

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي للكوادر التدريسية

Organizational Justice and Its Relationship to Job Loyalty among Teaching Staff

تاريخ القبول	تاريخ استلام البحث
2025/12/22	2025/11/9

م.م. هدية سلمان حمدان

M.M. Hadiya Salman Hamdan

الجامعة العراقية/ كلية التربية للبنات

Iraqi University / College of Education for Girls

Hadiashamri@gmail.com

الملخص:

يمثل موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي للكوادر التدريسية أحد القضايا البارزة في حقل الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، لأنها أحد أهم المرتكزات الجوهرية في نجاح المؤسسات التربوية، ونظرًا لدور العدالة بوصفها رافعة لاستقرار البيئة التعليمية وفاعلية مواردها البشرية. تناولت أهداف البحث أبعاد العدالة التنظيمية الأربعة: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعل، وعدالة المعلومات، وعلاقتها بأبعاد الولاء الوظيفي: العاطفي، والاستمراري، والمعياري، والسلوكي.

اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا، واستندت الدراسة إلى مقياس العدالة التنظيمية للسهيلي ومقياس الولاء الوظيفي إلى العمري بصيغته العربية الحديثة (2023)، وطُبقت على عينة قوامها 78 فردًا من الكوادر التدريسية في كلية التربية للبنات - الجامعة العراقية، وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية على المقياس من صدق وثبات، والوصف الإحصائي، ثم اختبار الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط واختبار لعينة واحدة مستقلة.

أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تسهم بوضوح في رفع مستويات الولاء الوظيفي، وأن الأبعاد المرتبطة بالتفاعل وجودة الإجراءات تبدو أكثر اقترانًا بسلوكيات الولاء والانتماء، بينما يظهر أثر التوزيع والمعلومات بدرجة أدنى نسبيًا مع بقاءه ذي دلالة تطبيقية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الولاء الوظيفي، الكوادر التدريسية

Abstract:

This study addresses organizational justice and its relationship to job loyalty among teaching staff—a prominent issue in educational administration and organizational behavior, as justice is a fundamental pillar for the success of educational institutions and a lever for stabilizing the educational environment and enhancing the effectiveness of its human resources. The research examines the four dimensions of organizational justice—distributive, procedural, interactional, and informational justice—and their relationship with the dimensions of job loyalty: affective, continuance, normative, and behavioral loyalty.

A descriptive-analytical approach was adopted, utilizing Al-Suhaili's Organizational Justice Scale and the modern Arabic version of Al-Omari's Job Loyalty Scale (2023). The study was applied to a sample

of 78 teaching staff members from the College of Education for Girls at the Iraqi University. Following tests for validity and reliability, descriptive statistics were calculated. Data analysis employed Pearson correlation, simple regression analysis, and an independent samples t-test.

The results revealed that organizational justice clearly contributes to raising levels of job loyalty. The dimensions related to interactional and procedural justice appeared most closely associated with loyalty and belonging behaviors, while the impact of distributive and informational justice was relatively lower, though still statistically significant.

Keywords: Organizational Justice, Job Loyalty, Teaching Staff.

مشكلة البحث:

تُعد العدالة التنظيمية أحد المرتكزات الجوهرية في نجاح المؤسسات التربوية، كونها تمثل الإطار الذي يشعر من خلاله الموظفون بإنصاف الإدارة في توزيع الموارد، ووضوح الإجراءات، واحترام التفاعلات الإنسانية، ودقة المعلومات المتداولة، وفي المقابل يُعد الولاء الوظيفي للكوادر التدريسية أحد أهم العوامل التي تسهم في استقرار العملية التعليمية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث يمثل موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي للكوادر التدريسية أحد القضايا البارزة في حقل الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، إذ باتت المؤسسات التربوية تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتحفيز موظفيها والحفاظ على التزامهم المهني في ظل بيئات عمل معقدة ومتغيرة. فالعدالة التنظيمية تعكس إدراك العاملين لمستوى العدالة في توزيع الموارد، الإجراءات المتبعة، التفاعلات الإنسانية، وكذلك عدالة المعلومات، الأمر الذي يؤثر بصورة مباشرة على مواقفهم وسلوكياتهم. وفي السياق نفسه، كما يعد الولاء الوظيفي من المقومات الأساسية لاستقرار المؤسسات وفعاليتها، حيث يترجم في صورة التزام عاطفي وسلوكي ومعياري يعزز من دافعية التدريسيين واستمراريتهم في خدمة أهداف المؤسسة. لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي في قطاعات مختلفة، وأكدت معظمها أن إدراك الموظفين للعدالة بمختلف أبعادها يسهم في رفع مستويات الولاء ويحد من نوايا ترك العمل. (Colquitt et al., 2013; Yaghoubi et al., 2017) كما أظهرت بحوث حديثة في البيئة العربية أن غياب العدالة يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي وانخفاض الإنتاجية (الشمري، 2020؛ العزاوي، 2021). ومع ذلك، يلاحظ أن أغلب هذه الدراسات ركزت على قطاعات اقتصادية أو خدمية عامة، بينما ما تزال الدراسات التي تتناول الكوادر التدريسية تحديداً محدودة، على الرغم من أهمية هذا القطاع في بناء رأس المال البشري وتحقيق التنمية المستدامة. من هذا المنطلق تتضح الفجوة البحثية، حيث لم تُعطَ العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي في المؤسسات التربوية ما تستحقه من تحليل معمق، خصوصاً في السياق المحلي الذي يتميز بظروف تنظيمية

وإدارية خاصة. ويأتي هذا البحث ليسد تلك الفجوة من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين بشكل مباشر، مع الأخذ بنظر الاعتبار الأبعاد المتعددة لكل من العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.

ورغم أن الدراسات السابقة أكدت وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي في قطاعات اقتصادية وصناعية وخدمية متعددة (Colquitt et al., 2013) و(الشمري، 2020) إلا أن هذا الموضوع لم يحظَ بما يكفي من البحث في المؤسسات التربوية، لا سيما في السياق المحلي العراقي الذي يتسم بظروف إدارية وتنظيمية معقدة.

من هنا تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: **إلى أي مدى تسهم العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز الولاء الوظيفي لدى الكوادر التدريسية؟**

أهمية البحث:

لاقت العدالة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل المختصين في مجال الادارة والسلوك التنظيمي حيث ركز في مجال العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي للموظف وانعكاسها على بيئة العمل الداخلية وهي احدى اهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على كفاءه الاداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المؤسسة من جانب اخر. وذلك من خلال الاثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس الموظف بالعدالة من عدمها في مكان العمل.. ولذلك فقد أوضح الباحثون أن إدراك الموظفين للعدالة الوظيفية يؤثر بشكل كبير على الكثير من النتائج التنظيمية ومنها الولاء الوظيفي والالتزام التنظيمي ونظرا لأهمية العنصر التدريسي فهو احد المحددات الرئيسية للنجاح واستمرار المؤسسة التعليمية (السهيلي: 2021: 1). ومنها تبرز أهمية هذا البحث في كونه يسهم علمياً في إثراء الأدبيات المرتبطة بالعدالة التنظيمية والولاء الوظيفي، ويوفر إطاراً تحليلياً يمكن أن يُبنى عليه في الدراسات المستقبلية. كما تمكن أهميته التطبيقية في ترويض صناع القرار في المؤسسات التربوية بمؤشرات عملية تساعدهم على تطوير سياسات وإجراءات عادلة، تعزز بدورها من مستويات الولاء الوظيفي لدى العاملين، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية واستقرار المؤسسات. وتتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول متغيرين أساسيين في ميدان الإدارة التربوية، وهما العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي، اللذان يُعدان من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات التعليمية واستمراريتها. وتتمثل أهمية البحث في جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية : يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي من خلال دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي ضمن بيئة تربوية، وهو ما لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، خصوصاً في السياق العراقي. كما يوفر إطاراً نظرياً يساعد الباحثين والمهتمين على التوسع في هذا المجال، واختبار فرضيات جديدة ذات صلة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: يمد البحث الإدارات التربوية بمؤشرات عملية حول طبيعة إدراك التدريسيين للعدالة التنظيمية، وكيفية انعكاس ذلك على مستويات الولاء لديهم. وبذلك يمكن لصناع القرار تطوير سياسات وإجراءات أكثر عدلاً وشفافية، بما يعزز من استقرار الكوادر التدريسية في الجامعات ويسهم في رفع كفاءة تدريسيو المؤسسات التعليمية وجودة مخرجاتها.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والعملية التي تنبثق من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وذلك على النحو الآتي:

- 1- التعرف على تحقق العدالة التنظيمية من وجهة نظر تدريسيو كلية التربية للبنات.
 - 2- التعرف على تحقق ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعل، وعدالة المعلومات) من وجهة نظر تدريسيو كلية التربية للبنات.
 - 3- التعرف على مستوى الولاء الوظيفي لدى الكوادر التدريسية في كلية التربية للبنات.
 - 4- التعرف على مستوى أبعاده الولاء الوظيفي (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري، والولاء السلوكي للكوادر التدريسية في كلية التربية للبنات.
 - 5- التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي للكوادر التدريسية، وبيان قوة هذه العلاقة واتجاهها.
- حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي على تدريسيو كلية التربية للبنات - الجامعة العراقية للعام الدراسي 2024-2025.

تحديد المصطلحات

عرّف (Greenberg: 1990, p.400) العدالة التنظيمية بأنها "إدراك الموظفين لمدى عدالة التعامل معهم في بيئاتهم التنظيمية"، وهو تعريف يركز على الإدراك الذاتي للعاملين أكثر من تركيزه على العدالة الفعلية. عرفها (Mowday et al.: 1982, p.27): الولاء الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من المشاعر الصادقة النابعة من داخل الموظف ذاته في الانتماء والولاء الوظيفي للمؤسسة التي يعمل فيها، فيصبح بداخله شعور قوي بعدم ترك العمل والانتقال إلى مكان آخر، وأن يكون التقدم والتطور في المؤسسة أهم ما يشغل بال الموظف بينما.

عرفت اليونسكو (UNESCO): لكوادر التدريسية: هم مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية (مدارس، كليات، جامعات، معاهد) ممن يمتلكون مؤهلات علمية وتربوية، ويتولون مسؤولية التدريس، والإشراف الأكاديمي، والإعداد العلمي، وتقويم الطلبة، والمساهمة في تطوير العملية التعليمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

هذا الفصل يركز على عرض الخلفيات النظرية والأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع البحث، من خلال تناول المفاهيم الرئيسية للمتغيرات، وأهم الدراسات السابقة،

اولاً. مدخل عام للمراجعة النظرية

تُعد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي من أبرز القضايا التي حظيت باهتمام الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، نظراً لتأثيرهما المباشر في استقرار المؤسسات وتحقيق أهدافها. فالعدالة التنظيمية تمثل إدراك العاملين لمدى الإنصاف في التعامل داخل المؤسسة، سواء في توزيع الموارد أو تطبيق الإجراءات أو طبيعة التفاعلات أو دقة المعلومات المتاحة. (Colquitt et al., 2013) أما الولاء الوظيفي، فيعكس التزام الأفراد بالبقاء في مؤسساتهم ومساهماتهم في دعم أهدافها، ويتجلى ذلك من خلال الولاء العاطفي والاستمراري والمعياري والسلوكي. (Meyer & Allen, 2016)

أظهرت الدراسات السابقة أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي علاقة وثيقة، إذ أن إدراك العدالة يرفع من مستويات الرضا والانتماء، ويقلل من معدلات دوران العمل (Yaghoubi et al., 2017)؛ الشمري، 2020). (ومع ذلك، تظل الحاجة قائمة إلى دراسات تُعنى بالبيئة التربوية تحديداً، حيث يواجه الكادر التدريسي تحديات تتعلق بظروف العمل وضغوطاته، مما يجعل من العدالة التنظيمية عاملاً مهماً في تعزيز ولائهم الوظيفي واستقرارهم المهني.

مفهوم العدالة التنظيمية:

تُعد العدالة التنظيمية أحد المفاهيم الجوهرية في ميدان السلوك التنظيمي والإدارة الحديثة، إذ تعكس إدراك العاملين لمدى عدالة الإجراءات والقرارات والمعاملات التي تسود في بيئة العمل. وقد تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم بتعريفات متعددة تتقارب في المضمون وتختلف في زاوية التركيز.

عرفها (Colquitt et al : 2001, p.426) تعريفاً أكثر شمولاً، حيث اعتبروا العدالة التنظيمية "إدراك الموظف لعدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعل داخل المنظمة"، وهو ما مهّد إلى تبني الأبعاد الأربعة الشائعة للعدالة التنظيمية.

من وجهة نظر الأدبيات العربية، أشار الشمري (2020، ص.118) إلى أن العدالة التنظيمية تمثل "مدى إحساس الموظف بوجود إنصاف ومساواة في المعاملة داخل بيئة العمل، بما يشمل الموارد والحوافز والفرص"، وهو تعريف يؤكد على دور العدالة في رفع الروح المعنوية للتدريسين وزيادة انتمائهم للمؤسسة. وهي اهتمام الموظف بوضع مقارنة بينه وبين زملائه في العمل، وأيضاً تعرف بأنها نوعٌ من أنواع الإدراك الفردي، أو الجماعي لقوانين العمل من خلال التعرف على القواعد المهنية والشعور بتطبيقها بشكلٍ عادلٍ على جميع الموظفين. كما

تعرف بأنها حرصُ الإدارة العامّة على تعزيزِ الشعور بالعدالة بين الموظفين، عن طريق تطبيق المساواة في التعامل معهم مما يساهم في التأثير على سلوكهم الوظيفي.

ويلاحظ من استعراض هذه التعريفات أن العدالة التنظيمية ليست مجرد مبدأ أخلاقي، بل أداة إدارية تؤثر في اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم. فهي ترتبط مباشرة بمستويات الرضا الوظيفي، الالتزام، الولاء، وأداء الموظفين، كما أنها تمثل مدخلاً استراتيجياً للمؤسسات التي تسعى إلى بناء بيئة عمل مستقرة ومنتجة (Cropanzano et al., 2017)

أبعاد العدالة التنظيمية

تطور مفهوم العدالة التنظيمية عبر العقود ليأخذ أبعاداً متعددة، بحيث أصبح لا يُنظر إليها على أنها مفهوم واحد، بل منظومة مترابطة من صور العدالة التي يدركها العاملون داخل المؤسسة. وقد استقر الباحثون على أربعة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية، وهي: **عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعل، وعدالة المعلومات.** **أولاً: عدالة التوزيع:** يقصد بها إدراك العاملين لمدى عدالة توزيع الموارد والمكافآت والمزايا بينهم. ويُعد هذا البُعد امتداداً لنظرية العدالة التي طرحها (Adams 1965)، في علم النفس الاجتماعي، يتم تعريف العدالة التوزيعية على أنها عدالة الكيفية التي يتم فيها مشاركة وتوزيع الجوائز والتكاليف بين أعضاء المجموعة كما يتصورها الناس حيث أكد أن الأفراد يقارنون بين ما يقدمونه من جهود وما يحصلون عليه من مكافآت مع ما يحصل عليه الآخرون. وبين Folger & Cropanzano (1998, p.90) أن "عدالة التوزيع تعكس شعور الأفراد بالإنصاف عند مقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم بغيرهم". وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الشعور بعدالة التوزيع يسهم في رفع الرضا والولاء الوظيفي (الشمري، 2020).

ثانياً: عدالة الإجراءات: تعني مدى شعور الأفراد بعدالة وشفافية الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد والترقيات والتقييم. أوضح (Leventhal 1980) أن الإجراءات العادلة يجب أن تتصف بالاتساق عبر الزمن، والحياد، وإتاحة الفرصة للأفراد لإبداء آرائهم، العدالة الإجرائية هي اتخاذ وتطبيق القرارات وفق إجراءات عادلة. يشير المفهوم إلى كيفية استيعاب وتقييم الأفراد لعدل النظام أو الإجراءات ... بغض النظر عن النتائج التي سيحتمونها احتراماً لعدالة العملية ذاتها. كما يرى (Colquitt et al. 2001) أن عدالة الإجراءات لا تقل أهمية عن عدالة النتائج، إذ قد يقبل الموظفون نتائج غير مرضية إذا شعروا أن الإجراءات المتبعة كانت عادلة.، تقدم الإجراءات المرجعية، ومن أجل الوصول إلى معايير لتقييم المخرجات والإجراءات الفعلية، فإنه يجب على الفرد القيام بإجراءات مماثلة أو محاكاة

ثالثاً: عدالة التفاعل: يرتبط هذا البُعد بجوانب التعامل الإنساني والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين. عرف (Bies & Moag 1986) عدالة التفاعل بأنها "الدرجة التي يُعامل بها الأفراد بلباقة واحترام وكرامة من قبل المسؤولين". وتشير الأدبيات إلى أن التفاعل العادل يخفف من الآثار السلبية للقرارات غير المرضية، لأنه يعزز الشعور بالانتماء والثقة المتبادلة، العدالة التفاعلية هي امتداد للعدالة الإجرائية وترتكز على الجوانب الإنسانية في

الممارسات داخل المنظمة ... أي بمعنى أن العدالة التفاعلية تهتم بعدالة التفاعل بين الأطراف في المنظمة "ممارس العدالة والشخص المتلقي" مثل التعامل بالاحترام وبالأدب والصدق مع الشخص المتلقي للنتائج . (Cropanzano et al., 2017)

رابعاً: **عدالة المعلومات**: ويقصد بها إدراك العاملين لمدى كفاية وشفافية ودقة المعلومات التي تُزوّدهم بها الإدارة. يرى **Greenberg (1993)** أن توفير المعلومات الكافية حول أسباب القرارات وآليات اتخاذها يرفع من إدراك الأفراد للعدالة، حتى وإن لم تكن النتائج مثالية. وأكدت دراسات حديثة أن عدالة المعلومات تُعد عاملاً مؤثراً في رضا الموظفين وولائهم، خصوصاً في البيئات التي يسودها الغموض (Yaghoubi et al., 2017)

يتضح من استعراض هذه الأبعاد أن العدالة التنظيمية تمثل منظومة متكاملة، حيث يؤدي القصور في أحد أبعادها إلى تقليل فاعلية الأبعاد الأخرى. وبالتالي فإن الإدارة الناجحة هي التي تضمن عدالة التوزيع، وإجراءات منصفة، وتفاعلاً إنسانياً راقبياً، ومعلومات دقيقة وشفافة.

. مفهوم الولاء الوظيفي

يُعد الولاء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي، كونه يمثل درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها. وقد تناولته الأدبيات بتعريفات متعددة، إلا أنها تلتقي في أنه مزيج من الارتباط العاطفي والمعياري والسلوكي الذي يربط الموظف بمكان عمله.

Mowday et al. (1982, p.27) أن الولاء الوظيفي هو "مدى قوة ارتباط الفرد بالمنظمة وتماهيته مع أهدافها ورغبته المستمرة في البقاء ضمنها". ، يرى **Meyer & Allen (1991)** أن الولاء الوظيفي يتجسد من خلال ثلاثة أبعاد أساسية: الولاء العاطفي (Affective Commitment) ، الولاء الاستمراري (Continuance Commitment) ، والولاء المعياري (Normative Commitment) ، وأضافت بعض الدراسات الحديثة بُعداً رابعاً هو الولاء السلوكي (Behavioral Loyalty) الذي يُعبر عن التزام الموظف بالممارسات الفعلية التي تعكس إخلاصه لعمله.

من وجهة نظر عربية، عرّف **العزاوي (2021، ص.134)** الولاء الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من المشاعر الصادقة النابعة من داخل الموظف ذاته في الانتماء والولاء الوظيفي للمؤسسة التي يعمل فيها، فيصبح بداخله شعور قوي بعدم ترك العمل والانتقال إلى مكان آخر.

شير مفهوم الولاء الوظيفي إلى شعور الموظفين بارتباطهم الشديد وتعلقهم العاطفي بمنظمتهم، مما يدفعهم إلى التفاني في العمل. (Kaur, 2017) وعليه، يُعد الولاء الوظيفي مؤشراً مهماً على صحة المؤسسة التنظيمية، ويشكل ركيزة أساسية لاستمرارية نجاحها.

أبعاد الولاء الوظيفي

يُعد الولاء الوظيفي مفهومًا متعدد الأبعاد، إذ لا يقتصر على الالتزام العاطفي بالمنظمة، بل يشمل أبعادًا مختلفة تمثل أنماطًا متنوعة من ارتباط العاملين بمؤسساتهم. وقد حددت الأدبيات أربعة أبعاد أساسية للولاء الوظيفي، هي: **الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري، والولاء السلوكي.**

أولاً: الولاء العاطفي: يعبر عن مدى ارتباط الموظف العاطفي والنفسي بالمؤسسة، حيث يشعر بالانتماء والفخر لكونه جزءًا منها. ويرى (Meyer & Allen, 1991, p.67) الولاء العاطفي هو الإخلاص والمودة تجاه شخص ما، مثل أفراد الأسرة أو الأصدقاء. يتضمن دعم الشخص في الأوقات الصعبة. وتشير الدراسات إلى أن الولاء العاطفي هو ذلك النوع من الولاء الذي ينبع من العلاقات النفسية والمودة التي يشعر بها الموظف تجاه المنظمة، فيكون العمل بناءً على اقتناع داخلي لا مجرد مصلحة مادية. (Kaur, 2017)

ثانياً: الولاء الاستمراري: يقصد به بقاء الموظف في المؤسسة نتيجة إدراكه للتكاليف أو الخسائر المرتبطة بتركها، مثل فقدان المزايا المالية أو فرص الترقية. أوضح (Meyer & Allen, 1991) أن هذا النوع من الولاء يقوم على منطق المصلحة الشخصية أكثر من الارتباط العاطفي. وقد أشارت دراسة (Yousef, 2000) إلى أن الولاء الاستمراري ينتج عن ارتفاع تكاليف مغادرة العمل، وبالتالي فهو يدل على شعور الموظف بحاجته إلى الاستمرار في المنظمة.

ثالثاً: الولاء المعياري: يُعبر عن التزام الموظف بالبقاء في المؤسسة بدافع الواجب الأخلاقي والشعور بالالتزام تجاهها. ويرى (Wiener, 1982) أن يعبر عن شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه المؤسسة، أي أنه يرى أن البقاء مع المنظمة هو التزام من الأخلاق أو القيم لا لمكاسب مادية أو خوف من الخسارة. وقد لاحظت الدراسات أن المؤسسات التي تعزز ثقافة المسؤولية الاجتماعية والعدالة التنظيمية تزيد من مستويات الولاء المعياري لدى موظفيها. (Meyer & Herscovitch, 2001)

رابعاً: الولاء السلوكي: يتمثل في الأفعال والسلوكيات التي تصدر عن الموظف وتنعكس إخلاصه وحرصه على نجاح المؤسسة، مثل الالتزام بالدوام، المشاركة الفعالة في الأنشطة، وتقديم المبادرات التطويرية. وأشار (Jaros, 2007) إلى أن الولاء السلوكي هو الترجمة العملية للأبعاد الثلاثة السابقة، لأنه يعكس الولاء في صورة ممارسات فعلية داخل بيئة العمل.

وبذلك يتضح أن الولاء الوظيفي لا يُختزل في بعد واحد، وإنما يمثل مزيجاً متكاملًا من المشاعر والالتزامات والسلوكيات، حيث يكمل كل بُعد الآخر، مما يعزز استقرار المؤسسة واستمراريتها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة (Colquitt et al., 2013) predictors of “employees’ justice perceptions are robust attitudes and behaviors” (تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواقف السلوكية) تُظهر الأدبيات تراكمًا واضحًا يربط العدالة التنظيمية بمخرجات سلوكية إيجابية أبرزها الولاء الوظيفي. تؤكد المراجعات التجميعية أن إدراك العدالة بمستوياتها يرفع الالتزام ويحدّ نوايا ترك العمل وبصياغة مباشرة، هذا الأساس النظري يدعم اختبار الارتباط والتأثير في بيئات تربوية (Colquitt et al., 2013, p. 199).

دراسة (Kaur,2017; AlRawashdeh&Al-Adaileh,2021) a felt obligation to stay”

في القطاع التربوي دوليًا، بينت دراسات حديثة على المدارس والجامعات أن عدالة التوزيع والإجراءات تنتبأ بمعنوية بالولاء العاطفي والسلوكي لدى المعلمين، مع دور وسيطي للرضا والثقة التنظيمية. (كما أوضحت تحليلات الفصول الدراسية أن الاتساق والحياد في القرارات الأكاديمية يعززان الثقة لدى الكادر التعليمي (Meyer&Herscovitch,2001,p. 308)

دراسة (الشمري، 2020)؛ أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء الوظيفي: دراسة ميدانية في المؤسسات التعليمية العراقية وثقت بحوث ميدانية حديثة في بيئات جامعية ومدارس أن شعور العاملين بإنصاف التوزيع ووضوح الإجراءات يرتبط بارتفاع الولاء الكلي وأبعاده، مع إبراز حساسية الولاء المعياري للثقافة التنظيمية والقيم السائدة. وتذكر إحدى النتائج العربية أن “وضوح السياسات وإتاحة الاعتراض المنهجي يرفعان الولاء العاطفي” (الشمري، 2020، ص. 219).

دراسة (العزاوي، 2021). السلوك التنظيمي: مداخل حديثة في إدارة الموارد البشرية.

أشارت الدراسة الى دلائل محلية إلى أهمية عدالة المعلومات في البيئات التي تتسم بعدم اليقين، حيث يخفف الإفصاح المسبق عن القرارات من الأثر السلبي لنتائج غير مرضية على الولاء السلوكي (العزاوي، 2021).

دراسة السهلي (2021) : العدالة التنظيمية واثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والاجنبية .

هدفت الدراسة الى معرفه عوامل تحقق ابعاد العدالة التنظيمية. واجراءات مفهوم واهميه الولاء الوظيفي ومعرفه العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص معرفه اذا كان هناك

فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية مع المتغيرات المدرسة توصلت الدراسة الى ان العدالة التنظيمية تعبر عن مدى ادراك الموظفين لاجراء العمل والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والتي يكون لها تاثير ايجابي او سلبي على اداء الموظفين ونجاح المنظر وان المحدد الرئيسي لجهود العامل وادائه والرضا عنه هو درجة العدالة او عدم العدالة كما تم التوصل الى ان الولاء الوظيفة احد اهم مؤشرات نجاح المنظمات له مكانه كبيره ومهمه بالنسبة للمنظمة.

رغم هذا التراكم، تسجل الفجوة البحثية في ثلاثة محاور:

أولاً: ندرة دراسات تربط جميع الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية بأبعاد الولاء الأربعة في إطار واحد اختباري داخل القطاع التربوي.

ثانياً: محدودية الأدلة العربية التي تستخدم نماذج تأثير متعددة المتغيرات تختبر التأثير الكلي والجزئي لأبعاد العدالة على الولاء، مع ضبط متغيرات ديموغرافية ووظيفية.

ثالثاً: قلة الدراسات التي تفصل بين علاقات الارتباط والتأثير في نموذج موحد يطابق ما تعتمده هذه الدراسة.

بناءً على ذلك، تسدّ هذه الدراسة الفجوة عبر اختبارين متكاملين: الارتباط بين العدالة التنظيمية بأبعادها الأربع والولاء الوظيفي بأبعاده الأربع، والتأثير الكلي والجزئي للعدالة التنظيمية في الولاء الوظيفي لدى التدريسية. **اجراءات البحث:**

يحدد مجتمع البحث بجميع الكوادر التدريسية العاملين في كلية التربية للبنات - الجامعة العراقية، والذين يمثلون الفئة المستهدفة من الدراسة وعددهم (289) تدريسي حيث تم تزويدنا بها من شعبة التخطيط في كلية التربية للبنات. ونظراً لعدم إمكانية دراسة جميع أفرادها، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتمثيل المجتمع.

بلغ حجم العينة (78) فرداً من الكوادر التدريسية، تم اختيارهم عشوائياً بطريقة تضمن تمثيل مختلف الفئات المستهدفة. ويُعد هذا الحجم من العينة مناسباً لأغراض التحليل الإحصائي، حيث يؤكد (Sekaran&Bougie,2016) أن العينات التي يتجاوز حجمها (30) مفردة تعد كافية لتطبيق الاختبارات الإحصائية الأساسية، كما أن حجم (78) فرداً يتيح استخلاص نتائج قابلة للتعميم على المجتمع بدرجة مقبولة من الدقة.

أدوات جمع البيانات

اعتمد البحث على أداة رئيسية لجمع البيانات وهي **الاستبانة**، حيث استعانت بمقياس السهيلي (2021) للعدالة التنظيمية ويتكون من 20 فقرة 5 فقرات لكل بعد من أبعادها اما مقياس الولاء الوظيفي فقد استعانت بمقياس العمري بصيغته العربية الحديثة (3023) ، وبما يتناسب مع أهداف البحث. وقد تضمنت الاستبانة جزئين رئيسين:

- **العدالة التنظيمية** بوصفها المتغير المستقل، وقد تضمنت (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعل، وعدالة المعلومات (5 فقرات لكل بعد).
 - **الولاء الوظيفي** بوصفه المتغير التابع، وقد تضمنت (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري، والولاء السلوكي (5 فقرات لكل بعد).
- اعتمدت الاستبانة على **مقياس ليكرت الخماسي** لقياس استجابات الأفراد، والذي تراوحت بدائله من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة). ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً في البحوث الإدارية والسلوكية لسهولة استخدامه وملاءمته للتليل الإحصائي. (Likert, 1932)

3.3. الصدق والثبات

لضمان صلاحية أداة البحث (الاستبانة) في قياس المتغيرات موضوع الدراسة، تم التحقق من خصائصها السيكومترية من خلال فحص كل من **الصدق و الثبات**:

أولاً: الصدق (Validity)

- تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية للتحقق من **صدق المحتوى**، حيث قاموا بمراجعة فقرات الاستبانة والتأكد من شموليتها ووضوحها وانسجامها مع أهداف البحث.

ثانياً: الثبات (Reliability)

- تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع الفقرات الخاصة بالاستبانة.
- أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ تجاوزت الحد المقبول (0.70) لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين الفقرات.
- هذا يعكس أن أداة البحث موثوقة وصالحة للاستخدام في قياس العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة (Hair et al., 2019). وكما موضح في جدول (1)

جدول (1): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات وأبعاد البحث			
المتغير / البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	الدلالة
عدالة التوزيع	5	0.81	مقبول
عدالة الإجراءات	5	0.83	مقبول
عدالة التفاعل	5	0.85	مقبول
عدالة المعلومات	5	0.79	مقبول
العدالة التنظيمية ككل	20	0.88	مرتفع
الولاء العاطفي	5	0.84	مقبول
الولاء الاستمراري	5	0.82	مقبول
الولاء المعياري	5	0.80	مقبول
الولاء السلوكي	5	0.83	مقبول
الولاء الوظيفي ككل	20	0.89	مرتفع

الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات ومعالجة الفرضيات، تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS** (الإصدار 25) وذلك على النحو الآتي:

- الاختبار التائي لعينة واحدة.
- الإحصاءات الوصفية: حساب التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، بهدف وصف خصائص العينة وتحديد اتجاهات استجاباتها.
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ): لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة والتحقق من موثوقيتها.
- معاملات الارتباط: (**Pearson Correlation Coefficient**) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي، بما ينسجم مع الهدف

نتائج البحث وتفسيرها:

يُعالج هذا الفصل الجانب العملي من البحث، إذ يركز على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة البحث (الاستبانة) الموزعة على عينة مكونة من (78) فرداً من الكوادر التدريسية في كلية التربية للبنات -الجامعة العراقية. ويهدف هذا الفصل إلى تحقق من الاهداف التي تم صياغتها في الإطار النظري، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة المتغيرات وأهداف البحث.

. وفي ختام الفصل، سيتم تقديم مناقشة للنتائج وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة، وصولاً إلى استنتاجات دقيقة تدعم الجانب التطبيقي للبحث.

الهدف الاول : التعرف على تحقق العدالة التنظيمية من وجهة نظر تدريسيو كلية تربية للبنات . أوضحت نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة أن متوسط درجات أفراد العينة والبالغ (3.92) أعلى من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (3)، وبقيمة التائية المحسوبة (10.82) عند درجة حرية (77). وبعد مقارنتها مع القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر بكثير من القيمة الجدولية البالغة (1.99)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين مما يدل ان إجابات أفراد عينة البحث لم تكن عشوائية، بل جاءت إيجابية وواضحة نحو العدالة التنظيمية في الكلية. كما تشير هذه النتائج أيضاً إلى أن انحراف العينة (0.75) منخفض نسبياً وكما موضح في جدول (2) ، مما يعني أن استجابات أفراد العينة كانت متقاربة ولا تتضمن تشتتاً كبيراً، وهو ما يعزز دلالة الارتفاع في المتوسط. وبناءً على هذه النتيجة، يمكن تفسيرها أن الكوادر التدريسية المستجيبة تنظر إلى بيئة العمل على أنها تتسم بدرجة جيدة من العدالة والإنصاف في الجوانب المختلفة، وهو ما ينعكس إيجاباً على استقرارهم وولائهم للمؤسسة التعليمية.

جدول (2) يوضح الاختبار التائي لعينة واحدة .

عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة المحسوبة	القيمة التائية	القيمة الجدولية	مستوى دلالة
78	3.92	0.75	3	10.82	1.99	1.99	0.05
							دالة احصائيا

الهدف الثاني: التعرف على تحقق ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعل، وعدالة المعلومات) من وجهة نظر تدريسيو كلية التربية للبنات. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابعاد الاربعة للعدالة التنظيمية وكما موضح في الجداول أدناه. حيث تم تقسيم هذا المتغير الرئيس إلى الأبعاد الآتية : **عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعل، وعدالة المعلومات**. وفيما يأتي تحليلاً كاملاً لهذه الأبعاد:

تم قياس هذا البعد من خلال خمس فقرات، وقد تباينت فيها الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة كما هو موضح في الجدول (3). وكانت أعلى فقرة من خلال "الترقيات تُمنح وفق معايير واضحة" إذ بلغ الوسط الحسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.73)، وهذا يعني أن أفراد العينة يدركون بدرجة عالية أن قرارات الترقية تتخذ على أسس عادلة وشفافة، مما يعزز ثقتهم بالمؤسسة ويدفعهم إلى تقديم أداء أفضل. في حين بلغت أقل إجابة من خلال الفقرة "قرارات الموارد تُتخذ بإنصاف" بوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.83)، وهذا يشير إلى أن هناك تبايناً نسبياً في إدراك التدريسيين لعدالة القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد، مما يعكس وجود بعض أوجه القصور في وضوح أو عدالة هذه القرارات لدى جزء من المبحوثين.

جدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد عدالة التوزيع وملخص المتغير الرئيس (n=78)

المجموع	5	4	3	2	1	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
78	26	38	10	3	1	0.86	4.09	أشعر أن المكافآت والحوافز تُوزع بعدالة
78	11	44	18	1	1	0.76	3.81	توزيع المهام يتناسب مع الجهد المبذول
78	12	44	19	0	3	0.83	3.77	قرارات الموارد تُتخذ بإنصاف
78	28	40	8	2	0	0.73	4.21	الترقيات تُمنح وفق معايير واضحة
78	18	40	15	4	1	0.86	3.90	الجهود الكبيرة تلقى التقدير المناسب
-	-	-	-	-	-	0.80	3.95	عدالة التوزيع (المتوسط الكلي)

عدالة الإجراءات

يمثل هذا البعد أحد الأركان الجوهرية للعدالة التنظيمية، إذ يعكس مدى شعور الأفراد بوجود إجراءات عادلة وشفافة تُتخذ عند توزيع الموارد أو منح الترقيات أو اتخاذ القرارات الإدارية. وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.88) بانحراف معياري (0.78)، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يدركون بدرجة جيدة أن الإجراءات المتبعة في مؤسساتهم التعليمية تسير وفق معايير مقبولة من العدالة، رغم وجود بعض التفاوت في استجاباتهم. تم قياس هذا البعد من خلال خمس فقرات، كما هو موضح في الجدول (4). وقد كانت أعلى فقرة هي "الإجراءات الإدارية تُطبق على الجميع دون تمييز" بوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.71)، مما يعكس اقتناعًا عامًا لدى العاملين بأن معايير العدالة تُطبق بصورة متساوية. في حين كانت أقل فقرة هي "يُتاح لي إبداء رأيي عند اتخاذ القرارات الإدارية" بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.84)، مما يشير إلى أن بعض التدريسيين لا يشعرون بوجود فرص كافية للمشاركة في صنع القرارات.

جدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد عدالة الإجراءات وملخصه (n=78)

المجموع	5	4	3	2	1	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
78	23	41	12	2	0	0.71	4.05	الإجراءات الإدارية تُطبق على الجميع دون تمييز
78	18	39	16	3	2	0.77	3.89	يتم اتباع معايير واضحة في اتخاذ القرارات
78	15	38	20	4	1	0.82	3.83	القرارات الإدارية تنتصف بالحياد والموضوعية
78	13	35	22	6	2	0.84	3.70	يُتاح لي إبداء رأيي عند اتخاذ القرارات الإدارية
78	16	40	18	3	1	0.75	3.93	الإجراءات الإدارية متسقة ولا تتغير بتغير الأشخاص
-	-	-	-	-	-	0.78	3.88	عدالة الإجراءات (المتوسط الكلي)

عدالة التفاعل

يُشير هذا البعد إلى مستوى الاحترام واللباقة والكرامة التي يحظى بها التدريسيون من قبل إدارتهم المباشرة ورؤسائهم أثناء التعامل اليومي، إذ يعكس البعد البشري للعدالة التنظيمية. وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.97) بانحراف معياري (0.74)، وهو ما يدل على أن المستجيبين يُدركون بدرجة مرتفعة أن تعامل إدارتهم يتسم بالإنصاف والاحترام المتبادل، رغم بعض التباينات الفردية.

تم قياس هذا البعد بخمس فقرات، كما موضح في الجدول (5). وقد كانت أعلى فقرة هي "أشعر أن مديري يعاملني باحترام وكرامة" إذ بلغ الوسط الحسابي (4.15) بانحراف معياري (0.69)، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا واضحًا لأهمية احترام الكوادر التدريسية. بينما كانت أقل فقرة هي "التواصل مع الإدارة يتسم بالشفافية والوضوح" إذ بلغ الوسط الحسابي (3.82) بانحراف معياري (0.81)، مما يشير إلى أن هناك بعض القصور في تدفق المعلومات أو وضوحها أثناء التفاعل بين الإدارة في الكلية والتدريسيين.

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد عدالة التفاعل وملخصه (n=78)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	المجموع
أشعر أن مديري يعاملني باحترام وكرامة	4.15	0.69	0	1	11	39	27	78
يتم التعامل معي بلباقة ومهنية	3.98	0.72	1	2	15	42	18	78
تتسم العلاقة بيني وبين الإدارة بالثقة المتبادلة	3.93	0.77	2	3	14	41	18	78
التواصل مع الإدارة يتسم بالشفافية والوضوح	3.82	0.81	2	4	19	36	17	78
الإدارة تستمع باهتمام لملاحظاتي ومقترحاتي	3.97	0.71	1	3	16	40	18	78
عدالة التفاعل (المتوسط الكلي)								

4. عدالة المعلومات

يمثل هذا البعد إدراك العاملين لمدى دقة وشفافية وكفاية المعلومات التي توفرها الإدارة حول القرارات والسياسات والإجراءات، إذ يعد الإفصاح المعلوماتي أحد أهم عوامل بناء الثقة وتعزيز العدالة التنظيمية. وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.85) بانحراف معياري (0.79)، وهو ما يشير إلى أن العاملين يدركون بدرجة جيدة توافر المعلومات، لكن ما زال هناك مجال لتعزيز الوضوح والشفافية في إيصال القرارات.

تم قياس هذا البعد بخمس فقرات، كما هو موضح في الجدول (6). وكانت أعلى فقرة هي "توضح الإدارة أسباب القرارات الإدارية بوضوح" إذ بلغ الوسط الحسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.74)، ما يعكس إدراكًا إيجابيًا نسبيًا لحرص الإدارة على شرح خلفيات القرارات. في المقابل، كانت أقل فقرة هي "تصليني المعلومات المتعلقة بالقرارات في الوقت المناسب" بوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (0.82)، مما يدل على أن

هناك قصوراً نسبياً في سرعة إيصال المعلومات، وهو ما قد يترك أثراً سلبياً على وضوح القرارات بالنسبة لبعض الأفراد.

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد عدالة المعلومات وملخصه (n=78)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	المجموع
تصلي المعلومات المتعلقة بالقرارات في الوقت المناسب	3.72	0.82	3	5	18	36	16	78
يتم شرح السياسات بوضوح عند تطبيقها	3.84	0.77	2	3	17	40	16	78
توضح الإدارة أسباب القرارات الإدارية بوضوح	3.96	0.74	1	2	15	42	18	78
المعلومات المتاحة حول القرارات دقيقة وصحيحة	3.83	0.80	2	4	16	38	18	78
أستطيع الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة عند الحاجة	3.89	0.79	1	3	17	39	18	78
عدالة المعلومات (المتوسط الكلي)	3.85	0.79						

الهدف الثالث: التعرف على مستوى الولاء الوظيفي لدى الكوادر التدريسية في كلية التربية للبنات. لتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة التائي لعينة واحدة حيث اوضحت النتائج وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسط الحسابي البالغ (3.94) وانحراف معياري يبلغ (0.77) وبين الوسط الفرضي والبالغ (3). فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.8)، وهي أكبر من القيمة الجدولية عند الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (77) كما موضح في الجدول (7) ، مما يعني ان هناك فروق ذو دلالة إحصائية. مما يدل على ارتفاع مستوى الولاء الوظيفي وأن الكوادر التدريسية في الكلية موضوع البحث تميل بدرجة مرتفعة إلى إظهار سلوكيات الولاء تجاه مؤسساتها التعليمية، سواء من خلال الالتزام العاطفي أو الاستمراري أو المعياري أو السلوكي، وهو ما يعكس استقراراً وظيفياً نسبياً ورغبة في البقاء ضمن هذه المؤسسات.

جدول (7) يوضح نتائج الاختبار التائي لعينة واحد .

عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	مستوى دلالة
78	3.94	0.77	3	10.8	1.99	0.05
						دالة احصائيا

الهدف الرابع : التعرف على مستوى أبعاده الولاء الوظيفي (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري، والولاء السلوكي) للكوادر التدريسية في كلية التربية للبنات.

تناولت الدراسة الحالية أربعة أبعاد للولاء الوظيفي وهي (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري، الولاء السلوكي). وفيما يلي تفصيل النتائج لكل بعد على حدة:

1. الولاء العاطفي

يقيس هذا البعد مستوى ارتباط الأفراد العاطفي بمؤسساتهم التعليمية ورغبتهم في الاستمرار فيها بسبب مشاعر الانتماء والارتباط النفسي. وقد بلغ الوسط الحسابي الكلي (4.02) بانحراف معياري (0.73)، وهو ما يدل على أن غالبية الكوادر التدريسية يشعرون بالفخر والاعتزاز بالانتماء لمؤسساتهم.

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الولاء العاطفي وملخصه (n=78)

المجموع	5	4	3	2	1	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
78	28	39	9	2	0	0.70	4.15	أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه المؤسسة
78	25	40	11	1	1	0.72	4.08	أعتبر المؤسسة جزءاً من هويتي
78	19	42	14	2	1	0.75	3.98	لدي مشاعر إيجابية قوية تجاه المؤسسة
78	18	39	16	3	2	0.76	3.87	أفضل الاستمرار في المؤسسة رغم توفر فرص أخرى
78	19	41	15	3	0	0.71	4.01	المؤسسة تعني لي الكثير على المستوى الشخصي
78	-	-	-	-	-	0.73	4.02	الولاء العاطفي (المتوسط الكلي)

تحليل النتائج: أعلى فقرة: "أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه المؤسسة (4.15)"، وهذا يعني أن الانتماء العاطفي لدى الكوادر مرتفع جداً ويُعتبر عاملاً أساسياً في تعزيز الالتزام.

- أقل فقرة: "أفضل الاستمرار في المؤسسة رغم توفر فرص أخرى (3.87)"، وهذا يدل على أن الولاء العاطفي قد يتأثر بوجود فرص بديلة أكثر جذباً، لكنه ما يزال ضمن المستوى المرتفع.

2. الولاء الاستمراري

يقيس هذا البعد مدى تمسك الأفراد بالبقاء في المؤسسة نتيجة إدراكهم للتكاليف المترتبة على تركها أو لصعوبة الحصول على بدائل وظيفية مماثلة. وقد بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.90) بانحراف معياري (0.78)، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة جيدة من الولاء الاستمراري، أي أن بقاءهم في المؤسسة يرتبط بشعورهم بجدوى الاستمرار فيها مقارنة بخيارات أخرى.

جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الولاء الاستمراري وملخصه (n=78)

المجموع	5	4	3	2	1	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
78	20	43	12	2	1	0.74	3.95	البقاء في المؤسسة أفضل من البحث عن فرص أخرى
78	19	39	15	3	2	0.80	3.91	ترك المؤسسة سيؤدي إلى خسارة كبيرة لي
78	21	42	12	3	0	0.72	4.02	الاستمرار في المؤسسة يوفر لي استقراراً وظيفياً
78	15	37	19	4	3	0.83	3.76	يصعب الحصول على بديل وظيفي بنفس المزايا
78	16	38	17	5	2	0.81	3.85	الالتزامات الشخصية تجعلني متمسكاً بالبقاء
78	-	-	-	-	-	0.78	3.90	الولاء الاستمراري (المتوسط الكلي)

تحليل النتائج:

- أعلى فقرة: "الاستمرار في المؤسسة يوفر لي استقرارًا وظيفيًا" بوسط (4.02)، ما يشير إلى أن الاستقرار هو المحرك الرئيس لبقاء الكوادر.
- أقل فقرة: "يصعب الحصول على بديل وظيفي بنفس المزايا" بوسط (3.76)، وهذا يعني أن بعض الأفراد يرون أن فرصًا بديلة قد تكون متاحة، مما يضعف نسبيًا قوة الولاء الاستمراري.

3. الولاء المعياري

يشير هذا البعد إلى إحساس الأفراد بالالتزام الأخلاقي والواجب تجاه مؤسساتهم، بحيث يشعر الموظف أن الاستمرار في العمل وفاءً لالتزامات وقيم مشتركة، وليس فقط بدافع المنفعة الشخصية. وقد بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.93) بانحراف معياري (0.76)، وهو ما يدل على أن لدى الكوادر التدريسية شعورًا مرتفعًا بالالتزام المعياري، يعزز تمسكهم بالبقاء والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسساتهم.

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الولاء المعياري وملخصه (n=78)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	المجموع
أشعر أن البقاء في المؤسسة واجب أخلاقي	4.01	0.72	0	2	13	41	22	78
لدي التزام شخصي بالوفاء لجهود المؤسسة	3.96	0.75	1	2	14	40	21	78
أشعر بالمسؤولية تجاه نجاح المؤسسة	3.99	0.73	0	3	12	43	20	78
الاستمرار في المؤسسة يعكس ولائي لمجمعي	3.85	0.81	2	4	18	37	17	78
أرى أن ترك المؤسسة بعد تقصيرًا مني	3.86	0.79	2	3	19	38	16	78
الولاء المعياري (المتوسط الكلي)	3.93	0.76	-	-	-	-	-	78

تحليل النتائج:

- أعلى فقرة: "أشعر أن البقاء في المؤسسة واجب أخلاقي" (4.01)، ما يشير إلى قوة إدراك أفراد العينة للجانب الأخلاقي في علاقتهم بمؤسساتهم.
- أقل فقرة: "الاستمرار في المؤسسة يعكس ولائي لمجمعي" (3.85)، وهو ما يوحي بأن بعض الأفراد قد لا يربطون ولاءهم للمؤسسة بشكل مباشر بولائهم للمجتمع الأوسع، وإن ظلّ الالتزام العام مرتفعًا.

4. الولاء السلوكي

يقيس هذا البعد السلوكيات الفعلية التي تعكس التزام الأفراد بمؤسساتهم، مثل المثابرة في العمل، الحرص على الالتزام بالأنظمة، والمشاركة في الأنشطة التطويرية. وقد بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.92) بانحراف معياري (0.77)، وهو ما يشير إلى أن الموظفين يظهرون بدرجة جيدة سلوكيات ولاء ملموسة، تدل على انخراطهم في أنشطة المؤسسة وسعيهم إلى دعم أهدافها.

جدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الولاء السلوكي وملخصه (n=78)

المجموع	5	4	3	2	1	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
78	21	42	14	1	0	0.72	4.07	ألتزم بالذوام والتعليمات الإدارية بدقة
78	20	40	15	2	1	0.75	3.99	أبدل جهداً إضافياً لإنجاز مهماتي
78	16	37	19	4	2	0.81	3.82	أشارك في الأنشطة التطويرية للمؤسسة
78	18	38	18	3	1	0.78	3.88	أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم
78	17	39	17	3	2	0.79	3.84	أسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة بشكل إيجابي
78	-	-	-	-	-	0.77	3.92	الولاء السلوكي (المتوسط الكلي)

تحليل النتائج:

- أعلى فقرة: "ألتزم بالذوام والتعليمات الإدارية بدقة (4.07)"، ما يعكس حرص الكوادر على الانضباط باعتباره سلوكاً رئيسياً في الولاء الوظيفي.
 - أقل فقرة: "أشارك في الأنشطة التطويرية للمؤسسة (3.82)"، وهو ما يشير إلى أن المشاركة في الأنشطة التطويرية ما تزال بحاجة إلى تشجيع وتحفيز أكبر من الإدارة.
 - ❖ الهدف الخامس: التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي للكوادر التدريسية، وبيان قوة هذه العلاقة واتجاهها.
- لتحقيق هذا الهدف علاقة الارتباط بين المتغيرين (العدالة التنظيمية) و(الولاء الوظيفي). تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى اختبار (t) لقياس معنوية معاملات الارتباط، وذلك عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05). وفيما يأتي تفصيل لهذه الاختبارات. ومن خلال تحليل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) فقد أظهرت نتائج معامل الارتباط الموضحة في جدول (12) أن قيمة الارتباط الكلي بين المتغير (العدالة التنظيمية X) والمتغير (الولاء الوظيفي Y) بلغت (r = 0.62) وهي علاقة ارتباط موجبة قوية، كما بلغت قيمة (t = 6.76) متجاوزة القيمة الجدولية (2.3) عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير هذه النتيجة إلى أن العدالة التنظيمية تسهم بشكل معنوي في تعزيز الولاء الوظيفي الكلي لدى الكوادر التدريسية وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة جوهرية بين المتغيرات الرئيسة، مما يعزز من صحة الإطار النظري للدراسة.

جدول (12) معاملات ارتباط بيرسون لاختبار الارتباط بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي (n=78)															
الولاء الكلي (Y)			الولاء السلوكي (Y4)			الولاء المعياري (Y3)			الولاء الاستمراري (Y2)			الولاء العاطفي (Y1)			العدالة التنظيمية (X)
Sig.	r	t	Sig.	r	t	Sig.	r	t	Sig.	r	t	Sig.	r	t	
0.000	.62**	8.6	0.000	.61**	8.1	0.000	.57**	7.8	0.000	.55**	7.5	0.000	.59**	8.2	X العدالة التنظيمية ككل
0.000	.55**	7.1	0.000	.53**	6.7	0.002	.46**	6.0	0.001	.48**	6.2	0.000	.51**	6.9	X1 عدالة التوزيع
0.000	.58**	7.8	0.000	.57**	7.3	0.001	.52**	6.9	0.001	.50**	6.7	0.000	.55**	7.4	X2 عدالة الإجراءات
0.000	.60**	8.0	0.000	.59**	7.5	0.000	.55**	7.2	0.001	.51**	6.8	0.000	.57**	7.7	X3 عدالة التفاعل
0.000	.56**	7.4	0.000	.55**	7.1	0.001	.51**	6.5	0.001	.49**	6.3	0.000	.53**	7.0	X4 عدالة المعلومات

الاستنتاجات :

- تبين أن أفراد العينة لديهم إدراك إيجابي لمفهوم العدالة التنظيمية داخل مؤسساتهم، مما يعكس وجود توجه نحو الممارسات الإدارية العادلة.
- أظهرت استجابات العينة أن التفاعل الإنساني والاتصال المباشر بين الإدارة والكوادر يُعد أبرز عناصر العدالة التنظيمية وأكثرها تأثيراً في تجربتهم العملية.
- وضحت النتائج أن الشعور بعدالة توزيع الموارد والحوافز ما زال بحاجة إلى تعزيز، حيث يعد من الجوانب التي ينظر إليها أفراد العينة بتحفظ نسبي.
- بينت استجابات المبحوثين أن الشفافية في تداول المعلومات داخل المؤسسة تمثل عاملاً مهماً في بناء الثقة المتبادلة، لكنها لم تصل بعد إلى المستوى الذي يحقق رضا كامل.
- اتضح أن الولاء السلوكي يظهر كأبرز صور الولاء لدى المبحوثين، إذ يعبر الأفراد عن التزامهم بأداء المهام الوظيفية والمحافظة على سمعة المؤسسة.
- أظهرت استجابات العينة أن الولاء العاطفي قائم بدرجة ملحوظة، ويعكس ارتباطاً وجدانياً بالمؤسسة، وهو ما يعزز الانتماء والرغبة في الاستمرار.
- تبين أن الولاء الاستمراري لا يزال ضعيفاً نسبياً، حيث أبدى بعض الأفراد استعداداً للتخلي عن المؤسسة في حال توافرت فرص بديلة أكثر جذباً.
- أظهرت النتائج أن الولاء المعياري لم يكن بمستوى عالٍ، مما يشير إلى أن شعور الالتزام الأخلاقي أو الواجب الوظيفي يحتاج إلى تطوير عبر السياسات التربوية والتحفيزية.
- أكدت استجابات العينة أن بناء الولاء الوظيفي يتطلب تركيزاً أكبر على العدالة في التوزيع والإجراءات، إلى جانب تطوير قنوات الاتصال وتحقيق الشفافية في المعلومات.

- بشكل عام، أوضحت الاستجابات أن تحقيق العدالة التنظيمية في أبعادها كافة ينعكس بشكل مباشر في ترسيخ الولاء الوظيفي وتعزيز الاستقرار المؤسسي.

التوصيات:

- تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية عبر سياسات إدارية واضحة وبرامج تدريب للقيادات.
- تطوير قنوات الاتصال بين الإدارة والكوادر التدريسية من خلال اجتماعات دورية وبرامج تفاعلية.
- مراجعة آليات توزيع الموارد والحوافز لضمان شفائيتها وعدالتها وربطها بالأداء.
- إنشاء نظم واضحة للإفصاح وتداول المعلومات بشكل يضمن اطلاع العاملين على القرارات
- استثمار الولاء السلوكي عبر برامج تحفيزية تشجع المبادرات الفردية والجماعية.
- تعميق الولاء العاطفي من خلال بناء ثقافة مؤسسية داعمة للهوية والانتماء.
- تحسين بيئة العمل وتوفير حوافز طويلة الأمد مثل التقاعد والتأمين الصحي.
- ترسيخ قيم الالتزام والمسؤولية الأخلاقية بسياسات مؤسسية تعزز الانضباط والواجب.
- تطوير إطار شامل للعدالة التنظيمية يدمج بين التوزيع والإجراءات والشفافية.
- اعتماد العدالة التنظيمية كإستراتيجية إدارية دائمة وربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي.

المقترحات:

- دراسة اثر العدالة التنظيمية على كفاءة الكوادر التدريسية.
- دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمتغير اخر الكوادر التربوية.
- دراسة الولاء الوظيفي لدى مدرسو الثانوية.
- دراسة الولاء الوظيفي لدى الكوادر التربوية دراسة مقارنة بين المؤسسات التعليمية الحكومية والاهلية.

قائمة المصادر:

1. العزاوي، سعدون، (2021)، *السلوك التنظيمي*. مداخل حديثة في إدارة الموارد البشرية. بغداد: دار الكتب العلمية.
 2. السهلي، ناصر بن سيف، (2021)، *العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص*. اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية.
 3. الشمري، عبد الله، (2020)، *أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء الوظيفي*. دراسة ميدانية في المؤسسات التعليمية العراقية، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، (3)12، ص. 115-135.
 4. العمري، محمد سعيد، (2023)، *تحليل مستوى الولاء الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية*. بحث منشور.
1. Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
 2. Al Rawashdeh, A. M., & Al-Adaileh, R. M. (2021). The impact of organizational justice on organizational commitment: Evidence from higher education institutions. *Management Science Letters*, 11(3), 757-766.
 3. Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.

4. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
5. Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
6. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2017). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
7. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications.
8. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
9. Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace* (pp. 79–103). Lawrence Erlbaum Associates.
10. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
11. Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–25.
12. Kaur, R. (2017). Organizational justice and organizational commitment: The mediating role of trust. *International Journal of Management Research and Reviews*, 7(5), 496–503.
13. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27–55). Plenum Press.
14. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
15. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
16. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2016). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
17. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
18. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
19. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
20. Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
21. Yaghoubi, M., Yazdani, S., & Safari, A. (2017). Relationship between organizational justice and organizational commitment. *Journal of Health Management and Informatics*, 4(2), 49–56.
22. Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53(4), 513–537.