

مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنواتج السلوكية التربوية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية العراقية

أ.م.د حسين كريم حسون / وزارة التربية - مديرية تربية ميسان

أ.م.د مناضل عادل قاسم / كلية الامام الكاظم (ع) للعلوم الإسلامية الجامعة

أ.د مصطفى عبدالزهره عبود / جامعة ميسان - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

م.د صلاح بريسم صالح / وزارة التربية - مديرية تربية ميسان

مستخلص البحث باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف وتحديد متطلبات العلاقة بين مدرجات العدالة التنظيمية والنتائج السلوكية التربوية في الاتحادات الرياضية من خلال مكونات العدالة التنظيمية - الإجرائية - عدالة التفاعل الشخصي - عدالة المعلومات - النتائج السلوكية "المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي ونية ترك العمل" وتطوير نموذج متكامل لمتطلبات العلاقة بين العدالة التنظيمية والنتائج السلوكية في الاتحادات الرياضية، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي وشمل مجتمع الدراسة وعينتها المستويات الإدارية في الاتحادات الرياضية وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات وتم استخدام المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة. ومن خلال عرض ومناقشة النتائج والاستنتاجات أوصت الدراسة بتطبيق النموذج المقترح من نتائج محاور الاستبانة.

الكلمات المفتاحية: مدرجات العدالة التنظيمية، النواتج السلوكية والتربوية، الاتحادات الرياضية العراقية.

Perceptions of Organizational Justice and Their Relationship to Educational Behavioral Outcomes among Employees in Iraqi Sports Federations

Assist. Prof. Dr.Hussein Karim Hassoun / Ministry of Education - Maysan Education Directorate

Assist. Prof. Dr.Munadil Adel Qasim / Imam Al-Kadhim (AS) College of Islamic Sciences University

Prof.Dr. Mustafa Abdul Zahra Abboud / University of Maysan - College of Physical Education and Sports Sciences

Lec. Dr. Salah Breisem Saleh / Ministry of Education - Maysan Education Directorate

Abstract

The study sought to ascertain the requirements of the relationship between perceptions of organisational justice and educational behavioural outcomes in sports federations, focussing on the components of organisational justice—procedural justice, interpersonal justice, and informational justice—as well as behavioural outcomes such as organisational citizenship, organisational commitment, job satisfaction, and intention to leave. An integrated model was

developed to elucidate the relationship between organisational justice and behavioural outcomes in sports federations. The researchers employed a descriptive survey methodology, targeting the administrative levels within the federations as the study population. Numerical The questionnaire served as a mechanism for data collection, and suitable statistical analysis was employed for the study. The study advised using the proposed model based on the results from the questionnaire axes, as presented and discussed in the findings and conclusions.

Keywords: Perceptions of organizational justice, behavioral and educational outcomes, Iraqi sports federations.

مقدمة واهمية البحث

إن تطبيق قيم العدل والنزاهة والحياد في المنظمة من المتطلبات الأساسية لتشكيل السلوكيات والاتجاهات الإيجابية بين العاملين فيها وقدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة، وعليه فإن تحقيق العدل بين العاملين يعد من التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة بسبب تنوع مواردها البشرية واختلاف خلفياتها الثقافية والمعرفية والاقتصادية، فالمجتمع المحيط بالمنظمة يقيم أداء تلك المنظمة على أساس معايير ومبادئ العدل، وهنا تبرز الحاجة الملحة إلى أن تكون قرارات المنظمة وتوجهاتها متوافقة مع التشريعات والقوانين التي تسنها الدول التي توجد فيها قيم المجتمع المحيط بها، وبالتالي تتجنب تعريض نفسها للمساءلة القانونية والأخلاقية في حالة مخالفة تلك القوانين من قبل المجتمع والدول ذاتها (على خالد دبيس، 2015: 58). ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدل في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك طوعي يقوم به الموظف طوعاً دون أن يرتبط هذا السلوك بشكل مباشر بالحوافز والمكافآت التي تقدمها المنظمة. وقد يبادل الموظف شعوره بالعدالة في معاملة المنظمة له بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية وذلك بإظهار سلوك لا يصنف ضمن دوره الرسمي، مثل مساعدة موظفي وعملاء منظمته، وتجنب إحداث المشاكل فيها، وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، وضمان فعالية المنظمة وتطويرها (علا عدنان عاشور & محمد احمد صابر، 2024). وتعد المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم قدرة المنظمة على التفاعل بينياً واجتماعياً، وفي دعم قيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح، لرفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي، حيث يتجاوز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية المبررات الرسمية للسلوك ويتضمن بيانات مهمة تدعم السلوك التنظيمي الرسمي بمكونات الدور الإضافي. (كرامش بلال & طيغة حسن، 2024: 8). كما تساهم المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المحققة. (فوزي عبد العزيز & حسني احمد، 2019: 16). وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية والتي من ضمنها العدالة التنظيمية والتي تتمثل في النقاط التالية:

1. الرضا الوظيفي.
2. الالتزام التنظيمي.
3. العدالة التنظيمية.
4. القيادة الإدارية.
5. عمر الموظف.
6. مدة خدمة الموظف.
7. الدوافع الذاتية.
8. الثقافة التنظيمية.
9. السياسة التنظيمية.
10. مدركات العدالة: يعد متغير الأداء من أبرز المتغيرات التي يمكن دراسة تأثيرها على متغيرات مخرجات السلوك التعليمي، نظراً لأهميته لكافة القرارات والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية، وقدرته على تفسير الاتجاهات وردود الأفعال السائدة في مكان العمل.

مشكلة البحث

لقد ركزت العديد من الدراسات على العدالة في توزيع الأجور والمكافآت وتجاهلت الإجراءات أو الوسائل المستخدمة للوصول إلى هذه النتائج، وتحول الاهتمام البحثي من التركيز على العدالة التوزيعية إلى التركيز على العدالة الإجرائية، وقد تكون الإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج أكثر أهمية من النتائج نفسها، كما تناول الباحثون "العدالة التفاعلية" حيث تركز على توضيح وشرح أسباب تخصيص الموارد وتوزيع المكافآت، وأثر العدالة التنظيمية على متغيرات النتائج والاتجاهات الوظيفية السلوكية لأن إدراك العدالة في العمليات والممارسات المؤسسية يؤثر على سلوكيات العمل والنتائج، وذلك بهدف تقديم أدلة تجريبية على طبيعة وأهمية وقوة العلاقة بين مكونات العدالة التنظيمية للنموذج الرباعي للعدالة ومتغيرات النتائج السلوكية في البيئة العراقية (المؤسسات الرياضية)، وتركز هذه الدراسة على العلاقة بين إدراك العدالة ومواقف وسلوكيات العاملين في المؤسسات، وتعتبر الموارد البشرية أحد مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية. إن تحقيق العدالة التنظيمية وتمكينها وصياغة هذه العدالة من الممارسات الاستراتيجية في إدارة المؤسسات، فهي تتضمن القواعد العامة لتحقيق الاستقرار والاستمرارية والنمو للمؤسسات، كما أن إجراءات اتخاذ القرار غير عادلة، وهذا يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام تجاه أصحاب العمل، وانخفاض نية المغادرة، وانخفاض مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويمكن أن يزيد أو ينقص أداء الموظفين الوظيفي في ضوء تصوراتهم للظلم، وبالتالي فإن تصورات الظلم لا تؤدي فقط إلى عدم الرضا وعدم الرضا، بل تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، وتقلل من جودة العمل، وتقلل من درجة التعاون السائد بين الموظفين.

أهداف البحث:

تحديد متطلبات العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والنتائج السلوكية التربوية في الاتحادات الرياضية من خلال:

1. تحديد مدركات العدالة التنظيمية من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية والعدالة المعلوماتية (النموذج الرباعي).
2. تحديد النتائج السلوكية التربوية المتعلقة بالالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والنية لترك العمل في المؤسسات الرياضية.
3. تحديد العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والنتائج السلوكية التربوية في المؤسسات الرياضية (الاتحادات الرياضية في العراق).

إجراءات البحث:

منهج البحث

استخدم فريق البحث المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

1. أعضاء هيئات الإدارات الاتحادات الرياضية التالية (كرة القدم، كرة السلة، كرة اليد، الكرة الطائرة، التنس، الساحة والميدان، المبارزة، الملاكمة، الجودو، المصارعة).

2. جميع العاملين بالمستويات الادارية الثلاثة بالاتحادات الرياضية موضوع البحث.

عينة البحث:

تم اختيار مجتمع البحث البالغ (162) عضواً بالطريقة العشوائية، وكانت عينة الدراسة (120) عضواً وللدراسة الاستطلاعية (22) عضواً، وتم استبعاد (20) عضواً لعدم لتحديد مشكلة البحث واستبعادهم من عينة البحث لتصبح عينة البحث الأساسية (120) عضواً.

جدول (1) عينة البحث

م	الفئات / العينة	العينة	العينة الاستطلاعية	العينة المستبعدة	العينة الأساسية	النسبة
1	اعضاء هيئات ادارات الاتحادات الرياضية	15	4	5	10	8.33 %
2	العاملين بالمستويات الادارية الثلاثة	67	8	8	42	35 %
3	بعض أعضاء الجمعية العمومية بكل الاتحادات الرياضية الفرعية	80	10	7	68	56.66 %
	المجموع	162	22	20	120	100 %

أدوات جمع البيانات:

تم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحثين واتبعا الخطوات التالية لتصميم استمارة الاستبيان:

1. إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بالموضوع.
2. تحديد محاور الاستبيان حسب الاهداف الموضوعية.
3. تحديد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور استمارة الاستبيان.
4. وبذلك تضمنت استمارة الاستبيان على ثلاث محاور يتضمن المحور الاول على (15) عبارة والمحور الثاني على (5) عبارة والمحور الثالث (11) عبارة.

5. عرض الاستبيان بصورته الاولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين وبالأقسام العلمية في مجال الادارة والتنظيم الرياضية والبالغ عددهم (11) خبراء وذلك للتعرف على:

6. مناسبة المحاور لهدف البحث.

7. ارتباط العبارات الخاصة بالمحور الذي تنتمي اليه.

8. كفاية وشمول وارتباط وموضوعية العبارات.

9. وانحصرت نسبة الاتفاق للخبراء على استمارة الاستبيان في صورته المبدئية بين (90: 100%) وبعد اجراء التعديلات بحذف بعض العبارات من كل محور وفقاً لأراء الخبراء أصبحت استمارة الاستبيان يتضمن عدد (31) عبارة موزعة على محاور استمارة الاستبيان كالتالي:

❖ المحور الاول يشتمل على (15) عبارة.

❖ المحور الثاني يشتمل على (5) عبارة.

❖ المحور الثالث يشتمل على (11) عبارة.

المعاملات العلمية لاستمارة الإستبيان:

أولاً: صدق الإستمارة:

تم حساب صدق الاستمارة بطريقتين:

1. صدق المحتوى: اعتمد الباحثون على صدق المحكمين لتحديد مدى ملائمة المحاور والعبارات ووضوحها، حيث تم حذف بعض العبارات حسب آراء الخبراء.

2. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين العبارات والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، والموضح في الجدول رقم (2)

جدول (2)معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

م	المحور	مسلسل العبارات	معامل الارتباط	الدالة
1	المحور الأول : العدالة التنظيمية	15-1	-0.787 0.814	0.01
2	المحور الثاني : النواتج السلوكية التربوية	20-16	-0.686	0.01

	0.751		
0.01	-0.722 0.734	31-21	المحور الثالث: العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والنواتج السلوكية التربوية في المؤسسات الرياضية (الاتحادات الرياضية بمحافظة ميسان)

يتضح من الجدول (2) أن قيم t الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) وأن قيم معامل الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) إذ تتراوح بين (0.686: 0.814) مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارات، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة والموضحة بالجدول (3).

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبانة الاستبيان

معامل الارتباط	المحور	رقم المحور
0.739	المحور الأول: العدالة التنظيمية	الأول
0.773	المحور الثاني: النواتج السلوكية التربوية	الثاني
0.729	المحور الثالث: العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والنواتج السلوكية التربوية في المؤسسات الرياضية (الاتحادات الرياضية بمحافظة ميسان)	الثالث

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.01).

ويتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة هي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على صحة الاستبانة وأنها تقيس ما صممت من أجله.

ثانياً الثبات: تم إيجاد الثبات بطريقتين:

1. طريقة إعادة التطبيق للاستبانة: وأعيد تطبيق الاستبانة بعد سبعة يوماً على عينة مكونة من (15) عضواً تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع البحث الأصلي ولم يكونوا من عينة البحث الأساسية، وتم حساب معامل الارتباط بين نتائج فترتي التطبيق وكان معامل الثبات (0.747).

2. حساب الثبات عن طريق ألفا (كرونباخ): وقد اتضح أن معاملات ثبات عبارات المحاور هي قيم مرتفعة وتدل على ثبات العبارات، وأن قيم معاملات ثبات كل محور أقل من أو تساوي معامل ثبات المحور ذاته، مما يدل على أن حذف أي فقرة من الاستبانة يؤثر سلباً على المحور، وقد تم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبانة وللإستبانة ككل باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.

جدول (4) معاملات ثبات محاور الاستبيان

م	المحور	مسلسل العبارات	ثبات العبارات	ثبات المحور	ثبات الاستمارة
1	المحور الأول : العدالة التنظيمية	15-1	-0.769 0.816	0.809	0.806
2	المحور الثاني : النواتج السلوكية التربوية	-16 20	-0.778 0.860	0.835	
3	المحور الثالث: العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والنواتج السلوكية التربوية في المؤسسات الرياضية (الاتحادات الرياضية بمحافظة ميسان)	31-21	-0.742 0.881	0.776	

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيم معاملات ثبات المحاور والاستبانة ككل هي قيم مرتفعة مما يدل على ثبات استمارة الاستبانة وبحساب صدق وثبات استمارة الاستبانة تكون الاستمارة جاهزة للتطبيق.

تطبيق استمارة الاستبيان:

تم تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية على عينة من البحث الاساسية والبالغ عددهم (55) عضواً وذلك في الفترة ما بين (2023 /11 /25، 2024 /2 /17).

الوسائل الإحصائية:

❖ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

❖ النسبة المئوية.

❖ معامل الارتباط.

❖ الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

❖ قيمة T.

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

بعد أن قام الباحثين بتفريغ البيانات لمتغيرات البحث عولجت النتائج إحصائياً وفيما يلي عرض النتائج بالجدول ومن ثم مناقشتها ودعمها بالمصادر.

جدول (5) عرض نتائج المحك المعتمد في أداة البحث:

طول الخلية	البدائل	مستوى الفقرة
3 - 2.34	دائماً	عالية
2.33 - 1.67	أحياناً	متوسطة
1.66 - 1	أبداً	ضعيفة

من خلال الجدول (5) يتبين توزيع الفقرات حسب البدائل ومستوياتها، وعلى وفق ذلك تم توزيع الفقرات وفقاً لمستوى الفقرة حسب متوسطها الحسابي وكما مبين في الجدول (6).

المحور الأول: العدالة التنظيمية

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول "العدالة التنظيمية"

الفرقة	العبرة	المتوسط الحسابي	المستوى	الترتيب
1	مفهوم مدركات العدالة من أحد أبرز المتغيرات التي تؤثر على النواتج السلوكية لأهميتها لكل القرارات والعمليات الخاصة بالمواد البشرية وقدرتها على تفسير الاتجاهات وردود الفعل السائدة في مكان العمل	2.37	عالية	15
2	العدالة التنظيمية تؤثر على متغيرات النواتج والاتجاهات الوظيفية السلوكية	2.43	عالية	13
3	في نظرية التبادل الاجتماعي تعني العدالة التنظيمية العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل	2.40	عالية	12
4	الإحساس بالانتماء نتيجة إشباع حاجات اجتماعية أو عاطفية وما يستتبع ذلك من نتائج أو لاعتبارات أخلاقية	2.56	عالية	8

5	استبعاد المصالح الشخصية للفرد والولاء الأعمى	2.39	عالية	14
6	الفرد يتأثر بصورة كبيرة بالتوحد مع المجموعة والتقييم الإيجابي للإجراءات التي تساعد على تماسك الجماعة	2.45	عالية	11
7	يركز الأفراد على أهمية وجود متخذ القرار غير المتحيز الذي يستخدم معايير وحقائق مناسبة في صنع القرار.	2.75	عالية	2
8	الاعتقاد بان متخذ القرار يحاول أن يكون عادلا ويتعامل معهم بعدالة وانهم يعملون على تطوير التزاما طويل الأجل.	2.71	عالية	3
9	إذا رأى الأفراد أن الإجراءات المطبقة غير عادلة وتتجاهل وضعيتهم فإنهم سوف يتصرفون بقوة تجاه عدم عدالة الإجراءات	2.70	عالية	4
10	العدالة التفاعلية تتضح في الجانب التفاعلي في الممارسات التنظيمية والاتصالات من قبل الإدارة للعاملين	2.57	عالية	7
11	العدالة التفاعلية تعد جزءاً هاماً من التبادل بين القائد والمرؤوس حيث يحتاج القائد أن يتبادل المدخلات مع المرؤوسين من وجهة نظر العاملين	2.62	عالية	6
12	العدالة التفاعلية تعمل على إيصال وشرح أسباب تخصيص الموارد التفاعلية وهو ما يطلق عليه عدالة الاتصالات	2.80	عالية	1
13	العدالة التفاعلية تشمل التفاعل الشخصي التي تعطي للفرد الاحترام والاحلاص	2.65	عالية	5
14	عدالة المعلومات تشير إلى ما إذا كانت المعلومات خلف أسباب قرارات توزيع الموارد واضحة ومناسبة للأطراف المتأثرة بهذه القرارات	2.48	عالية	10
15	تعمل العدالة المعلوماتية على توفير ومعرفة الإجراءات التي يهتم بها الأفراد	2.55	عالية	9
	متوسط المحور الاول	2.56	عالية	

ويبين الجدول (5) ان مستويات العبارات كانت في المستوى العالٍ وأظهرت نتائج دراسة لوندون وكاثارت وماكدونالد (2019)؛ وأوراوون وكومارسامي (2024) أن العدالة الإجرائية أدت إلى تحسين رضا الموظفين وارتبطت بمواقف العمل وكانت لها علاقة إيجابية مهمة بأداء العمل، وأن العدالة الإجرائية ارتبطت بالرضا عن المزايا والمدفوعات المتزايدة والمنظمة، وأن العدالة الإجرائية كانت أقوى ارتباطاً بالالتزام التنظيمي مقارنة بالعدالة التوزيعية والرضا الوظيفي. (عبد الحميد وآخرون 2022: 134).

ويشير العجمي ومبارك (2021) إلى أن العدالة المعلوماتية تعمل على توفير المعلومات والمعرفة حول الإجراءات التي يهتم بها الأفراد، أما العدالة التفاعلية فتتقسم إلى عدالة تفاعلية شخصية، أي حساسية التفاعل التي يبديها صانع القرار الذي يوزع الموارد، وعدالة معلوماتية، وعدالة تفاعلية شخصية، وهي التي تهتم بمدى تعامل السلطات مع العاملين بأدب واحترام، وهي تهتم بالجوانب التفاعلية الإنسانية (البشرية) لممارسة العمل، وتتعلق العدالة التفاعلية بالرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك الانسحاب من العمل.

يشير الباحثون إلى أن الرضا الوظيفي يعد من أكثر المتغيرات التي تمت دراستها في البحوث التنظيمية وبحوث الموارد البشرية، حيث يعكس مدى حب العامل لعمله أو عدم حبه له، فالعاملون الأكثر رضا هم أكثر ابتكاراً وإبداعاً وتقديماً للأفكار الجيدة التي تسمح للمنظمة بالنمو والتغيير بشكل إيجابي. وقد أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة عبد الشكور وأحمد إبراهيم (2022)، ودراسة إيمان محمود الشاذلي (2022)، ودراسة شذى حاتم عباس (2023)، وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث أن ارتفاع مستويات إدراك العدالة يؤدي إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي. إن العدالة تولد اتجاهات وسلوكيات إيجابية مثل الالتزام التنظيمي (Pan et al., 2018). بالإضافة إلى ذلك فإن عدالة المعلومات ومدى تقديم المعلومات المتعلقة بالقرار تؤثر على الالتزام التنظيمي، حيث أن شرح القرارات المتخذة فيما يتعلق بالموظفين يؤدي إلى تحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

المحور الثاني: النواتج السلوكية التربوية

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني " النواتج السلوكية التربوية"

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	المستوى	الترتيب
16	المواطنة التنظيمية تظهر في الأنشطة التعاونية وبذل الجهود الإضافية والانسجام والإيجابية بين العاملين وإتباع القواعد والقوانين والإجراءات التنظيمية	2.47	عالية	4
17	الالتزام التنظيمي يتضح في حالة التوحد مع قيم وأهداف المؤسسة لمدرجات العدالة التنظيمية ورغبة قوية في الاستمرار بالمؤسسة	2.60	عالية	1
18	الالتزام العاطفي أي رغبة الفرد في البقاء مع المؤسسة مع التسليم بارتباطه العاطفي وتوحيده المؤسسة	2.50	عالية	3
19	الالتزام المستمر وهو يصف حاجة الفرد للبقاء في المؤسسة نتيجة إدراكه للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة ورغبة الفرد في استمرار العضو في المؤسسة	2.53	عالية	2
20	شعور الفرد بعدم العدالة يدفعه إلى التفكير في ترك العمل من المؤسسة	2.38	عالية	5

	عالية	2.49	متوسط المحور الثاني
--	-------	------	---------------------

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05).

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	العقارة	الفقرة
8	عالية	2.48	بقاء ونمو المؤسسات متوقف بقيام أعضاء المؤسسة بسلوكيات المواطنة التنظيمية وإنكار الذات.	21
2	عالية	2.76	العدالة التوزيعية أدت إلى تحسين الالتزام التنظيمي والنية في استمرار بالعمل والمؤسسة	22
6	عالية	2.69	العدالة التوزيعية تؤثر على رضا المرؤوسين والالتزام التنظيمي	23
5	عالية	2.71	تؤثر العدالة التوزيعية إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية و سلوك الالتزام التنظيمي و على رضا العاملين	24
4	عالية	2.73	عدالة الإجرائية هي عدالة الأساليب والعمليات والأليات والعمليات المستخدمة لتحديد النواتج	25
9	عالية	2.44	تتصف عدالة الإجرائية بالاتساق والخلو من التحيز والدقة وأن تحتوي على آليات لتصحيح الخطأ وتأخذ في الاعتبار تحفظات كل الأطراف وتكون مقبولة أخلاقياً	26
3	عالية	2.72	تؤثر العدالة الإجرائية على النواتج السلوكية التربوية إيجابياً على الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل	27
7	عالية	2.61	العدالة التفاعلية ومتغيرات النواتج السلوكية التربوية تتضح في عدالة المعاملة والتفاعل الشخصي و تأخذ القرار	28
11	عالية	2.30	عدالة التفاعل الشخصي تهتم بمدى معاملة السلطات العاملين بأدب واحترام أي تهتم بالجوانب الإنسانية في ممارسة العمل	29
1	عالية	2.83	تؤثر العلاقة بين عدالة التفاعل الشخصي وبين متغيرات النواتج السلوكية التربوية تتضح في الرضا عن العمل سلوك المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي	30

31	تؤثر العدالة المعلوماتية على متغيرات النواتج السلوكية التربوية على سلوك المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و الرضا عن العمل	2.39	عالية	10
	متوسط المحور الثالث	2.60	عالية	

يتضح من جدول (7) أن قيم "ت" المحسوبة لدلالة الفرق بين استجابات أعضاء مجالس الإدارات وبين أعضاء الجمعية العمومية بالاتحادات قيم أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على اتفاقهم على عبارات المحور والدرجة الكلية. وتشير حنان صلاح الدين ومروة مصطفى (2022) إلى أن إرساء منظومة متكاملة تسمح بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات ينبغي أن يكون في مقدمة هذه القضايا الأخلاقية التي يجب على القادة الإداريين أن يولوها اهتماماً كبيراً، حيث يعتبر هذا النظام جزءاً أساسياً من منظومة إدارة الموارد البشرية والتي زادت أهميتها بشكل كبير مع بداية القرن الحادي والعشرين.

ويشير عبد القادر حاضي ومحمد كمال قادة (2023) إلى أن الالتزام التنظيمي يتضمن اعتقاداً قوياً وقبولاً راسخاً لأهداف المؤسسة والقيم السائدة فيها، واستعداداً لبذل جهد كبير نيابة عن المؤسسة ورغبة قوية في استمرار العلاقة مع المؤسسة. وهناك ثلاثة محاور للالتزام: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. الالتزام العاطفي: يعني رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة مع الاعتراف بارتباطه العاطفي ووحده مع المؤسسة. الالتزام المستمر: يصف حاجة الفرد إلى البقاء في المؤسسة نتيجة لوعيه بالتكاليف المرتبطة بترك المؤسسة، ورغبة الفرد في استمرار عضويته في المؤسسة، أي أن الاستثمارات التي يقوم بها الفرد في المؤسسة تجعل ترك المؤسسة أكثر تكلفة. وبالتالي فإن الالتزام المستمر القوي يعني بقاء الفرد في المؤسسة لأنه يشعر بأن البدائل محدودة. أما الالتزام المعياري فهو يعكس شعور الفرد بأنه مجبر على مواصلة علاقته بالمؤسسة بسبب اعتقاده أنه من الصحيح أخلاقياً أن يكون مخلصاً وأن يبقى في المؤسسة.

ونتيجة لدراسة Cetin (2020) أنه لا توجد اختلافات في تأثير كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري على النواتج التنظيمية. وتؤكد نتائج الدراسات السابقة MacIntosh & Burton (2024) و (Podsakoff & MacKenzie, 2014) تتضمن أمثلة سلوكيات المواطنة التنظيمية الاستعداد لاتخاذ خطوات لمنع حدوث مشاكل مع الموظفين، والقيام بعمل تنظيمي إضافي، واتباع القواعد والقوانين والإجراءات التنظيمية حتى عندما لا تكون خاضعة للإشراف.

المحور الثالث: العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والنواتج السلوكية التربوية في المؤسسات الرياضية (الاتحادات الرياضية بمحافظة ميسان)

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث " العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والنواتج السلوكية التربوية في الاتحادات الرياضية "

ويتبين من الجدول (7) أن مستويات العبارات كانت في المستوى العالي، مما يدل على ان هناك علاقة ارتباط عالية بين المتغيرين، وأسفرت بعض نتائج الدراسات Bravo، Won & Chiu، (2019)؛ (Gim، Ramaya، & Kang & Sung، 2020)؛

(2019) توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية من جهة ونية ترك العمل من جهة أخرى، وأن العدالة الإجرائية تؤثر سلباً على نية الهجرة، وأن العدالة المعاملاتية ترتبط سلباً بنية الهجرة.

وأكدت الدراسات (Dominic et al : 2021); (Qiu & Dooley :2019); (Hameed et al :2019); (2022) وعلى الرغم من أن العدالة التنظيمية تعد من المتغيرات المهمة التي تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن بعض الدراسات وجدت تأثيراً لتصورات العدالة على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية حاسمتان في فهم سلوك المواطنة التنظيمية.

ويذكر رفعت محمد جاب الله (1994) إن إدراك عدم العدالة في الإجراءات أو العمليات التي يتم من خلالها تحديد النتائج أو المخرجات يمكن أن يؤدي إلى حالة من الاستياء والغضب والانفعال، مما يؤدي بدوره إلى تدهور مستوى الالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، فإن إدراك عدم العدالة في التعامل الشخصي للجانب الإنساني في الإجراءات التنظيمية يؤدي إلى الانفصال التنظيمي. لذلك فإن الطريقة التي يتعامل بها متخذ القرار أو المدير مع الشخص المتضرر من حيث عملية الاتصال واللباقة والصدق في التعامل معه تؤثر على الالتزام التنظيمي. فعندما يشعر الأفراد بأنهم يعاملون بطريقة آمنة وياحترام واتفق، فإنهم يشعرون بالولاء للمشرفين، مما يدفع المرؤوسين إلى إظهار سلوك تعاوني.

الاستنتاجات:

أولاً: المحور الأول: العدالة التنظيمية

1. تعتبر إدراكات العدالة من أبرز المتغيرات التي تؤثر على النتائج السلوكية وذلك لأهميتها لكافة القرارات والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية وقدرتها على تفسير الاتجاهات وردود الأفعال السائدة في العمل.
2. تؤثر العدالة التنظيمية على متغيرات النتائج السلوكية والاتجاهات الوظيفية وتنقسم إلى (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التفاعل الشخصي، عدالة المعلومات، العدالة التوزيعية)
3. تنص قاعدة المساواة على أن كل فرد يجب أن يحصل على نتائج مماثلة بغض النظر عن حاجته.
4. تركز قاعدة الحاجة على أن الأفراد ذوي الاحتياجات المتعددة يجب أن يحصلوا على نتائج أكبر.
5. تعد العدالة التفاعلية جزءاً مهماً من التبادل بين القائد والمرؤوس، حيث يحتاج القائد إلى تبادل المدخلات مع المرؤوسين من وجهة نظر العاملين.
6. تعمل العدالة التفاعلية على التواصل وشرح أسباب تخصيص الموارد التفاعلية، وهو ما يسمى بعدالة التواصل، ومن خصائصها (الصدق، الاحترام، الإخلاص، التبرير). العدالة التفاعلية، وفقاً للخصائص الأربع السابقة للعدالة الاتصالية، تشمل التفاعل الشخصي بمكونين: (الاحترام، الصدق). تتكون العدالة المعلوماتية من مكونين: (الصدق، التبرير).

7. تشير العدالة المعلوماتية إلى ما إذا كانت المعلومات وراء أسباب قرارات تخصيص الموارد واضحة ومناسبة للأطراف المتأثرة بهذه القرارات.
8. تركز على التفسيرات المقدمة للعاملين فيما يتعلق بالإجراءات التي تم استخدامها بطريقة معينة.
9. تعمل العدالة المعلوماتية على توفير ومعرفة الإجراءات التي يهتم بها الأفراد.

ثانياً: بالمحور الثاني: النواتج السلوكية التربوية

1. تظهر المواطنة التنظيمية في الآتي: المشاركة في الأنشطة التعاونية، وبذل الجهود الإضافية، ومجموعة من المساهمات التي تساعد في فعالية المؤسسة، ولكنها ليست إلزامية ولا يعترف بها نظام المكافآت الرسمي. وتأخذ سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الرياضية شكل التعاون والتناغم والإيجابية بين الموظفين، والاستعداد لاتخاذ خطوات لمنع حدوث المشاكل مع الموظفين في المؤسسة الرياضية.
2. سلوك المواطنة التنظيمية هو الاستراتيجية الأكثر أماناً للفرد في الاستجابة لشعور الظلم - يقع سلوك المواطنة خارج نطاق متطلبات الدور الرسمي الذي تحدده الوظيفة.
3. الرضا الوظيفي هو كيف يفكر الموظفون ويشعرون ويدركون عملهم ووظائفهم.
4. المتغيرات التي تؤثر على رضا الموظفين في بيئة العمل، مثل الدافع - أسلوب القيادة، وطبيعة العمل، والتقدم الوظيفي، ومستوى الإدارة، والاتصالات، وفرق العمل.

ثالثاً: العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والنواتج السلوكية التربوية في الاتحادات الرياضية:

1. تتجلى المواطنة التنظيمية في الآتي: المشاركة في الأنشطة التعاونية، وبذل الجهود الإضافية، ومجموعة من المساهمات التي تساعد في فعالية المنظمة، ولكنها ليست إلزامية ولا يعترف بها نظام المكافآت الرسمي. وتأخذ سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الرياضية شكل التعاون والتناغم والإيجابية بين الموظفين، والاستعداد لاتخاذ خطوات لمنع المشاكل مع الموظفين في المنظمة الرياضية.
2. سلوك المواطنة التنظيمية هو الاستراتيجية الأكثر أماناً للفرد للاستجابة لشعور الظلم - يقع سلوك المواطنة خارج نطاق متطلبات الدور الرسمي الذي تحدده الوظيفة.
3. الرضا الوظيفي هو كيف يفكر الموظفون ويشعرون ويدركون عملهم ووظائفهم.
4. المتغيرات التي تؤثر على رضا الموظفين في بيئة العمل، مثل الدافع - أسلوب القيادة، وطبيعة العمل، والتقدم الوظيفي، ومستوى الإدارة، والاتصال، وفرق العمل.

التوصيات

من عرض ومناقشة النتائج والاستنتاجات نوصي بالآتي:

1. بالنسبة للمسؤولين بإدارة الاتحادات والمؤسسات الرياضية المختلفة ضرورة تطبيق النموذج المقترح.

أولا المراجع العربية

1. ايمان محمود شاذلي. (2022). أثر العدالة المدركة على الاحتفاظ بالعميل. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 46(3)، 351-400.
2. حنان صلاح الدين محمد الحلواني & مروة مصطفى محمد. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 38(12)، 179-286.
3. شدى حاتم عباس. (2023). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 39(4.2)، 101-129.
4. عبد الشكور زكريا إسحاق، أحمد إبراهيم أبوسن. (2022). أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل (دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3(8)، 367-411.
5. عبد القادر حاضي & محمد كمال قادة (2023). *اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا (Doctoral dissertation*، جامعة ابن خلدون-تيارت).
6. عبدالحميد، حماده محمدى، سعودى، أسامة رجب، بهنساوى، & عبدالرحمن عادل حامد. (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الادارى لدى موظفى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، 30(16)، 131-155.
7. العجمي، عساف سعد & مبارك فلاح حميد. (2021). درجة ممارسة معلمى التاريخ بالمرحلة الثانوية فى دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية. *مجلة بحوث التربية النوعية*، 2021(63)، 1-22.
8. علا عدنان عاشور & محمد احمد صابر. (2024). بناء استبانة سلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء الهيئات الادارية فى الاندية الرياضية فى محافظة كركوك. *Damu Journal of Sport Sciences*، 1(4)، 292-310.
9. على خالد ديبس. (2015). دور محكمة العدل الدولية في ضمان الالتزام بقواعد القانون الدولي الانساني. *مجلة أهل البيت عليهم السلام*، 1(17)، 352-379.

10. فوزي عبد العزيز & حسني احمد. (2019). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظات شمال الصعيد. *مجلة علوم الرياضة*، 32(14)، 21-71.
11. كرامش بلال & طيغة حسن. (2024). واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بوكالة القرض المصغر فرع جيجل. *Al Bashaer Economic Journal*، 10(3).

ثانيا: المراجع الأجنبية

12. Bravo، W. (2019). Psychological contract، & Chiu، D.، Won، G. A.، and turnover intention: Exploring the moderating role of psychological، commitment contract breach in National Collegiate Athletic Association coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*، 14(3)، 273-284.
13. Cetin، A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: a study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*، 8(2)، 0-0.
14. S. (2021). Procedural justice، & Loganathan، R. J.، Nathan، V.، Victor، E.، and organisational citizenship behaviour in business، perceived organisational support and organisational citizenship behaviour in business، perceived organisational support school. *Organizacija*، 54(3)، 193-209.
15. T. (2020). Predicting turnover intention among auditors: is WIPL a mediator?. *The Service Industries Journal*، 40(9-10)، 726-752.
16. Hameed Al-ali، L.، Khalid Qalaja، A.، & Abu-Rumman، L. (2019). Justice in organizations and its impact on Organizational Citizenship Behaviors: A multidimensional approach. *Cogent Business & Management*، 6(1)، 1698792.
17. M. (2019). To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*، 31(5-6)، 152-175.
18. P. (2019). Just benefits? Employee benefits and organisational justice. *Employee Relations: The International Journal*، 41(4)، 708-723.

- L. (2024). *Organizational behavior in sport management*. , & Burton, E.,MacIntosh.19
Human Kinetics.
- W. (2018). The effects of organizational justice on , & Bi, Z., Hao, M., Chen, X.,Pan.20
positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational
2315., &experiment. *Frontiers in psychology*
- S. B. (2014). Impact of organizational citizenship , & MacKenzie, P. M.,Podsakoff.21
behavior on organizational performance: A review and suggestions for future
133-151.,research. *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*
- L. (2022). How servant leadership affects organizational citizenship , & Dooley, S.,Qiu.22
behavior: the mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership &*
350-369., 43(3),*Organization Development Journal*
- D. N. (2022). Organizational justice and organizational , & Karim, M. H. A.,Rahman.23
8(5),citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon*
- R. (2024). The impact of justice perceptions of , & Kumarasamy, R. S.,Uraon.24
performance appraisal practices on job satisfaction and intention to stay: the mediating
408-, 46(2),role of job engagement. *Employee Relations: The International Journal*
431.