكذلك بين ممارسات الموارد البشرية وكل من (العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي) وأيضاً بين العدالة التنظيمية وكل من (الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي) وبين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Derek & Miquel: 2004) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين صوت العاملين والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وفي هذا الصدد توصل (Liaing and Tang: 2010) أن هناك علاقة إيجابية بين السمات الشخصية والسلوك الصوتي للفرد والأداء الإبداعي، وأشار (Nauman and Bennett, 2000) أن العدالة الإجرائية تؤثر معنوياً على الالتزام التنظيمي والرضا والثقة في المشرف، كما أشار (Brei, et al, 2011) أن العلاقة بين المشاركة وبين إدراك العدالة الإجرائية تتأثر بالأبعاد الثقافية وقوة المسافة والسلطة الفردية، كما يؤكد (باجودة، ٢٠١٠) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ويري الباحثان أن العلاقة بين ثقة القائد وصوت العاملين تكون أكثر إيجابية عندما يكون تمكن القائد مرتفعاً. وان هذا التمكن مؤثر وسيط في العلاقة بين ثقة القائد وصوت العاملين وفقاً لثلاث سلوكيات لتمكين القائد هي: المشاركة في صنع القرار، الإعلان والتدريب، وهذا ما أكدته دراسة (Gao et al, 2011)

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Ruder, 2003) والتي توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وفي هذا الصدد أشار (DeConinck, 2010) أن إدراك الدعم التنظيمي يعتبر بمثابة وسيط بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وأن العدالة التفاعلية تعتبر مؤشراً للثقة والإشرافية سواء المباشرة أو غير المباشرة من إخلال دعم المشرف.

ويرى الباحثان أن **الثقة التنظيمية** متعددة الأبعاد وترتبط بمداخل نظرية مختلفة (المدخل الاقتصادي، المدخل النفسي – الاجتماعي) فالعامل أو الموظف يمكن أن يثق في زملائه لكنه قد لا يثق في المشرفين أو الإدارة العليا، وهذا ما أكدته نتائج دراسة كل (McCauley & Kuhnert, 1992)، وفي هذا الصدد أشار (Mayer et al, 1995) أن الثقة هي رغبة طرف في أن يكون عرضة لتصرفات طرف آخر وذلك بناء على التوقعات بأن الطرف الأخير (الموثوق فيه) سوف يؤدي تصرفات مهمة للشخص المؤمن (واضح الثقة).

فقد أشار (Derek & Miquel, 2004) إلي وجود علاقة بين صوت العاملين والعدالة والالتزام التنظيمي وقد تبين أن قيمة صوت العامل يعتبر كمتغير بين إدراك الصوت والعدالة الإجرائية، وأن الأفراد مختلفي الصوت لهم تأثيرات مختلفة. كما أن الالتزام علي مستوى الجماعة يعتبر وسيط بين الالتزام علي مستوى المؤسسة وبين استخدام المديرين لبعض المتغيرات مثل ترك العمل، صوت العامل أو الموظف، الولاء، التجاهل الوظيفي (Mellahi, et. al., 2010) – (Travis, et al., 2011)، ويؤكد (Edgar & Geare, 2005) أن كل من تدريب العامل أو الموظف، وتنميته أصبح مسألة هامة علي نحو متزايد، وأن هناك ارتباطا إيجابيا بين ممارسة إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، والاختبار والتعيين من جانب وإدراك مقاييس الأداء بالمؤسسة من جانب آخر وأن هذه الممارسات تؤثر إيجابيا علي الأداء الابتكاري. (Delaney & Huselid, 1996)

وأشار (Nauman and Bennett, 2000) أن العدالة الإجرائية كأحد أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر معنويا علي الالتزام التنظيمي والرضا والثقة في المشرف، فالعلاقة بين المشاركة وبين إدراك العدالة الإجرائية تتأثر بالأبعاد الثقافية وقوة المسافة والسلطة الفردية. (Brei, et al, 2011)، كما يؤكد (باجودة، ٢٠١٠) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

ويرى الباحثان أن نجاح المؤسسات الرياضية يعتمد في تحقيق أهدافه على عناصر من أهمها الموارد البشرية في المنظمة، وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المدبرون الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة هذه المنظمات وتحديد وتحقيق أهدافها، لذا فإن دراسة سلوك ومكونات شخصية هذه الفئة القادة هو من ضروريات البحث في مجال تطوير وتفعيل الإدارة الحديثة الناجحة، ومن الضروري مراجعة ما يتبنونه من قيم وأخلاقيات، وأن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل أو بآخر، وبغض النظر عن قوة عناصر العملية الإدارية، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث تطور كبير في مستويات الأداء التنظيمي.

وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤل الثالث بالبحث والذي ينص على:

١- هل توجد علاقة بين وسائل تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي. المتمثلة في طبيعة العلاقة بين الاستماع لصوت العاملين بالأندية الرياضية الكويتية والمصرية، وممارسات إدارة الموارد البشرية، والعدالة والثقة والالتزام التنظيمي.

#### الاستنتاجات:

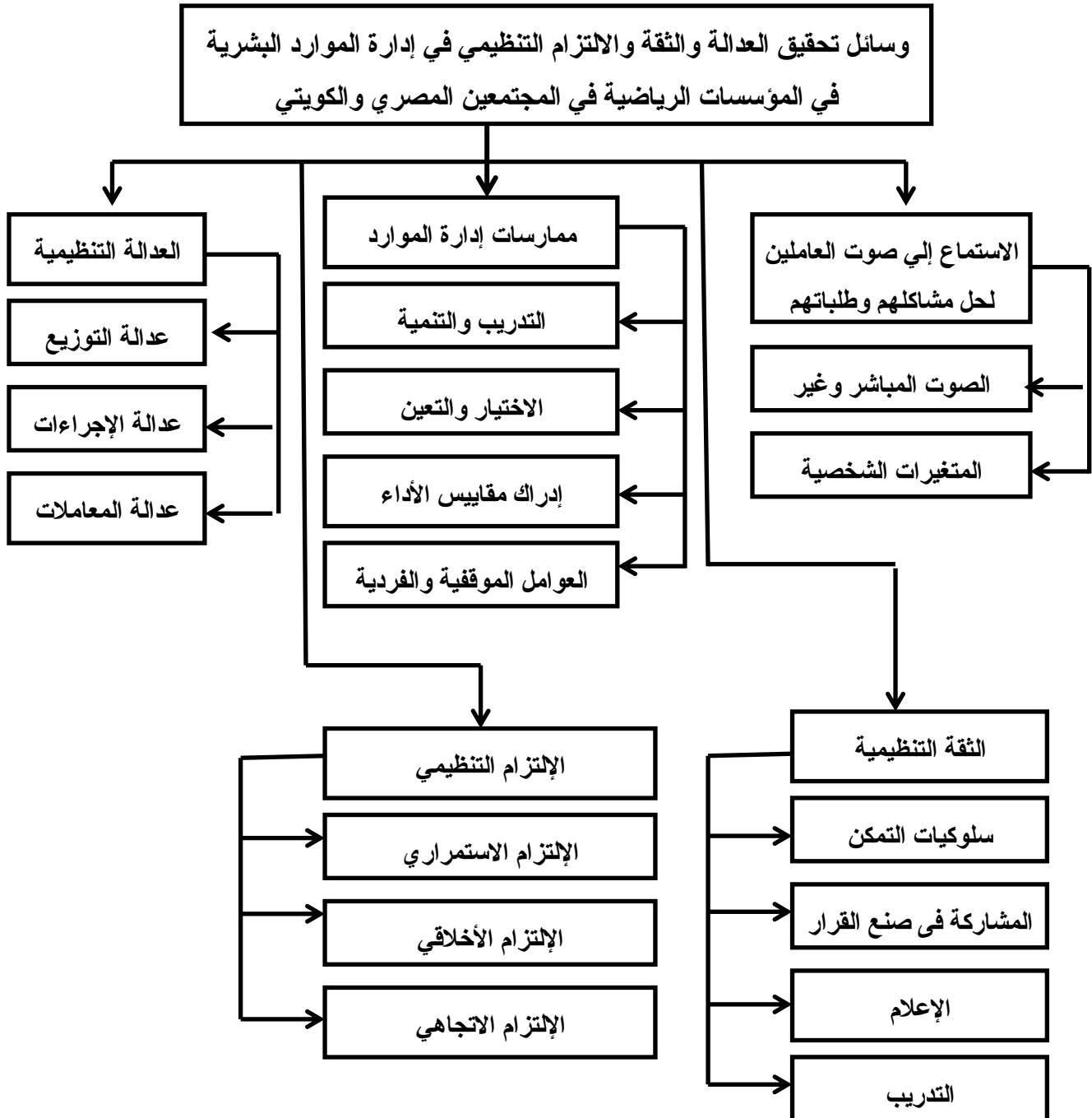
- تراوحت النسبة المئوية لمحور "الاستماع لصوت العاملين لحل مشاكلهم - وطلباتهم" ما بين (٦٢.٨% - ٨٥.٦%) في المجتمع الكويتي وما بين (٦٨.٢% - ٧٧.٢%) في المجتمع المصري .
- تراوحت النسبة المئوية لمحور "ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية" ما بين (٦٥.٨% - ٩٢.٤%) في المجتمع الكويتي وما بين (٦٣.٢% - ٧٥%) في المجتمع المصري .
- تراوحت النسبة المئوية لمحور "العدالة التنظيمية بالمؤسسة الرياضية" ما بين (٥٨.٢% - ٩٣.٨%) في المجتمع الكويتي وما بين (٥٣.٨% - ٨٧.٨%) في المجتمع المصري .
- تراوحت النسبة المئوية لمحور الثقة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية" ما بين (٧٨.٨% - ٩٢.٤%) في المجتمع الكويتي ما بين (٦٢.٨% - ٨٧.٨%) في المجتمع المصري .
- تراوحت النسبة المئوية لمحور "الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الرياضية" ما بين (٣٩.٠% - ٨٧.٦%) في المجتمع الكويتي وما بين (٣٧.٦% - ٨٨.٦%) في المجتمع المصري .
- وجود فرق دال إحصائياً بين العاملين في المؤسسات الرياضية الكويتية والمصرية في ممارسات الموارد البشرية
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المؤسسات الرياضية الكويتية والمصرية في الاستماع لصوت العاملين والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
- تتحقق محاور الدراسة وهي (الاستماع لصوت العاملين وممارسات الموارد البشرية والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
- وجود علاقة ارتباطية بين الاستماع لصوت العاملين وبين كل من (ممارسات الموارد البشرية، والعدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي)، وكذلك بين ممارسات الموارد البشرية وكل من (العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي) وأيضاً بين العدالة التنظيمية وكل من (الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي) وبين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

التوصيات:

من عرض ومناقشة النتائج يوصي الباحثان بالآتي:

أولاً: بالنسبة للمسؤولين عن الأندية في المجتمع المصري والكويتي تطبيق النموذج المقترح

ثانياً: النموذج المقترح موضح بالشكل التالي:





## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

#### (أ) الكتب:

- ١- عبد المقصود إبراهيم ، الشافعي حسن أحمد (٢٠٠٣): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية التوجيه، دار الوفاء للنشر، ط ١ ، الإسكندرية .
- ٢- السلمي ، على (٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي دار غريب، القاهرة
- ٣- درويش كمال ، حسانين محمد صبحي (٢٠٠٤): موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد " التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشرى في إدارة الرياضة " المجلد الثالث ، دار الفكر العربي ، القاهرة

#### (ب) الدوريات:

- ٤- زايد، عادل محمد. (١٩٩٥). تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢، (٢): ٢٧٢-٢٩٥.
- ٥- السعود، راتب وسلطان، سوزان.(٢٠٠٩) " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق. ٢٥، (١): ٣٧-٤٢.
- ٦- عبد الجليل، راشد، (١٩٩٢). سياسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها والمستقبل المتوقع لها في البيئة المصرية بدراسة تحليلية تطبيقية استرشادية مجلة البحوث التجارية السنة الرابعة عشرة المجلد الرابع عشر، العدد الأول، يناير، ص ص ١ - ٨٤.
- ٧- العطوي، عامر علي حسين، (٢٠٠٧). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد الأول.
- ٨- العواد، فؤاد بن عبد الله والهران وبن عبد الله محمد، (٢٠٠٦): والعوامل المؤثرة في الالتزام لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود جامعة الملك سعود مركز بحوث كلية العلوم الإدارية النشر العلمي والمطابه ١٤٢٧هـ/ ٢٠٠٦.
- ٩- المعايطه، احمد علي، (٢٠٠٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنين التنظيمية لمعلميهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ١٠- نصار، حمدي جابر محمد، (٢٠٠٨). اثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية عي الالتزام التنظيمي بالتطبيق علي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية كلية التجارة جامعة بنها، ص ص ٢٩٥ - ٣٣٢.

١١- نعساني، عبد المحسن، اليوسفي، أحمد (٢٠٠٢). اختيار اثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية) مجلة بحوث جامعة حلب، العدد ٣٢.

#### (ج) رسائل علمية:

١٢- أبو جاسر، صابرين مراد نمر، ٢٠١٠. اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية علي موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية - غزة.

١٣- باجودة، ندي بنت سن محمد (٢٠١٠) واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات، بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

١٤- الحكيم كريم محمد: المعوقات الإدارية التي تواجه الإتحاد المصري للريشة الطائرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية جامعة طنطا ٢٠٠٥م.

١٥- الرفاعي جاسر صالح: أثر المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية على تحصيل الطلبة في امتحان كليات المجتمع"، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.

١٦- الغامدي، سعيد بن محمد بن سعيد آل عاتق (٢٠١٠). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره علي الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية محافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية.

١٧- فلميان، ايناس فؤاد ذواوي (٢٠٠٧). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية.

١٨- القظامنة منار إبراهيم (٢٠٠٧): المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية . رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة .الأردنية، ٢٠٠٠م

١٩- الوزان، خالد محمد احمد (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة علي الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

#### (د) تقارير:

٢٠- زايد، عادل محمد. (١٩٩٥). تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢، (٢): ٢٧٢-٢٩٥.

٢١- علي عبد الله (٢٠٠٢). التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد

الجزائري في الألفية الثالثة ، البلدة، ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البلدة، أيام ٢٠-٢١

٢٢- مركز الأرض لحقوق الإنسان (٢٠١٠). التغيير مطلب العمال والموظفين المحتاجين خلال عام ٢٠٠٩، أكثر من ٧٠٠٠ احتجاج في ٤٣٢ موقع عبروا عن حجم الغضب في مصر، سلسلة حقوق اقتصادية واجتماعية، عبروا عن حجم الغضب في مصر، سلسلة حقوق اقتصادية واجتماعية، العدد رقم (٧٨) فبراير [www.lchr-eg.org](http://www.lchr-eg.org)

٢٣- مركز الأرض لحقوق الإنسان (٢٠١٠). حقوق اقتصادية واجتماعية، العدد رقم (٨٢) يوليو، ص ٤٨، ٤٩، العدد رقم (٨٤) أغسطس.

٢٤- مركز الأرض لحقوق الإنسان (٢٠١٠). عمال النسيج والأزمة الاقتصادية، حقوق اقتصادية واجتماعية العدد رقم ٧٧، فبراير، [www.lchr-eg.org](http://www.lchr-eg.org).

٢٥- مركز الأرض لحقوق الإنسان (٢٠١١). حقوق اقتصادية واجتماعية العدد رقم (٨٨) يناير.

٢٦- مركز الأرض لحقوق الإنسان، حقوق اقتصادية واجتماعية العدد رقم ٨٥،/ القاهرة أكتوبر، ص ٢٨، [www.lchr-eg.org](http://www.lchr-eg.org)

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 27- Adams J.S. (1965): Injustice in Social Exchange, In L. Berkowitz (Ed) Advances in Experimental Social Psychology, 2, **New York** Academic Press pp.267-299
- 28- Agarwal M & Bose Sudeepa (2004): Organizational Climate for Perceptions of Procedural "Fairness" in Human Resource Practices and Role Efficacy . Indian "**Journal of Industrial Relations**, Vol40, No2. Pp.176-196
- 29- Argon, T. (2010). A Qualitative Study of Academicians' Views on Performance Evaluation, Motivation and Organizational Justice. **International Online Journal of Educational Sciences**, 2 (1), 133-180
- 30- Becerra, Manuel, and Anil K. Gupta( 2003). Perceived Trustworthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects. *Organization Science* . Vol. 14, No. 1: 32-44
- 31- Brei & Jacob W. , Tredway Darren C., Yang Jun , Shaughnessy Brooke A., Stepina Lee P., and Modeler Mirian (2011): Participation and procedural justice the role of national culture. **International Journal of Human Resources Development and Management** Vol.11 No.2/3/4 pp.194-207
- 32- Budd John W., Gollan Paul J. , Wilkinson Adrian (2010): New approaches to employee voice and participation in organizations **Human Relations**, Vol.63, No.3. pp303-310

- 33- Byrne, Z.(2003). **Perceptions of organizational justice, identification and support within work team**, poster at the 18<sup>th</sup> annual conference of the society for industrial and organizational psychology, April, 11- 13, 2003, Orland, Florida.
- 34- Caliskan , S. (2010). The Interaction between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: **A Study from Turkey. China – VSA Buisness Review**, 9 (10) 1514 - 1537.
- 35- Chen Chung Jen , Huang Jing-Wen (2009): Strategies Human Resource Practices and Innovations Performance. The Mediating role of Knowledge Management Capacity. **Journal of Business Research** vol.62, pp.104-114
- 36- DeConinck James B, (2010): The effect of organizational justice perceived organizational support and perceived supervisor support on marketing employees level of trust , **Journal of Business Research** vol.63, pp,1349-1355
- 37- Delaney John T., & Huselid Mark A., (1996): The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of organizational Performance . **The Academy of Management Journal** , Vol39, No.4, pp.949-969
- 38- Derek . Avery & Miguel A Quinones (2004): Individual Difference and the voice effect: **The Moderating Role of Value of Voice Group & Organization Management**, vol29, pp,106-124
- 39- Dirk ,K.T., & Ferrin (2002) Trust in Leadership : Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices., *Journal of Applied Psychology* Vol 87.
- 40- Edgar Fiona & Geare Alan J. (2005): Employee voice of Human Resource Management , *Basie Pacific Journal of Human Resource* vol43, No3, pp.361-380
- 41- Farndale Eline, Ruiten Joppe, Van, Kelliher Clare and Hope-Hailey Veronica (2011) : The influence of perceived employee voice on organization commitment: An exchange perspective, **Human Resource Management** vol.50, no1, pp113-129
- 42- Gao Liping Janssen Onne A., Ski Kan., (2011): Leader trust and employee voice : **The moderating Role of Empowering Leader Behaviors** . *The Leadership Quarterly* , 22, 787-798

- 43- Gillespie , N & Mann, L ., (2000 ), The vole of Transformational leadership and values in Predicting teammember ., s trust in their leaders, **Academy of Management Conference** , E mail: n. Gillespie @ pgrad.
- 44- Harlos Karen (2010): If you build a remedial voice mechanism will they come? Determinants of voicing interpersonal mistreatment at work, **Homan Relations**, vol.63m No.3, pp.311-329
- 45- Hunjara Ahmed Imran Chani Muhammed Asghar Ali Muhammed Irfan , Khan Hashin and Rehman Kashif U. R (2010) : Employee voice and intent to leave: An empirical evidence of Pakistani banking sector. **African Journal of Business**
- 46- Kim Jaewon MaDuffie John Paul and Pil Frits K. (2010): Employee voice and organizational performance Team versus representative influence, **Human Relations**, vol63 no(3), pp371-394
- 47- Koopmann, R.(2003).**The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior.** [www.uwstou.edu/ solutions /uwjst/koopmann.pdf](http://www.uwstou.edu/solutions/uwjst/koopmann.pdf).
- 48- Lavelle Jonsthan, Gunnigle, Patrick McDonnell Anthony (2010): Patterning employee voice in multinational companies, **Human Relations** vol63, no(3), pp.395-418
- 49- Liaing Jian , Tang Jing (2010): A Multi-Level Study on employee voice evidence from a Chain of Retail Stores. **Front Bus. Res. China** vol4, no(4), pp541-561
- 50- McCauley Dan P, and Kuhnert Karl W., (1992): Theoretical review and empirical investigation of employee trust in management , **Public Administration Quarterly** , Vol16, no(2), pp.265-284
- 51- Mellahi Kamel , Budhwar Pawan , Li Baibing (2010): A study of the relationship between exit voice, loyalty and neglect and commitment in **India Human Relation**, vol63, pp.349-369
- 52- Naumann Stefanic E. and Bennett Nathan (2000): A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model , **The Academy of Mangement Journal**, Vol.43, no(5), pp.881-889.

- 53- Park Sung Min (2009): Toward the trusted public organization |: Untangling the leadership, motivation and trust relationship in U.S. Federal Agencies . Paper presented at the 10<sup>th</sup> **National Public Management Research Conference**, Ohio
- 54- Pashiardis, Georgha.(2000),"School climate in elementary and secondary school: views of Cypriot principals and teachers “the **Pedagogical Institute of Cyprus, Nicosia,Cyprus**.14(5),p224-237.
- 55- Rezainen, G, & Nasrebad, G. (2010). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors The Mediating Organizational Commitment, Satisfaction and Trust. **Research Journal of Business Management**, 4 (2) 112 – 120.
- 56- Ribbers I.L. (2009): Trust Cynicism , and Organizational Change: The Role of Management , Master in Strategic Management Department Organization and Strategy . **Faculty of Economics and Business Administration** , Tilburg University.
- 57- Robbins, S & Judge, T. (2007). **Organizational behavior**. 12<sup>th</sup> edition. Mc Graw Hill.
- 58- Ruder Gary J., (2003): **The relationship among organizational justice trust and roel breadth self-efficacy** , Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University
- 59- Schmiesing, R. (2002). Factors to Ohio state university Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. **Dissertation Abstract International**, 63, (4), 1517.
- 60- Schoorman F. , David Mayer Roger C., Davis Kamer H., (2007): An integrative model of organizational trust: Past, present, and future **Academy Management Review**, vol.32 no.2, pp.344-354
- 61- Sikora David, Ferris Gerald R., (2011): Critical factors in Human Resource practice implementation : Implications of cross-cultural contextual issues **International Journal of Human Resources Development and Management** vol.11, no.2/3/4 pp.112-140

- 62- Sppinen Risto, Blomqvist Kirsimarja, Sundqvist Sanna (2007): Measuring inter-organizational trust – a critical review of the employee research in 1990-2003  
**Industrial Marketing Management** 36, 249-265
- 63- Steiner, D, & Rolland, F. (2006). How to achieve the introduction of changes: the provision of organization justice, **Journal of Organizational Change Management**, 19, (4): 437- 446
- 64- Straiter,K., (2005)" The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment"  
**Journal of Leadership Studies**, Vol.1,I.
- 65- The Solidarity Center (2010): Just ICE for all: **Struggle for Work Rights in Egypt**, p.15 [www.solidaritycenter.org](http://www.solidaritycenter.org)
- 66- Travis Dnika J., Gomez Rebecca J., Mor Barak Michalle E. (2011): Speaking up and stepping back. Examining the link between employee voice and job neglect .  
Children and Youth Services Review, Article in Press. [http://www,elsevoer.com/locate/chilyouth](http://www.elsevoer.com/locate/chilyouth)

## ملخص البحث

### إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي (دراسة مقارنة)

أ.م.د/ عبد الله الغصاب.

أ.م.د/ عمرو الشتيحي.

استهدفت الدراسة إلي التعرف علي وسائل تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي من خلال: الاستماع إلي صوت العاملين لحل مشاكلهم وطلباتهم – ممارسات إدارة الموارد البشرية التدريب والتنمية – الاختيار والتعيين – إدراك مقاييس الأداء – العوامل الموقفية والفردية، العدالة عدالة التوزيع – عدالة الإجراءات – عدالة التعاملات، الثقة التنظيمية "سلوكيات التمکن – المشاركة في صنع القرار – الإعلام – التدريب" الالتزام التنظيمي "الالتزام الاستمراري، الأخلاقي والاتجاهي".

إجراءات الدراسة: استخدم المنهج الوصفي المسحي – المجتمع – بعض مجالس إدارة الأندية الرياضية والجهاز الفني والإداري للأنشطة الرياضية بالمجتمعين المصري والكويتي – والعينة تمثل مجتمع الدراسة – واستخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات – والمعالجة الإحصائية المناسبة.

من عرض ومناقشة النتائج والاستخلاصات توصلت الدراسة إلي النموذج المقترح من نتائج محاور الاستبيان.

---

<sup>1</sup> أ.م.د/ عبد الله – الغصاب.  
<sup>2</sup> أ.م.د/ عمرو الشتيحي جامعة طنطا.



## استخلاصات:

- وجود فروق معنوية بين العاملين موضع الدراسة ترجع إلى مدى الاستماع لصوت العاملين، ممارسات إدارة الموارد البشرية، العدالة التنظيمية – الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- وجود أثر معنوي للمتغيرات الخاص بالاستماع لصوت العاملين علي الشعور بالعدالة التنظيمية، وعلي الثقة التنظيمية – وعلاقة ضعيفة بينها وبين الالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة تأثر معنوي سلبي لممارسات إدارة الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي لدي العاملين.
- وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية علي الثقة التنظيمية تأثر سلبي وغير معنوي وضعيف، ووجود تأثير مباشر للثقة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي تأثير سلبي وغير معنوي وضعيف.