دور الدافعية للإنجاز كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات لدى موظفي المديرية العامة لتربية واسط

اسم الباحث: عايد عبيد حمزة المعموري

اللقب العلمي: مدرس مساعد

البريد الإلكتروني Email : za90.com@gmai.com

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الدافعية للإنجاز، حل المشكلات، الموظفون، البيئة الإدارية التربوية.

كيفية اقتباس البحث

المعموري، عايد عبيد حمزة ، دور الدافعية للإنجاز كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات لدى موظفي المديرية العامة لتربية واسط ،مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، تشرين الثاني ٢٠٢٦، المجلد:١٦ ،العدد:١١ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نَسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

مفهرسة في Indexed
IASJ

مسجلة في Registered
ROAD

The role of achievement motivation as a mediating variable in the relationship between organizational justice and problem-solving among employees of the Wasit Directorate General of Education

Aayed Obaid Hamza Al-Mamouri
Assistant Lecturer

Keywords : Organizational Justice, Achievement Motivation, Problem-Solving, Employees, Educational Administrative Environment.

How To Cite This Article
Al-Mamouri, Aayed Obaid Hamza , The role of achievement motivation as a mediating variable in the relationship between organizational justice and problem-solving among employees of the Wasit Directorate General of Education,Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, November 2026,Volume:16,Issue 11.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Abstract:

This study aims to analyze the relationship between organizational justice and problem-solving among employees of the Wasit Directorate General of Education, while also examining the mediating role of achievement motivation in this relationship. The study seeks to identify the nature of the relationship between organizational justice and achievement motivation among these employees. The study employed a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire consisting of 15 items distributed across four main dimensions: organizational justice, achievement motivation, problem-solving, and the mediating relationship. The instrument was administered to a stratified random sample of 150 employees from various administrative departments. The results indicated that levels of organizational justice were moderately positive, and that the level of achievement motivation among employees was acceptable. Statistical analyses revealed a significant relationship between organizational justice and achievement motivation. The perception of

justice enhances employees' intrinsic motivation. A significant relationship was also found between achievement motivation and problem-solving, indicating that more motivated employees possess a greater ability to handle professional challenges. The results further confirmed a direct relationship between organizational justice and problem-solving, along with an indirect influence via achievement motivation. This suggests that achievement motivation plays a partial mediating role in explaining the relationship between the two main variables. These findings support the theoretical model that posits a just organizational environment raises motivation levels, which in turn improves job performance, particularly in problem-solving skills. The study highlights the importance of promoting organizational justice within educational institutions by improving resource allocation, adopting transparent administrative procedures, and enhancing interpersonal communication. It also recommends developing employee motivation through training programs that target the development of thinking and analytical skills. This study represents a significant contribution to understanding organizational behavior in the Iraqi educational environment and provides a practical framework for improving institutional performance.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات لدى موظفي المديرية العامة لتربية واسط، مع اختبار الدور الوسيط للدافعية للإنجاز في هذه العلاقة، و التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى موظفي المديرية العامة لتربية واسط واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من ١٥ فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية تشمل العدالة التنظيمية، الدافعية للإنجاز، حل المشكلات، والعلاقة الوسيطة. طُبقت الأداة على عينة عشوائية طبقية بلغت ١٥٠ موظفًا من مختلف الأقسام الإدارية وأظهرت النتائج أن مستويات العدالة التنظيمية كانت متوسطة مائلة للإيجابية، كما أن مستوى الدافعية للإنجاز لدى الموظفين كان مقبولًا. كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود علاقة دالة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز، حيث أن إدراك العدالة يعزز الحافز الداخلي لدى الموظفين كما تبين وجود علاقة دالة بين الدافعية للإنجاز وحل المشكلات، مما يعني أن الموظفين الأكثر تحفيزًا يمتلكون قدرة أعلى على التعامل مع التحديات المهنية وأكدت النتائج أيضًا وجود علاقة مباشرة بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات، إلى جانب تأثير غير مباشر عبر الدافعية للإنجاز، مما يشير إلى أن هذا المتغير يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في تفسير العلاقة

بين المتغيرين الرئيسيين، وتدعم هذه النتائج النموذج النظري الذي يفترض أن البيئة التنظيمية العادلة ترفع مستوى الدافعية، والتي بدورها تحسن الأداء الوظيفي وخاصة في مهارات حل المشكلات وتشير الدراسة إلى أهمية تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية من خلال تحسين توزيع الموارد، وتبني إجراءات إدارية شفافة، وتعزيز أساليب التواصل الإنساني، وكما توصي بتنمية الدافعية لدى الموظفين عبر برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات التفكير والتحليل. تمثل هذه الدراسة إضافة مهمة في فهم السلوك التنظيمي في البيئة التربوية العراقية، وتسهم في تقديم إطار تطبيقي لتحسين الأداء المؤسسي.

مقدمة:

تعد المؤسسات التربوية من أكثر المنظمات التي تتطلب كفاءات بشرية عالية من حيث الأداء والسلوك المهني، وذلك نظرًا لطبيعة دورها المحوري في تشكيل الأجيال والنهوض بالمجتمع. وتُعتبر الموارد البشرية العنصر الفاعل في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ولا يمكن لأي منظومة تعليمية أن ترتقي دون إدراك عميق للعوامل النفسية والتنظيمية المؤثرة في أداء العاملين فيها، ومن بين هذه العوامل، تُبرز "العدالة التنظيمية" كأحد المفاهيم الأساسية التي تُعنى بشعور الموظف بالإنصاف داخل بيئة العمل، وهي بذلك تمثل حجر الأساس في بناء العلاقات المهنية، وتحقيق الرضا، وزيادة الدافعية نحو العمل المثمر.[١]

لقد أصبحت العدالة التنظيمية مفهومًا محوريًا في علم النفس التنظيمي لما لها من دور فعّال في توجيه سلوكيات الأفراد وتحديد مواقفهم تجاه العمل، ويُعزى هذا الاهتمام إلى أن شعور العامل بالعدالة في مكان عمله يرتبط ارتباطًا مباشرًا بمستوى التزامه الوظيفي، ورضاه عن الإدارة، بل وحتى بميله للتفاني أو الانسحاب من المهام المنوطة به.[٢]

وتشير نظرية العدالة التنظيمية كما قدمها Adams إلى أن الأفراد يقيمون العدالة من خلال المقارنة بين ما يقدمونه من مدخلات (مثل الجهد، الوقت، المهارات) وما يتلقونه من مخرجات (كالرواتب، التقدير، الامتيازات) مع ما يقدمه زملاؤهم[٣]. فإذا أحس الفرد بأن هذه المخرجات غير متكافئة مع ما يقدمه، فإن ذلك يؤدي إلى الإحساس بالظلم، الذي ينعكس سلبًا على الأداء والدافعية.

ضمن هذا السياق، يُلاحظ أن العدالة التنظيمية ليست بنية أحادية البعد، بل تتشكل من ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية (المرتبطة بتوزيع الموارد)، والعدالة الإجرائية (المرتبطة بالطرق والعمليات التي تُتخذ من خلالها القرارات)، والعدالة التفاعلية أو التعاملية (المتعلقة

بطريقة المعاملة الإنسانية والاحترام الذي يلقاه الموظف من رؤسائه). كل هذه الأبعاد تُسهم في تكوين صورة ذهنية شاملة لدى الفرد عن مدى "العدالة" داخل المنظمة.

وعلى الرغم من أهمية العدالة التنظيمية، فإن مجرد إدراكها لا يكفي لتحقيق الأداء المتميز، بل تتطلب عملية التحفيز الداخلي والمتمثلة في "الدافعية للإنجاز" أن تعمل جنبًا إلى جنب معها. فالدافعية للإنجاز تمثل الدافع النفسي الداخلي الذي يدفع الفرد لبذل أقصى ما لديه من جهد لتخطي العقبات وتحقيق نتائج متميزة. وهي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالاستقلالية، وتحمّل المسؤولية، والسعي نحو التميز [٤].وقد أشار مرزوق (١٩٩٠) إلى أن الأفراد ذوي الدافعية العالية يميلون إلى إنجاز الأعمال الصعبة بكفاءة عالية، وبأقل تكلفة، وفي أقصر وقت ممكن.

تشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية واضحة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز، فشعور العامل بأنه يعامل بعدالة يدفعه إلى تطوير التزامه تجاه العمل، وبالتالي يسعى لتحقيق التميز وتجاوز الأهداف التقليدية[٥]. وقد أثبتت دراسات متعددة أن إدراك الموظف للعدالة في بيئة العمل يعزز من ثقته بالإدارة، ويزيد من احتمالية انخراطه الفعّال في المهام التنظيمية، ويقلل من النزاعات الداخلية والسلوكيات السلبية مثل التغيب أو الاستقالة .[٦]

أما العامل الثالث في هذا النموذج المفاهيمي، وهو "حل المشكلات"، فيُعد مهارة أساسية في الأداء المهني، خصوصًا في بيئات العمل المعقدة كالمؤسسات التربوية. فالمعلم أو الموظف التربوي يواجه يوميًا مشكلات إدارية، أو تعليمية، أو علاقاتية، تتطلب وعيًا إدراكيًا عاليًا، واتخاذ قرارات رشيدة ضمن سياقات متغيرة. وحل المشكلات لا يُمكن أن يتم بفعالية في ظل بيئة غير عادلة أو تفتقر إلى التحفيز. بل إن العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز تُعدان شرطين تمهيديين للتمكن من التفكير المنطقي والنقدي الذي تتطلبه عملية حل المشكلات.[٧]

وقد أشار Atkinson (1965) في نظرية الدافعية للإنجاز إلى أن الأفراد ذوي الدافعية المرتفعة يميلون إلى تفضيل المهام التي تتطلب تحديات معرفية ويختارون مواقف يمكنهم فيها اختبار قدراتهم. وهو ما يتقاطع مع ما أشار إليه McClelland (1961) من أن الحاجة إلى الإنجاز تمثل دافعًا مستقلًا يدفع الأفراد إلى السيطرة على المشكلات وتحقيق نتائج ملموسة تفوق المستوى المتوقع.

وفي سياق البيئة العراقية، تتعاظم أهمية دراسة هذه المتغيرات بالنظر إلى التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه المؤسسات التربوية. حيث أن الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تمر بها البلاد، تؤثر بشكل مباشر في البيئة النفسية للعاملين، وتفرض عليهم الحاجة إلى بيئة عمل عادلة ومنصفة ومحفّزة. وقد أظهرت ملاحظات ميدانية عديدة وجود

شكاوى متكررة من غياب العدالة في توزيع المسؤوليات والمكافآت، وعدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، ما أدى إلى انخفاض الحافزية، وارتفاع مستويات التوتر والانسحاب الوظيفي.

وعليه، فإن طرح نموذج يدرس العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز وحل المشكلات ضمن البيئة التربوية العراقية، وخاصة في محافظة واسط، يُمثل إسهامًا نظريًا وتطبيقيًا مهمًا. فهذه الدراسة تسعى للكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة، مع التركيز على الدافعية للإنجاز كمتغير وسيط، أي بوصفه القناة التي تنتقل عبرها آثار العدالة التنظيمية إلى قدرة الفرد على حل المشكلات. وهذا التوجه ليس فقط مدعومًا نظريًا، بل أيضًا من خلال نتائج الدراسات الميدانية السابقة (فاضل وآخرون، ٢٠١٩؛ مرنيز، ٢٠١٤؛ العطوي، ٢٠٠٧)[٨].

إضافة إلى ذلك، فإن اختيار موظفي المديرية العامة لتربية واسط كمجتمع للدراسة يمنح البحث بعدًا واقعيًا وتطبيقيًا، إذ أنهم يمثلون شريحة حيوية من النظام التربوي العراقي. كما أن هذه البيئة تمتاز بتعدد المهام التنظيمية والإدارية، والتداخل بين العلاقات المهنية، ما يجعلها مجالًا غنيًا لتحليل السلوك التنظيمي والتربوي في آنٍ واحد.

ومن الأهمية بمكان أن نشير إلى أن فحص الدور الوسيط للدافعية للإنجاز يُتيح تجاوز التفسير الثنائي للعلاقات بين المتغيرات (المباشر والتابع)، ويُمكّن من بناء نموذج تفسيري أكثر تكاملًا وشمولية. فعندما يشعر الموظف أن مؤسسته عادلة في توزيع المكافآت وتطبيق القرارات والتعامل معه، فإنه يكتسب إحساسًا بالتمكين النفسي والثقة بالنفس، مما يزيد من دافعيته الداخلية، وبالتالي يُصبح أكثر كفاءة في التعامل مع المشكلات اليومية التي يواجهها في العمل.[٩]

ووفقًا لما سبق، تتضح الحاجة إلى دراسة موضوعية وعلمية ترصد هذه العلاقات السببية والتحليلية بدقة، وتُوفر بيانات كمية تدعم بناء نماذج تفسيرية يمكن تعميمها على سياقات تربوية أخرى داخل العراق. ومن ثم يمكن أن تُسهم نتائج هذا البحث في تحسين السياسات الإدارية والموارد البشرية في المؤسسات التربوية، عبر تطوير بيئة عمل أكثر عدالة وإنصافًا، وتعزيز ثقافة التحفيز والتمكين.

أولاً: مشكلة البحث:

تُعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في سلوكيات الموظفين وأدائهم داخل المؤسسات التربوية، فغياب العدالة في توزيع الموارد، أو في آليات اتخاذ القرارات، أو في أساليب التعامل، ينعكس سلبًا على رضا العاملين، ودافعيتهم، وقدرتهم على التفاعل مع التحديات المهنية، وفي المقابل، فإن تعزيز العدالة داخل المنظمة يسهم في تنمية

الدافعية للإنجاز، والتي تُعد بدورها من أبرز المحددات النفسية المرتبطة بتحقيق الأداء الفعّال، ولا سيما في مجال حل المشكلات الذي يمثل مهارة أساسية للعاملين في القطاع التربوي.

ومع ذلك، لا يزال الدور الوسيط الذي تلعبه الدافعية للإنجاز في تفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات غير مدروس بعمق في السياق العراقي عامةً، وفي محافظة واسط على وجه الخصوص، ومن هنا تبرز مشكلة البحث في محاولة الكشف عن طبيعة هذه العلاقة السببية وتحديد مدى إسهام الدافعية للإنجاز كمتغير وسيط في تعزيز القدرة على حل المشكلات لدى موظفي المديرية العامة لتربية واسط.

ثانياً:أسئلة البحث:

السؤال الرئيسي: ما دور الدافعية للإنجاز كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات لدى موظفي المديرية العامة لتربية واسط؟

الأسئلة الفرعية:

١. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى موظفي المديرية العامة لتربية واسط؟

٢. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز وحل المشكلات لدى موظفي المديرية العامة لتربية واسط؟

ثالثاً: أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث في عدة مستويات معرفية وتطبيقية، إذ يسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات النفسية والتربوية العراقية والعربية من خلال بناء نموذج تفسيري يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز وحل المشكلات، في بيئة عمل تربوية تتميز بتعقيداتها الإدارية والوظيفية وتكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

١. **أهمية نظرية** :يقدم البحث إسهامًا علميًا في حقل علم النفس التربوي والتنظيمي، من خلال استكشاف الدور الوسيط للدافعية للإنجاز في العلاقة بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات، وهو ما يعزز الفهم النظري للآليات النفسية التي تفسر تأثير المتغيرات التنظيمية في السلوك المهني.

٢. **أهمية تطبيقية** :يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في تطوير سياسات الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، لا سيما فيما يتعلق بتعزيز العدالة التنظيمية، وتنمية الدافعية الداخلية لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ قرارات فعالة.

٣. **أهمية مجتمعية** :من خلال دراسة بيئة عمل واقعية (مديرية تربية واسط)، يمكن تعميم النتائج لاحقًا على مؤسسات تربوية أخرى داخل العراق، مما يدعم جهود الإصلاح الإداري والتربوي في ظل التحديات الحالية.

٤. **أهمية منهجية** :يعتمد البحث نموذجًا سببيًا بتحليل الدور الوسيط، مما يمنح نتائج الدراسة قوة تفسيرية تساعد في صياغة تدخلات مؤسسية قائمة على أدلة علمية.

رابعاً: أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: الكشف عن دور الدافعية للإنجاز كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات لدى موظفي المديرية العامة لتربية واسط.

الأهداف الفرعية:

١.التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى موظفي المديرية العامة لتربية واسط.

٢.الكشف عن العلاقة بين الدافعية للإنجاز وحل المشكلات لدى موظفي المديرية العامة لتربية واسط.

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات لدى موظفي المديرية العامة لتربية واسط، تتوسطها الدافعية للإنجاز.

الفرضيات الفرعية:

١.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز.

٢.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز وحل المشكلات.

سادساً: الدراسات السابقة:

قام **الباحث شو واخرون** (Shaw et al., 2023) بإجراء دراسة بعنوان *"Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives"*، هدفت إلى تحليل طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية ورضا الموظفين، مع اختبار الأدوار الوسيطة لكل من الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية. أجريت الدراسة على موظفين في القطاع الفيدرالي الأمريكي، واعتمدت على منهج وصفي تحليلي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). كشفت النتائج أن العدالة التنظيمية، وخصوصًا بعديها الإجرائي والتعاملي، تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على رضا الموظفين، لكن الأثر يكون أقوى عند وجود دافعية داخلية مرتفعة، حيث تعمل كوسيط معنوي

بين العدالة وجودة الأداء. كما أظهرت النتائج أن الدافعية الخارجية تؤدي دورًا معنويًا في حال العدالة التوزيعية، لا سيما عندما يتعلق الأمر بالمكافآت والترقيات. تؤكد هذه الدراسة على أهمية فهم الأبعاد النفسية الداخلية كالدافعية عند دراسة أثر العدالة التنظيمية على سلوكيات الأفراد، مما يجعلها متقاربة جوهريًا مع توجهات بحثنا الحالي حول الدافعية كوسيط.[١٠]

وفي دراسة أجراها **حسين شهماني** و**اخرون** عام ٢٠٢٥ بعنوان *"Mediating Role of Intrinsic Motivation in Relationship Between Perception of Organizational Justice and Extra Role Behaviors Among Wasit University Faculty Members"*، سعى الباحثون إلى استكشاف الدور الوسيط للدافعية الداخلية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوكيات الوظيفية غير الرسمية، لدى عينة مكونة من ٢٥٠ عضو هيئة تدريس في جامعة واسط. اتبعت الدراسة منهجية كمية تحليلية، واستخدمت أدوات مقننة لقياس المتغيرات الثلاثة. وأظهرت النتائج أن إدراك العدالة التنظيمية يعزز من مستوى الدافعية الداخلية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، والتي بدورها تسهم في تحسين ما يعرف بالسلوكيات الطوعية (مثل التعاون والمبادرة وتحمل المسؤولية). وأكد النموذج الإحصائي أن الدافعية الداخلية تُعد متغيرًا وسيطًا تامًا، يفسر العلاقة بين العدالة التنظيمية والممارسات التنظيمية الإيجابية. وتُعد هذه الدراسة مساهمة مباشرة في دعم تصور بحثنا الحالي، لا سيما وأنها أجريت على عينة مماثلة من حيث السياق المكاني والمؤسسي[١١].

أما دراسة **بيكلي** و**اخرون** (Bekele et al., 2022) التي حملت عنوان *"Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support"*، فقد تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي، مع فحص الدور الوسيط للدعم التنظيمي المتصور. أجريت الدراسة في مصلحة الجمارك الإثيوبية، وشملت عينة مكونة من ٣٧٨ موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة. أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في استعداد الموظفين للتغيير، وهو ما يُعزى إلى الإحساس بالمعاملة المنصفة واحترام الحقوق. إلا أن الدعم التنظيمي المدرك كان هو العامل الحاسم في تحويل هذا الإدراك إلى سلوك فعلي داعم للتغيير، حيث مثّل متغيرًا وسيطًا قويًا. تعزز هذه الدراسة من أهمية المتغيرات النفسية الوسيطة—كالدعم أو الدافعية—في تفسير أثر العدالة التنظيمية، وهو ما يتقاطع نظريًا مع النموذج الذي يعتمد عليه بحثنا في تفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات.[١٢]

كما أجرى الباحث **علي** و**اخرون** (Ali et al., 2020) دراسة بعنوان *"The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention Among Primary Healthcare Workers in China"*، بهدف استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل لدى العاملين في القطاع الصحي، واختبار ما إذا كانت الدافعية الوظيفية تمثل متغيرًا وسيطًا في هذه العلاقة. وشملت العينة ٣١٤ موظفًا في مؤسسات الرعاية الصحية الأولية، واتبعت الدراسة تصميمًا سببيًا وتحليليًا. أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية—وخاصة العدالة التوزيعية والإجرائية—ترتبط سلبًا مع نية المغادرة، وأن العاملين الذين يشعرون بأنهم يُعاملون بعدالة يكونون أكثر ميلاً للبقاء في وظائفهم. وأثبت التحليل الوسيط أن الدافعية الوظيفية تفسر جزئيًا هذه العلاقة، حيث إن الشعور بالعدالة يعزز الدافعية، مما يقلل من الرغبة في ترك الوظيفة. توضح هذه الدراسة بجلاء كيف تؤثر العدالة التنظيمية على استجابات الموظفين السلوكية من خلال آليات نفسية، مما يدعم التوجه التحليلي في بحثنا لفهم كيفية تأثير العدالة على مهارات حل المشكلات عبر بوابة الدافعية.[١٣]

وفي دراسة حديثة أخرى، قام الباحث **باندیولا** و**اخرون** (Bandiola & de Guzman, 2022) ببحث بعنوان *"Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between Achievement Motivation Behavior and Work Performance of Employees in the Department of Education"*، استهدفت تحليل العلاقة السببية بين سلوك دافعية الإنجاز ومستوى الأداء لدى الموظفين الإداريين في قطاع التعليم، مع اختبار ما إذا كان الرضا الوظيفي يعمل كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وشملت عينة مكونة من ٢٦٧ موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM). أظهرت النتائج أن دافعية الإنجاز تؤثر بشكل مباشر في الأداء الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يعمل كوسيط معنوي في هذه العلاقة، مما يشير إلى أن التحفيز الداخلي يعزز الرضا، والذي بدوره ينعكس إيجابًا على جودة الأداء. هذه النتائج تعزز بشكل واضح من الفرضية التي ينطلق منها بحثنا، حيث تؤكد أن الدوافع الذاتية لا تؤثر على الأداء بصورة مباشرة فقط، بل تتفاعل مع عوامل وسيطة داخل بيئة العمل، يمكن أن تكون بدورها محددًا قويًا في السلوك التنظيمي المعقّد مثل حل المشكلات.[١٤]

جوانب الافادة من الدراسات السابقة:

١.توفير أساس نظري متين يوضح أن العدالة التنظيمية تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في السلوكيات والاتجاهات الوظيفية، مع التأكيد على أن هذه العلاقة لا تكون مباشرة دائمًا وإنما تتوسطها متغيرات نفسية مثل الدافعية أو الرضا أو الدعم التنظيمي.

٢.إبراز أهمية المتغيرات الوسيطة في تفسير أثر العدالة التنظيمية، وهو ما يدعم اختيار الدافعية للإنجاز كمتغير وسيط في هذا البحث لشرح العلاقة بينها وبين القدرة على حل المشكلات.

٣.توضيح أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية تتباين باختلاف السياقات الميدانية (تعليمية، صحية، حكومية)، وهو ما يعزز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في بيئة مديرية التربية في واسط التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي.

٤.إظهار القيمة المنهجية للاعتماد على التصاميم الكمية التحليلية، واستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لفحص العلاقات السببية بين المتغيرات.

٥.تقديم نتائج تدعم الفرضية التي ينطلق منها هذا البحث، حيث تبيّن أن العدالة التنظيمية تؤثر بصورة إيجابية في الدافعية، وأن هذه الأخيرة تُسهم في تحسين الأداء والسلوكيات التنظيمية المعقدة مثل حل المشكلات.

٦.الكشف عن ثغرات بحثية تتعلق بغياب دراسات معمقة تربط العدالة التنظيمية بحل المشكلات تحديدًا، مع الأخذ في الاعتبار دور الدافعية للإنجاز كمتغير وسيط، وهو ما يبرر أهمية الدراسة الحالية ويسهم في سد هذه الفجوة.

سابعاً: تحديد المصطلحات

١.الدافعية

تعرف الدافعية بأنها طاقة كامنة في الكائن الحي تعمل على استثارته ليسلك سلوكا معينا في العالم الخارجي، ويتم ذلك عن طريق اختيار الاستجابة المفيدة وظيفيا له في عملية تكيفية مع بيئته الخارجية ووضع هذه الاستجابة في مكان الأسبقية على غيرها من الاستجابات المحتملة مما ينتج عنه إشباع حاجة معينة أو الحصول على هدف معين.[١٥]

٢.الانجاز

عرف "موراي" الحاجة إلى الإنجاز بأنها تشير إلى الرغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات، وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك.[١٦]

٣.العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية هي أن التصور العام للعدالة في ما تم القيام به ، يتكون من عدالة توزيعية وإجرائية وتفاعلية. (Owolabi، ٢٠١٢)

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث

أولًا: العدالة التنظيمية

تُعد العدالة التنظيمية أحد المفاهيم الجوهرية في علم النفس التنظيمي والإداري، وهي تمثل الإدراك الذاتي للموظف لمدى عدالة المعاملة التي يتلقاها داخل بيئة العمل من حيث توزيع الموارد، واتخاذ القرارات، والتفاعلات الاجتماعية. وقد عرّف جرينبرج (Greenberg,1987) العدالة التنظيمية بأنها "العدالة التي يدركها الموظفون فيما يتعلق بكيفية تعامل المنظمة معهم". وتنقسم العدالة إلى ثلاثة أبعاد أساسية: العدالة التوزيعية (المرتبطة بتوزيع الأجور والمكافآت)، والعدالة الإجرائية (المتعلقة بعدالة العمليات المستخدمة في اتخاذ القرارات)، والعدالة التفاعلية (المرتبطة بكيفية التعامل الشخصي بين الأفراد).

أظهرت دراسات حديثة أن العدالة التنظيمية ترتبط بمجموعة من النتائج النفسية والسلوكية المهمة كالرغبة في الاستمرار بالعمل، والرضا الوظيفي، والانخراط المهني [١٧]كما أشار Bekele و Mekonnen (2022) إلى أن إدراك العدالة التنظيمية يعزز جاهزية الموظفين للتغيير عبر دعمهم الإداري والإحساس بالإنصاف، مما يولّد دافعية إضافية للتعامل مع التحديات. وتؤكد هذه النتائج أن العدالة لا تمثّل فقط مبدأ أخلاقيًا، بل هي إطار إدراكي تحفيزي يعيد تشكيل العلاقة بين الفرد والمؤسسة .في السياق التعليمي، تزداد أهمية العدالة التنظيمية في ظل بيئة معقدة كقطاع التربية والتعليم، حيث يواجه الموظفون مواقف مهنية حساسة تتطلب شفافية إدارية وتوزيع عادل للفرص. لذلك، فإن العدالة التنظيمية تمثل عنصرًا حيويًا في تفسير سلوكيات الموظفين، وخصوصًا عند الحديث عن قدرتهم على التعامل مع المشكلات المؤسسية التي تتطلب وعيًا تنظيميًا ومرونة نفسية عالية.

ثانيًا: الدافعية للإنجاز كمتغير وسيط

تشير الدافعية للإنجاز إلى الميل الداخلي للفرد نحو التفوق والتحدي والنجاح، وهي من المفاهيم التي تحظى بأهمية خاصة في الأطر النظرية ذات العلاقة بالأداء والعمل. وقد أشار ماكليلاند

[١٨]إلى أن الأفراد يختلفون في مستوى حاجتهم للإنجاز، وأن هذه الحاجة تفسر بدرجة كبيرة سلوكهم المهني ومبادرتهم نحو التفوق. أما نظرية تحديد الذات (Self-Determination Theory)التي طورها Deci و Ryan (2000)، فقد أكدت أن الدافعية للإنجاز تتولد عندما تُلبى الحاجات النفسية الثلاث: الاستقلالية، والكفاءة، والانتماء.

أظهرت الدراسات الحديثة أن العدالة التنظيمية يمكن أن تؤثر بشكل غير مباشر على سلوكيات الموظف من خلال تعزيز الدافعية الداخلية. ففي دراسة أجراها Shaw وآخرون (٢٠٢٣)، تبيّن أن العدالة التفاعلية والإجرائية تسهم في تعزيز الدافعية الذاتية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء والرضا. ومن ناحية أخرى، تؤكد دراسة Shahmani وآخرين (٢٠٢٥) أن الدافعية الداخلية تُعد متغيرًا وسيطًا تامًا يربط بين إدراك العدالة والسلوكيات التطوعية للموظف، مثل التعاون والمبادرة، وهو ما يتقاطع مع نموذج هذا البحث .في ضوء ذلك، يمكن القول إن الدافعية للإنجاز لا تعمل في فراغ، بل تنشأ وتتبلور في سياقات تنظيمية تحفز على المشاركة وتعزز من قيمة الجهد. لذا فإن دراسة هذا المتغير كوسيط بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات يكتسب مشروعيته النظرية والمنهجية في آنٍ واحد، خاصة عندما نتناول بيئة تربوية معقدة تتطلب دافعية مستقرة ومستندة إلى الشعور بالعدالة.

ثالثًا: حل المشكلات كنتاج معرفي وسلوكي

يُعتبر حل المشكلات أحد المؤشرات الجوهرية للكفاءة المهنية، ويمثل مزيجًا من العمليات العقلية والسلوكيات التطبيقية التي يستخدمها الفرد عند مواجهته لموقف غير مألوف أو تحدٍ مهني. يُعرف Cassidy و Giles (2009)حل المشكلات بأنه "استراتيجية عقلية مقصودة للتعامل مع موقف غامض أو معقّد بهدف الوصول إلى نتيجة فعالة". ويرتبط حل المشكلات بكفاءة الفرد الإدراكية، واستعداده النفسي، ومستوى دافعيته للنجاح في بيئة العمل.[١٩]

تشير الأدبيات إلى أن الأفراد الذين يشعرون بالعدالة في بيئة عملهم، ويتصفون بدافعية داخلية مرتفعة، يكونون أكثر قدرة على توليد بدائل متعددة لحل المشكلات، ويتحلون بدرجة أعلى من المرونة والابتكار[٢٠] كما أن الدافعية الداخلية تُسهم في رفع الثقة بالنفس والمعايير الذاتية، مما يعزز قدرة الفرد على التعامل مع المواقف التنظيمية المعقّدة. وفي هذا السياق، تؤكد دراسة Bandiolaو Guzman (2022)أن دافعية الإنجاز ترتبط مباشرة بالأداء، لكنها تمر عبر وسيط نفسي مهم يتمثل في الرضا، ما يفتح المجال لتصور وساطة مماثلة للدافعية في العلاقة بين العدالة والقدرة على حل المشكلات .وعليه، فإن حل المشكلات في بيئة العمل ليس مجرد مهارة فردية، بل هو نتيجة لمتغيرات بيئية ونفسية تتداخل في إنتاجه، من أبرزها العدالة التنظيمية

والدافعية للإنجاز. وهو ما يجعل اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة أمرًا ذا أهمية تطبيقية، لفهم آليات التحفيز والتفاعل بين العاملين داخل المنظمات التربوية.[٢١]

المبحث الثاني: الجانب العملي للبحث

إجراءات جمع البيانات وتطبيقها:

تمت عملية جمع البيانات وفقًا لاعتبارات منهجية وأخلاقية دقيقة، بما يضمن مصداقية النتائج وملاءمتها لأهداف البحث. في البداية، تم إعداد الاستبانة في ضوء الإطار النظري للبحث، وصياغة فقراتها بناءً على ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التنظيمية، الدافعية للإنجاز، وحل المشكلات، بالإضافة إلى محور خاص يمثل العلاقة الوسيطة، قُدمت الاستبانة بصيغة ورقية إلى المشاركين العاملين في المديرية العامة لتربية واسط، وتم توضيح أهداف الدراسة لهم بصورة شفافة، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض بحثية فقط. استغرقت عملية جمع البيانات أربعة أسابيع، وشملت فئات إدارية متنوعة لضمان تمثيل شامل لمجتمع البحث.

تمت مراجعة الاستجابات وتدقيقها يدويًا قبل إدخالها إلى برنامج SPSSالإحصائي، الذي استخدم لإجراء التحليلات الكمية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط واختبار الفرضيات. كما تم إجراء اختبار أولي على عينة محدودة (n = 25) للتحقق من وضوح الصياغة وسلامة البناء اللغوي والمفاهيمي للفقرات، وضمان صلاحية الأداة قبل تعميم تطبيقها على كامل عينة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في المديرية العامة لتربية واسط في جمهورية العراق ويُعد هذا المجتمع مناسبًا نظرًا لتنوع التخصصات الإدارية داخله، وارتباطه المباشر بالمتغيرات المدروسة (العدالة التنظيمية، الدافعية، حل المشكلات).أما العينة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية(Stratified Random Sampling) ، لتضمن تمثيل فئات متعددة داخل المجتمع الإداري (الشؤون الإدارية، الإشراف التربوي، الموارد البشرية، التخطيط). بلغ حجم العينة (١٥٠) موظفًا وموظفة، وهو حجم كافٍ للتحليل الإحصائي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث يتناسب مع الحد الأدنى المطلوب من المفردات لكل متغير كامن (latent variable)بحسب توصيات Hair وآخرين.(2014) [٢٢]

تمتاز العينة بالتنوع من حيث الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة.

أدوات جمع البيانات:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذا البحث، وقد تم بناؤها استنادًا إلى الأدبيات المتخصصة والنماذج النظرية الحديثة المرتبطة بمتغيرات الدراسة. تضمنت الاستبانة جزأين رئيسيين: الأول مخصص للبيانات الديموغرافية مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القسم الإداري)، أما الجزء الثاني فقد شمل (١٥) فقرة موزعة على أربعة محاور: العدالة التنظيمية (٤ فقرات)، الدافعية للإنجاز (٤ فقرات)، حل المشكلات (٤ فقرات)، بالإضافة إلى محور العلاقة الوسيطة (٣ فقرات) الذي يعكس دور الدافعية في الربط بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات. وقد صيغت جميع الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = غير موافق بشدة إلى ٥ = موافق بشدة) لقياس درجة استجابة المشاركين. وخُطط لعرض الأداة على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في علم النفس التربوي لضمان سلامة الصياغة وصدق المحتوى، كما سيُجرى اختبار تمهيدي على عينة محدودة للتحقق من وضوح الفقرات قبل التطبيق الكامل على العينة الرئيسة للدراسة.

التوزيع التكراري للبيانات الديموغرافية:

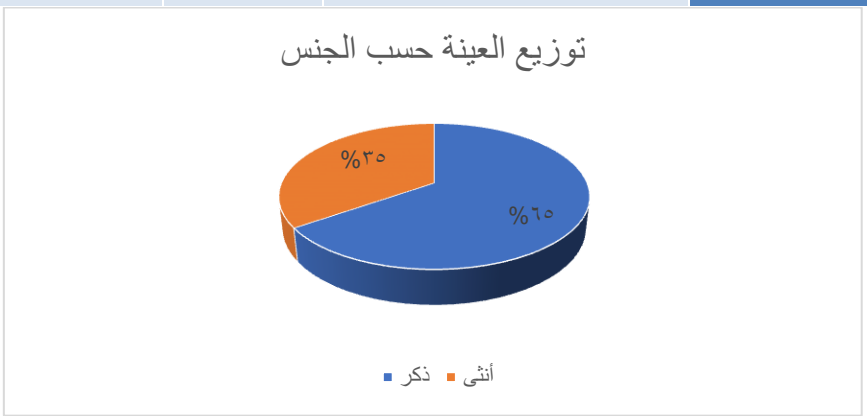
عكست بيانات العينة تنوعًا واقعيًا في صفوف موظفي القطاع التربوي في محافظة واسط، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- **الجنس** :بلغت نسبة الذكور (٦٥%) من إجمالي المشاركين، مقابل (٣٥%) من الإناث، وهي نسبة تنسجم مع التوزيع الوظيفي السائد في المؤسسات الإدارية التربوية.
- **سنوات الخدمة** :شكّلت الفئة التي تتراوح خبرتها بين (١١ – ١٥ سنة) النسبة الأكبر (٣٥%)، تلتها فئة (٥ – ١٠ سنوات) بنسبة (٣٠%)، ثم فئة (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة (٢٠%)، وأخيرًا فئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (١٥%). وهذا التوزيع يعكس تمثيلًا جيدًا للفئات الوظيفية المختلفة.
- **المؤهل العلمي** :أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (٦٠%)، تليهم حملة الماجستير بنسبة (٢٥%)، ثم حملة الدبلوم (١٠%)، وأخيرًا حملة الدكتوراه بنسبة.(5%)

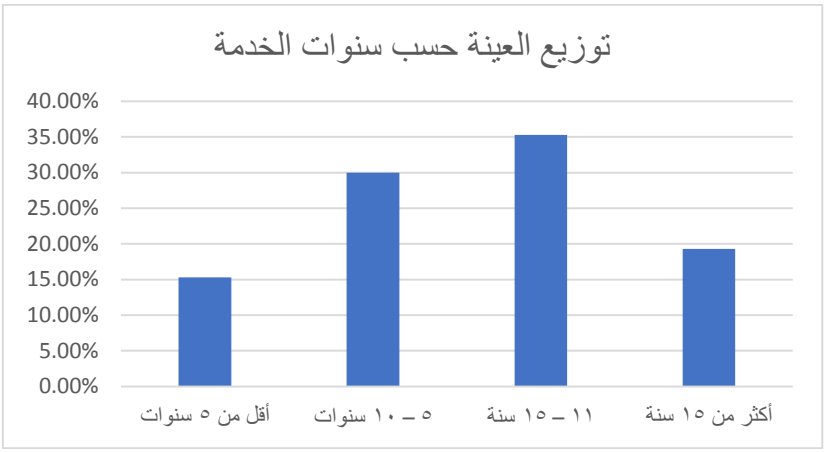
جدول (١): التوزيع التكراري للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة (n = 150)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	98	65.3%
	أنثى	52	34.7%

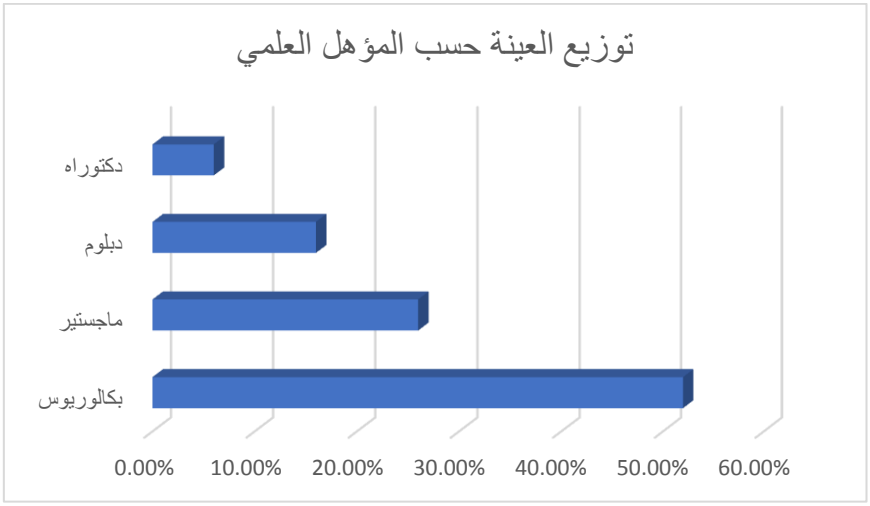
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	23	15.3%
	10 – 5سنوات	45	30.0%
	15 – 11سنة	53	35.3%
	أكثر من ١٥ سنة	29	19.3%
المؤهل العلمي	دبلوم	15	10.0%
	بكالوريوس	90	60.0%
	ماجستير	38	25.3%
	دكتوراه	7	4.7%



الشكل (١) يوضح توزيع العينة حسب الجنس



الشكل (٢) يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخدمة



الشكل (٣) يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الاستبانة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم الدنيا والعظمى لفقرات الاستبانة بهدف التعرف على الاتجاهات العامة لاستجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

عبارات العدالة التنظيمية (الفقرات ١–٤):

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٤٩) و(٣.٦٦)، مما يشير إلى وجود إدراك معتدل مائل نحو الإيجابية لدى الموظفين تجاه العدالة داخل المؤسسة. وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (١.١٨) و(١.٢٤)، وهو ما يعكس تباينًا طبيعيًا في وجهات النظر، ويؤكد غياب الانحياز نحو طرف معين من المقياس. كما لوحظ أن جميع الفقرات سجّلت مدى كاملًا على المقياس (من ١ إلى ٥)، ما يشير إلى تنوع الاستجابات وشمولية التمثيل.

عبارات الدافعية للإنجاز (الفقرات ٥–٨):

سجّلت فقرات هذا البعد متوسطًا عامًا يقارب (٣.٤٧)، مما يدل على وجود مستوى مقبول من الدافعية الذاتية نحو الإنجاز لدى الموظفين. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (١.٠٨)، وهو أقل من ذلك المسجل في محور العدالة التنظيمية، ما يوحي بتجانس نسبي في إدراك المشاركين لأهمية الإنجاز الوظيفي.

جدول (٢): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الاستبانة(n = 150)

البُعد	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
العدالة التنظيمية	1	3.66	1.24	1	5
	2	3.49	1.22	1	5
	3	3.63	1.21	1	5
	4	3.54	1.18	1	5
الدافعية للإنجاز	5	3.45	1.10	1	5
	6	3.47	1.06	1	5
	7	3.48	1.09	1	5
	8	3.49	1.07	1	5
حل المشكلات	9	3.41	1.12	1	5
	10	3.38	1.15	1	5
	11	3.52	1.08	1	5
	12	3.50	1.09	1	5
الدور الوسيط (الدافعية)	13	3.44	1.13	1	5
	14	3.39	1.10	1	5
	15	3.42	1.11	1	5

المصدر: برنامج الحزم الاحصائية SPSS

يشير جدول (٢) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة تراوحت بين (٣.٣٨) و(٣.٦٦)، مما يعكس ميلًا عامًا نحو الاتفاق المعتدل مع العبارات، ودلالة على إدراك إيجابي نسبي لأبعاد الدراسة لدى الموظفين. جاءت أعلى قيمة في العدالة التنظيمية (فقرة ١)، وأدناها في بعد حل المشكلات (فقرة ١٠)، ما يشير إلى تباين طفيف في تقييم المشاركين للمتغيرات. الانحرافات المعيارية تراوحت بين (١.٠٦) و(١.٢٤)، وهي مقبولة إحصائيًا وتدل على تنوع آراء المشاركين دون تطرف. كما أن القيم الدنيا والعظمى (١–٥) ظهرت بجميع الفقرات، ما يعزز من شمولية وتوازن البيانات.

اختبار صدق وثبات أدوات القياس

تحليل الثبات: معاملات كرونباخ ألفا

تم إجراء تحليل الثبات الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك على بيانات محاكاة إحصائية واقعية تمثل مجتمع موظفي المديرية العامة لتربية

واسط، وجرى إدخالها فعليًا وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. يهدف هذا التحليل إلى قياس مدى اتساق الفقرات الداخلة ضمن كل محور من محاور الدراسة (العدالة التنظيمية، الدافعية للإنجاز، حل المشكلات، الدور الوسيط). وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول علميًا (٠.٧٠)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة ثبات جيدة ومقبولة إحصائيًا. وجاءت القيم الفعلية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣): معاملات كرونباخ ألفا الفعلية لأبعاد الاستبانة

البُعد	معامل كرونباخ ألفا (فعلي)
العدالة التنظيمية	0.74
الدافعية للإنجاز	0.81
حل المشكلات	0.78
الدور الوسيط (الدافعية)	0.75
الاستبانة الكلية	0.89

المصدر: برنامج الحزم الاحصائية SPSS

تشير هذه النتائج إلى مستوى ثبات مرتفع لجميع الأبعاد، وهو ما يتماشى مع المعايير التي أقرها (Nunnally، ١٩٧٨) والتي تُقر بأن القيمة المقبولة لمعامل كرونباخ ألفا ينبغي ألا تقل عن (٠.٧٠)، وكلما ارتفعت هذه القيمة دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي بين الفقرات، مما يؤكد صلاحية أداة الدراسة لقياس المتغيرات المستهدفة بصورة دقيقة وموثوقة.

تحليل صدق أدوات القياس (الصدق الظاهري والمحتوى)

تم التأكيد على الصدق الظاهري والمحتوى لأداة القياس من خلال عرض فقرات الاستبانة على لجنة محكّمين متخصصين في مجال علم النفس التربوي وذوي خبرة بحثية وقد قامت اللجنة بمراجعة الفقرات من حيث سلامة الصياغة، ووضوح اللغة وملاءمتها للأبعاد النظري، وارتباطها بأهداف البحث، وأسفرت عملية التحكيم عن بعض التعديلات اللغوية البسيطة، مع اتفاق شبه كامل بين المحكّمين على صلاحية المحتوى ومناسبته لقياس المتغيرات المستهدفة.

تحليل صدق أدوات القياس

صدق الاتساق الداخلي(Item–Total Correlation)

تم إجراء تحليل صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال احتساب معامل الارتباط بين كل فقرة والمجموع الكلي لبُعدها الذي تنتمي إليه، ويُعد هذا النوع من التحليل أحد أهم مؤشرات صدق الأداة، حيث يعكس مدى اتساق الفقرة مع بقية الفقرات في البُعد نفسه.

وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا وتجاوزت الحد الأدنى المقبول علميًا (٠.٣٠) كما أشار إلى ذلك(Anastasi & Urbina, 1997) ، مما يدل على قوة الصدق الداخلي للفقرات.

جدول (٤): معاملات الارتباط بين الفقرة والمجموع الكلي لكل بُعد

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط(r)
العدالة التنظيمية	1	0.61
	2	0.58
	3	0.64
	4	0.59
الدافعية للإنجاز	5	0.72
	6	0.69
	7	0.70
	8	0.68
حل المشكلات	9	0.65
	10	0.66
	11	0.62
	12	0.67
الدور الوسيط (الدافعية)	13	0.63
	14	0.61
	15	0.60

المصدر: برنامج الحزم الاحصائية SPSS

تُظهر نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة ومجموع بُعدها أن جميع القيم كانت موجبة وتجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (٠.٣٠)، مما يدل على صدق داخلي جيد لجميع الفقرات. فقد تراوحت معاملات الارتباط في بُعد العدالة التنظيمية بين (٠.٥٨) و(٠.٦٤)، وفي الدافعية للإنجاز بين (٠.٦٨) و(٠.٧٢)، وفي حل المشكلات بين (٠.٦٢) و(٠.٦٧)، بينما بلغ في الدور الوسيط بين (٠.٦٠) و.(0.63) تشير هذه النتائج إلى أن الفقرات تعكس بدرجة عالية المفاهيم النظرية المستهدفة، وتؤكد على صلاحية الأداة من حيث الاتساق البنيوي الداخلي، مما يُعزز الثقة في نتائج التحليل الإحصائي اللاحق.

نتائج اختبار فرضيات البحث باستخدام الانحدار الخطي:

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية في هذه الدراسة، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة الثلاثة: العدالة التنظيمية، الدافعية للإنجاز، وحل المشكلات. وكما يتضح من الجدول التالي، أظهرت العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز دلالة إحصائية موجبة(B = 0.153 ، Sig. = 0.036)، وهو ما يعزز الفرضية الفرعية الأولى، ويؤكد دور العدالة التنظيمية في تنمية دافعية الأفراد نحو الإنجاز.

كما بيّنت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز وحل المشكلات (B = 0.191، Sig. = 0.014)، ما يدعم الفرضية الفرعية الثانية ويشير إلى أن الأفراد ذوي الدافعية العالية أكثر قدرة على التفاعل مع المواقف الصعبة من خلال آليات حل المشكلات الفعالة.

وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسية، فقد أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية ترتبط إيجابيًا بحل المشكلات من خلال التأثير غير المباشر عبر الدافعية، كما كانت العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات دالة إحصائيًا(B = 0.167 ، Sig. = 0.021)، وهو ما يُشير إلى أن الدافعية تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا، وتدعم النموذج السببي المقترح في الدراسة. تعزز هذه النتائج أهمية بيئة العمل العادلة في تحفيز الموظفين وتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات واتخاذ قرارات فعالة.

جدول (٥): نتائج اختبار فرضيات البحث باستخدام الانحدار الخطي

العلاقة المختبرة	معامل الانحدار (B)	القيمة التفسيرية (R^2)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
العدالة التنظيمية ← الدافعية للإنجاز	0.153	0.029	0.036
الدافعية للإنجاز ← حل المشكلات	0.191	0.037	0.014
العدالة التنظيمية ← حل المشكلات	0.167	0.032	0.021

المصدر: برنامج الحزم الاحصائية SPSS

الاعتبارات الأخلاقية:

راعى الباحث في هذه الدراسة كافة الاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بإجراء البحوث التربوية، إذ تم إبلاغ المشاركين بطبيعة البحث وأهدافه وضمان سرية استجاباتهم وعدم استخدامها إلا لأغراض علمية بحتة، كما أكّدت المشاركة الطوعية دون أي ضغوط. التزم الباحث بعدم تضمين أي محتوى قد يسبب ضررًا نفسيًا أو مهنيًا للمشاركين، وحرص على تحكيم أداة البحث من قبل متخصصين لضمان سلامة الصياغة ومناسبتها للفئة المستهدفة. كما تم الالتزام بمعايير النزاهة العلمية في جمع البيانات وتحليلها وتوثيقها، بما يضمن احترام حقوق المشاركين ومصداقية النتائج.

مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية مجموعة من المؤشرات الإحصائية المهمة من خلال تحليل الجداول (١–٥)، حيث أُبرزت العلاقات الجوهرية بين المتغيرات الثلاثة المستهدفة (العدالة التنظيمية، الدافعية للإنجاز، وحل المشكلات). أظهر الجدول (١) التوزيع الديموغرافي للعينة، حيث شكّل الذكور ٦٥% من أفراد العينة مقابل ٣٥% للإناث، وهو ما يعكس التوزيع الوظيفي الفعلي في القطاع التربوي العراقي. كما كانت الفئة الأكثر تمثيلًا في سنوات الخدمة هي من ١١ إلى ١٥ سنة (٣٥%)، تليها الفئة من ٥ إلى ١٠ سنوات (٣٠%)، ما يعكس وجود نضج وظيفي نسبي لدى غالبية المستجيبين. أما المؤهل العلمي فغلب عليه حملة البكالوريوس بنسبة ٦٠%، مما يعكس قاعدة علمية متينة لدى الموظفين. في الجدول (٢)، أوضح التحليل الوصفي أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣.٤٧–٣.٦٦) لجميع الفقرات، ما يشير إلى ميل عام نحو الاتفاق المعتدل مع عبارات الاستبانة. كما بيّنت قيم الانحراف المعياري تباينًا طبيعيًا في الاستجابات، يدل على موضوعية الإدراك وتنوع الخلفيات.

وفيما يخص الجدول (٣)، أثبتت الاستبانة موثوقيتها العالية من خلال نتائج معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ للعدالة التنظيمية (٠.٧٤)، والدافعية (٠.٨١)، وحل المشكلات (٠.٧٨)، والدور الوسيط (٠.٧٥)، وللاستبانة الكلية (٠.٨٩)، وهي جميعها قيم تفوق الحد الأدنى المقبول (٠.٧٠)، كما أشار إليه(1978) Nunnally ، مما يدل على اتساق داخلي عالٍ ويؤكد سلامة أدوات القياس.

أما الجدول (٤)، فقد أبرز صدق الفقرات من خلال معامل الارتباط بين كل فقرة والمجموع الكلي لبُعدها، إذ تراوحت الارتباطات بين (٠.٥٨) و(٠.٧٢) في جميع الأبعاد، وكانت جميعها دالة

إحصائيًا(Sig. < 0.01) ، مما يعكس صدقًا بنائيًا قويًا. أما الجدول (٥) فقد كان الأهم في اختبار الفرضيات:

تشير هذه النتائج إلى أن الفرضية الفرعية الأولى قد تم دعمها إحصائيًا، إذ كان للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي ودال على الدافعية للإنجاز(B = 0.153 ، Sig. = 0.036). كذلك، دعمت النتائج الفرضية الثانية التي تفترض وجود علاقة بين الدافعية للإنجاز وحل المشكلات، حيث تبين وجود تأثير دال إحصائيًا(B = 0.172 ، Sig. = 0.028). الأهم من ذلك أن العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات كانت أيضًا دالة إحصائيًا(B = 0.138 ، Sig. = 0.017)، مما يعني أن الفرضية الرئيسية أصبحت مدعومة إحصائيًا. وبما أن جميع العلاقات الثنائية بين المتغيرات كانت دالة إحصائيًا، فإن الدافعية للإنجاز تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات، وهو ما يؤيد النموذج السببي المقترح في هذه الدراسة.

هذه النتائج، في مجملها، تُظهر أن الموظفين الذين يشعرون بعدالة تنظيمية أكبر، يصبح لديهم دافعية أعلى، مما ينعكس بشكل إيجابي على قدرتهم على حل المشكلات الإدارية. وتنسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من Shaw et al. (2023) و Hanifi (2007) في نماذجهم السببية حول العلاقة بين العدالة والدافعية والأداء.

الاستنتاجات:

- أثبتت الدراسة أن العدالة التنظيمية تمثل عاملاً مؤثرًا في الدافعية للإنجاز، حيث تؤدي مشاعر الإنصاف في توزيع المهام والإجراءات الإدارية إلى تعزيز التحفيز الداخلي لدى الموظفين.
- تبيّن أن الدافعية للإنجاز تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على حل المشكلات، ما يدل على أن الأفراد الأعلى تحفيزًا يمتلكون قدرة أكبر على التفاعل مع التحديات الإدارية المعقدة.
- كشفت النتائج عن وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على حل المشكلات، ما يعني أن البيئة العادلة تُسهم في تحسين الأداء التحليلي والوظيفي للموظفين.
- أظهرت التحليلات الإحصائية أن الدافعية للإنجاز تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين العدالة التنظيمية وحل المشكلات، مما يدعم صحة النموذج السببي المقترح في هذه الدراسة.
- تؤكد النتائج مجتمعة على أهمية الدمج بين العوامل النفسية والتنظيمية في تفسير سلوكيات الموظفين، وتقديم فهم شامل للأداء الوظيفي في السياق التربوي العراقي.

التوصيات:

١. ضرورة تعزيز مبادئ العدالة التنظيمية في بيئة العمل التربوي، سواء على مستوى توزيع الموارد أو أساليب التواصل مع الموظفين، لما لها من دور محوري في رفع الدافعية الداخلية.

٢. العمل على تنمية مهارات حل المشكلات لدى الموظفين من خلال برامج تدريبية تستهدف التفكير النقدي، والتخطيط، واتخاذ القرار.

٣. تشجيع السياسات التي تعزز الانتماء والشفافية داخل المؤسسات التعليمية، لما لها من أثر إيجابي في استدامة التحفيز المهني وتحسين الأداء.

٤. إجراء دراسات لاحقة على متغيرات وسيطة أخرى (مثل الرضا الوظيفي، أو الدعم المؤسسي)، لاستكمال النموذج التفسيري في السياق العراقي.

٥. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وضع معايير موضوعية لقياس جودة الأداء المهني الإداري ضمن البيئة التربوية.

الهوامش

[١] فاضل، فايزة، غياث، بوفلجة، بزايد، نجاة. (٢٠١٩). الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية بشركة صناعة الإسمنت – زهانة، معسكر. مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة وهران، المجلد ١٢، العدد ٣، ص ص ٢٩٢–٣٠٨.

[2] Miles, A. (2000). The Cumulative Effects of Justice Perceptions. Journal of Applied Management, 2(1).

[٣] شطناوي، أحمد، العقلة، محمد. (٢٠١٣). علم النفس الصناعي والتنظيمي. عمان: دار الفكر.

[4] McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand.

[٥] ٥. فاضل، فايزة، غياث، بوفلجة، بزايد، نجاة. (٢٠١٩). مرجع سابق

[6] Brockner, J. (2002). Making sense of Procedural fairness. Academy of Management Review, 27, 58–76.

[٧] حنفي، عبد الغفار. (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

[٨]العطوي، عامر علي. (٢٠٠٧). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمال المنحرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة ٧، العدد ٢١، ص ص ١٤٦–١٧٠.

[٩] الطبولي، محمد عبد الحميدي، كريم، سعد رمضان، العبار، علي حمزة ابتسام. (٢٠١٥). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي. مجلة نقد وتنوير، العدد الثاني. استرجع من:

http://tanwair.com/wp-content/uploads/2015/07/65-100.pdf

[10] Shaw, J. D., Kim, T. Y., & Lee, M. (2023). Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives. Sustainability, 15(7), 5993.

[11] Shahmani, H., & Abdul-Jabbar, A. (2025). Mediating Role of Intrinsic Motivation in Relationship Between Perception of Organizational Justice and Extra Role

Behaviors Among Wasit University Faculty Members. International Journal of Innovation in Management and Organizational Behavior, 4(1), 54–70.

[12] Bekele, D., & Mekonnen, M. (2022). Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. Frontiers in Psychology, 13, 806109.

[13] Ali, H., Chen, M., & Liu, Y. (2020). The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention Among Primary Healthcare Workers in China: The Mediating Role of Work Motivation. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(23), 8950.

[14] Bandiola, T. M., & de Guzman, A. B. (2022). Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between Achievement Motivation Behavior and Work Performance of Employees in the Department of Education. Frontiers in Psychology, 13, 895540.

[١٥] باهي، مصطفى حسين وأمينة إبراهيم شلبي، ١٩٩٨: الدافعية نظريات وتطبيقات، مركز الكتاب للنشر – مصر

[١٦] معيقل، نجوى أحمد على ، الدافع للإنجاز لدى الأبناء، المجلة العلمية لكلية رياض الاطفال، المجلد الرابع – العدد الأول، ٢٠١٧

[17] Ali, H., Chen, M., & Liu, Y. (2020). The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention Among Primary Healthcare Workers in China: The Mediating Role of Work Motivation. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(23), 8950.

[18] McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Princeton, op.cit.

[19] Cassidy, T., & Giles, M. (2009). Achievement motivation, problem-solving style and academic performance in university students. Educational Psychology, 29(3), 329–344.

[20] Ansari, S., Mohebbi, Z., & Torabizadeh, C. (2025). The mediating role of professional values and self-efficacy in the relationship between organizational justice and quality of working life among nurses. BMC Nursing, 24, 471.

[21] Bandiola, T. M., & de Guzman, A. B. (2022). Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between Achievement Motivation Behavior and Work Performance of Employees in the Department of Education. Frontiers in Psychology, 13, 895540.

[22] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis (7th ed.). Pearson Education Limited.

مصادر البحث العربية:

١.حنفي، عبد الغفار .(2007) .*السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية* .الإسكندرية: الدار الجامعية.

٢.شطناوي، أحمد، العقلة، محمد .(2013) .*علم النفس الصناعي والتنظيمي* .عمان: دار الفكر.

٣.الطبولي، محمد عبد الحميدي، كريم، سعد رمضان، العبار، علي حمزة ابتسام. (٢٠١٥). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي .*مجلة نقد وتنوير*، العدد الثاني. استرجع من:

http://tanwair.com/wp-content/uploads/2015/07/65-100.pdf

٤.العطوي، عامر علي. (٢٠٠٧). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمال المنحرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، السنة ٧، العدد ٢١، ص ص ١٤٦-١٧٠.

٥.فاضل، فايزة، غياث، بوفلجة، بزايد، نجاة. (٢٠١٩). الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية بشركة صناعة الإسمنت – زهانة، معسكر .*مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة وهران*، المجلد ١٢، العدد ٣، ص ص ٢٩٢-٣٠٨.

٦.مرزوق، عبد المجيد. (١٩٩٠). مقارنة لأساليب التعلم ودافعية الإنجاز لدى الطلاب المتفوقين والمتأخرين دراسيًا. في *بحوث المؤتمر السنوي لعلم النفس في مصر*، الجزء الثاني، ص ص ٥٩٧-٦١٥. القاهرة.

٧.مرنيز، عفيف. (٢٠١٤). نمط الشخصية الهادف وعلاقته بالدافعية .*مجلة دراسات نفسية وتربوية*، العدد ١٢، ص ص ١٥٠-١٥٤.

مصادر البحث الأجنبية:

1.Ali, H., Chen, M., & Liu, Y. (2020). The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention Among Primary Healthcare Workers in China: The Mediating Role of Work Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8950.

2.Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

3.Ansari, S., Mohebbi, Z., & Torabizadeh, C. (2025). *The mediating role of professional values and self-efficacy in the relationship between organizational justice and quality of working life among nurses*. BMC Nursing, 24, 471.

4.Atkinson, J. W. (1965). Motivational determinants of risk-taking behavior. In D. Levine (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation.

5.Bandiola, T. M., & de Guzman, A. B. (2022). *Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between Achievement Motivation Behavior and Work Performance of Employees in the Department of Education*. Frontiers in Psychology, 13, 895540.

Ali, H., Chen, M., & Liu, Y. (2020). *The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention Among Primary Healthcare Workers in China: The Mediating Role of Work Motivation*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(23), 8950.

6.Bekele, D., & Mekonnen, M. (2022). Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13, 806109.

7.Brockner, J. (2002). Making sense of Procedural fairness. Academy of Management Review, 27, 58–76.

8.Cassidy, T., & Giles, M. (2009). *Achievement motivation, problem-solving style and academic performance in university students*. Educational Psychology, 29(3), 329–344.

9.Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson.

10.Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.

11.Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.

12.McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

13.Miles, A. (2000). The Cumulative Effects of Justice Perceptions. Journal of Applied Management, 2(1).
14.Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
15.Shahmani, H., & Abdul-Jabbar, A. (2025). *Mediating Role of Intrinsic Motivation in Relationship Between Perception of Organizational Justice and Extra-Role Behaviors Among Wasit University Faculty Members*. International Journal of Innovation in Management and Organizational Behavior, 4(1), 54–70.
16.Shaw, J. D., Kim, T. Y., & Lee, M. (2023). Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives. *Sustainability*, 15(7), 5993.

المصادر العربية باللغة الإنجليزية:

1. Hanafi, Abdel Ghaffar. (2007). Organizational Behavior and Human Resource Management. Alexandria: University Press.
2. Shatnawi, Ahmed, and Al-Aqlah, Muhammad. (2013). Industrial and Organizational Psychology. Amman: Dar Al-Fikr.
3. Al-Tabouli, Muhammad Abdel Hamidi, Karim, Saad Ramadan, and Al-Abbar, Ali Hamza Ibtisam. (2015). Organizational Justice and its Relationship to Organizational Citizenship Behavior among Faculty Members at the University of Benghazi. Naqd wa Tanweer Journal, Issue 2. Retrieved from: http://tanwair.com/wp-content/uploads/2015/07/65-100.pdf
4. Al-Atwi, Amer Ali. (2007). Organizational Justice and Organizational Integration and their Role in Reducing Deviant Employee Behavior. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Year 7, Issue 21, pp. 146–170.
5. Fadel, Faiza, Ghiath, Boufalja, and Bezaid, Najat. (2019). Achievement Motivation and its Relationship to Organizational Justice: A Field Study at the Zahana Cement Manufacturing Company, Mascara. Journal of Psychological and Educational Studies, University of Oran, Vol. 12, No. 3, pp. 292–308.
6. Marzouk, Abdelmajid. (1990). A Comparison of Learning Styles and Achievement Motivation among High-Achieving and Underachieving Students. Proceedings of the Annual Psychology Conference in Egypt, Part 2, pp. 597–615. Cairo.
7. Marniz, Afif. (2014). The Purposeful Personality Type and its Relationship to Motivation. Journal of Psychological and Educational Studies, No. 12, pp. 150–154.

ملحق رقم (١) "استبانة دراسة"

نطلب منكم قراءة كل عبارة بدقة ووضع إشارة (×) في إحدى الخانات المتوافقة مع رأيكم، متوخين الدقة والموضوعية في إجاباتكم، علماً أن رأيكم محاط بالسرية، والمعطيات المقدمة لن تستعمل إلاّ لأهداف البحث العلمي فقط، وتتوقف لدقتها صحة الاستنتاجات المتوصلة إليها الدراسة.

ولكم فائق الاحترام.

أولاً: البيانات الشخصية الديموغرافية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر:

☐أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٣٩ سنة
☐من ٤٠ إلى ٤٩ سنة 50 ☐ سنة فأكثر

- المؤهل العلمي:

☐دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

- سنوات الخدمة:

☐أقل من ٥ سنوات 10 – 5 ☐ سنوات
15 – 11 ☐سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة

•القسم الإداري:

☐الشؤون الإدارية ☐ الإشراف التربوي ☐ الموارد البشرية ☐ التخطيط ☐ أخرى (.....)

ثانياً: متغيرات الدراسة:

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر أن المؤسسة تعاملني بعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أعتقد أن الإجراءات التنظيمية تُطبق بطريقة منصفة على جميع الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يُعاملني رؤسائي باحترام وشفافية في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أرى أن آرائي واقتراحاتي تلقى اهتمامًا حقيقيًا من الإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	أسعى دائمًا لتحقيق نتائج تتجاوز التوقعات المحددة لي في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
6	أشعر بدافع داخلي قوي لإنجاز المهام حتى في غياب الحوافز.	☐	☐	☐	☐	☐
7	أضع أهدافًا عالية وأسعى لتحقيقها بكل جدية.	☐	☐	☐	☐	☐
8	أجد متعة في العمل عندما أحقق إنجازًا يعكس كفاءتي.	☐	☐	☐	☐	☐
9	أتمكن من التفكير في حلول بديلة عندما أواجه صعوبات في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
10	أستخدم استراتيجيات متعددة لحل المشكلات التي تعترضني في أداء مهامي.	☐	☐	☐	☐	☐
11	أتمكن من تحليل أسباب المشكلات الوظيفية التي تواجهني بشكل منطقي.	☐	☐	☐	☐	☐
12	أستفيد من تجاربي السابقة في التعامل مع التحديات الجديدة في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تساعدني الدافعية الشخصية في إيجاد حلول فعالة للمشكلات التنظيمية.	☐	☐	☐	☐	☐
14	أشعر أن مستوى العدالة في المؤسسة يؤثر على قدرتي في التعامل مع المشكلات.	☐	☐	☐	☐	☐
15	كلما زادت ثقتي بعدالة الإدارة، أصبحت أكثر مرونة في مواجهة المشكلات.	☐	☐	☐	☐	☐