

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : إدارة وتسيير رياضي

تخصص : إدارة وتنظيم رياضي



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: عنيزة زكرياء

تحت عنوان

دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة
التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريريج

لجنة المناقشة :

رئيسا

جامعة : محمد بوضياف - المسيلة-

د/ دحماني نعيمة

مشرفا ومقررا

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

د/ زحاف محمد

مناقشا

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

أ/ ساسي بوعزيز

السنة الجامعية : 2016 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ

وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ ءَلَّا تَعْدِلُوا اءَدِلُوا هُوَ ءَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ

وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَيْرٌ مِّمَّا تَعْمَلُونَ

(سُورَةُ الْمَائِدَةِ، الْآيَةُ 8)

شكر و عرفان

قال تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم" صدق الله العظيم

سورة إبراهيم، الآية (7)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

صحيح ابن حبان

الشكر لله أولاً وأخيراً الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة، أملاً من الله العليّ القدير أن ينفع بها الدارسين والباحثين، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود، وذلك من باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهود طيبة، وأخص بالشكر الأستاذ الفاضل، "زحاف محمد"، الذي لم يبخل عليّ بالنصح والإرشاد فلان نعم المدير، فجزاه الله تعالى عني كل خير. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتكنولوجيا الأنشطة البدنية والرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

إهداء

إلى كنزتي الثمين... بحر العطاء وروح الحياة

والدتي الغالية

ألبسها الله الصحة والعافية

إلى معلّمي الذي لا زلت أتعلم منه كل لحظة

والدي الغالي

أطال الله عمره على النفوس

إلى إخوتي وأخواتي

سندي و بهجة حياتي

إلى كل محب و صديق... ومهنتهم

أهدي ثمرة جهدي

المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكر وعرقان
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل التمهيدي	
الإطار العام للدراسة	
05	1. إشكالية الدراسة
06	2. فرضيات الدراسة
07	3. أهمية الدراسة
07	4. أهداف الدراسة
07	5. أسباب اختيار الموضوع
08	6. الكلمات الدالة في الدراسة
11	7. الدراسات السابقة
الفصل الأول : العدالة التنظيمية	
16	1. العدالة في الفكر الإنساني
16	2. أهمية العدالة التنظيمية
17	3. أبعاد العدالة التنظيمية
19	4. نظريات العدالة التنظيمية
الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية	

25	1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
25	2. مداخل سلوك المواطنة التنظيمية
26	3. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
26	4. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
29	5. محددات سلوك المواطنة التنظيمية
الفصل الثالث: الإدارة الرياضية	
33	1. الإدارة العامة
33	2. الإدارة الرياضية
34	3. أهمية الإدارة الرياضية
34	4. مستويات الإدارة الرياضية
35	5. صفات الإدارة الرياضية
36	6. التنظيم الإداري في التربية البدنية
الجانب التطبيقي	
الفصل الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة	
39	1. الدراسة الاستطلاعية
39	2. المنهج المتبع في الدراسة
40	3. مجتمع وعينة الدراسة
41	4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
44	5. الأساليب الإحصائية
44	6. إجراءات التطبيق الميداني للدراسة
الفصل الثاني: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
46	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة
50	2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
53	3. استنتاج عام

53	4. توصيات واقتراحات
54	خاتمة
56	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق

فائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
40	درجات الاستبيان	01
41	معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لاستبانة العدالة التنظيمية	02
42	معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لاستبانة سلوك المواطنة	03
42	معامل ألفا كرونباخ لاستبانة العدالة التنظيمية	04
43	معامل ألفا كرونباخ لاستبانة سلوك المواطنة التنظيمية	05
45	يوضح نتائج عدالة التوزيع في ترسيخ سلوك المواطنة بأبعادها	06
46	يوضح نتائج عدالة الإجراءات في ترسيخ سلوك المواطنة بأبعادها	07
47	يوضح نتائج عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة بأبعادها	08
48	يوضح دلالة الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية مع دلالة الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية	09

فائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
16	أبعاد العدالة التنظيمية	01
19	نظرية العدالة لآدمز	02
24	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	03
27	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	04

مُقَلَّمَاتُ

يمثل العنصر البشري أهم موارد المنظمة، وأصلا من أصولها؛ إذ لا يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة الماهرة، ولعل نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرتها منظماتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه وعلى قدرة تلك المنظمات على استكشاف العناصر التي ترفع الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة.

وتعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات التنظيمية وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات الرياضية، حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمة، من منطلق أن العدالة التنظيمية تعد مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي في المنظمة الرياضية.

فموضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجدد ويرتبط بالكثير من المفاهيم التي تواجهها المنظمة ويؤثر بها، من أهمها موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، ذلك أن العدالة التنظيمية هي أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة، من خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم، وخلق المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل، وهذا يعمل على خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات وتدفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم وأدائهم لأدوار إضافية من أجل تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية، وخلق حالة من الانتماء والإخلاص لدى عامليها.

وكان اختيارنا لموضوع دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية محاولة منا تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في مساعدة المنظمة الرياضية على اكتساب عامليها من خلال ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وذلك للأثر الذي يمكن أن تحدثه في أداء العامل والمنظمة؛ ففي حالة ارتفاع مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء السلوكيات الإيجابية، أما في حالة العكس فإنه يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية كالتخفيض مستوى الولاء التنظيمي وزيادة معدل دوران العمل وغيرها من السلوكيات السلبية التي سوف تؤثر بالسلب على أداء المنظمة وكفاءتها.



ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى جانبين: جانب نظري والآخر تطبيقي.

الجانب النظري، تناولنا فيه الإطار العام للدراسة حيث تكون من إشكالية وتساؤلات الدراسة، ثم قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات لمحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة ، ثم انتقلنا إلى أسباب اختيار الموضوع والأهمية العلمية والعملية له، وكذا الأهداف المراد الوصول إليها، كما قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، بالإضافة إلى إبراز بعض الدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا هذه، والتي سبق أن تناولت هذا الموضوع والتعقيب عليها.

وتناولنا أيضا فصله الأول، الذي جاء تحت عنوان العدالة التنظيمية، فقد حاولنا في البداية التطرق إلى مفهوم العدالة في الفكر الإنساني، الأهمية التي تكتسيها العدالة التنظيمية داخل المنظمة، لتتطرق بعدها إلى أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)، وصولا إلى أهم النظريات التي تناولتها.

أما في فصله الثاني، الذي جاء تحت عنوان سلوك المواطنة التنظيمية، حاولنا من خلاله التطرق إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ومدخلها، مروراً بأهميتها وأبعادها، وصولا إلى محدداتها.

وفي الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان الإدارة الرياضية، فقد حاولنا التطرق إلى الإدارة العامة، والإدارة الرياضية بأهميتها، مستوياتها، صفاتها، مكوناتها ومهاراتها الأساسية، لنصل في الأخير إلى التنظيم الإداري في التربية البدنية.

أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على فصلين، حيث جاء الفصل الأول لعرض مختلف الإجراءات الميدانية للدراسة بدءا بالدراسة الاستطلاعية وتحديد مجالات الدراسة(المجال المكاني، المجال الزمني) ثم تحديد المنهج المستخدم وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، كما تم التطرق إلى أدوات جمع البيانات، والإجراءات التطبيقية الميدانية للدراسة، وأخيرا تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، أما الفصل الثاني فيتعلق بعرض وتحليل وتفسير النتائج وكذا مناقشتها على ضوء الفرضيات لنصل في الأخير إلى خاتمة البحث.

الجانب النظري

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية اللبنة الأساسية في أي منظمة سواء كانت هذه المنظمة سياسية أو اقتصادية أو رياضية، وباعتبار أن المنظمة تشمل مجموعة من الأنساق المتفاعلة والمتداخلة فيما بينها، كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآليات، فإن العنصر البشري يعتبر أهم العناصر على الإطلاق فهو الذي ينظم ويوزع الأعمال ويوفر الموارد ويستخدمها، ومهما بلغت المنظمة من تطور في تصميمها للهيكلة التنظيمي وخطوط الإنتاج ونظم الرقابة إلا أنها قد تفشل بسبب تعيينها لأفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على تحفيز واكتساب ولاء عامليها لتحقيق أهدافها وعليه فإن بقاء وتطوير المنظمة تعتمد اعتمادا كلياً على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها والقدرة على تحفيزها لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية وتكوين سلوكيات واتجاهات إيجابية نحو العمل والمنظمة بشكل عام.

لذلك فقد ظهرت العديد من المحاولات من أجل معرفة مصادر السلوك وفهمها من أجل تعديلها وتوجيهها نحو ما هو مطلوب، فقد برزت العديد من النظريات منها ما تعرف بالنظريات التقليدية التي حاولت أن تربط سلوك الفرد داخل المنظمة بمجموعة من العوامل الاقتصادية والتنظيمية التي من شأنها أن ترفع من مستويات الأداء، وبتركيزها على الجانب الرسمي والمادي واعتباره الأساس الذي تقوم عليه المنظمة، ظهرت نظريات حديثة لتؤكد على ضرورة الاهتمام بمشاعر الفرد العامل وأحاسيسه وبيئته الاجتماعية والعلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين زملائه ورؤسائه، ومن أبرز هذه النظريات نجد نظرية العدالة (لأدمز) حيث استطاع أن يقدم هذه النظرية أثناء عمله كباحث نفسي في شركة general electric حيث لاحظ أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل المنظمة، فعندما يشعر الفرد أنه لا يعامل بشكل عادل من قبل منظمته فإن هذا الشعور يمكن أن يخلق آثار عكسية على سلوكيات الفرد وعلى أداء عمله. (الصرن، 2004، ص291).

ومنه فإن تطبيق مبدأ العدالة والنزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين في المنظمة، ويرى البعض أن المنظمات المعاصرة تواجه شبكة من العلاقات الداخلية والخارجية التي سوف تؤثر على مستقبلها، مما يحتم عليها تجاوز أدوارها التقليدية والنظم البيروقراطية المعمول بها، إلى ممارسة أدوار جديدة ونظم أكثر فعالية.

ومن أهم هذه السلوكيات نجد سلوك تطوعي، يقدمه الفرد لمنظمته أو لبعض أفرادها، دفعه إليه ولاؤه لهذه المنظمة وانتمائه إليها ورضاه عنها، وربما كان دافعه نحو هذا السلوك ثقافته القيمية والتنظيمية، ويعلق على هذا الدور بسلوك المواطن الصالحة أو المواطنة التنظيمية، وهو أكثر أشكال السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية بالمنظمات، ويمثل الأنشطة التي تزيد من أعباء الوظيفة التي يقوم بها العاملون في المنظمة، ولهذا السلوك ثلاث خصائص حسب برينبرغ و بارون: "الأولى إن ما يقوم به العامل يتجاوز المطلوب منه بموجب وصف الوظيفة التي يشغلها، الثانية إن القيام بهذه الأنشطة متروك بطبيعته للعامل أي أن من يقوم بها يؤدي ذلك تطوعاً، الثالثة أن هذه الأنشطة قد لا يكون معترفاً بها ضمن هيكل نظام التعويض في المنظمة.

وبالرجوع إلى الواقع العملي في المنظمات الجزائرية و التي من بينها المنظمات الرياضية فإنه يلاحظ موجة الاضطرابات العمالية التي مست مختلف القطاعات, إذ تمحورت مطالبها بشكل عام حول زيادة الأجور وإعادة النظر في المنح والتصنيف المهني وتوفير معدات ووسائل العمل, وإعادة النظر في ساعات العمل الإضافي وغيرها من المطالب .
 والمتمعن في هذه المطالب يستنتج أن العامل الجزائري لا يشعر بالعدالة في جل المنظمات عبر الوطن, أي عدم إدراكه للعدالة التنظيمية ,خاصة فيما يتعلق بالعدالة في التوظيف والترقية وتقييم الأداء والتعامل مع العاملين, وتطبيق الإجراءات والقوانين على فئة دون الأخرى, وهو الأمر الذي يؤدي إلى ظهور خلافات وتناقضات قد تتطور إلى مرحلة من الصراع بين العاملين في المنظمة وما ينتج عن ذلك من تمييز قد يؤدي إلى ظلم وإجحاف في حق بعض العاملين الذين هم بطبيعة الحال يكرهون أن تهضم حقوقهم أو يستغل ضعفهم دون وجه حق ,حيث يؤكد أحد الباحثين بأن الممارسات التنظيمية المنافية للعدالة ذات تأثير سلبي في سلوك العاملين. (البدراي,2010, ص 18).
 ومن هذا المنطلق فإننا نحاول من خلال دراستنا هذه الكشف عن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمة الرياضية دورها في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بها, وعليه فإن مشكلة الدراسة تتحدد في ضوء التساؤل العام الآتي :

هل للعدالة التنظيمية دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية ؟

ومنه تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لعدالة التوزيع دور في ترسيخ المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة التنظيمية ؟
- هل لعدالة المعاملات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية؟
- هل لعدالة الإجراءات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية؟

2- فرضيات الدراسة :

نظرا للدور إلى تلعبه الفروض في تحديد معالم البحث و توجيهه للوجهة السليمة، فقد قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

2-1- الفرضية العامة :

لعدالة التنظيمية دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة الرياضية .

2-2- الفرضيات الفرعية :

- لعدالة التوزيع دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة الرياضية .
- لعدالة المعاملات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة الرياضية .
- لعدالة الإجراءات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة الرياضية .

3-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أحد أهم المواضيع في ميدان الإدارة والتنظيم في الرياضة ألا وهو موضوع دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث أن المنظمة الناجحة لم تعد تسعى فقط لزيادة الإنتاجية و إنما راحت تبحث عن كيفية كسب انتماء وولاء عامليها وعليه فلبحسنا هذا أهميتين :

3-1-أهمية علمية : تتمثل في زيادة المعلومات والمعارف وإثراء التراث النظري فيما يخص هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال إدارة وتنظيم في الرياضة ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده .

3-2-أهمية عملية : تتمثل في الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية التي تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المنظمات الرياضية على زيادة معدلات أداء مواردها البشرية من خلال تنمية شعورهم بالانتماء لها وذلك بتبني مبادئ العدالة التنظيمية تجاه مختلف العاملين فيها.

4-أهداف الدراسة :

إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لابد وأن يكون له هدفا أو مجموعة أهداف محددة يرجو بلوغها وتختلف الأهداف باختلاف الأسباب التي دفعت بالباحث إلى إنجاز البحث، وعليه جاءت الأهداف من دراستنا كما يلي :

- معرفة دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية .
- إبراز دور عدالة التوزيع في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- إبراز دور عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- معرفة دور عدالة الإجراءات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- التعرف على مستوى تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمة الرياضية.
- التوصل إلى نتائج يمكن أن تساعد على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية ، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة الرياضية بكفاءة وفعالية .

5-أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب من أهمها:

- الميل الشخصي نحو دراسة موضوع العدالة التنظيمية ودورها في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.
- كسب معرفة نظرية و تطبيقية تفيدنا في المجال المهني مستقبلا.
- الأهمية البالغة التي تتمتع بها العدالة التنظيمية داخل المنظمة، و اعتبارها أحد المقومات الأساسية في المنظمات الرياضية .
- ظهور بعض المشاكل في المنظمات الرياضية الجزائرية، نتيجة لعدة أسباب من أهمها غياب العدالة التنظيمية.

6-الكلمات الدالة في الدراسة :

يعتبر تحديد المفاهيم ضرورة ملحة يستخدمها الباحث لتحديد مضمون الإشكالية، بحيث يعمل على ترجمة مشكلة بحثه إلى متغيرات ومؤشرات ذات دلالة علمية، لذلك لا بد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة، و التي يمكننا حصرها في ما يلي :

6-1-العدالة :

لغة:

العدالة: مشتقة من العَدْل و العَدْلُ ضِدُّ الجَوْرِ، وَعَدَلَ الحُكْمَ تَعْدِيلاً أَقَامَهُ وَعَدَلَهُ وَعَادَلَهُ بِمعنى وَازَنَهُ، وَالعَدْلُ المِثْلُ والنَّظِيرُ كَالعَدْلُ والعَدِيلُ والاعتِدَالُ، وَعَدَلَ عن الطَّرِيقِ أي مَالَ عَنْهُ، وَعَدَلَ فُلَانٌ بِفُلَانٍ أي سَوَّى بَيْنَهُمَا وهكذا فإقامة العدل هي التسوية بين النظيرين أو النظراء، والعَدْلُ: الإِنصَافُ وهو إِعطَاءُ المرءِ مَالَهُ وَأَخَذُ مَا عَلَيْهِ . (المعجم الوجيز، 1980، ص409)

وقد وردت كلمة "عدل" وفعالها و مصدرها ومشتقاتها (28) مرة في القرآن الكريم .(زايد، 2006، ص9-11)، كقوله تعالى: « إِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَ الْإِحْسَانِ » (سورة النحل، الآية90)، وقوله تعالى: « وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ » (سورة النساء، الآية08).

كما أن سيرته صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين تميزت بالعدل و المساواة فقد دعا إلى عدالة اجتماعية شاملة ترسيخا لفكرة العدل كمبدأ وتنميتها وتطويرها كسلوك لأن العدل هو أهم الدعائم التي يقوم عليها كل مجتمع صالح . (إمام ، 2003، ص76)

6-2-العدالة التنظيمية:

اصطلاحا:

يعرف "الفهداوي" و "القطاونة" العدالة التنظيمية بأنها "عبارة عن قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة" (الفهداوي، صالح، القطاونة، 2004، ص5). حيث ركز "الفهداوي" و "القطاونة" في تعريفهما للعدالة التنظيمية على الأثر النفسي المترتب من وراء تطبيق للعدالة التنظيمية من خلال مقارنة العامل بين ما يقدمه للمنظمة وما يحصل عليه منها.

وحسب "دينس" و "نيوستورم" العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين. (خرموش، 2013، ص31) ونلاحظ على التعريف الذي قدمه كل من "دينس" و "نيوستورم" للعدالة التنظيمية أن هذه الأخيرة تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات إلى المدخلات داخل المنظمة.

وبالتالي نلاحظ أن العدالة التنظيمية يمكن التماسها عن طريق ملاحظة العاملين للعدالة فيما يخص قيمة المدخلات إلى المخرجات التي يتحصل عليها العامل ومقارنتها مع ما يحصل عليه زملائه في العمل ومنه فإن العدالة هنا هي عدالة التوزيع .

إجرائيا:

من خلال ما سبق يمكن تعريف العدالة التنظيمية إجرائيا على أنها:

مدى إدراك العاملين بالإدارة الرياضية للإنصاف والعدالة في المعاملة من جانب المنظمة وذلك فيما يتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يتم تسلمها، والوسائل أو الإجراءات التي يتم إتباعها في سبيل توزيع تلك المخرجات، والمعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملين أثناء تنفيذ تلك الإجراءات، وفيما يتعلق بكفاية المعلومات والتفسيرات المقدمة للمرؤوسين بشأن الإجراءات التنظيمية.

6-3- السلوك :

لغة :

مصدر سلك ، يقال : سلك طريقا، وسلك المكان، يسلكه سلكا و سلوكا، وسلكه غيره (ابن منظور، ج10، ص442) . السلوك : و هو كل الاستجابات المتعلقة و غير المتعلقة القابلة للملاحظة و القياس، والتي تصدر عن الكائن الحي ردا على المثيرات التي يواجهها الكائن الحي في لحظة معينة . (كردي، دت، ص4) .

6-4- المواطنة :

لغة:

تشق من كلمة الوطن ، و هو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان و الجمع أوطان ، و يقال وطن بالمكان ، و أوطن به أي أقام أوطنه اتخذه وطنا ، و أوطن فلان أرض كذا ، أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيه . (ابن منظور ، 1999).

6-5- سلوك المواطنة التنظيمية

اصطلاحا :

يرى Organ أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري من قبل الموظف يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة و فعاليتها فهو ذا طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة (Organ , 1991, p43) .

و يعتقد Polat أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك في للمنظمة و الإدارة و الجماعات و الأفراد و يتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالية داخل المنظمات . (Polat,2009, p1591) .

و يمكن تبرير الاهتمام بالمزايدة بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا المفهوم وعلاقته بالأبعاد والمخرجات التنظيمية ، فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات و الإدراك و القيادة و التغيير .

كما يعرفه "Febles" سلوك المواطنة التنظيمية هو السلوك التطوعي الاختياري ، إلى تعزيز أداء المنظمة و زيادة فعاليتها و كفاءتها (Febles ,2005,p28) .

إجرائيا :

هو سلوك اختياري تطوعي يتعدى النشاط الرئيسي يهدف إلى ارتقاء بالمنظمة الرياضية وتطويرها، ويؤدي بالموظف إلى بذل جهود مضاعفة في العمل بالإضافة إلى التحلي بالسلوك الحضاري وقيمة الإيثار ، وهو سلوك بدون مقابل أي بدون مكافأة أو عقاب.

6-6- الإدارة:

لغة: حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي:

-إدارة مال: فندق وهي بمعنى تسيير رأس المال.

-إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.

-مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة. (ربيع، 1983، ص1875)

اصطلاحا:

-يعرفها Jenson بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد

جهود هذه الأفراد من خلال الإنجازات الفعالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح. (إبراهيم، 2002، ص52)

-يعرفها فويول: "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة" (شلتوت، بدون سنة، ص08)

- إن تعبير الإدارة يعني تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة جمع بشري في منطقة معينة لتحقيق هدف معين. (باهي، 2001، ص27)

6-4- الإدارة الرياضية:

اصطلاحا:

حسب تعريف "سونس كيلبي"، "بلاتش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة

والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية. (شبحا، 1983، ص41)

إجرائيا:

هي عملية اجتماعية يتم فيها تكثيف جهود العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريرج، كأفراد الجماعات

لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة، ويتم ذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والفنية

المتاحة لهذه المنشأة.

7-الدراسات السابقة:

إن للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث علمي، لأنها توفر الكثير من المعلومات، بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات والشواهد الواقعية لتكون انطلاقة يبنى على أساسها البحث، وفي ما يلي سيتم عرض ما تم التوصل إليه من دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث :

الدراسة الأولى:

دراسة أميرة محمد رفعت حواس(2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي هدفت إلى قياس أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث طبيعتها واتجاهاتها ومدى قوتها بالنسبة للعاملين بالبنوك التجارية ، وقد استخدمت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي ،و اعتمدت على عينة عشوائية بلغ حجمها (400) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية (قطاع عام) بمنطقة القاهرة الكبرى، كما تم استعمال الاستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية ،وأظهرت النتائج أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه يكون هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الدراسة الثانية:

دراسة الباحث سامر عبد المجيد البشاشة (2008)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية من خلال أبعاد هذا الأخير المتمثلة في الولاء التنظيمي: التشابه التنظيمي- العضوية، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت على عينة عشوائية بلغ حجمها (919) مفردة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكانت أبرزها:

- أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التعاملات ثانياً والعدالة التوزيعية أخيراً.
- أن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى وفي الأخير بعد الولاء التنظيمي.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

الدراسة الثالثة:

دراسة راتب سعود وسوزان سلطان (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، دراسة ميدانية بجامعة عمان العربية للدراسات العليا، وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة

من (450) مفردة، كما استخدمنا أداتان موجهتان لأعضاء هيئة التدريس هما مقياس العدالة التنظيمية الذي صممه "نيورف" و"مورمان" ومقياس الولاء التنظيمي الذي أعده "بورتر" وزملاؤه، وقد تم التحقق من صدق المقياسين وثباتهما، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- دلت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة.
- دلت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعا.
- تبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

الدراسة الرابعة:

دراسة نافع وجيه عبد الستار (2012)، أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على البنك السعودي بمحافظة الطائف، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة التشابه والاختلاف بين البنوك السعودية بمحافظة الطائف وذلك من حيث أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة بها، وتحديد أهم الأبعاد المتعلقة بمتغيري الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة قدرت ب(320) مفردة، كما استعمل الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أن مستوى العدالة التنظيمية في البنوك السعودية بالطائف يعتبر مقبولا إلى حد ما، وأن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية هي عدالة المعاملات وأقلها عدالة التوزيع، بينما عدالة الإجراءات هي التي تتوسط البعدين السابقين.
- أن سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك السعودية بالطائف يعتبر مرضيا إلى حد كبير، أن أكثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هي السلوك الحضري، وأن أقلها الروح الرياضية.
- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالبنوك السعودية بالطائف.

الدراسة الخامسة:

دراسة شدا لطفي محمود محمد (2012)، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، ولقد اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، ولقد تكون مجتمع الدراسة من (12388)، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية بلغ حجمها (555)، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جدا في المجال الكلي والمجالات الفرعية (عدالة المعاملات والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع).
- أن توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

الدراسة السادسة:

دراسة حياة الذهبي (2014)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة لولاية أدرار)، وهدفت الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي وشملت عينة الدراسة (75) مفردة، كما استعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل العمال.
- إن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل العمال.
- إن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل العمال.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها والمتعلقة بمتغيري الدراسة أو بأحدهما ما يلي:

تناولت هذه الدراسات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال ربطها بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل دراسة سامر عبد المجيد البشابشة " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي " دراسة راتب سعود وسوزان سلطان "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، أو بإدخال أحد هذين المفهومين كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات تنظيمية أخرى كدراسة أميرة رفعت محمد حواس " أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية " و " دراسة نافع وجيه عبد الستار " أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ".

دراسة العدالة التنظيمية في مختلف المنظمات: البنوك التجارية (دراسة أميرة رفعت محمد حواس) المؤسسات الإقتصادية (دراسة دراسة حياة الذهبي ودراسة عبد الكريم السكر)، الجامعات (دراسة راتب سعود وسوزان سلطان)، المدارس (دراسة شدا لطفي محمود محمد)، وتأتي الدراسة الحالية كإضافة جديدة تبحث دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في منظمة بحثية في المجال الرياضي (مديرية الشباب والرياضة).

كما أن هذه الدراسات كانت بمثابة دليل لنا بشقيها النظري والميداني، حيث استفدنا في دعم الإطار النظري لدراستنا، كما تم الاعتماد عليها في بلورة مشكلة البحث وطريقة طرحها، وكذلك اقتباس عبارات أداة الدراسة، وبالتالي

فإن هذه الدراسات قد انطوت على جملة قضايا ساهمت في بلورة الأفكار التي ساعدتنا على وضع معالم وأهداف دراستنا.

هذه الدراسات تعد سندا أساسيا لدراستنا هذه، حيث ساعدتنا في التعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تكوين الاتجاهات والسلوكيات الايجابية (الالتزام، سلوك المواطنة التنظيمية، الثقة...) داخل المنظمة وانعكاس ذلك على المنظمة والفرد على السواء، وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

الفصل الأول

العدالة التنظيمية

1- العدالة التنظيمية

1-1- العدالة في الفكر الإنساني:

إن العدالة هي من بين أكثر المعايير القيمة للحياة الاجتماعية وهي أيضا أساس كل السلوكيات الملائمة أو اللائقة، فوجودها يجعل كل الأعمال تتم بشكل صحيح، وعدم توفرها يدفع الأفراد إلى سلوكيات اتجاهات غير قانونية للحصول على حقوقهم، فالعدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من أمن واستقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة جذابة إذ أنها مطلب الناس جميعا وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق حيث أنها احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القديم، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه، فإذا كانت العدالة متعلقة بالشيء المطابق للحق دلت على المساواة والاستقامة، أما إذا كانت العدالة متعلقة بالفاعل دلت على إحدى الفضائل الأصيلة وهي الحكمة والشجاعة والعفة، كما يرمز البعض للعدالة بالميزان متساوي الكفتين، كفة تحمل حق المدين، وكفة ثانية يتلقى منها المدين حقه حتى يتحقق التوازن بينهما. (خرموش، 2012، ص48)

مما سبق ذكره يمكن القول أن مفهوم العدالة يعتبر مفهوما " عابرا للعلوم " بحيث كما سبق الذكر نجد عند القانونيين وعلماء الاجتماع والسياسيين وعند الإداريين، إلا أننا سنقتصر على مفهوم العدالة التنظيمية على أنها إدراكات العاملين للعدالة في مجال العمل أو المكان المنظم من خلال علاقتهم بالمنظمة أو رئيسهم المباشر والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.

1-2- أهمية العدالة التنظيمية:

تلعب العدالة التنظيمية دورا بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكلة الاجتماعي والنفسي للمنظمة بحيث أنها تعد من الأمور الهامة التي تشغل العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها، ويتمثل ذلك في:

- تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف المنظمة لهم، أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمنظمتهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المنظمة وسمعتها. (عساف، 1994، ص128)
- تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.
- إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المنظمة، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم. (السعي، 2012، ص129)
- حسبما جاء في دراسة "Brockner" تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين هما: (أبو جاسر، 2010، ص08)

الأول : أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا.

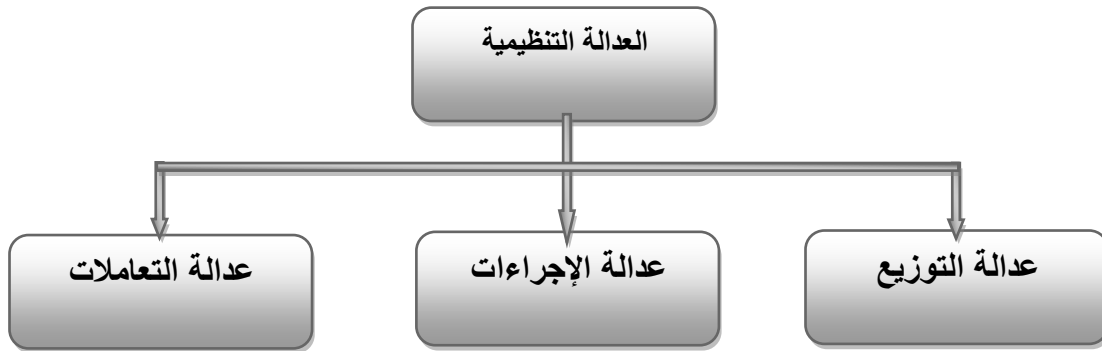
الثاني : أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم.

-تعتبر العدالة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة، حيث تعمل على جذبها وخصوصا الطموحة منها، فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات، الاعتراف بالتميز في الأداء في الكفاءات والقدرات ... يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المنظمات. (القيوتي، 2003، ص50).

-إن شعور العامل بتوفر العدالة التنظيمية يدفعه إلى الإبداع التنظيمي بخلق أفكار جديدة تخدم المنظمة.

1-3-أبعاد العدالة التنظيمية:

إن العدالة التنظيمية تعتبر عموما مكونة من ثلاثة أبعاد سيتم توضيحها في الشكل التالي:



المصدر : (من إعداد الطالب)

الشكل رقم(01) : يمثل الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية

1-3-1-عدالة التوزيع:

-تعريف عدالة التوزيع: هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وهذه العدالة ترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.

-قواعد عدالة التوزيع:

وضع "Organ" ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي: (أبو جاسر، 2010، ص13).

○ قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

○ قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم (الجنس،العرق الدين...) يجب أن يتساوى في فرص الحصول على المكافآت، مثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذي يعملون بجد، وإذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

○ قاعدة الحاجة : وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا: إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

1-3-2- عدالة الإجراءات:

-تعريف عدالة الإجراءات: تمثل العدالة الإجرائية انعكاسا لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه. (زايد، 2006، ص22)

-قواعد عدالة الإجراءات:

مع أن "Thibaut and walker" هما أول من تحدث عن عدالة الإجراءات، إلا أن النموذج الذي قدمه "الفنهل" Leventhal سنة 1980 يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية (أبوتايه، 2012، ص151، 152)، وإذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل، فإن عدالة الإجراءات تعني "مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الستة التي يقوم عليها هذا النموذج وهي:

- قاعدة الاستئناف : بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه، ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور، أو بعض بنوده في حال ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم لدى الدولة.
- قاعدة أخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية.
- قاعدة عدم الانحياز : يجب عدم تمكين صاحب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات حيث أن تفضيل الصالح العام على الصالح الخاص يمثل مرتكزا من أهم مرتكزات العدالة التنظيمية.
- قاعدة الدقة : بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة، سليمة ودقيقة لأن الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.
- قاعدة الانسجام : يجب أن تنسجم إجراءات توزيع المكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات إن ما يلاحظ على هذه القواعد أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل أن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف، كما أن مفهوم العدالة الإجرائية مصدره علم القانون، ويتعلق بإدراك الفرد بمدى عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية، فكلما كان الفرد أكثر إحساسا بعدالة الإجراءات كلما زاد لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها .

1-3-3- عدالة التعاملات:

-تعريف عدالة التعاملات: عدالة التعاملات هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.

-مكونات عدالة التعاملات: إن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما: (الخرشوم، 2010، ص 313، 312)

- الحساسية الشخصية : وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.
 - التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة تُوزع عليهم.
- كما توصل الباحثان "موج" و"بايز" **Moog and Bies** إلى أن هناك أربعة محددات لعدالة التعاملات هي بمثابة معايير تستخدم للحكم على مدى وجود العدالة التعاملية في المنظمة وتمثل في:
- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات ليست منفصلة تماما عن عدالة الإجراءات بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.
 - تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.
 - عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.
 - عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.

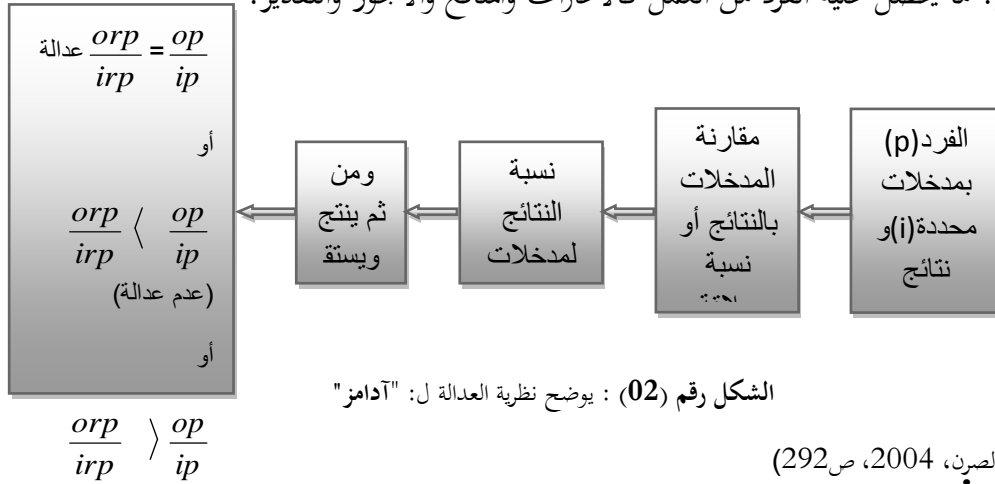
1-4- نظريات العدالة التنظيمية:

لقد أولى المنظرين اهتماما متزايدا بمسألة العدالة داخل المنظمة، وسعى كل منهم دراستها وتقديم رؤية علمية حول الطريقة التي يتبعها العامل في تقييم مدى عدالة العوائد والإجراءات والمعاملة التي يتلقاها في محيط عمله، وسنسلط الضوء فيما يلي على بعض من نظريات العدالة التنظيمية لمعرفة كيف عالج روادها هذه الظاهرة السوسيوتنظيمية.

1-4-1- نظرية العدالة "لآدامز":

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى العالم "ستايصي آدمز" **J. Stacy Adams**. سنة 1963 والتي لقيت اهتماما كبيرا في ذلك الحين، واعتبرت أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني داخل المنظمات، ويتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة جهود الأفراد ومكافآتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابهة والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على مكافآت في المنظمة، والنقاط الأربعة التي تقوم عليها هذه النظرية هي: (الصرن، 2004، ص 292)

- الفرد: الشخص الذي يدرك العدالة أو عدم العدالة.
- المقارنة بالآخرين: مجموعة أو عدد من الأفراد يستعملون من قبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المدخلات إلى النتائج.
- المدخلات: وتمثل خصائص الفرد المتحققة كالمهارات والتجربة والتعلم أو الموصوفة كالعمر والجنس والعرق.
- النتائج: ما يحصل عليه الفرد من العمل كالاعتراف والمنافع والأجور والتقدير.



وعليه فإن كانت نتيجة المقارنة تساوي النسبتين شعور الفرد بالعدالة، وإن كانت غير ذلك شعور بتوتر يدفعه إلى محاولة تصحيح خلل النسبتين (أبو قحف، 2000، ص220). مع الإشارة إلى أن الفرد المرجعي قد يكون أحد العمال بنفس المنظمة للفرد المقارن، وقد يكون من منظمة أخرى. وتتضمن المقارنة عاملين أساسيين هما (الباقي، 2004، ص147):

- مدخلات العامل: وتمثل في الجهد، والمهارات، والمعرفة، وتاريخ الخدمة بالمنظمة والأدوار التي أداها.
- العوائد: وتمثل في الأجر، والترقية، والتقدير والمركز الوظيفي، والاعتراف والإنجاز.

كما يرى "آدمز" أن شعور العامل بعدم العدالة يأخذ شكلين مختلفين من ردود الفعل هما (أبوند، 2007، ص155):

- الشعور بالغضب: ويكون ذلك عند إدراك الفرد أن مدخلاته تفوق عوائده بدرجة كبيرة أو أن نسبة عوائده إلى مدخلاته تقل عن نسبة عوائده إلى مدخلات الفرد المرجعي.
- الشعور بالذنب: ويكون ذلك عندما يشعر الفرد أن عوائده تفوق مدخلاته أو أن نسبة عوائده إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالفرد المرجعي.

1-4-2- نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي بمثابة نموذج عام في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، تعتمد على التحليل الاقتصادي للتبادل الاجتماعي، من أبرز روادها "هومانز" و"بلاو" (Homans and Blau) تتضمن مفهومين أساسيين هما: السلوك البشري والتبادل الاجتماعي.

كما تستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات تتمثل في مايلي: (zafirovski,2005,p10)

- يرى هومانز أن التفاعل الاجتماعي هو تبادل مادي ومعنوي.

- الأفراد يقيمون علاقات اجتماعية مع الآخرين ويستمررون فيها على أساس توقعاتهم إن مثل هذه العلاقات سوف تكون مفيدة لكلا الطرفين.

- ويرى "بلاو" أن علاقة التبادل الاجتماعي تركز على قاعدة من قواعد المعاملة بالمثل إذ يبدأ التبادل مع ظروف واحد يعطي فائدة لآخر؛ وبالتالي حدوث سلسلة من التبادلات المفيدة، ومن ثم يتم خلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين.

(Wikhamn,Hall,2012,p57)

أما عن منظور التبادل الاجتماعي للعدالة التنظيمية فيتجلى في النقاط التالية: (zafirovski,2005,p p14-15)

- النسبة بين المكافآت الفعلية والمتوقعة بصورة ذاتية تقيس عدالة التوزيع وبذلك فإن هذا المدخل النظري يرى بأن العدالة هي في عين الناظر؛ مما يجعل العدالة التوزيعية نوعاً من ظاهرة نفسية اجتماعية.

- إن العلاقة بين معايير التقييم (المهارات، الأداء، والأقدمية) وتوزيع الموارد القيمة التي تعبر عن عدالة التوزيع أو تقاربها تم تحديدها وفقاً لقاعدة توزيعية قياساً إلى مبدأ الإنتاجية الحدية في الاقتصاد.

- العدالة التوزيعية هي الطريقة التي يقيم بها الناس عدالة توزيع المكافآت الناتجة عن التبادل.

- شعور الفرد بالعدالة يكون إما لنقص المكافأة أو للإفراط في المكافأة.

- أحكام العدالة الصادرة من قبل العمال لا تتعلق فقط بالعوائد، وإنما تتعلق أيضاً بالإجراءات التي تم من خلالها توزيع تلك العوائد (العدالة الإجرائية).

- تصور تقييم العدالة يتأثر بالتبادل التفاوضي بين (العامل والإدارة) والقصد هنا عدالة التعامل.

- إن المقارنة الاجتماعية التي يجريها الفرد قد تكون سبباً في شعوره بالعدالة أو قد تترتب عنها عواقب سلوكية معينة تدفع الفرد إلى إتباع آليات وإجراءات لاستعادة الشعور بالعدالة.

1-4-3- نظرية حساسية العدالة:

تعد هذه النظرية أحد نظريات العدالة التنظيمية التي قدمت رؤية علمية مميزة للعدالة داخل المنظمات بناءً على الانتقادات التي وجهت لنظرية العدالة لآدمز.

ففي إحدى الدراسات الميدانية لاختبار نظرية العدالة لآدمز قام جرينبرج سنة 1979 بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لدى مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بمبادئ وقيم البروتستانتية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بهذه النظرية لا تنطبق على هؤلاء الأفراد؛ لأنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، كما أنهم يشعرون بالعدالة والرضا في حالة ارتفاع مدخلاتهم على عوائدهم. (شدا لظفي، 2012، ص 19-20)

ومن خلال هذه الدراسة وجه انتقاداً لنظرية العدالة التي جاء بها آدمز والمتمثل في تساوي ردة فعل الأفراد تجاه العوائد الزائدة (الشعور بالذنب)، والعوائد المنخفضة (الشعور بالغضب) والعوائد المتساوية (الشعور بالرضا) متجاهلاً بذلك عامل الفروق الفردية. (Greenberg, 1990, p414)

يعد مفهوم حساسية العدالة ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة؛ بحيث يفترض كل من "ميلز" و"هاتفيلد" و"هوسمان" **Miles, Hatfield, Huseman** أن هناك اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة، وبذلك يمكن تقسيمهم إلى ثلاثة مجموعات وهي: (البار، 2012، ص 19، 20)

- **المؤثرون:** وهم الأفراد المعطاءون الذين لا يشعرون بالعدالة إلا إذا زادت مدخلاتهم عن عوائدهم مدخلاتهم عند المقارنة بالجماعة المرجعية، ولا يشعرون بالرضا إلا إذا كانت جهودهم المبذولة تفوق عوائدهم.
- **الأنانيون:** وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة فقط عندما تفوق عوائدهم مدخلاتهم عند المقارنة مع الجماعة المرجعية، ويرون بأنهم يستحقون العائد العالي مقارنة بغيرهم من يقدم جهوداً أو مدخلات مماثلة.
- **المساوون:** وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة عند تساوي نسبة مدخلاتهم إلى عوائدهم مع نسبة مدخلاتهم إلى عوائد الجماعة المرجعية.

1-4-4- نظرية الحرمان النسبي:

هي إحدى نظريات العدالة التوزيعية، إذ تسعى إلى دراسة مايلي: (Singer, 1993, p33)

- مشاعر الفرد تجاه الحرمان الناتج عن مقارنة مكافآته مع مكافآت الفرد المرجعي المقارن.
- الآثار السلوكية لمشاعر الحرمان.

ومن أبرز روادها "مارتن" و"النسبرج" **Martin and Lansberg** "وينر" و"كرويسي" **Wegener and Crobsy** حيث يرى "مارتين" أن نظرية الحرمان النسبي تماثل نظرية العدالة لآدمز؛ لأنها هي الأخرى تفترض قيام الفرد بإجراء مقارنة بين نسبة مدخلاته إلى عوائده من نسبة مدخلات إلى عوائد الفرد المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية؛ ويشعر الفرد بالحرمان إذا أسفرت المقارنة عن عدم عدالة توزيع المكافآت. (أبوند، 2007، ص 157)

أما الباحث "كروسي" فقد أشار إلى أن هناك نوعين من الحرمان هما: (أبوندا، 2007، ص 157، 158)

-الحرمان الفردي: وينتج عن المقارنة بين فردين اثنين، وتعتبر نظرية العدالة "لآدمز" عن هذا النوع من الحرمان.

-الحرمان الجماعي: ويشير إلى الاستياء الناتج عن وضع الجماعة بأكملها التي ينتمي إليها الفرد بالمقارنة مع الجماعة المرجعية، وينجم الحرمان الجماعي عن عدم التساوي الناتج عن المقارنات بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على عدد من المؤشرات مثل: نسبة المديرين إلى العمال في كل جماعة، نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة.

- ولقد أشار "مارتين" إلى أن أعضاء الجماعة الأقل مكانة سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعة الأعلى مستوى؛ وبذلك فإن نتائج المقارنة الاجتماعية ستكون غالبا غير مرضية وغير عادلة بالنسبة لهم ومن ثم زيادة شعورهم بالحرمان الجماعي.

الفصل الثاني

سلوك المواطنة التنظيمية

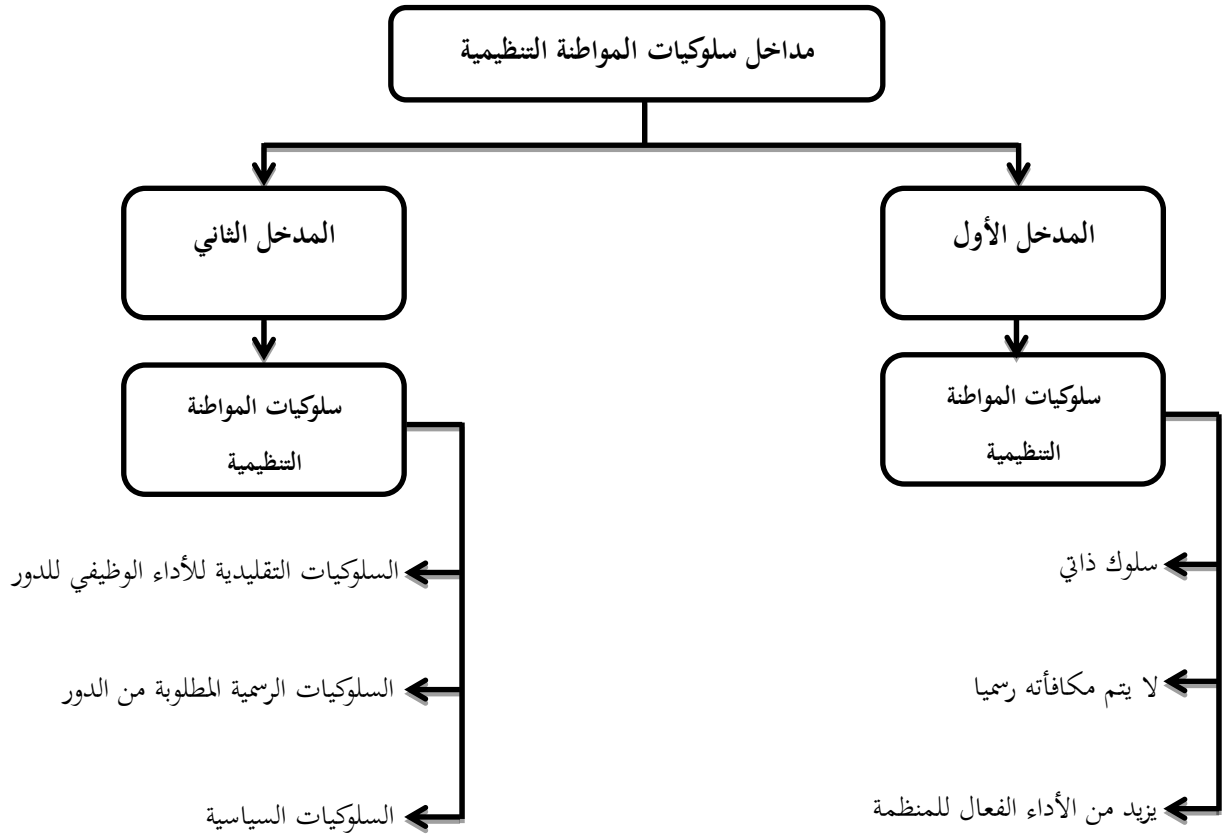
1- سلوك المواطنة التنظيمية:

1-1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

ويعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة و خارجها حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا واجتماعيا و في دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح لرفع مستويات الكفاءة و الفاعلية في الأداء التنظيمي ، ذلك أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك ويتضمن معطيات مهمة وداعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي. (الفهداوي 2005، 392).

1-2- مداخل سلوك المواطنة التنظيمية :

يمكن تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين كما هو واضح في الشكل التالي:



المصدر : (حواس، 2003، ص20)

شكل رقم : (03) مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية .

و فيما يلي تفصيل لهذه المداخل :

المدخل الأول: يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا ، وطبقا لهذا المدخل ينظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي ، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة .

إلا أن (vondyne et al , 1994,765) أكد أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي و الدور الإضافي إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد و الوظائف ، المنظمات ... الخ المدخل الثاني : ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة ، السياسة و الاجتماع ، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الايجابية المرتبطة بالمجتمع ، وطبقا لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على 03 أنواع من السلوكيات وهي : السلوكيات التقليدية ، السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية ، السلوكيات السياسية (حواس ، 2003، ص20).

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور .
 - السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور .
 - السلوكيات السياسية .
- إلا أن أغلب الدراسات في مجال المواطنة التنظيمية قد ركزت على المدخل الأول.

1-3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام و الإدارات المختلفة ، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة (العامري ، 2003 ، ص46). كما يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص المواد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة و الاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة ، وتنبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج و الآثار الايجابية التي يمكن أن تحققها للمنظمة فقد لخص الباحثين الآثار الايجابية لسلوك التطوع التنظيمي بما يلي : (السعود ، سلطان ، 2008 ، ص37) .

- يؤدي إلى تحقيق العبء المادي عن المؤسسات ، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها و التميز في أدائها
- يزيد من مستوى الحماس في الأداء .
- يزيد من مستوى الرضا عن العمل و يعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.
- يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقيت المناسب له
- يوطد العلاقات بين الأفراد و الجماعات ، مما يعكس ايجابيا على الأداء المتميز .

1-4- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية : (العامري ، 2003 ، ص 46)

يتناول الباحثون و المهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين ، وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية لكن هذان الاتجاهان غير متناقضين بل متكاملين ، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد ، لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين ، البعدان الرئيسيان لسلوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الاتجاه الأول هما : بعد تنظيمي وآخر فردي، ومعنى أن هناك سلوكا تطوعيا يهدف إلى خير المنظمة و الارتقاء بأدائها و العمل

على بقائها وسلوك تطوعي آخر يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم و التعاون معهم ، وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل .

وفيما يلي عرض لوجهتي النظر :

أن السلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين وذلك طبقا للهدف من هذه السلوكيات وهذين البعدين هما : (العامري ، 2003،ص 47)

أ) سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيده المنظمة ككل :

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة إلى فرد معين بل إلى المنظمة كوحدة ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير .
- عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى .
- لحضور الاختيار للاجتماعات و اللجان .
- الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة .

ب - سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيده أفراد معينين : (العامري، 2003،ص 47)

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة فردا أو أفرادا آخرين أي هي سلوكيات موجهة للأفراد وليس للمنظمة ككل ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة .
- مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم .

التقسيم الآخر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يقوم على أساس خمسة أبعاد رئيسية (حواس، 2003،ص 23)

أ) الإيثار : وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء و الرؤساء و العملاء) ، في المهام المتعلقة بالعمل.

ب) الكياسة : تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاءه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين و التعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال

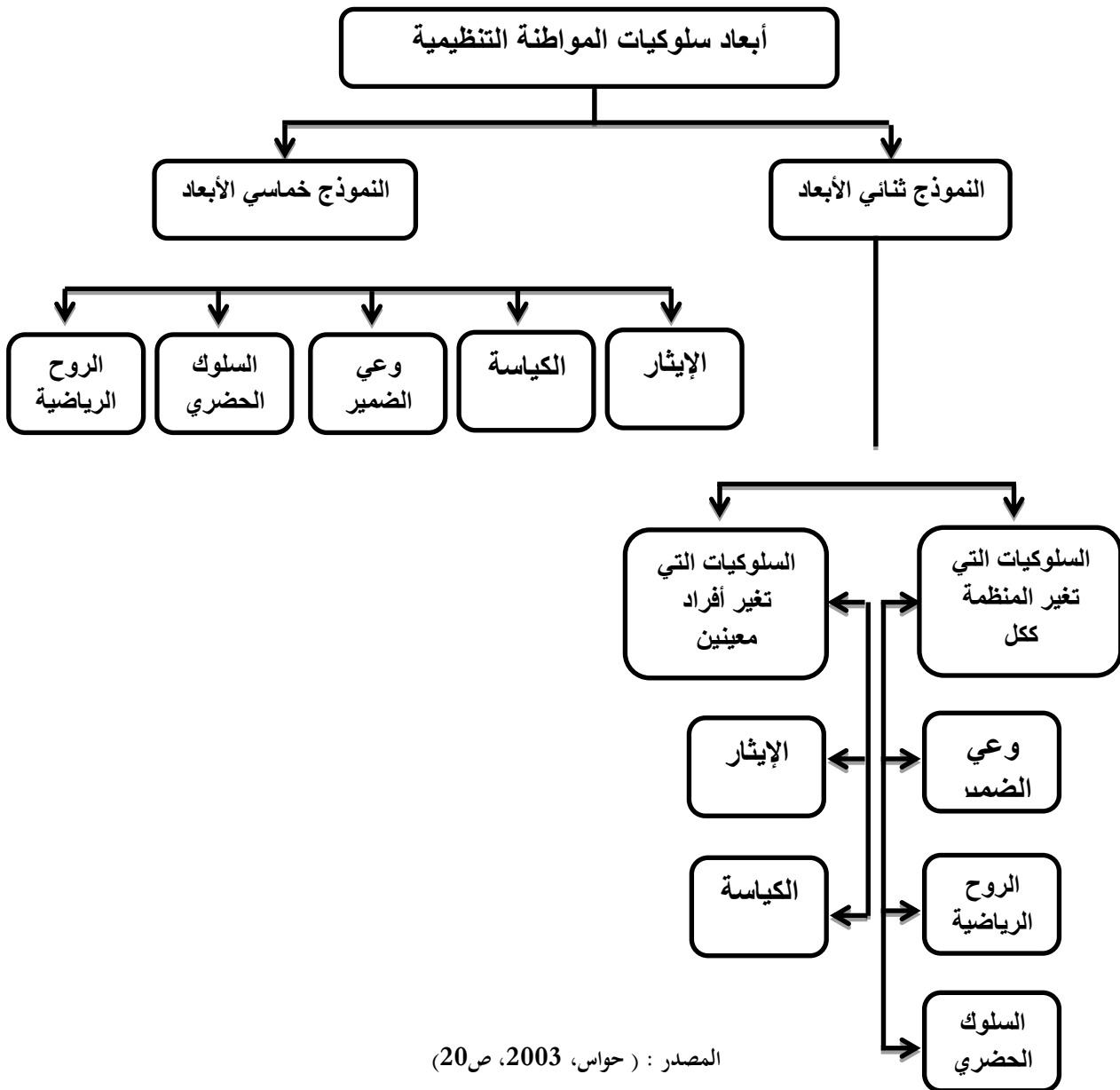
(خيرة ، 2007 ، ص 246)

ج) الروح الرياضية: تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع و الجدل ، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تدمير (podsakoff,et, al,2009,p123).

د) وعي الضمير : وهناك من يطلق عليه الطاعة العامة، وتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي ، التوصيف الوظيفي للعمل ، سياسات دائرة الموظفين داخل المنظمة ، وينعكس ذلك في مدى حرصه على الحضور إلى

مكان العمل في المواعيد المحددة الإسراع في انجاز المهام الموكلة إليه ، احترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة ، و الحرص على مواردها (شربجي ، 2006 ، ص5)

ذ) السلوك الحضاري : وهناك من يطلق عليه المشاركة ، ويتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظا على أمن المنظمة كالتبليغ على وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل، التأكد من أن الأبواب موصدة و الأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل ، أخذ المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية (podsakoff.et .al.2009.123)



المصدر : (حواس ، 2003 ، ص20)

شكل رقم : (04) أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

1-5- محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

إن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي فهو يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية وهي:

أ- الرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية، مثل الأداء التنظيمي ، الولاء التنظيمي ، العدالة التنظيمية ، وغيرها من المفاهيم ، ويقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقسيم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها ، أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام..... الخ.

ب- الالتزام التنظيمي :

أفضت الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ، فقد ذكر بعض الباحثين أن الالتزام يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، أي أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب ، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها .

ج- الولاء التنظيمي :

لقد أخذ تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعداً كبيراً في أدبيات الإدارة و السلوك الإداري مؤخراً ، و أفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما ، فعن فلسفة العلاقة بين هذين المتغيرين ، يقول Bdou 1997 بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة ، أما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة و العقاب و بالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها . (خيرة، 2007، ص251).

د) العدالة التنظيمية :

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاث أبعاد رئيسية : عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات، حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشتراكه في الأسس التي تتم بموجبها عملية تقويم أدائه، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات ، فيقصد بها مستوى العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء إلا أن هذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل.

وبخصوص العلاقات بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية ، كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (خميس ، 2001، ص 43)

هـ) القيادة الإدارية :

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة و التي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولين، انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه و الإرشاد منهم، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم (خيرة، 2007، ص252) .

و) عمر الموظف :

بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثيره واضح على سلوك المواطنة التنظيمية ، من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسطية ، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية ، فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل، ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة و العمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن من هنا يمكن القول أن العوامل الذاتية المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم (العامري ، 2003، ص76) .

ز) مدة خدمة الموظف :

تلعب مدة خدمة الموظف في منظمة العمل دورا في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، وأثبتت البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف او غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه اتخاذها ، وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع ، ولكن ما إن يتكيفون مع النظام الاجتماعي للمنظمة ونقل درجة عدم التأكد أو الغموض عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها (خميس، 2001، ص 44)

ح) الدوافع الذاتية :

يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات و التي تعمل على تحريك السلوك و العمليات النفسية ، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في الأخير بالانخراط لممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمة ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك (العامري ، 2003، ص77) .

ط) الثقافة التنظيمية : ن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية ، ويشجعون

على القيام بذلك ، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم و أفعالهم ، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط ، و أي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة ، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية و عليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلبا أو إجابا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة(خيرة،2007،ص254).

الفصل الثالث

الإدارة الرياضية

الإدارة الرياضية:

1- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة. (عبد المقصود، الشافعي، 2003، ص15).

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

2- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جديدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة

المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم. (عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 49)

2-1- أهمية الإدارة الرياضية:

إن للإدارة الرياضية أهمية بالغة حيث تعتبر من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما ونوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

2-2- مستويات الإدارة الرياضية:

تنقسم إلى ثلاث مستويات: (نعمان وشرف الدين، 2010، ص 17-18)

الإدارة العليا: وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة، ويتم تحقيق الهدف من خلالها.

الإدارة الوسطى: وتلعب دورا بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، فمن اختصاصها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة.

الإدارة المباشرة (المنفذون): تمثل مختلف أفراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ.

2-3- صفات الإدارة الرياضية:

بالنسبة لصفات الإدارة الرياضية فنجد أنها تتصف بأربعة صفات وهي: (بوداود، 2014، ص55)

- **الشمولية:** وتعني أن تقوم الإدارة الرياضية بتغطية جميع مجالات العمل داخل المنظمة الرياضية مع ضمان اعتماد كل عنصر من عناصرها في حدود الاختصاصات المنوطة به.
- **التكامل:** بمعنى أن يتم تنظيم كل قسم أو فرع داخل المنظمة الرياضية بشكل لا يضر بفرع آخر، بحيث تجتمع أجزاء العملية الإدارية في نطاق موجود ومتكامل يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- **المستقبلية:** هذه الصفة ضرورية جدا في المنظمة الرياضية أكثر من غيرها من المنظمات فالتنبؤ بالمستجدات والأمر المستقبلي واجب أساسي من واجبات الإدارة الرياضية، تضمن من خلاله تطورها ورفيها.
- **الإنفتاح:** مفاد ذلك أنه على الإدارة الرياضية أن تتعامل مع باقي الإدارات بشكل إيجابي تؤثر فيها وتتأثر بها خاصة فيما تحققة من نتائج حسنة.

2-4- مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري. (عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 60)

2-5- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي: (عبد المقصود، الشافعي، 2003، ص21)

- **المهارات الفنية:**
وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفتين في المجال الرياضي.
- **المهارات الإنسانية:**
القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.
- **مهارة الاستيعاب الفكري:**
القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

6- التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية.

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسيّر النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والاحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي.

- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم. (عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 65-66)

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

الإجراءات الميدانية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى والأساسية للإلمام بكل جوانب البحث من خلال تحديد متغيرات الدراسة وصياغة فرضيات البحث على ضوءها .

ويعرف ماثيو جيدير الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة. (ماثيو ، 2006 ، ص 26-27).

في إطار البحث عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، تم النزول إلى ميدان الدراسة (مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج)، ابتداء من 2016/12/18 إلى غاية 2016/12/22 بهدف التعرف عن قرب على مجال الدراسة ،أين قمنا بإجراء مقابلات حرة مع كل من رئيس مصلحة التربية البدنية والرياضية بإضافة إلى بعض الإداريين، وقد توصلنا إلى التعرف على العدد الإجمالي للعاملين بالمديرية يقدر بـ 44 عامل ، وبعد أن تم تحضير استمارة أولية تم اختبارها على عدد من العاملين قدروا بـ 10 عمال ثم استلامها بعد ثلاث أيام.

1-1 المجال المكاني

تم إجراء الدراسة الميدانية التي تناولنا فيها موضوع " دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة الرياضية " بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج الواقعة بحي الفيبور.

1-2 المجال الزمني

وكانت ابتداءً من تاريخ 2016/12/18 إلى غاية 2017/04/26.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

للقيام بأي بحث علمي منظم لا بد من الاعتماد على منهج معين وإتباع منهجيته للتوصل إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة ، فالمنهج هو "عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغاية تحقيق بحثه. (زرزواتي، 2002، ص 117).

وتوجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث فهي تختلف باختلاف المواضيع، لأن طبيعة الدراسة تفرض المنهج الذي يجب استخدامه و لما كان الهدف من موضوع دراستنا الكشف على دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، فإن انسب منهج يمكن تناول الدراسة من خلاله هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف وتحليل الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جميع الحقائق و البيانات و تصنيفها و تحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج " (الرشدي، 2001، ص 59) و يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع، و يهتم بوصفه وصفا دقيقا فيعبر عنه تعبيرًا كفيًا وكما (بوحوش، 1995، ص 129)، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي، فيعطي وصفا رقميا يوضح حجم و مقدار هذه الظاهرة ويوضح درجة

ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، ولا يقتصر الأسلوب الوصفي على وصف الظاهرة فقط، بل انه يساهم في الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع و تطويره (عبيدات، 2004، ص 192، 191).

3-مجتمع وعينة الدراسة:

3-1مجتمع الدراسة:

يعرفه (Grawitz) على أنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات" (مويس، 2004، ص 298).

يتكون مجتمع دراستنا من جميع عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج والبالغ عددهم 44 عامل سنة 2017.

3-2عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات و بيانات ليتمكن الباحث من اتخاذ قرار حكم مناسب حيالها، وإن للتحديد الواضح لمجتمع الدراسة، والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع من خلال أسلوب المسح الشامل أو أسلوب العينة و التي تعد إحدى دعائم الأساسية للبحث العلمي، حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية، وفي الوقت دون أن يؤدي إلى ذلك الابتعاد عن الواقع المراد معرفته " (سلاطية، الجلاي، 2004، ص 118).

وتعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية. (زرزواتي، 2007، ص 258).

وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة قصدية (الحصر الشامل)، أي جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج والبالغ عددهم 34 مفردة، بعد استبعاد (10) أفراد كعينة استطلاعية من أجل قياس الخصائص السيكومترية للأداة.

3-3 ضبط متغيرات الدراسة

بالاستناد إلى فرضيات الدراسة تبين لنا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع.

3-3-1 المتغير المستقل

هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى

معرفة تأثيره على متغير آخر. (مروان، 2000، ص 87).

وفي دراستنا هذه فقد قمنا بتحديد المتغير المستقل على أنه العدالة التنظيمية.

3-3-2 المتغير التابع

هي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما

الاستجابة هي المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة للتجربة. (مروان، 2000، ص 90).

وقد قمنا بتحديد المتغير التابع على أنه سلوك المواطنة التنظيمية.

4-1- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها ، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان.

يعرفه **البلداوي**: " الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها" (البلداوي، 2007، ص22) ، ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وتوجيه من المشرف قمنا بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا.

وقد تطلبت دراستنا في النهاية وضع استبانتين، واستعمل الباحث المفتاح الثلاثي (ليكرت) بتقديرات دائماً، أحياناً، أبداً:

– استبانة العدالة التنظيمية وقد تكونت من ثلاث أبعاد :

- ❖ بعد عدالة التوزيع، يتكون من (05) عبارات (01 إلى 05).
- ❖ بعد عدالة التعاملات، يتكون من (05) عبارات (06 إلى 10).
- ❖ بعد عدالة الإجراءات، يتكون من (05) عبارات (11 إلى 15).

– استبانة سلوك المواطنة التنظيمية وقد تكونت من ثلاث أبعاد:

- ❖ بعد السلوك الحضري، يتكون من (05) عبارات (16 إلى 20)
- ❖ بعد الإيثار، يتكون من (05) عبارات (21 إلى 25)
- ❖ بعد وعي الضمير، يتكون من (05) عبارات (26 إلى 30)

درجات الاستبيان:

تشمل الاستبانة ثلاث درجات.

"جدول رقم (01) : درجات الاستبيان"

أبدا	أحياناً	دائماً	الإجابة
1	2	3	الدرجات

4- 1 الخصائص السيكومترية للأداة:

4-1-1 صدق الأداة

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أُعدَّ لقياسه.

كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (الراجحي، 2003، ص81).

4-1-1-1 الصدق الظاهري: تقديرات المحكمين

يعني الصدق الظاهري أن الاختبار صادق في صورته الظاهرة، بمعنى آخر ليس صادقا علميا وإحصائيا، ويبدل المظهر العام لعباراته على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته وعباراته ومستوى الصعوبة في الاختبار. (فرحات، 2001، ص122).
قمنا بعرض الإستبانة على ثلاث محكمين في قسم الإدارة والتسيير الرياضي وأقسام أخرى، حيث تم حذف بعض العبارات والتعديل وإعادة الصياغة لعبارات أخرى، التي تم الاتفاق عليها من طرف المحكمين بنسبة كبيرة.

4-1-1-2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. (الرقب، 2011، ص108)
وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجداول التالية توضح الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان:

4-1-2-1-1 الصدق البنائي لأبعاد العدالة التنظيمية:

الجدول رقم (02): معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لاستبانة العدالة التنظيمية

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	عدالة التوزيع	**0.984	0.000
02	عدالة الإجراءات	**0.966	0.000
03	عدالة التعاملات	**0.984	0.000

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

الجدول رقم (02) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد استبانة العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لمحاوره حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.966-0.984) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

4-1-1-2-2 الصدق البنائي للأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (03): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لاستبانة سلوك المواطنة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	السلوك الحضري	0.929**	0.000
02	الإيثار	0.941**	0.000
03	وعي الضمير	0.980**	0.000

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

الجدول رقم (03) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد استبانة سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لمحاوره حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.966-0.984) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة: يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان ، إن ثبات أداة الدراسة يعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة" (الدهشة، 2006، ص78).

4-1-2 ثبات الأداة:

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان ، إن ثبات أداة الدراسة يعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة" (الدهشة، 2006، ص78).

4-1-2-1 معامل ألفا كرونباخ لاستبانة العدالة التنظيمية:

"الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ"

الأبعاد	عدد العبارات	كرونباخ α
عدالة التوزيع	05	0.990
عدالة التعاملات	05	0.970
عدالة الإجراءات	05	0.990
معامل الثبات الكلي	15	0.981

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن جميع معاملات الثبات عالية وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من بعد إلى آخر، حيث بلغ حدها الأعلى في بعدي عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات (0.990)، وحدها الأدنى في بعد عدالة التعاملات (0.981)، كما أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.981)، وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على امكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبانة.

4-1-2-2 معامل ألفا كرونباخ لاستبانة سلوك المواطنة:

"الجدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ"

الأبعاد	عدد العبارات	كرونباخ α
السلوك الحضري	05	0.958
الإيثار	05	0.967
وعي الضمير	05	0.983
معامل الثبات الكلي	15	0.970

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن جميع معاملات الثبات عالية وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من بعد إلى آخر، حيث بلغ حدها الأعلى في بعد وعي الضمير (0.983)، وحدها الأدنى في بعد السلوك الحضري (0.967)، كما أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.970)، وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على امكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبانة.

5- الأساليب الإحصائية:

استعمل الباحث الحقيقية الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الثاني والعشرين، كما اعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

✓ اختبار χ^2 لعمالين لإيجاد الفروق بين التكرارات في إجابات أفراد العينة.

✓ معامل الارتباط لبيرسون لقياس الصدق البنائي.

✓ معامل الثبات كرونباخ α .

6- إجراءات التطبيق الميداني للدراسة:

بعد مراجعة مختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وتوجيه من المشرف قمنا بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا ثم تحكيمها من طرف أساتذة مختصين.

بعد ذلك قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية وقام بتوزيع استبيان للتأكد من صدق الأداة عن طريق حساب

معامل الثبات ألفا كرونباخ واستخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس الصدق البنائي لأبعاد الاستبانتين.

وبعد التأكد من ملائمة أداة الدراسة قام الباحث بتحديد عينة الدراسة والمتكونة من (34) عامل باستخدام

طريقة الحصر الشامل، تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة واسترجاع 30 استمارة منه، وتفرغته ثم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قمنا بتحليل البيانات والخروج بنتائج الدراسة.

الفصل الثاني

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: عدالة التوزيع في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية .

الجدول رقم (06) يوضح نتائج عدالة التوزيع في ترسيخ سلوك المواطنة بأبعادها لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

الاستنتاج	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا	عدالة التوزيع سلوك المواطنة
دالة**	20	0.000	68.803	السلوك الحضري
دالة**	20	0.010	37.416	الإيثار
غير دالة	20	0.091	28.824	وعي الضمير
دالة**	35	0.009	57.731	الدرجة الكلية

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

من خلال نتائج الجدول رقم (06) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة في عدالة التوزيع وبعد سلوك الحضري بالنسبة لسلوك المواطنة كانت قيمة كا تساوي (68.803) عند مستوى الدلالة (0.000) ودرجة الحرية (20) ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). بين بعد عدالة التوزيع وبعد السلوك الحضري، حيث يرى أغلبية العمال، أن إحساسهم يتحقق بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يقوم العامل بالمقارنة بين ما يؤديه من جهد مع ما يحصل عليه من مكافآت، فإذا وجد أن هناك توافق فإن ذلك يدفع به إلى الاندماج الجاد والبناء في كافة أنشطة المنظمة والمساهمة في تطويرها.

وبالنسبة لعدالة التوزيع وبعد الإيثار كانت قيمة كا تساوي (37.416) عند مستوى الدلالة (0.010)، ودرجة الحرية (20)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). بين بعد عدالة التوزيع والإيثار، وهذا يبين أنه عندما يشعر العامل أن ما تحصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة مع جهود زملائه، فإن هذا يؤدي به إلى التحلي بسلوك إيجابي يتحلى في مساعدة الآخرين في المهام المتعلقة بالعمل.

ونلاحظ كذلك في عدالة التوزيع و بعد وعي الضمير بالنسبة لسلوك المواطنة، أن قيمة كا2 تساوي (28.824) عند مستوى الدلالة (0.091)، ودرجة الحرية (20)، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية، بين بعد عدالة التوزيع وبعيد وعي الضمير، وهذا يدل أنها لا توجد علاقة لعدالة التوزيع مع سلوكيات وعي الضمير لدى العاملين.

وبالنسبة لدرجة الكلية لمحور عدالة التوزيع وسلوك المواطنة فكانت قيمة كا2 تساوي (57.731) عند مستوى الدلالة (0.009)، ودرجة الحرية (35)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الدرجة الكلية لمحور عدالة التوزيع وسلوك المواطنة.

ومنه نستنتج أن لعدالة التوزيع دور في ترسيخ سلوك المواطنة لدى العاملين بالإدارة الرياضية .

1-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني : عدالة الإجراءات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية .

الجدول رقم (07) يوضح نتائج عدالة الإجراءات في ترسيخ سلوك المواطنة بأبعادها لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

الاستنتاج	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا2	عدالة الإجراءات سلوك المواطنة
دالة**	16	0.002	36.598	السلوك الحضري
دالة**	16	0.000	57.862	الإيثار
دالة**	16	0.000	56.880	وعى الضمير
دالة**	28	0.000	70.446	الدرجة الكلية

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

من خلال نتائج الجدول رقم (07) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة في عدالة الإجراءات وبعيد سلوك الحضري بالنسبة لسلوك المواطنة كانت قيمة كا2 تساوي (36.598) عند مستوى الدلالة (0.002) ودرجة الحرية (16) ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، بين بعد عدالة الإجراءات وبعيد السلوك الحضري، وبهذا نجد أن سلوكيات بعد السلوك الحضري لدى العاملين تتأثر بالإجراءات التي تتبعها المنظمة في اتخاذ القرارات أو نظم تقييم الأداء وغيرها.

وبالنسبة لعدالة الإجراءات وبعيد الإيثار كانت قيمة كا2 تساوي (57.862) عند مستوى الدلالة (0.000) ودرجة الحرية (16) ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين بعد عدالة الإجراءات وبعيد

السلوك الحضري، وبهذا نجد أن سلوكيات بعد الإيثار لدى العاملين تتأثر بالإجراءات التي تتبعها المنظمة في اتخاذ القرارات أو نظم تقييم الأداء وغيرها.

ونلاحظ كذلك أن عدالة الإجراءات وبعد وعي الضمير بالنسبة لسلوك المواطنة أن قيمة كا2 تساوي (57.862) عند مستوى الدلالة (0.000)، ودرجة الحرية (16)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين بعد عدالة الإجراءات وبعد وعي الضمير، ومنه نجد أن سلوكيات بعد وعي الضمير لدى العاملين تتأثر بالإجراءات التي تتبعها المنظمة في اتخاذ القرارات أو نظم تقييم الأداء .

وبالنسبة للدرجة الكلية لمحور عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية، فكانت قيمة كا2 تساوي (70.446) عند مستوى الدلالة (0.000)، ودرجة الحرية (28)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين بعد عدالة الإجراءات والدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية.

ومنه نستنتج أن لعدالة الإجراءات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

1-3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية .

الجدول رقم (08) يوضح نتائج عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة بأبعادها لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

الاستنتاج	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا2	عدالة التعاملات سلوك المواطنة
دالة**	16	0.002	36.878	السلوك الحضري
دالة**	16	0.000	50.746	الإيثار
دالة**	16	0.000	54.114	وعى الضمير
دالة**	28	0.000	75.121	الدرجة الكلية

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

من خلال نتائج الجدول رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة في عدالة التعاملات وبعد سلوك الحضري بالنسبة لسلوك المواطنة كانت قيمة كا2 تساوي (36.878) عند مستوى الدلالة (0.002) ودرجة الحرية (16)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين بعد عدالة التعاملات وبعد السلوك الحضري، وبهذا نجد أن سلوكيات الحضرية للعامل تتأثر سلباً أو إيجاباً حسب التعاملات التي يتلقاها من المدير أو المشرف على عمله.

وبالنسبة لعدالة التعاملات وبعد الإيثار كانت قيمة كا2 تساوي (50.746) عند مستوى الدلالة (0.000)، ودرجة الحرية (16)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين بعد عدالة التعاملات وبعد الإيثار، ومنه أن سلوكيات بعد الإيثار للعامل تتأثر سلباً أو إيجاباً حسب التعاملات التي يتلقاها من المدير أو المشرف على عمله.

ونلاحظ كذلك في عدالة التعاملات وبعد وعي الضمير بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية، أن قيمة كا2 تساوي (54.114) عند مستوى الدلالة (0.000)، ودرجة الحرية (16)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين بعد عدالة التعاملات وبعد وعي الضمير، ومنه نجد أن سلوكيات وعي الضمير للعامل تتأثر سلباً أو إيجاباً حسب التعاملات التي يتلقاها من المدير أو المشرف على عمله.

وبالنسبة لدرجة الكلية لمحور عدالة التعاملات تساوي (75.121) عند مستوى الدلالة (0.000)، ودرجة الحرية (28)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين بعد عدالة التعاملات والدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية.

ومنه نستنتج أن لعدالة التعاملات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

1-4- نتائج الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية:

الجدول رقم (09) يوضح دلالة الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية مع دلالة الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية.

المحاور	كا2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج
سلوك المواطنة	157.875	0.000	77	دالة**

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

من خلال نتائج الجدول رقم (09) نلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة بالنسبة لدلالة الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية مع دلالة الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية، أن قيمة كا2 تساوي (157.875) عند مستوى الدلالة (0.000) ودرجة الحرية (77)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الدرجة الكلية لمحور العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يبين أنه يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمة.

ومنه نستنتج أن للعدالة التنظيمية دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للعاملين بالإدارة الرياضية.

2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

2-1- مناقشة الفرضية الأولى:

من خلال نتائج الجدول رقم (06) توصلنا إلى أن دلالة بعد عدالة التوزيع مع دلالة أبعاد سلوك المواطنة تعكس تحقق النتائج من خلال وجود دلالة إحصائية بين بعد عدالة التوزيع وبعد السلوك الحضري، وكذلك وجود دلالة إحصائية بين بعد عدالة التوزيع وبعد الإيثار عند مستوى معنوية (0.01)، وبالنسبة لدلالة بعد عدالة التوزيع مع بعد وعي الضمير، فكانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي هي غير دالة. وعن دلالة بعد التوزيع مع الدرجة الكلية لأبعاد سلوك المواطنة فقد توصلنا إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي يمكن القول أن عدالة التوزيع لها دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، ويفسر الباحث هذه النتائج؛ بأن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج والمخرجات التي يحصل عليها العامل من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور والمزايا العينية أو الترقية، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت تتناسب مع بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه، فإذا أحس العامل بعدم وجود في عدالة التوزيع في المكافآت يمكن أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين ببعضهم البعض من جانب وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، وهذا ما يمكن أن يؤثر على سلوكيات المواطنة لديهم.

فمن خلال تحليل النتائج السابقة، يمكن أن نقبل الفرض القائل أن لعدالة التوزيع دور في ترسيخ سلوك المواطنة. وهو ما يتفق مع دراسة "راتب سعود وسوزان سلطان" (2009)، حيث أسفرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وكذلك دراسة "نافع وجيه عبد الستار" (2012)، التي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالبنوك السعودية بالطائف، بالإضافة إلى دراسة "شدا لظفي محمود محمد" (2012)، الذي توصل إلى أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جداً في المجال الكلي والمجالات الفرعية (عدالة التعاملات والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع).

في حين نجد أن دراستنا اختلفت مع دراسة "نافع وجيه عبد الستار" (2012)، الذي أسفرت نتائجه على أن مستوى العدالة التنظيمية في البنوك السعودية بالطائف يعتبر مقبولاً إلى حد ما، وأن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية هي عدالة المعاملات وأقلها عدالة التوزيع، بينما عدالة الإجراءات هي التي تتوسط البعدين السابقين. وكذلك دراسة "حياة الدهبي" (2014) التي توصلت إلى أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل العمال.

2-2- مناقشة الفرضية الثانية:

من خلال نتائج الجدول رقم (07) توصلنا إلى أن دلالة بعد عدالة الإجراءات مع دلالة أبعاد سلوك المواطنة تعكس تحقق النتائج من خلال وجود دلالة إحصائية بين بعد عدالة الإجراءات وبعد السلوك الحضري، وكذلك وجود دلالة إحصائية بين بعد عدالة الإجراءات وبعد الإيثار، وكذلك مع بعد عدالة الإجراءات مع بعد وعي الضمير عند مستوى معنوية (0.01)، وعن دلالة بعد عدالة الإجراءات مع الدرجة الكلية لأبعاد سلوك المواطنة فقد توصلنا إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي يمكن القول أن عدالة الإجراءات لها دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، ويفسر الباحث هذه النتائج إلى أن القرارات الإدارية التي تطبق على جميع العمال بمبدأ ثابت يعتبر عمل جيد في العدالة الإجرائية، حيث يعود إلى مستوى الوعي لدى المدراء بالقرارات الإدارية ومتطلبات وإجراءات تطبيقها على جميع العاملين ومنه فإن المساواة في هذه الإجراءات بينهم، تعزز من سلوكيات المواطنة لديهم، وفيها يتعلق الأمر بإبداء رأي العاملين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل فإنهم يشعرون بانخفاض في عدالة الإجراءات وهذا راجع إلى شخصية المدير ومدى تقبله لآرائهم.

فمن خلال آراء أفراد العينة وعلى ضوء النتائج السابقة، يمكن أن نقبل الفرض القائل أن لعدالة الإجراءات دور في ترسيخ سلوك المواطنة. وهو ما يتفق مع دراسة "شدا لطفي محمود محمد" (2012) الذي كانت نتائجه هي: أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جدا في المجال الكلي والمجالات الفرعية (عدالة التعاملات والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع)، إضافة إلى دراسة "راتب سعود وسوزان سلطان" (2009) التي دلت نتائجه على أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة. وأيضا دراسة "نافع وجيه عبد الستار" (2012) الذي توصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالبنوك السعودية بالطائف.

إلا أن نتائج دراستنا لم تتفق مع "دراسة حياة الذهبي" (2014) التي أسفرت نتائجها على أن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل العمال.

2-3- مناقشة الفرضية الثالثة:

من خلال نتائج الجدول رقم (08) توصلنا إلى أن دلالة بعد عدالة التعاملات مع دلالة أبعاد سلوك المواطنة تعكس تحقق النتائج من خلال وجود دلالة إحصائية بين بعد عدالة التعاملات وبعد السلوك الحضري، وكذلك وجود دلالة إحصائية بين بعد عدالة التعاملات وبعد الإيثار، وكذا مع بعد عدالة التعاملات مع بعد وعي الضمير عند مستوى معنوية (0.01)، وعن دلالة بعد عدالة التعاملات مع الدرجة الكلية لأبعاد سلوك المواطنة فقد توصلنا إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي يمكن القول أن عدالة التعاملات لها دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، ويفسر الباحث هذه النتائج إلى تعاملات المدير أو نمط القيادة والإشراف الإداري السائد بالمنظمة؛ فكلما كان النمط القيادي يتسم بالديمقراطية والتشاركية فإن ذلك يؤثر بالإيجاب على سلوكيات العاملين بسبب الدعم الإضافي الذي يحصلون عليه والفرص المقدمة لهم، وبالعكس من ذلك فكلما كان النمط القيادي تقليدي استبدادي فإنه يؤثر بشكل سلبي على سلوكياتهم وهذا ما يجعلهم يلجؤون إلى انتهاج سلوكيات غير مرغوبة وحملهم لاتجاهات سلبية نحو العمل والمنظمة ويظهر ذلك في غياب الرضا الوظيفي و زيادة معدلات دوران العمل والتغيب وانخفاض الالتزام التنظيمي وغيرها من السلوكيات السلبية.

فمن خلال آراء أفراد العينة وعلى ضوء النتائج السابقة، يمكن أن نقبل الفرض القائل أن لعدالة التعاملات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يتفق مع دراسة "أميرة محمد رفعت حواس" (2003)، التي توصلت إلى أنها توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالإضافة إلى دراسة "راتب سعود وسوزان سلطان" (2009)، حيث دلت النتائج على أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وكذلك دراسة "نافع وجيه عبد الستار" (2012)، حيث أسفرت نتائجها على أن مستوى العدالة التنظيمية في البنوك السعودية بالطائف يعتبر مقبولا إلى حد ما، وأن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية هي عدالة المعاملات وأقلها عدالة التوزيع، بينما عدالة الإجراءات هي التي تتوسط البعدين السابقين، وكذلك هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالبنوك السعودية بالطائف، كذا دراسة "شدا لطفي محمود محمد" (2012)، والتي كانت نتائجها أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جدا في المجال الكلي والمجالات الفرعية (عدالة التعاملات والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع).

في حين اختلفت دراستنا عن دراسة "حياة الدهبي" (2014)، التي توصلت إلى أن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل العمال.

3- استنتاج عام :

بمجرد انطلاقنا في الدراسة التي تطرقنا إليها حاولنا قدر الإمكان توقع النتائج التي يمكن الوصول إليها، حيث أثبتنا صحتها، ومن خلال الدراسة المعمقة والتي شملت تحليل إجابات أفراد العينة على اسباني العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية توصلنا إلى النتائج التالية :

- لعدالة التوزيع دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- لعدالة الإجراءات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- لعدالة التعاملات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

ومن خلال هاته النتائج يمكن القول أن : للعدالة التنظيمية دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج، وعليه فإن فرضية بحثنا القائلة أن للعدالة التنظيمية دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية قد تحققت.

4- توصيات واقتراحات :

حرصا منا على أن تكون لهذه الدراسة قيمة وظيفية وعملية وانطلاقا من الدراسة وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات إلى كل من يهمله هذا الموضوع، ونخص بالذكر الباحثين والعاملين في مجال الإدارة والتسيير الرياضي وهي كالتالي :

-مراعاة تحقيق العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) لما لها من دور كبير في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية بالإدارة الرياضية.

-مراعاة زيادة مساهمة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية عن طريق الآتي:

- إعطاء مكافأة لمن يقوم بسلوك المواطنة التنظيمية داخل العمل.
- تنمية مهارات العاملين وتوعيتهم بسلوك المواطنة التنظيمية.
- اختيار العاملين بناء على صفاتهم التطوعية.

-إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لمتغيرات أخرى مرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي.

حاولنا من خلال دراستنا هذه معرفة الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات) في ترسيخ سلوك المواطنة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ، حيث اعتمدنا في دراستنا على استراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف البحث وذلك بغرض التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة التي مضمونها أن العدالة التنظيمية بوصفها أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على سلوك الأفراد داخل المنظمة وعلى أدائهم ودافعيتهم للعمل، ودعمنا فكرتنا هذه بجملة من الفرضيات التي أسسنا من خلالها لهذه الدراسة.

وحرصا منا على ضمان الانسجام والترابط بين الأفكار في كل أجزاء البحث، وترجمة تصوراتنا الأساسية من خلال الدراسة الميدانية والتي توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج الميدانية التي أكدت صدق الفرضيات التي انطلقنا منها، وعلى هذا الأساس اتضح جليا أن تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما أكدته المعطيات والشواهد الكمية التي تحصلنا عليها في دراستنا الميدانية حيث أكدت لنا أن تطبيق مبادئ العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة تؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وأن للعدالة التنظيمية دور كبير في انتهاج العاملين للسلوكيات الإيجابية، أما إذا ظهر العكس فإن ذلك يؤدي إلى انتشار السلوكيات السلبية داخل المنظمة، هذه الأخيرة التي تعتبر عائقا كبيرا يهدد تطور المنظمات الرياضية وسعيها لتحقيق الفعالية وتحقيق أهدافها.

حيث أكدت لنا النتائج أن اهتمام المنظمة بالتحفيز المادي والمعنوي للعمال، والتحري بالعدالة في تقديم المكافآت والأجور، وإتباع إجراءات واضحة وعادلة في تقييم الأداء والترقية، وإعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن وجهات نظرهم ومشاركتهم والأخذ برأيهم، مع الحرص على تقديم المبررات الواضحة والكافية للقرارات المتخذة، وخلق جو يساعد على العمل البناء، كل هذه الأمور من شأنها أن تدفع بالعاملين إلى التفاني في العمل وبذل قصارى جهدهم في أداء مهامهم وواجباتهم، لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

قائمة المراجع

I. المصادر:

1) قرآن كريم .

2) السنة النبوية.

3) المعاجم والقواميس :

1. ابن منظور، الفضل جمال الدين.(1999). لسان العرب، القاهرة، مصر: دار المعارف، ج3.

2. ريغ، دانيال. (2002). معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس.

II. كتب باللغة العربية:

3. إبراهيم، مروان عبد المجيد.(2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: الأردن. مؤسسة الوراق.

4. إبراهيم، مروان عبد المجيد.(2002). إدارة البطولات والمنافسات الرياضية.(ط1). عمان: دار النشر.

5. أبو قحف، عبد السلام.(2000). محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

6. إمام، زكرياء بشير.(2003). مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي. عمان: دار روائح مجدلاوي.

7. الباقي، صلاح الدين محمد.(2004). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

8. باهي، مصطفى حسين.(2001). سيكولوجية الإدارة الرياضية.(ط1). القاهرة: مركز الكتاب الحديث.

9. البلداوي، عبد المجيد (2007). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط البحث والجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS). دار الفكر للنشر والتوزيع.

10. بوداود، عبد اليمين.(2014). متطلبات الاحتراف الرياضي. الجزائر: الدار الوطنية للكتاب.

11. الرشيد، بشير صالح.(2001). مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث.

12. زايد، عادل محمد.(2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

13. زرواتي، رشيد.(2002). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار هومة.

14. زرواتي، رشيد.(2007). مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

15. سلاطينية، بلقاسم، والجيلالي، حسن.(2004). منهجية العلوم الاجتماعية. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى.

16. شلتوت، حسن وآخرون. التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية. القاهرة: دار الكتاب الحديث .

17. الصرن، رعد حسن.(2004). نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها. دمشق: دار الرضا للنشر.

18. عبد المقصود، إبراهيم محمود، والشافعي، حسن أحمد. (2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقها. (ط1). دار الوفاء.
19. عبيدات، محمد. (2004). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر العربي.
20. فرحات، ليلي السيد. (2001). القياس و الاختبار في التربية الرياضية. (ط1). عمان: مركز الكتاب للنشر.
21. القريوتي، محمد القاسم. (2009). السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، الأردن.
22. مروان، عبد المجيد إبراهيم. (2002). الإدارة الرياضية والتربية البدنية والرياضية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
23. موريس، أنجرس. (2004). منهجية البحث العلمي (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون). الجزائر: دار القصة للنشر.
24. نعمان، عبد الغني، ولطيفة، عبد الله شرف الدين. (2010). الإدارة الرياضية. (ط1). البحرين: دار الثقافة والإعلام للطباعة والنشر.

III. الرسائل الجامعية والأطروحات العلمية:

25. أبو جاسر، نمر، وصايرين، مراد. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
26. أبو نداء، سامية خميس. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
27. البدراي، حمد بن سليمان. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية. أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
28. البشابشة، سامر عبد الله. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه.
29. البكار، أماني يوسف طالب. (2012). العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظات عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
30. حواس، أميرة رفعت. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة القاهرة.

31. خرموش، مراد رمزي.(2013). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام. رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
32. خميس، عبد الله.(2001). علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية والعلوم الأمنية، الرياض.
33. الدهي، حياة.(2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر.
34. الدهشة، زياد بن عبد الله.(2006). المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج. رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
35. الراجحي، هاني بن ناصر.(2003). التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض. رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
36. الرقب، محمد.(2011). متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
37. السبعي، سعيد بن فايز بن محمد.(2012). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
38. براف، خيرة.(2007). التمكين وآثاره على المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
39. شذا، لطفي محمود محمد.(2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
40. شريتهجي، أولغا.(2006). العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مشافي الجامعة في سوريا. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
41. عبد الستار، نافع وجيه.(2012). أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد والإدارة، جامعة نايف، السعودية.

IV. الدوريات والمجلات العلمية:

42. أبو تايه، كريم بندر. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
43. الخرشوم، محمد مصطفى. (2010). دور عدالة التعاملات في التخفيف من ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض بمستشفى حلب. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 26.
44. الفهداوي، فهمي خليفة صالح، والقطاونة، نشأت أحمد. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية الإدارية، العدد 02.
45. السعود، راتب، وسلطان، سوزان. (2006). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، م 9، البحرين.
46. العامري، أحمد بن سالم. (2002). سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة لآراء المديرين. مجلة جامعة الملك عبد العزيز والاقتصاد والإدارة، م 16، ع 4، السعودية.
47. العامري، أحمد بن سالم. (2003). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م 17، ع 2، السعودية.

V. المراجع باللغة الأجنبية:

48. Febles , M.(2005). **the role of Task and contextual performance in Appraisal Fairnes and satisfaction**. unpublished dissertation ,Faculty of the California school of organizational studies, Alliant, international university .
49. Greenberg,J.(1990). **Organizational justice, Yesterday, Today, And tomorrow**. Journal of management, the olio state university, Vol(16), N(02).
50. Organ ,D,W.**The motivational basis of organizational citiensgip behavior**. Research in organizational behavior .

51. Palat ,s, (2009). **Organizational citizenship behavior**. (OCB)display levels of the teachers at secondary school according to the perceptions of the school administrations percedia social and Behavioral sciences .
52. Podsakoff, Np whiting s.w.,and BLUME BD.(2009). Individual-and organizational citizenship-level consequences of organizational citizenship behaviors ,AMeta-Analysis, **journal of Applied psychology** ,vol,94,NO1,.
53. Singre, M.(1993). **The application of organizational justice theories to selection fairness research**. Journal of psychology, N(22). New Zealand.
54. Zafirovski, M.(2005). **Social exchange theory under scrutiny, A positive critique of its economic behaviorist formulations**. Electronic journal of sociology.

الموافق

الملحق رقم (01)

استمارة الدراسة

استمارة حول موضوع :

دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص : إدارة وتنظيم في الرياضة

الطالب :

زكرياء عنيزة

نرجوا من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذه الاستبانة بكل صدق وصراحة بغرض مساعدتنا على الوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالإجابة على تساؤلات البحث مع العلم أن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية، وليس الغرض منها سوى خدمة البحث العلمي.

شكرا

ملاحظة : نرجوا منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

السنة الجامعية : 2016-2017

استبانة العدالة التنظيمية في الإدارة الرياضية

الأبعاد	الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
عدالة التوزيع	01	تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة			
	02	أرى أن راتبي الشهري مناسب			
	03	تقدم المنظمة مكافآت مالية			
	04	أعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب جدا			
	05	يتم توزيع المهام بشكل عادل بين كل العاملين			
عدالة التعاملات	06	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي , فإنه يتعامل معي باهتمام وود			
	07	عندما يتخذ المدير قرار متعلقا بوظيفتي , فإنه يأخذ بعين الاعتبار آرائي الشخصية			
	08	عندما يتخذ المدير قرارا متعلق بوظيفتي , فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة			
	09	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي			
	10	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي			
عدالة الإجراءات	11	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير محفز.			
	12	تكون إجراءات الترقية في منظمتي عادلة.			
	13	يتم تطبيق القرارات والإجراءات الإدارية على كافة العاملين بدون استثناء			
	14	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.			
	15	يفسح للعاملين الاعتراض على القرارات التي يصدرها المدير			

استبانة سلوك المواطنة التنظيمية في الإدارة الرياضية

الأبعاد	الرقم	العبارات	دائماً	أحيانا	أبدا
السلوك الحضري	16	أحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات التي تبرمجها الإدارة.			
	17	يهمني مستقبل وسمعة المنظمة التي أعمل بها.			
	18	أحترم أنظمة وتعليمات المنظمة.			
	19	أساهم في حل النزاعات التي تحدث في المنظمة.			
	20	أحرص على متابعة كل أنشطة المنظمة باهتمام.			
الإيثار	21	أنوب بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم.			
	22	أبادر لمساعدة أحد زملائي إذا كانت لديه أعباء كثيرة في عمله.			
	23	أراعي مشاكل زملائي في العمل.			
	24	أشارك زملائي بالمعلومات المتعلقة بالعمل.			
	25	أقدم المساعدة للموظفين الجدد لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء عملهم.			
وعي الضمير	26	أفكر في الإلحاق بمنظمة أخرى.			
	27	أستغل كل وقتي المحدد في العمل.			
	28	أقوم بتقديم مقترحات ومشاريع إبداعية لتطوير العمل.			
	29	أتطوع لأعمال إضافية لتطوير وتحسين العمل بالمنظمة.			
	30	أحرص على الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل			

الملحق رقم (02)

أسماء محكمي أداة الدراسة

المحكم	الدرجة العلمية	التخصص
بلخير عبد القادر	أستاذ مساعد-ب-	إدارة وتسيير رياضي
برياخ رايح	أستاذ مساعد-ب-	إدارة وتسيير رياضي
جلال صلاح الدين	أستاذ محاضر-ب-	إعلام واتصال

الملحق رقم (03)

تسهيل مهمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة * محمد بوضياف المسيلة *
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة و التنظيم الرياضي

الى السيد: مدير مديرية
السبيل و الرياضة لولاية
برج بوعريريج



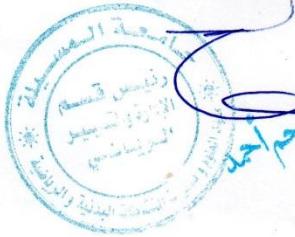
تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

- الطالب(ة): عبدنور بن عبدالمجيد
 - السنة: الثانية
 - التخصص: إدارة و تنظيم في الرياضة
 - السنة الجامعية: 2016/2017
- و هذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع:

د. العدالة التنظيرية في البرمجة بالورد المواطنة التنظيرية
لدى العاملين بالإدارة الرياضية

رئيس القسم



دايز رجم احمد

1-معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,981	4	,990	2	,970	2	,990	2
Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	4	,958	2	,967	2	,983	2

2-الصدق البنائي

		دك 1			دك 2
مح_1_1	Corrélation de Pearson	,984**	مح_1_2	Corrélation de Pearson	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	10		N	10
مح_2_1	Corrélation de Pearson	,966**	مح_2_2	Corrélation de Pearson	,941**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	10		N	10
مح_3_1	Corrélation de Pearson	,984**	مح_3_2	Corrélation de Pearson	,980**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	10		N	10
دك 1	Corrélation de Pearson	1	دك 2	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)			Sig. (bilatérale)	
	N	10		N	10

3- اختبار كا 2 لعاملين:

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	68,803 ^a	20	,000
Rapport de vraisemblance	50,561	20	,000
Association linéaire par linéaire	21,328	1	,000
N d'observations valides	30		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	37,416 ^a	20	,010
Rapport de vraisemblance	25,643	20	,178
Association linéaire par linéaire	10,868	1	,001
N d'observations valides	30		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	28,824 ^a	20	,091
Rapport de vraisemblance	22,532	20	,312
Association linéaire par linéaire	,533	1	,466
N d'observations valides	30		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	57,731 ^a	35	,009
Rapport de vraisemblance	40,150	35	,253
Association linéaire par linéaire	12,043	1	,001
N d'observations valides	30		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	36,598 ^a	16	,002
Rapport de vraisemblance	25,361	16	,064
Association linéaire par linéaire	5,677	1	,017
N d'observations valides	30		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	57,862 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	36,084	16	,003
Association linéaire par linéaire	18,623	1	,000
N d'observations valides	30		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	56,880 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	41,381	16	,000
Association linéaire par linéaire	16,710	1	,000
N d'observations valides	30		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	70,446 ^a	28	,000
Rapport de vraisemblance	51,397	28	,004
Association linéaire par linéaire	20,078	1	,000
N d'observations valides	30		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	36,878 ^a	16	,002
Rapport de vraisemblance	31,273	16	,012
Association linéaire par linéaire	6,703	1	,010
N d'observations valides	30		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	54,114 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	35,330	16	,004
Association linéaire par linéaire	17,199	1	,000
N d'observations valides	30		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	75,121 ^a	28	,000
Rapport de vraisemblance	45,677	28	,019
Association linéaire par linéaire	18,660	1	,000
N d'observations valides	30		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	50,746 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	26,778	16	,044
Association linéaire par linéaire	12,685	1	,000
N d'observations valides	30		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	157,875 ^a	77	,000
Rapport de vraisemblance	92,158	77	,115
Association linéaire par linéaire	27,997	1	,000
N d'observations valides	30		

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل : 12/D10/528

الطالب: عنيزة زكرياء

تاريخ المناقشة: 2017/05/20

عنوان المذكرة: دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية –

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج-

لغة المذكرة: اللغة العربية

نوع المذكرة: ماستر

البلد: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية – ولاية المسيلة –

الجامعة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : د/ زحاف محمد

عدد الصفحات : 60

ملف إلكتروني (PDF * word * cd-Rom)

فرع : إدارة وتسيير رياضي

التخصص: إدارة وتنظيم رياضي

الملخص :

بالعربية

عنوان الدراسة : دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية –

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج-

الهدف من الدراسة :

1. معرفة دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية .
2. إبراز دور عدالة التوزيع في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
3. إبراز دور عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
4. معرفة دور عدالة الإجراءات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
5. التعرف على مستوى تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمة الرياضية.

6. التوصل إلى نتائج يمكن أن تساعد على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية ، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة الرياضية بكفاءة وفعالية .

مشكلة الدراسة : هل للعدالة التنظيمية دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة: للعدالة التنظيمية دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة الرياضية
الفرضيات الجزئية:

1. لعدالة التوزيع دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة الرياضية .
2. لعدالة التعاملات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة الرياضية .
3. لعدالة الإجراءات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة الرياضية

المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي

الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان

كلمات المفتاحية :

بالفرنسية

Mots clés: Justice réglementaire- Comportement du citoyeneté --

L'administration sportive

بالإنجليزية

Keywords: Organizational justice- Organizational citizenship

behaviour- Sports Management

جاء هذا البحث في جانبين.

جانب نظري تضمن: فصل تمهيدي (الإطار العام للدراسة)

الفصل الأول: العدالة التنظيمية

وتناول الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

أما الفصل الثالث تناول: الإدارة الرياضية

جانب تطبيقي تضمن:

الفصل الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الثاني: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

1. لعدالة التوزيع دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة الرياضية .
2. لعدالة التعاملات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة الرياضية .
3. لعدالة الإجراءات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة الرياضية.
4. للعدالة التنظيمية دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة الرياضية.

توصلت الباحثة للعديد من التوصيات أهمها :

1. مراعاة تحقيق العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) لما لها من دور كبير في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية بالإدارة الرياضية.
2. مراعاة زيادة مساهمة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية عن طريق الآتي:
 - إعطاء مكافأة لمن يقوم بسلوك المواطنة التنظيمية داخل العمل.
 - تنمية مهارات العاملين وتوعيتهم بسلوك المواطنة التنظيمية.
 - اختيار العاملين بناء على صفاتهم التطوعية.
3. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لمتغيرات أخرى مرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي.

كشاف بالفرنسية

Faculté Institut des sciences et des activités sportives et techniques et physiques

Département: Management et Guestionnaire Sportif

N° d'ordre :

N° d'inscription : 12/D10/528

Chercheur : Aniza Zakaria

Soutenu publiquement le : 20/05/2017

Titre de la thèse (mémoire) : Le rôle du justice réglementaire à l'affirmation de comportement du citoyeneté chez les employants d'administration sportive

Language de la thèse : Arab

Modèle de la thèse : Mémoire Master

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université: Université de M'sila

L'encadreur : Dr/ Bouslah Nadir

Nombre de page : 60

Fichier électronique (cd-Rom* word * PDF)

Spécialité : Management et Questionnaire Sportif

Résumé :

Titre de l'étude: Le rôle du justice réglementaire à l'affirmation de comportement du citoyeneté chez les employants d'administration sportive

Le but de l'étude: L étude est pour but commaitre le rôle de la justice réglementaire à l'affirmation de comportement du citoyeneté chez les employants d'administration sportive

- **Problématique**: Est-ce que La justice réglementaire: a un rôle à l'affirmation de comportement du citoyeneté réglementaire chez les employants d'administration sportive ?

hypothèses:

- La justice de la distribution: a un rôle à l'affirmation de comportement du citoyeneté réglementaire chez les employants d'administration sportive.

- La justice des mesurés (procédures): a un rôle à l'affirmation de comportement du citoyeneté réglementaire chez les employants d'administration sportive.

- La justice des transaction: a un rôle à l'affirmation de comportement du citoyeneté réglementaire chez les employants d'administration sportive.

– Les résultats atteints les plus importants sont:

- La justice de la distribution: a un rôle à l'affirmation de comportement du citoyenrneté réglementaire chez les employants d'administration sportive.

- La justice des mesurés (procédures): a un rôle à l'affirmation de comportement du citoyenrnet  réglementaire chez les employants d'administration sportive.

- La justice des transaction: a un rôle à l'affirmation de comportement du citoyenrnet  réglementaire chez les employants d'administration sportive.

- La justice réglementaire: a un rôle à l'affirmation de comportement du citoyenrnet  réglementaire chez les employants d'administration sportive.

ملخص الدراسة

" دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية "

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج

إعداد: عنيزة زكرياء

إشراف: د/زحاف محمد

هدفت الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة لدى العاملين بالإدارة الرياضية، فاستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الدراسة، هذا وشملت عينة الدراسة 30 عامل بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج، واختيرت بطريقة قصدية (المحصر الشامل)، واستخدم الباحث استبانة العدالة التنظيمية وكذا استبانة سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصل إلى النتائج التالية:

- لعدالة التوزيع دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- لعدالة الإجراءات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- لعدالة التعاملات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- للعدالة التنظيمية دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

Résumé d'étude

Le rôle du justice réglementaire à l'affirmation de comportement du citoyenneté chez les employants d'administration sportive .

l'étude sur terrain au direction des jeunesse et de sport de la wilaya du Bordj Bou
Argeridj

Réalisé par: aniza zakaria

Sous la direction de: dr/ zahhaf mohamed

L'étude est pour but connaître le rôle de la justice réglementaire à l'affirmation de comportement du citoyeneté chez les employants d'administration sportive, Le chercheur a utilisé la méthode descriptive a dernière a passé par trente (30) employants dans la direction des jeunesse et de sport de la wilaya du bordj bou argeridj , et il a été choisir délibérément (restriction totale), Le chercheur a utilisé le questionnaire du justice réglementaire et aussi le questionnaire du comportement de citoyeneté réglementaire, et il a découvert les résultats suivantes:

- La justice de la distribution: a un rôle à l'affirmation de comportement du citoyeneté réglementaire chez les employants d'administration sportive.
- La justice des mesurés (procédures): a un rôle à l'affirmation de comportement du citoyeneté réglementaire chez les employants d'administration sportive.
- La justice des transaction: a un rôle à l'affirmation de comportement du citoyeneté réglementaire chez les employants d'administration sportive.
- La justice réglementaire: a un rôle à l'affirmation de comportement du citoyeneté réglementaire chez les employants d'administration sportive.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ