



## Research Paper

# دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطننة 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](https://creativecommons.org/licenses/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/uaspesj.2025.164249.1314>

Submission Date 2025-07-21

Accept Date 2025-08-21

## المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة والتعرف على علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة 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 المسحى. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أظهرت النتائج المستوى جيد لمتغير العدالة التنظيمية والمستوى سلوك المواطننة التنظيمية جيد. وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة 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 والإجرائية والتفاعلية ) تشجيع الأعضاء الاتحادات على ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية من خلال على المبادرة ، التعاون والعمل الطوعي .

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية ، سلوك المواطننة 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 دوراً أساسياً في تطوير الأداء داخل الاتحادات الرياضية الفرعية، من خلال تنظيم العمل وتحفيز الكوادر وتوفير بيئة تنظيمية فعالة. وتعود هذه الاتحادات مكوناً مهماً في دعم الرياضة محلياً 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 المتتبعة 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 مناخاً من الثقة المتبادلة، وتعزز من روح التعاون والانتماء، مما يجعلها أدلة فاعلة في رفع جودة الأداء والحد من السلوكات السلبية داخل المنظمات بمختلف أنواعها، بما في ذلك المؤسسات الرياضية.<sup>(1)</sup>

سلوك المواطننة التنظيمية يعبر عن التصرفات الطوعية والإيجابية التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة أو مؤسسة دون أن تطلب منهم رسميًا. ويظهر 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 الطوعية والإخلاص في العمل، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المنظمة واستقرارها ويوكله (علااء عدنان, 2024) أن سلوك المواطننة التنظيمية تعد أحد الأمور الرئيسية في تشكيل اتجاهات وواجبات الموظف نحو منظمته أو مؤسسته، وسلوك المواطننة 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 المواطننة وتأتي هنا الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك المواطننة وتحسين أداء الأندية الرياضية.<sup>(2)</sup>

يسهم العدالة التنظيمية في الاتحادات الرياضية في تعزيز ثقة الأعضاء بالقرارات والإجراءات الإدارية. ومع شعورهم بالإنصاف، يزداد ميلهم إلى إظهار سلوك المواطننة التنظيمية مثل التعاون والمبادرة الطوعية. وبالتالي، فإن العدالة التنظيمية تعدّ عاملًا جوهريًا في تنمية سلوك المواطننة 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 إيجاباً على بيئة العمل وأداء الاتحاد ككل.

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإبراز 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.

### 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 يعزى إلى غياب الإحساس بالعدالة التنظيمية . وبالتالي، فإن المشكلة الرئيسية لهذا البحث يمكن صياغتها في التساؤل الآتي(ما دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية لدى الأعضاء في الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة كركوك).

(1) عاطف محمد الديب: العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الرياضي، المجلة العلمية للإدار، جامعة القاهرة، مجلد 11، عدد 2، 2015، ص112-135.

(2) علاء عدنان عاشور: القيادة الموزعة ودورها في سلوك المواطننة 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 المواطن لدى أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في كركوك .
3. التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن لدى الأعضاء في الاتحادات الرياضية الفرعية في كركوك.

## 2- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

منهج الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحى من المناهج الأساسية في البحوث الوصفية ل المناسبة طبيعة 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 العميقة 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 تقيين استمارة الاستبيان موزعين كما يوضحها جدول(1) كالتالي:

جدول (1) يبين توضيف عينة البحث الأساسية والعينة الاستطلاعية

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

## 2-3 الوسائل والأجهزة والأدوات المستعملة في البحث

### المصادر والمراجع العربية والاجنبية

- الاستماراة

- جهاز الحاسوب

## 2-4 الاستبيان

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

## 2-5 الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على 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 .

الخطوات العلمية للاستمارتين :

### 2-5-1 الأسس العلمية للمقاييس

#### 2-5-2 صدق المحققين :

تم عرض استماراة الاستبيان في صورتها الأولية بكافة محتوياتها (محاور وعبارات) على (9) من السادة الخبراء في مجال الإداره 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 أدلة الدراسة.

- صدق استماراة الاستبيان: (صدق الانساق الداخلي)

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

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

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

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 الفالكونباخ)

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

جدول رقم (3) يبين قيمة معامل الفا لкро نباخ استمارة الاستبيان

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

### 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 على إجابات علمية واضحة سوف يتم عرض ومناقشة النتائج من خلال الأهداف الدراسية :

3-1 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)

المستوى	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الفترات	ت
البعد : العدالة التوزيعية				
يتم توزيع المكافآت في الاتحاد بشكل عادل بين العاملين				1
أشعر أن جهودي تُقابل بمكافآت منصفة				2
توزيع الفرص داخل الاتحاد يتم بناءً على الكفاءة وليس المحسوبية				3
أعتقد أن نظام التقييم في الاتحاد يعكس الأداء الفعلي				4
البعد الكلي				
البعد : العدالة الإجرائية				
يتم اتخاذ القرارات في الاتحاد وفق إجراءات واضحة ومعنفة				5
تتاحة لي فرصة التعبير عن رأيي في القرارات التي تخص عملي				6
تطبق الأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز				7
يتم تصحيح الأخطاء في الإجراءات عند حدوثها				8
البعد الكلي				

**البعد : العدالة التفاعلية**

جيد	75.6	189	يتم التعامل معه باحترام من قبل إدارة الاتحاد	9
جيد	74.8	187	تُقدم لمعلومات المتعلقة بالعمل بشفافية	10
جيد	72	180	يُظهر مسؤولو الاتحاد اهتماماً بمشاعري عند التعامل معه	11
جيد	70.8	177	اتلقى تفسيرات منطقية عند صدور قرارات تؤثر على	12
جيد	73.3	183.25	البعد الكلي	18

يتضح من الجدول (4) أن الوزن النسبي لرأء عينة البحث في الاستمارة لأبعاد العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية تتراوح ما بين ( 70.8% إلى 76 ) وحصلت الاستمارة العدالة التنظيمية ككل 73.3% وهذا ما يدل على أن المستوى جيد للعدالة التنظيمية . يعزز 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 يؤكّد دراسة (Mahony et al, 2010) التي وجدت أن العدالة التنظيمية في المؤسسات الرياضية غالباً ما تمارس بشكل غير منظم 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 يؤكّد (Jordan2008 , Whisenant , 2008) أن العلاقات الشخصية غير الرسمية تؤثر أحياناً على قرارات التوزيع والترقية في السياسات الرياضية، ما ينعكس على مستوى العدالة المدرَك<sup>(5)</sup>. ويشير (Saber M. A.2023 ) (وضرورة الاهتمام توفر نظام حواجز لدى الأعضاء)<sup>(6)</sup>

**2-3 الثاني : التعرف على مستوى سلوك المواطنات التنظيمية لدى أعضاء الاتحادات الفرعية في محافظة كركوك**

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

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

<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.

جيد	75.2	188	أذكر انجازات الأعضاء في الاتحادات لرفع مكانتها ومستواها	12
جيد	76	190	أراقب تصرفاتي والأثر الذي يتركه سلوكى في أعضاء الاتحاد لتفادي المشاكل	13
جيد	75.6	189	اقترح أفكار مفيدة للأعضاء في العمل الجماعي	14
جيد	74.8	187	احترم أنظمة وتعليمات الاتحاد وأقوم بتنفيذها	15
جيد	72	180	أسعى إلى تحسين وتطوير نتائج الاتحاد بقدر الإمكان	16
جيد	70.8	177	احفظ على سمعة الاتحاد الذي اعمل به	17
جيد	72	180	تجنب الأعمال الشخصية خلال وقت العمل الرسمي	18
جيد	75.2	188	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعمل الاتحاد	19
جيد	75.6	189	الالتزام الجدي في أداء المهام الوظيفية	20
جيد	72	180	أعمل جاهداً لتطوير مهاراتي	21
جيد	72.8	182	أهتم بأداء مهمتي دون إضاعة الوقت في الشكوى والتذمر من الآخرين	22
جيد	72.8	182	لا أذمر عندما أقوم بالمهام الإضافية	23
جيد	74.8	187	أتسامح مع من يسيء إلي في الاتحاد وينتقدني	24
جيد	71.2	178	الالتزام حدوبي ولا اتجاوزها مع الأعضاء في الاتحاد	25
جيد	75.2	188	أتقبل النصائح والتوجيه من جميع الأعضاء في الاتحاد	26
جيد	74	185	أخبر عن الأخطاء عندما أجدها داخل الاتحاد	27
جيد	73.27	183.18	الاستبيان ككل	

يتضح من الجدول (4) أن الوزن النسبي لأراء عينة البحث في الاستثمار سلوك المواطن التنظيمية لمعرفة المستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية بكركوك تراوح ما بين (71.2% إلى 75.6%) وحصلت الاستثمار كل 73.27% وهذا يدل على أن المستوى جيد لدى عينة البحث

يرى الباحث أن هذا المستوى يعكس امتلاك الأعضاء خبرات مهنية جيدة مكنتهم من أداء أدوارهم بفعالية، إلا أن قلة فرص التدريب والتأهيل المستمر شكلت عائقاً أمام تحقيق مستويات أداء أعلى. كذلك، فإن محدودية الدعم الإداري والمالي وإضافة إلى تباين مستويات الانضباط التنظيمي بين الأعضاء، قد أثرت سلباً على إمكانية الارتقاء بسلوك المواطن 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)</sup> 3-3 هدف الثالث: التعرف علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى الأعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة كركوك .

جدول (6) يبين معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والسلوك المواطن التنظيمية (n=50)

المتغيرات	العدالة التنظيمية	الوسط الحسابي	معامل الارتباط	مستوى الدالة
سلوك المواطن التنظيمية	184.30	3.86	0.98	0.00
	183.08	4.21		

يوضح جدول(6) وجود علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية بقيمة ارتباط (0.98) وبقيمة احتمال (0,00). وهذا يدل على أن العدالة التنظيمية لها تأثير ايجابي وسلبي على سلوك المواطن 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 بيئه 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 المواطننة التنظيمية. وعليه، يمكن القول أنه كلما زادت العدالة التنظيمية التي يدركها أعضاء الاتحادات الرياضية، زاد مستوى سلوك المواطننة 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 المواطننة 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 المواطننة التنظيمية، مما يشير إلى أن تعزيز العدالة التنظيمية يسهم بشكل مباشر في تنمية سلوكيات المواطننة 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 والإجرائية والتفاعلية ) .

2. تشجيع أعضاء الاتحادات على ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية من خلال مبادرة التعاون والعمل الطوعي .

3. إجراء دراسة العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة 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 المواطننة 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.