

Research Paper

## دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة كركوك

محمد احمد صابر

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة , جامعة كركوك , [mohammedsaber@uokirkuk.edu.iq](mailto:mohammedsaber@uokirkuk.edu.iq)

This open-access article is available under the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) International License, which allows for unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited

DOI: <https://doi.org/10.37655/uaspej.2025.164249.1314>

Submission Date 2025-07-21

Accept Date 2025-08-21

### المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة والتعرف على علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة من وجهة النظر أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة كركوك. عينة الدراسة حيث تم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل، حيث اشتمل البحث على أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة كركوك . والبالغ عددهم ( 60 ). استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسحي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أظهرت النتائج المستوى جيد لمتغير العدالة التنظيمية والمستوى سلوك المواطنة التنظيمية جيد. وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة كركوك ويوصي الباحث ضرورة تدريب القيادات الإدارية على العدالة التنظيمية و ضرورة الاستمرار في دعم وتعزيز العدالة التنظيمية بجميع أبعادها ( التوزيعية والاجرائية والتفاعلية ) تشجيع الأعضاء الاتحادات على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال على المبادرة، التعاون والعمل الطوعي .

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية ، سلوك المواطنة التنظيمية ، الاتحادات الرياضية

## The role of organizational justice in promoting organizational citizenship behavior in the sub-sports federations in Kirkuk Governorate

Mohammed Ahmed Saber

College of Physical Education and Sports Sciences, University of Kirkuk

### Abstract

The study aimed to assess the levels of organizational justice and organizational citizenship behavior among members of the sub-sports federations in Kirkuk Governorate. Additionally, it sought to explore the relationship between organizational justice and citizenship behavior.

A comprehensive survey method was employed to select a sample of 60 members from the sub-sports federations in the region. The researcher utilized a descriptive approach, utilizing the survey to gather insights.

The findings revealed a positive level of organizational justice as well as a favorable level of organizational citizenship behavior among the participants. Moreover, there was a statistically significant relationship identified between organizational justice and organizational citizenship behavior within these federations.

Based on these results, the researcher recommends that administrative leaders receive training in organizational justice and that efforts to support and enhance organizational justice—encompassing its dimensions of distributive, procedural, and interactive justice—continue. Furthermore, the researcher suggests encouraging federation members to engage in organizational citizenship behaviors through initiatives, cooperation, and volunteer work.

**Keywords:** organizational justice , promoting organizational citizenship, sports federations

## 1- التعريف بالبحث

### 1-1 المقدمة وأهمية البحث

تلعب الإدارة الرياضية دورًا أساسيًا في تطوير الأداء داخل الاتحادات الرياضية الفرعية، من خلال تنظيم العمل وتحفيز الكوادر وتوفير بيئة تنظيمية فعّالة. وتُعد هذه الاتحادات مكونًا مهمًا في دعم الرياضة محليًا وتعزيز ممارستها بشكل منظم. ومع تنامي التحديات، تبرز الحاجة إلى إدارة واعية تضمن الاستقرار والتطور المؤسسي في هذه المنظمات.

العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في الإدارة وخاصة في المؤسسات الرياضية، ويساعد على أداء واجباتهم في الإدارة المؤسسة ويؤدي إلى تحقيق الرضا والولاء التنظيمي لدى الأعضاء الاتحادات الرياضية التي تشعرهم بالعدالة التنظيمية.

ويرى (عاطف محمد، 2015) أن العدالة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية في بيئة العمل، حيث تشير إلى إدراك الأفراد لمدى عدالة السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة، وتوزيع الموارد، وطريقة التعامل معهم. وقد أكدت العديد من الدراسات أن شعور الأفراد بالعدالة داخل المنظمة ينعكس بشكل إيجابي على رضاهم الوظيفي، والتزامهم التنظيمي، وسلوكهم العام في العمل. فالعدالة التنظيمية تخلق مناخًا من الثقة المتبادلة، وتعزز من روح التعاون والانتماء، مما يجعلها أداة فاعلة في رفع جودة الأداء والحد من السلوكيات السلبية داخل المنظمات بمختلف أنواعها، بما في ذلك المؤسسات الرياضية.<sup>(1)</sup>

سلوك المواطنة التنظيمية يُعبّر عن التصرفات الطوعية والإيجابية التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة أو مؤسسة دون أن تُطلب منهم رسميًا. ويُظهر هذا السلوك مدى انتماء الأعضاء وحرصه على مصلحة المؤسسة من خلال التعاون، تقديم المساعدة للزملاء، والحرص على بيئة عمل مستقرة. يُعد هذا السلوك أحد مؤشرات الالتزام التنظيمي، ويسهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة والأداء الجماعي. كما يعكس الروح التطوعية والإخلاص في العمل، مما ينعكس إيجابًا على نجاح المنظمة واستقرارها.

ويؤكد (علاء عدنان، 2024) أن سلوك المواطنة التنظيمية تعد أحد الأمور الرئيسية في تشكيل اتجاهات وواجبات الموظف نحو منظمته أو مؤسسته، وسلوك المواطنة سلوك اختياري من قبل الموظف ويهدف إلى الارتقاء بكفاءة وفعالية المنظمة وهو بذلك لا يرتبط بالعقاب أو المكافأة وإنما يرتبط بطبيعة الفرد لتحقيق مصالح منظمته وشعوره نحوها وهذا ما يبرر الاهتمام الكبير بسلوك المواطنة وتأتي هنا الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة وتحسين أداء الأندية الرياضية.<sup>(2)</sup>

تُسهّم العدالة التنظيمية في الاتحادات الرياضية في تعزيز ثقة الأعضاء بالقرارات والإجراءات الإدارية. ومع شعورهم بالإنصاف، يزداد ميلهم إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية مثل التعاون والمبادرة الطوعية. وبالتالي، فإن العدالة التنظيمية تُعدّ عاملاً جوهريًا في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية داخل الاتحادات الرياضية. أن شعور الأفراد بالعدالة يعزز من ولائهم واستعدادهم لتقديم جهود إضافية دون مقابل. فكلما زاد الإحساس بالعدالة، ازداد مستوى المبادرة والتعاون بين العاملين. وهذا ما ينعكس إيجابًا على بيئة العمل وأداء الاتحاد ككل.

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسات الرياضية ودورها في تعزيز العمل الجماعي الحاجة إلى التنسيق والتعاون بين الأعضاء الاتحادات الرياضية وكذلك استيعاب المؤسسات الرياضية لأهمية العدالة التنظيمية حتى يتم تحقيق أداء جيد في الاتحادات الرياضية.

### 1-2 مشكلة البحث

على الرغم من تزايد الاهتمام ببيئة العمل في المؤسسات الرياضية، إلا أن العديد من الاتحادات الفرعية تعاني من ضعف في أداء الأعضاء وتراجع مستويات الانتماء والمبادرة، مما قد يُعزى إلى غياب الإحساس بالعدالة التنظيمية. وبالتالي، فإن المشكلة الرئيسة لهذا البحث يمكن صياغتها في التساؤل الآتي (ما دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأعضاء في الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة كركوك).

(1) عاطف محمد الدبيب: العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الرياضي، المجلة العلمية للإدارة، جامعة القاهرة، مجلد 11، عدد 2، 2015، ص 112-135.

(2) علاء عدنان عاشور: القيادة الموزعة ودورها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة كركوك، 2024، ص 56.

### 1-3 أهداف البحث

1. التعرف على مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى الأعضاء في الاتحادات الرياضية الفرعية في كركوك.
2. التعرف على مستوى سلوك المواطنة لدى أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في كركوك .
3. التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى الأعضاء في الاتحادات الرياضية الفرعية في كركوك.

### 2- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

#### 1-2 منهج البحث

منهج الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي من المناهج الأساسية في البحوث الوصفية لمناسبتها لطبيعة الدراسة.

#### 2-2 مجتمع البحث

مجتمع وعينة الدراسة مجتمع الدراسة لأعضاء الاتحادات الرياضية في كركوك كمجتمع لإجراء البحث الحالي وعينة الدراسة حيث تم اختيار العينة بالطريقة العمدية من أعضاء الاتحادات الرياضية في كركوك مكون من (60) عضواً في الاتحاد . وقام الباحث بتوزيع (50) استمارة على عينة الدراسة ، ثم اخذ عينة قوامها (10) من المجتمع الأصلي للدراسة الاستطلاعية وذلك من أجل تقنين استمارة الاستبيان موزعين كما يوضحها جدول (1) كالتالي:

جدول (1) يبين توصيف عينة البحث الأساسية والعينة الاستطلاعية

العينة	عدد الاتحادات الرياضية	عدد أعضاء كل الاتحاد	العدد الكلي للعينة	عدد العينة الاستطلاعية	العدد الكلي لعينة الدراسة
الاتحادات الرياضية	20	3	60	10	50
المجموع				10	50
النسبة المئوية			%100	%16.666	86.333

### 2-3 الوسائل والأجهزة والأدوات المستعملة في البحث

#### المصادر والمراجع العربية والاجنبية

- الاستمارة
- جهاز الحاسوب

### 2-4 الاستبيان

تم تكيف الاستمارة (العدالة التنظيمية و الاستمارة سلوك المواطنة) و العبارة وصياغتها لتناسب مع هدف وعينة الدراسة، وروعي عند اختيارها أن تكون جميعها ذات اتجاه إيجابي. وبذلك أصبحت استمارة الاستبيان من (العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية) في صورتها الأولية قبل إجراء المعاملات العلمية عليها للتقنين.

### 2-5 الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية علي عينة قوامها (10) فرد من عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع الدراسة ، بتاريخ 2025/4/7 ، واستهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى وضوح ومناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة وإجراء المعاملات العلمية .

### 2-5 الأسس العلمية للمقاييس

#### 2-5-1 صدق المحكمين :

تم عرض استمارة الاستبيان في صورتها الأولية بكافة محتوياتها (محاور وعبارات) على (9) من السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وذلك لاستطلاع آرائهم عن مدى صدق العبارات المرتبطة بكل محور على حده ، وجاءت موافقتهم بنسبة تتراوح ما بين (80-100 %) على جميع المحاور والعبارات ، واعتبرت موافقة السادة الخبراء على الاستبيان في صورته النهائية بعد التعديل بمثابة صدق أداة الدراسة.

#### - صدق استمارة الاستبيان: (صدق الاتساق الداخلي)

تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق معامل الارتباط البسيط ل(بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان، وهي كما يوضحها جدول (2) التالي:

جدول (2) يبين الاتساق الداخلي ما بين استجابات كل فقرة والدرجة الكلية لاستمارة معامل الارتباط البسيط لـ (بيرسون) لفحص صلاحية عبارات الاستمارة

الاستمارة سلوك المواطن						الاستمارة العدالة التنظيمية					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	80.6	20.0	1	0.80	0.05	13	730.	20.0	25	730.	20.0
2	730.	20.0	2	730.	20.0	14	710.	20.0	26	50.7	10.0
3	730.	20.0	3	80.6	20.0	15	50.7	10.0	27	710.	20.0
4	650.	30.0	4	80.6	20.0	16	40.0	0.02			
5	710.	20.0	5	0.75	0.01	17	0.72	0.00			
6	00.9	0.00	6	0.65	0.03	18	730.	20.0			
7	50.7	10.0	7	00.9	0.00	19	50.7	10.0			
8	50.7	10.0	8	710.	20.0	20	710.	20.0			
9	650.	30.0	9	80.6	20.0	21	730.	20.0			
10	80.6	20.0	10	730.	20.0	22	0.65	30.0			
11	730.	20.0	11	1.00	0.00	23	50.7	10.0			
12	0.72	0.00	12	0.80	0.05	24	650.	30.0			

معنوية "ر" عند مستوى 0.05

يوضح جدول (2) فقد تم اعتماد جميع عبارته لأن معامل الارتباط لكل منها أقل من مستوى الدلالة (0,05)

## 2-5-2 ثبات استمارة الاستبيان (معامل الفالكرونباخ)

تم حساب معامل ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل الفالكرونباخ، وهي كما يوضحها جدول (3) التالي:

جدول رقم (3) يبين قيمة معامل الفالكرونباخ لاستمارة الاستبيان

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	العدالة التنظيمية	12	0.81
2	سلوك المواطن التنظيمية	27	0.78

## 3- عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

بعد الحصول على مجموعة البيانات الأولية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة باستخدام أداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبيان تم استخدام المعالجة الإحصائية من خلال برنامج SPSS وذلك من أجل الحصول إجابات علمية واضحة سوف يتم عرض ومناقشة النتائج من خلال الاهداف الدراسة :

### 1-3 هدف الأول : التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء الاتحادات الفرعية في محافظة كركوك:

جدول (4) يبين الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمستوى لاستجابات العينة لاستبيان العدالة التنظيمية (ن=50)

ت	الفقرات	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المستوى
	البعد : العدالة التوزيعية			
1	يتم توزيع المكافآت في الاتحاد بشكل عادل بين العاملين	180	72	جيد
2	أشعر أن جهودي تُقابل بمكافآت منصفة	182	72.8	جيد
3	توزيع الفرص داخل الاتحاد يتم بناءً على الكفاءة وليس المحسوبية	178	71.2	جيد
4	أعتقد أن نظام التقييم في الاتحاد يعكس الأداء الفعلي	180	72	جيد
	البعد الكلي	180	72	جيد
	البعد : العدالة الإجرائية			
5	يتم اتخاذ القرارات في الاتحاد وفق إجراءات واضحة ومعلنة	185	74	جيد
6	تتاح لي فرصة التعبير عن رأيي في القرارات التي تخص عملي	182	72.8	جيد
7	تُطبق الأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز	190	76	جيد
8	يتم تصحيح الأخطاء في الإجراءات عند حدوثها	186	74.4	جيد
	البعد الكلي	185.70	74.28	جيد

البعد : العدالة التفاعلية			
9	يتم التعامل معي باحترام من قبل إدارة الاتحاد	189	75.6
10	تُقدّم لي المعلومات المتعلقة بالعمل بشفافية	187	74.8
11	يُظهر مسؤولو الاتحاد اهتمامًا بمشاعري عند التعامل معي	180	72
12	أُتلقى تفسيرات منطقية عند صدور قرارات تؤثر عليّ	177	70.8
18	البعد الكلي	183.25	73.3

يتضح من الجدول (4) أن الوزن النسبي لأراء عينة البحث في الاستمارة لأبعاد العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية تتراوح ما بين ( 70.8% إلى 76 ) وحصلت الاستمارة العدالة التنظيمي ككل 73.3% وهذا ما يدل على أن المستوى جيد للعدالة التنظيمية . يعزو الباحث أن وصول العدالة التنظيمية إلى مستوى جيد فقط يعود إلى وجود تطبيق نسبي لمبادئ العدالة داخل الاتحادات، مع استمرار بعض جوانب القصور في الشفافية وتوزيع الفرص. وهذا يؤكد دراسة (Mahony et al, 2010) التي وجدت أن العدالة التنظيمية في المؤسسات الرياضية غالبًا ما تُمارس بشكل غير منتظم أو محدود، مما يجعلها مقبولة دون أن تكون مثالية.<sup>(3)</sup> وهذا ما يشير (Wells and Walker, 2016) إلى أن غياب الشفافية وضعف المساءلة يقللان من إدراك العدالة لدى الأعضاء.<sup>(4)</sup> وكذلك يؤكد (Whisenant , Jordan 2008) أن العلاقات الشخصية غير الرسمية تؤثر أحيانًا على قرارات التوزيع والترقية في السياقات الرياضية، ما ينعكس على مستوى العدالة المُدرَك.<sup>(5)</sup> ويشير (Saber M. A. 2023) (وضرورة الاهتمام توفر نظام حوافز لدى الأعضاء)<sup>(6)</sup> 2-3 الثاني : التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الاتحادات الفرعية في محافظة كركوك

الجدول ( 5 ) يبين الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمستوى لاستجابات العينة لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية (ن = 50)

ت	الفقرات	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المستوى
1	أصلح بين الأعضاء في حالة وقوع خلاف بينهم	185	74	جيد
2	أعمل على مساعدة الأعضاء الجدد بما اتملكها من خبرات	181	72.4	جيد
3	مستعد للعمل كبديل عن الأعضاء عند الضرورة	188	75.2	جيد
4	أرغب في تقديم المساعدة للأعضاء عندما يكون لديهم أعباء كثيرة	179	71.6	جيد
5	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على احسن وجه	178	71.2	جيد
6	أميل إلى الاتصال والتنسيق مع الأعضاء في العمل	177	70.8	جيد
7	أتكلم بكل سرور مع الأعضاء عن مزاياهم في الاتحاد	179	71.6	جيد
8	يتحدث الأعضاء مع بعضهم البعض بأسلوب لائق	180	72	جيد
9	يتقبل الأعضاء النقد البناء	180	72	جيد
10	أتجنب خلق المشاكل بين الأعضاء	185	74	جيد
11	أقوم بمشاوراة الأعضاء في الاتحاد إذا كانت قراراتي تؤثر بهم	184	73.6	جيد

<sup>(3)</sup> Mahony D F, Hums M A, Dittmore S W:Organizational justice in sport. Sport Management Review, 2010, 13(2), pp91–105.

<sup>(4)</sup> Wells J E, Walker N A:Organizational change and justice The impact of transparent and ethical leaders. Journal of Intercollegiate Sport, 2016, 9(2), pp179–199.

<sup>(5)</sup> Whisenant W, Jordan J :Fairness and enjoyment in school-sponsored youth sports. Journal of Sport Behavior, 31(2), 2008, pp157–176.

<sup>(6)</sup> Saber M A, Muhammad A A, Mohammed D F:Administrative Delegation and Motivation and Its Relationship to Effective Decision-Making for Heads of Departments in Physical Education and Sports Sciences Faculties in Iraq. Revista de psicología del ejercicio y el deporte, 2023, 18(1), pp11-14.

12	أذكر إنجازات الأعضاء في الاتحادات لرفع مكانتها ومستواها	188	75.2	جيد
13	أراقب تصرفاتي والأثر الذي يتركه سلوكي في أعضاء الاتحاد لتفادي المشاكل	190	76	جيد
14	أقترح أفكار مفيدة للأعضاء في العمل الجماعي	189	75.6	جيد
15	أحترم أنظمة وتعليمات الاتحاد وأقوم بتنفيذها	187	74.8	جيد
16	أسعى إلى تحسين وتطوير نتائج الاتحاد بقدر الإمكان	180	72	جيد
17	أحافظ على سمعة الاتحاد الذي أعمل به	177	70.8	جيد
18	أتجنب الأعمال الشخصية خلال وقت العمل الرسمي	180	72	جيد
19	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعمل الاتحاد	188	75.2	جيد
20	ألتزم الجدية في أداء المهام الوظيفية	189	75.6	جيد
21	أعمل جاهدا لتطوير مهاراتي	180	72	جيد
22	أهتم بأداء مهمني دون إضاعة الوقت في الشكوى والتذمر من الآخرين	182	72.8	جيد
23	لا أتذمر عندما أقوم بالمهام الإضافية	182	72.8	جيد
24	أتسامح مع من يسيء إلي في الاتحاد وينتقدني	187	74.8	جيد
25	ألتزم حدودي ولا أتجاوزها مع الأعضاء في الاتحاد	178	71.2	جيد
26	أقبل النصيحة والتوجيه من جميع الأعضاء في الاتحاد	188	75.2	جيد
27	أخبر عن الأخطاء عندما أجدها داخل الاتحاد	185	74	جيد
	الاستبيان ككل	183.18	73.27	جيد

يتضح من الجدول (4) أن الوزن النسبي لأراء عينة البحث في الاستمارة سلوك المواطنة التنظيمية لمعرفة المستوي سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية بكروك تراوح ما بين 71.2% إلى 75.6% ) وحصلت الاستمارة ككل 73.27% وهذا ما يدل على أن المستوى جيد لدى عينة البحث

يرى الباحث أن هذا المستوى يعكس امتلاك الأعضاء لخبرات مهنية جيدة مكنتهم من أداء أدوارهم بفعالية، إلا أن قلة فرص التدريب والتأهيل المستمر شكّلت عائقاً أمام تحقيق مستويات أداء أعلى. كذلك، فإن محدودية الدعم الإداري والمالية وإضافة إلى تباين مستويات الانضباط التنظيمي بين الأعضاء، قد أثّرت سلباً على إمكانية الارتقاء بسلوك المواطنة التنظيمية إلى مستويات أعلى وقد أكدت دراسات سابقة أن تدني فرص التدريب المستمر وضعف التنظيم اللوجستي والإداري إلى جانب تفاوت التزام الأعضاء كلها تمثل معوقات رئيسية تحول دون بلوغ الأداء مستويات الامتياز<sup>(7)(8)</sup> 3-3 هدف الثالث: التعرف علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة كركوك .

جدول (6) يبين معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والسلوك المواطنة التنظيمية (ن = 50)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	184.30	3.86	0.98	0.00
سلوك المواطنة التنظيمية	183.08	4.21		

يوضح جدول(6) وجود علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بقيمة ارتباط (0.98) وبقيمة احتمال (0,00). وهذا يدل على أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي وسلبي على سلوك المواطنة التنظيمية .

<sup>(7)</sup> Galcho M, Nigussie A, Alemayehu G :Good sport governance in selected Ethiopian Olympic sports federations: A mixed-methods study. Frontiers in Sports and Active Living, 6,2024, p56.

<sup>(8)</sup> Herold, J., Senff, C., Stollenwerk, A., & Thiem, C. Managing logistics in sport: A comprehensive systematic literature review. European Sport Management Quarterly, 2023, 23(2), pp220–242.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء الاتحادات الرياضية، عندما يشعرون بأن بيئة العمل تسودها العدالة في توزيع المهام والمكافآت، وفي آليات اتخاذ القرار والتعامل الإداري، فإن ذلك يعزز لديهم الشعور بالرضا والانتماء. وهذا الشعور يدفعهم إلى التصرف بإيجابية تجاه الاتحاد، مثل التعاون مع الزملاء، والمبادرة في أداء المهام، والحرص على سمعة الاتحاد ونجاحه، وهي كلها من أشكال سلوك المواطنة التنظيمية. وعليه، يمكن القول أنه كلما زادت العدالة التنظيمية التي يدركها أعضاء الاتحادات الرياضية، زاد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، لأنهم يشعرون بالتقدير والإنصاف، مما يدفعهم لتقديم جهود إضافية طوعية تخدم أهداف الاتحاد.

ويشير دراسة (Khoram A, 2025) إلى أن ارتفاع مستويات العدالة التنظيمية يعزز المشاركة الفعالة والسلوكيات الطوعية الإيجابية لدى الموظفين.<sup>(9)</sup>

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات

##### 1-4 الاستنتاجات

1. ظهرت نتائج البحث أن مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة كركوك كان عند مستوى جيد، مما يدل على إدراك الأعضاء لوجود قدر من العدالة في الإجراءات والقرارات التنظيمية.
2. بينت النتائج أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة كركوك جاء بمستوى جيد أيضاً، وهو ما يعكس التزام الأعضاء بسلوكيات طوعية تسهم في تعزيز فعالية العمل الرياضي.
3. أوضحت النتائج وجود علاقة معنوية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يشير إلى أن تعزيز العدالة التنظيمية يسهم بشكل مباشر في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأعضاء، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي للاتحادات الرياضية الفرعية

##### 2-4 التوصيات

1. ضرورة تدريب القيادات الإدارية على العدالة التنظيمية و ضرورة الاستمرار في دعم وتعزيز العدالة التنظيمية بجميع أبعادها ( التوزيعية والاجرائية والتفاعلية ) .
2. تشجيع أعضاء الاتحادات على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مبادرة التعاون والعمل الطوعي .
3. إجراء دراسة العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة على القيادات الأخرى في مجال الرياضة ودراسة العدالة التنظيمية مع المتغيرات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في مجال الرياضة .

#### المراجع

عاطف محمد الديب: العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الرياضي، المجلة العلمية للإدارة، جامعة القاهرة، مجلد 11، عدد 2، 2015 .

علاء عدنان عاشور: القيادة الموزعة ودورها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة كركوك ، 2024.

Galcho M, Nigussie A, Alemayehu G :Good sport governance in selected Ethiopian Olympic sports federations: A mixed-methods study. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6,2024.

Herold, J., Senff, C., Stollenwerk, A., & Thiem, C. Managing logistics in sport: A comprehensive systematic literature review. *European Sport Management Quarterly*, (2023), 23(2).

<sup>(9)</sup> Khoram A, Navigating transformational leadership justice and citizenship A Ministry of Sports case study *Journal of Public Sector Sports Management*, 2025, 11(2), p88-102



Khoram A, Navigating transformational leadership justice and citizenship A Ministry of Sports case study Journal of Public Sector Sports Management, 2025, 11(2).

Mahony D F, Hums M A, Dittmore S W:Organizational justice in sport. Sport Management Review, 2010, 13(2).

Saber M A, Muhammad A A, Mohammed D F:Administrative Delegation and Motivation and Its Relationship to Effective Decision-Making for Heads of Departments in Physical Education and Sports Sciences Faculties in Iraq. Revista de psicología del ejercicio y el deporte, 2023, 18(1).

Wells J E, Walker N A:Organizational change and justice The impact of transparent and ethical leaders. Journal of Intercollegiate Sport, 2016, 9(2).

Whisenant W, Jordan J :Fairness and enjoyment in school-sponsored youth sports. Journal of Sport Behavior, 31(2), 2008.