

أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط

الاء عبد الكريم غالب المدو
طالبة ماجستير

أ.م. د انتصار عباس حمادي الدليمي
جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة مدى التأثير المباشر وغير المباشر للتوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية في مركز وزارة النفط العراقية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اسلوب العينة الطبقية العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (١٥٤) عاملًا بمختلف المستويات الوظيفية، في (١١) دائرة داخل مركز الوزارة، فضلًا عن المقابلات الشبه مهيكلاة والملاحظة الوصفية، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية (معامل ألفا- كرونباخ، والتحليل العائلي، ومصفوفة ارتباط كندال، وإختبار t، وتحليل المسار، ومعامل التحديد الزائف).

اما أهم النتائج التي توصل اليها البحث؛ هي وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث على المستوى الكلي، وان التوازن التنظيمي يؤثر في الرضا الوظيفي تأثيرا غير مباشرًا عبر العدالة التنظيمية، وان مركز الوزارة غير متوازن، واتفاق اغلب العاملين في مركز الوزارة بوجود عدالة التنظيمية، وكانت اعلى نسبة اتفاق على مستوى الابعاد هي؛ العدالة التفاعلية، يليها العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، وانهم راضون عن عملهم وكانت اعلى نسبة اتفاق على مستوى الابعاد هي؛ الرضا عن اسلوب الادارة، ويليها الرضا عن المناخ التنظيمي، و الامان الوظيفي، و العمل نفسه، والتقدير، وكان رضاهن ناجم عن ظروف الوظيفة، اما اهم التوصيات فهي يجب على مركز الوزارة استغلال تقديمها لفرص التطوير والعلاقة الجيدة مع الادارة في تحسين تقديم المغريات والإسهامات بعدلة.

المقدمة

على الرغم من اهمية موضوع التوازن التنظيمي والاتفاق على انه يمثل حالة صحية للمنظمات وانه يمثل وسيلة وغايه بنفس الوقت في ظل احتدام المنافسة، إلا ان الكثرين قد انبهروا بأحادية الحلول ولها المفعول السحرى لحل مشاكلهم، كما في بنية الاقتصاد العراقي المتمحور حول انتاج وتصدير النفط الخام، إذ بلغت الايرادات الحكومية ٩٥٪ عن طريق انتاج وتصدير النفط (هيوفن، ٢٠١٢)، ولكن سرعان ما اضمرلت وثبتت فشلها والذي نتج عنه انخفاض مؤشر الرضا الوظيفي على الرغم من زيادة العوائد الملقاة. وبسبب سوء تطبيق العدالة التنظيمية سنتناول في هذا البحث تأثير التوازن التنظيمي على الرضا الوظيفي باعتبار العدالة التنظيمية متغير وسيط. وتمثلت مشكلة البحث بمجموعة تساؤلات عن التوازن التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية لدوائر مختاره في وزارة النفط، وبهدف الاجابة على تساؤلات البحث تم بناء مخطط فرضي استخلصت منه فرضيتين رئيسيتين. اما عينة البحث فقد شملت (١٥٤) من العاملين في (١١) دائرة من دوائر وزارة النفط، وقد استخدمت الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. اضافة الى المقابلات الشبه مهيكلاة والملاحظة الوصفية، واستخدمت مجموع من الاساليب الاحصائية للبيانات اللامعلمية. وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها وجود علاقات ارتباط لمتغيرات البحث، وإن التوازن التنظيمي يؤثر تأثيرا غير مباشر في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية، وابرز التوصيات هي يجب على مركز الوزارة استغلال

تقديمه لفرض التطوير والعلاقة الجيدة مع الادارة في تحسين تقديم المغريات والإسهامات بعدها. وتضمن البحث اربعة محاور تناول المحو الاول منهجية البحث، والمبحث الثاني الاطار النظري، والمحور الثالث الجانب العملي للبحث، واخيرا تناول المحور الرابع النتائج والتوصيات والمقترنات للبحوث المستقبلية.

المحور الأول/ منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث:

يعد التوازن التنظيمي الذي اطلقه Barnard (١٩٣٨) وتابعه Simon (١٩٤٥) وحاول إضافته March & Simon (١٩٥٨) مؤشرا على صحة المنظمة التي تعكس مدى كفاءتها وفاعليتها، فالمنظمات العراقية أو بالأخص الوزارات العراقية التي أصبحت متخرمة بالبطالة المققعة وتعاني من امراض مزمنة ابرزها الترهل والتي تراكمت منذ الثمانينيات من القرن المنصرم، والتي ما زالت تغدق على عاملاتها بالمغريات ولكن دون جدوى في جذبها للإسهامات، مما ادى إلى ارتفاع الأصوات نحو ضرورة ترشيق الوزارات بأسرع وقت ممكن، ولكن اي قرار قد يضر بالعاملين بسبب ظروف العراق الخاصة التي جعلت من النادر إيجاد فرصة عمل أخرى، وبالوقت نفسه لا تزيد الوزارات ان تتضرر بخسارتها لخبراتها التي هي بأمس الحاجة لها، وليس هناك حل إلا من خلال التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة الوزارة ليس فقط من خلال تطبيق الانظمة العادلة؛ بل من خلال جعل العاملين يدركون بأن هناك عدالة تنظيمية تجعلهم راضين عن عملهم بمحتواه وبيئته، ويشعرون بها حتى لو تم تسريحهم من عملهم، وللتاطير مشكلة البحث على وفق منهج البحث العلمي يمكن صياغتها من خلال التساؤلات الآتية :

- ١) هل يمكن صياغة نموذج للتوازن التنظيمي على وفق افكار Barnard ؟، ووفق فلسفة March & Simon ؟؟.
- ٢) ما هي اكثر المغريات والإسهامات التي يتلقى عليها العاملين في مركز وزارة النفط؟.
- ٣) وهل يدرك العاملون في مركز وزارة النفط العدالة التنظيمية؟ فإذا كانوا يدركون العدالة التنظيمية ما هو اعلى بعد من ابعد العدالة التنظيمية متفقين عليه (العدالة التوزيعية، أو العدالة الإجرائية، أو العدالة التفاعلية؟).
- ٤) هل العاملون في مركز وزارة النفط راضون عن عملهم؟، ما هو اكثربعد من ابعد الرضا الوظيفي اتفاقا هل هو الأمان الوظيفي، أو اسلوب الادارة، أو المناخ العام، التقدير، أو العمل نفسه؟ ولماذا؟ وهل رضاهم نابع من وظيفتهم ام من بيئه الوظيفية؟.
- ٥) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث على المستوى الكلي؟.
- ٦) هل يؤثر التوازن التنظيمي في رضا الوظيفي تأثيرا مباشرا عبر العدالة التنظيمية ؟ ام يؤثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي تأثيرا غير مباشر عبر العدالة التنظيمية؟ وايهما اشد تأثيرا هل هو بعد الإسهامات او المغريات؟.

ثانياً: اهداف البحث:

- ١) صياغة انموذج البحث على وفق افكار Barnard ومعرفة مستوى توازن مركز وزارة النفط على وفق افكار March & Simon .
- ٢) معرفة اي من ابعد التوازن التنظيمي التي يتلقى عليها العاملين في مركز وزارة النفط.
- ٣) الكشف عن مستويات ابعد العدالة التنظيمية، ومعرفة اي بعد هو السائد في مركز الوزارة
- ٤) التوصل إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي في مركز الوزارة، واي بعد هو الاكثر اتفاقا بين العاملين.

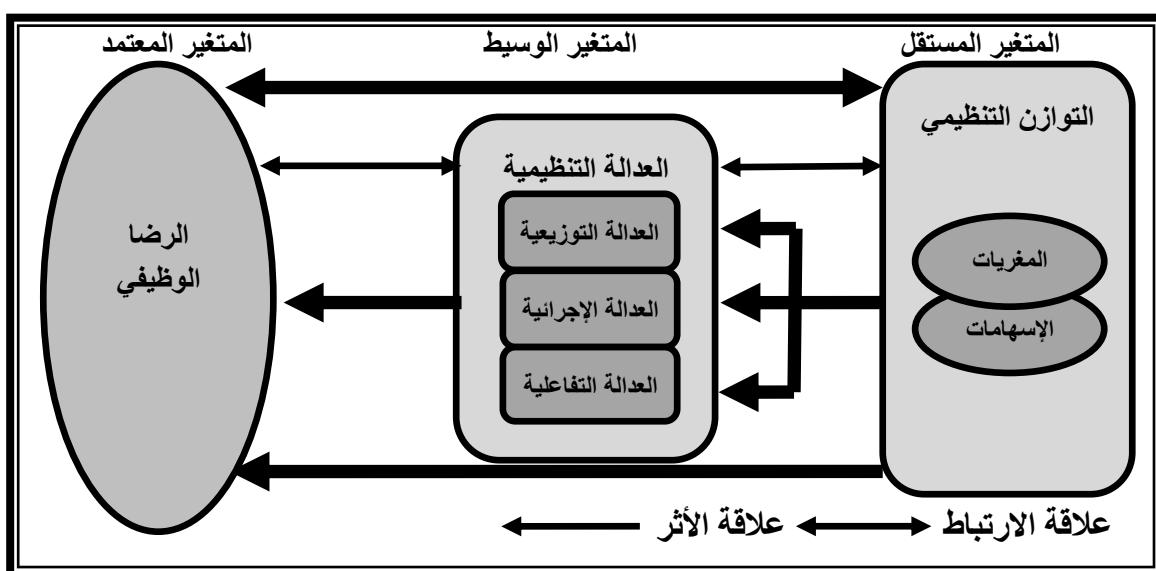
- ٥) تشخيص ومعرفة مدى قوة وضعف علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغيرات البحث في مركز وزارة النفط.
- ٦) معرفة وتحديد اتجاه التأثير المباشر وغير المباشر واتجاه تأثير التوازن التنظيمي ببعديه في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية في مركز وزارة النفط.

ثالثاً: أهمية البحث:

- ١) ربط حقل نظرية المنظمة (التوازن التنظيمي) بحقل السلوك التنظيمي (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي).
- ٢) يعد البحث الأولى بحسب علم الباحثتين التي تناولت موضوع التوازن التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً، و يعد ثانوي بحث طبقت في البيئة العراقية ووزارة النفط.
- ٣) إدراك أهمية التوازن التنظيمي في مركز وزارة النفط ودوره في بلوره الحلول للمشاكل التي يعاني منها مركز الوزارة.
- ٤) الكشف عن مستويات التوزان التنظيمي والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل مركز الوزارة.
- ٥) تقديم المقترنات للإدارات العليا داخل مركز الوزارة، واحتاطهم بنتائج البحث، لتجاوز المشكلات المطروحة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

- **المتغير المستقل:** وهو التوازن التنظيمي مكون من بعدين فرعين هما (المغريات والإسهامات) ويترعرع من بعد الفرعي للمغريات متغيرات ثانوية هي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير) كما يتترعرع من بعد الفرعي للإسهامات متغيرات الثانوية هي (الإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين الموظفين، والعلاقة مع الإدارة).
- **المتغير الوسيط:** وهو العدالة التنظيمية مكون من ثلاث أبعاد هي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).
- **المتغير المعتمد:** وهو الرضا الوظيفي مكون من خمسة أبعاد هي (الامان الوظيفي، واسلوب الإدارة، والمناخ العام، والتقدير، والعمل نفسه). كما مبين في الشكل (١) الآتي:



الشكل (١) إنموذج البحث الافتراضي

خامساً: فرضيات البحث:
أولاً: فرضيات الارتباط

١. ((وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوازن التنظيمي والعدالة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي)).
- أ. ((وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المغريات والعدالة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي)).
- ب. ((وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإسهامات والعدالة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي)).
٢. ((وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوازن التنظيمي والرضا الوظيفي على المستوى الكلي))).
٣. ((وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على المستوى الكلي))).

ثانياً: فرضيات الأثر

- ((يوجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التوازن التنظيمي والرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية)).
١. ((توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين الراتب المباشر و الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية)).
 ٢. ((توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التعويضات و الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية)).
 ٣. ((توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين الترقية و الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية)).
 ٤. ((توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين فرص التطوير و الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية)).
 ٥. ((توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين الأنجاز و الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية)).
 ٦. ((توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين تنوع المهام و الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية)).
 ٧. ((توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العلاقة بين العاملين و الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية)).
 ٨. ((توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين العلاقة مع الادارة و الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية)).

سادساً: أدوات البحث

اعتمد البحث على الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجانب الميداني للبحث، فضلاً عن المقابلة الشبه المهيكلة والملاحظة الوصفية، وقد تم صياغة الجزء الأول من الاستبانة المتعلق بالخصائص الشخصية لعينة البحث، اما الجزء الثاني فقد بين مقاييس جاهزة ومخبرة وتمت صياغتها بما يتلائم مع البيئة العراقية وبيئة العينة المبحوثة اجتماعياً وثقافياً، تضمنت (٨٠) سؤال غطت متغيرات البحث، وتضمن كل متغير فرعياً (٥) اسئلة، وقد اعتمد البحث مقياس (Likert) الخمسي لقياس شدة الاجابة والتي تراوحت بين اتفق بشدة وارفض بشدة، إذ تعطي (٥) درجات اتفق بشدة و (٤) درجات اتفق و (٣) محابي و (٢) ارفض و (١) ارفض بشدة، والعكس للأسئلة المعكوسة، وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات خضعت الاستبانة للإجراءات التالية :

١. اختبارات الصدق: عرضت الاستبانة على عدد من الاساتذة المختصين في مجال المنظمة والسلوك التنظيمي وعلم الاجتماع والنفس واللغة العربية لملاعنهما لأهداف البحث كما في الملحق (١) وقد حظيت بقبول بنسبة اكبر من ٧٥٪، وتم اعادة صياغة وحذف بعض الفقرات في ضوء ملاحظات السادة الممكرين وبذلك تحقق الصدق الظاهري للاستبانة.

اما صدق المحتوى فقد جرى اختبار صدق المقاييس باستخدام معامل الفا- كرونباخ إذ بلغ معامل الصدق الاحصائي (0.88) ويستخرج من خلال جذر معامل الثبات، والعلاقة بين الصدق والثبات هي علاقة لا تمايل، فالصدق يعني الثبات ولكن الثبات لا يعني الصدق.

٢. اختبار الثبات: هو اختبار درجة اتساق النتائج المتحققة على اداة القياس بمرور الزمن، وقد تم استخدام طريقة معامل الفا- كرونباخ فقد بلغ معامل الثبات (0.79) وهو معامل جيد يؤكد ثبات المقاييس.

الجدول (١) يبين المقاييس المعتمد لمتغيرات البحث الحالي:

المتغيرات	ت
التوزان التنظيمي	اعداد الباحثين اعتماداً على الأفكار الواردة في: (Murray,1999; Spector,1997; Teck-Hong & Waheed,2011; Smith & et al; Jones,1986; Lincoln & Kalleberg,1990) (ابو شمالة،٢٠١٠؛ حرز الله،٢٠٠٨؛ العنزي،١٩٨٥؛ وناس،٢٠٠٨؛ غواش،٢٠٠٨؛ القاروط،٢٠٠٦)
العدالة التنظيمية	(Niehoff&Moorman,1993)
الرضا الوظيفي	(Meyer & Allen,1984; Jeon,2009; Kriel,2006; Spector,1997; Hackman & Oldham,1974; Murray,1999) (ابو شمالة،٢٠١٠؛ وناس،٢٠٠٨؛ حرز الله،٢٠٠٧؛ الموسوي،٢٠٠٨؛ خليل وشرير،٢٠٠٨)

الجدول (١) المقاييس المعتمد لمتغيرات البحث

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من (١١) دائرة في مركز وزارة النفط، ويكون مجتمع البحث من (٨٩٦) عامل وقد تم اختيار عينة البحث على اساس اسلوب العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع ١٩٠ استماراة استبابة واسترد منها ١٥٤ استبابة صالحة للتحليل الاحصائي اي بنسبة ١٧,١ % من المجموع الكلي للمجتمع، كما ان نسبة الاستبيانات الخاضعة للتحليل كانت (٦٨١%). اما خصائص عينة البحث فمبينة كما في الجدول (٢) الآتي:

الجدول (٢) خصائص عينة البحث في ضوء المعلومات الشخصية

النسبة	النكرار	المتغير	النسبة	النكرار	المتغير	النسبة	النكرار	المتغير
%١١	١٧	أقل من ستين سنة	%٨.٥	١٣	إعدادية	%٣٦	٥٥	ذكر
%٣٠.٥	٤٧	٥-٢	%١١	١٧	دبلوم	%٦٤	٩٩	أنثى
%٧	١١	١٠-٦	%٧١	١١٠	بكالوريوس	%١٠٠	١٥٤	المجموع
%١٩.٥	٣٠	١٨-١١	%١.٣	٢	دبلوم عالي	%٣١	٤٨	٢٩-٢٠
%٢٣	٤٩	٢٥-١٩	%٦	٩	ماجستير	%١٨	٢٨	٣٦-٣٠
%١٠٠	١٥٤	المجموع	%٢	٣	دكتوراه	%٢٢	٣٤	٤٥-٣٧
%١٠٠								
المجموع								
%١٠٠								

يلاحظ من معطيات الجدول (٣) بأنخفاض نسبة الذكور إذ بلغت (٣٦%) مقابل نسبة الإناث إذ بلغت (٦٤%) لأن اغلب الذكور في القطاع النفطي يعملون في الحقول النفطية وخارج مركز الوزارة، بالنسبة للعمر تدفعه ٢٩-٢٠ سنه هي النسبة الأكبر إذ بلغت (٣١%) مما يعطي مؤشر على دخول طاقات ودماء جديدة الى مركز الوزارة وامكانيه تطوييعها وتدربيها بما ينسجم مع الخطط المستقبلية، اما بالنسبة للمستوى العلمي اذ يعد الحاصلين على البكالوريوس هم النسبة الاكبر من بين المستويات العلمية اذ بلغت (٧١%) وهي تدل على امتلاك العاملين القدرة على اداء عملهم بمهنية، واخيراً بالنسبة لسنوات الخدمة حازت ٥-٢ سنه اعلى نسبة اذ بلغت (٣٠,٥%) وهي نسبة طبيعية لدخول قوى عامله شابه خصوصاً بعد عام ٢٠٠٣ وزيادة المستوى العلمي .

تاسعاً: الأساليب الاحصائية

ان طبيعة بيانات الدراسة هي طبيعة لا معلمية (Non Parametric) لذا يستوجب إتباع أساليب إحصائية ملائمة، وعلى هذا الأساس فقد اعتمد البحث الأساليب التالية:

- ١) **النسب المئوية والتكرارات:** لعرض البيانات المتعلقة بوصف عينة البحث وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترددة والخاضعة للتحليل لاحصائي.
- ٢) **اسلوب تحليل العوامل الاساسية (Principals Component Analysis)** و التحليل العائلي(Factor Analysis): لتحليل العوامل الاساسية لفقرات استبانة البحث.
- ٣) **معامل إرتباط كندال:** لمعرفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث ، وبسبب تعديله التلقائي لشوهدات البيانات الناجمه عن تشابه اجابات المبحوثين.
- ٤) **اختبار t:** لأختبار معنوية معامل إرتباط كندال والتي تستخدم للبيانات اللامعلمية.
- ٥) **تحليل المسار Path-Analysis:** لتحديد الاثر المباشر وغير مباشر للمتغير المستقل في المتغير المعتمد عبر متغير وسيط.
- ٦) **معامل التحديد الزائف (R^2 -p):** بدلا من معامل التحديد R^2 لأن البيانات المستخدمة لامعلمية.

المحور الثاني/ الأطار النظري للبحث

اولا: التوازن التنظيمي

قد يخلط بين مفهوم التوازن والعدالة، والتوازن هو العدالة الظاهرة الجلية والممكن قياسها وإن من العدالة ما يظهر وما يضمر، وإن الفرق بين العدل والعدالة هو إن العدل عبارة عن العدالة الظاهرة، أما عند علماء الادارة فإن مفهوم التوازن بوصفه حالة مرغوبة بإختلاف النظريات، ففي وقت احتدام النظريات السلوكية مع النظريات التقليدية، كان هناك نوع اخر من النظريات أكثر عمقا واصالة خفت من شدة وطيس تلك النظريات وترك الاثر الكبير في النظرية التنظيمية، وبعد ان ركزت النظريات التقليدية بالجانب الرسمي وتركيز النظريات الانسانية على الجانب غير الرسمي فقد جاءت نظريات التنظيمية الحديثة تتوسط بين النظريات وتحتفظ من تطرف النظريتان بقيادة جستر برنارد Chester I.Barnard في سنة (١٩٣٨) بعد صدور كتابه وظائف المدير The Functions of The Executive وهو من رواد الفكر الإداري الأمريكي الذي اعتمد في وضعه لنظريته على علم النفس والإجتماع وقدم إسهامات فكرية قيمة وتلاه هربرت سايمون Herbert A.Simon في سنة ١٩٤٥ بعد صدور كتابه السلوك الإداري Administrative Behavior والذي طور نظرية Barnard وقد أثر هذان الكتابان تأثيرا عنيفا في طبيعة الفكر التنظيمي واحداث تحولا اساسيا في نظريات المنظمة.

يرى Androws الاستاذ في جامعة هارفارد ان نظرية Barnard ذات اهمية لعدة اسباب؛ كونها تقع بين مفترق طرق لعدة مداخل إدارية، فقد جمع بين المدخل الكلاسيكي، والمدخل الكلاسيكي الحديث، والمدخل السلوكى، ومدخل مدرسة اتخاذ القرار، ومدخل دراسات الحالة، والنظريات المستقاة من تجارب وخبرات رجال الاعمال (Mano,1972:49) كما ويعد Simon أول من والف بين الحقول الاقتصادية وعلم النفس والعلوم المعرفية ونظرية اتخاذ القرار ونظرية المنظمة، ولم يقف عند هذا الحد بل لخص خبرته إلى إنشاء برنامج حاسوبي يعمل في اتخاذ القرارات.

ويعرف التوازن التنظيمي عند Barnard بوصفه مجموعة من العلاقات تنشأ بين العاملين عند قبولهم بالسلطة واقتناعهم بأن انضمامهم ومشاركتهم في تحقيق اهداف المنظمة سوف يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية (الشهري، ٢٠٠٢: ٢٥). أو هو القدرة على حفاظ كفاءة المنظمة (Perez,2008:21).

اما التوازن التنظيمي عند March & Simon فتقوم على مبدأ الدافعية، فالتوازن ناجم عن قرار العاملين بالمشاركة، وبنفس الوقت هو نجاح المنظمة بتحفيزهم على الاستمرار في الإسهامات، كما فعل March & Simon قرارات داخل المنظمة من قرار المشاركة، واقترضا ان قرارات داخل المنظمة تتعلق بالانتاجية مع عدم الرضا على الانتاج الحالي، اما قرار المشاركة فيتعلق بالرضا عن الحوافر (Mano, 1994: 20)، إذ عد Barnard المنظمة بأنها عبارة عن نظام تعاعني، فلا بد من توفر عنصر الرغبة في الإشتراك لتحقيق الهدف، اما March & Simon فقد عرفا المنظمة كونها اكبر تجمعات في المجتمع والتي تبدو جميعها مرتبطة بنظام منسق مركزيا (السالم، ١٩٨٨: ٢٢) إذ عدا المنظمة نظام اجتماعي يقوم بإتخاذ القرارات فانصبت دراسة المنظمة على اساس تتبع عملية إتخاذ القرارات وتحديد المؤشرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى الهدف.

وتعرف الباحثان التوازن التنظيمي: هو مدى قدرة المنظمة على دفع مغريات (راتب، التعويضات، الترقية، فرص التطوير) الناجمة عن الاسهامات (الإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة مع زملاء العمل، والعلاقة مع الرؤساء) التي من خلالها يتم دفع المغريات.

ويقصد بالمغريات Inducements هي مدفوئات تؤدي عبر المنظمة إلى مساهمتها، وتقاس بوحدات مستقلة في منفعتها للعاملين. وإن أي مكون من هذه المجموعة يمثل بعد مختلف من المغريات المعروضة، والذي يمكن أن يقاس بشكل منفرد ومستقل لمنفعة المخصصة من قبل العاملين (March & Simon, 1958: 84) وتعد منفعة المغريات Inducement utilities هي مقياس قبول العاملين مغريات الممنوعة لهم وهي تقابل منطقة السواء في قبول العاملين للسلطة.

وتقسم المغريات على مغريات مادية ومعنوية، ومحدودة وعامة، واستخدم البحث الحالي أربعة أنواع مختلفة من المغريات هي:

- ١) الراتب المباشر: هو مبلغ ثابت من المال يدفع من قبل صاحب العمل إلى العامل لقاء العمل المنجز.
- ٢) التعويضات: هي مبالغ من المال مختلفة الاشكال يحصل عليها العامل من المنظمة، لقاء ما يقدمه لها من مساهمات (الجهد، والسلوك والاداء في الوظيفة، والوقت، والمهارات، والمعرفة) (عقيلي، ٢٠٠٥: ٥٠٤).
- ٣) الترقية: الترقية وهي انتقال العامل داخل المنظمة إلى وظيفة ذات اهمية ومسؤولية اكبر واجر أعلى (Luddy, 2005: 15)، وتكون فرص الترقية مهمه إذ كان العامل بحاجة إلى النمو أو انه يستحق الترقية أو يحتاج إلى دخل أعلى أو زيادة الوضع الاجتماعي- Hammam-Fisher, 2008: 57).
- ٤) فرص التطوير: هي فرص لنمو شخصية العامل وزيادة المسئولية وارتفاع المكانة الاجتماعية. ويقصد بالإسهامات Contributions هي مشاركات معينة تؤدي من خلال أو عبر العاملين سواء كانوا افرادا او جماعات إلى المنظمة ، وتقاس بشكل مستقل لمنفعتها للعاملين، ويقصد بمنفعة الإسهامات contribution utilizes هو قيمة البديل الذي يتخلى عنه العامل من أجل القيام بإسهاماته (March & Simon, 1958: 85)، واستخدم البحث الحالي أربعة أنواع من الإسهامات هي:
 - ١) الإنجاز: هو قدرة الفرد على النجاح وتجاوز الصعوبات وبلوغ الهدف.
 - ٢) تنوع المهام: هي مجموعة من القدرات المتعددة التي يمتلكها الفرد لأداء مهام معينة.
 - ٣) العلاقة بين العاملين: تشبع علاقة العامل بالآخرين الحاجات الاجتماعية، فكلما كان هناك تعاون وتفاهم بين العامل والآخرين زادت الإنتاجية والارتباط النفسي بالوظيفة (وناس، ٢٠٠٨: ١١٦).

٤) العلاقة مع الادارة: وهي العلاقة الرسمية بين الرئيس والمسؤول والمؤدية إلى تحقيق الاهداف (شفيق، ٢٠١٠: ٨).

وتكون المنظمات الرسمية من ثلاثة عناصر اساسية هي؛ اشخاص قادرين على التواصل مع بعضهم، ويرغبون بالإسهام بالعمل، ولتحقيق غرض عام، ويرى السعدي (٢٠١٠) بأن العنصر الأول والثاني ركز على بيئة المنظمة الداخلية وعدها مكون اساسي من مكونات الرأس المال الاجتماعي، والقدرة على التواصل يمثل المشاركة، والرغبة بالإسهام يمثل التعاون،اما العنصر الثالث فهو يرتبط ببيئة الخارجية (السعدي، ٢٠١٣: ١٣٣) وأشارت نتائج الدراسات الاخيرة بأن هناك علاقة ايجابية وقوية بين العدالة التنظيمية والرأس المال الاجتماعي الفكري وإن الراس المال الفكري له تأثير عميق على العدالة التنظيمية والتي لها تأثير مباشر في الرضا الوظيفي (Yaghoubi & et al, 2010: 120).

وان الفرق بين افكار Barnard & Simon هي؛ ان وظائف المنظمة هي خلق وتحويل وتبادل المنفعة، في حين لم يأخذ Simon هذه الوظائف بنظر الاعتبار (Mano, 1994: 18)، ولم يشير Simon عملية خلق فائض القيمة من خلال التبادل الفعال بين المنظمة والعاملين كما اشارها Barnard، واهتم Simon بالاسهامات وفي كفاءة المنظمة اكثر من Barnard بسبب إن البيئة التي شهدتها Simon كانت اكثر تقبلا.

ثانياً: العدالة التنظيمية

تشير العدالة التنظيمية إلى أنها فكرة الفعل أو القرار الصحيح اخلاقياً المحدد بموجب الدين والقانون والأخلاق (Owolabi, 2012: 28)؛ لأنها مفهوم نسبي يتعدد في ضوء ما يدركه العامل للعدالة، لذلك الصعب قياس العدالة التنظيمية لأنها تستند أساساً إلى إدراك العاملين للعدالة (Seifert, 2006: 19) وتقياس العدالة التنظيمية من خلال حكم العاملين عن عدالة المنظمة، وتعد العدالة أقوى متبنى للتعبير عن السلوكيات من خلال ردود فعل العاملين نتيجة لإدراكهم للمعاملة العادلة للمنظمة (Altaf et al, 2011: 1287).

وعرفت العدالة التنظيمية من قبل Greenberg (١٩٨٧) بوصفها ادراك العامل وردة فعله نحو العدالة في المنظمة، وعرفها James (١٩٩٣) هي مدى إدراك العاملين والجماعه للتعاملات العادلة المستلمة من المنظمة وردود فعلهم الناجمه عن السلوكيات التي تعكس إدراکهم (Aslam&Sadaqat, 2011: 54)، عرفها Bevgre (١٩٩٨) هي العدالة المدركة في التبادات الاجتماعية والاقتصادية داخل المنظمة التي تكون من قبل العاملين مع بعضهم ومع روسائهم، وعرفها Elovainio& et al (٢٠٠٥) هي إدراك العاملين إلى أحد يتم التعامل معهم بعدالة وأمانة (Malik & Naeem, 2011: ٩٣)، وعرفها Rupp (٢٠١١) هي شعور العاملين بمدى عدالة التعاملات من قبل مختلف كافة أصحاب المصالح المتعاملين معهم، وتشتمل تشكيل إدراك من خلال معالجة الأحداث عاطفياً ومحلياً، ونتج عنه ردود فعل كاتجاهات وسلوكيات، في ظل مناخ العدالة داخل جماعات العمل والمنظمات (Rupp, 2011: 187).

ويتبين من تعاريف Greenberg (١٩٨٧) و James (١٩٩٣) فيصفان العدالة التنظيمية بأنها ادراك واستجابة، اما تعاريف Cropanzano & et al (٢٠٠٥) و Elovainio & et al (٢٠٠٧) فلم يتعد وصفهم للعدالة عن كونها سلوك اخلاقي للمنظمة، اما تعریف Rupp (٢٠١١) فقد شمل جميع التعريفات السابقة وتفق الباحثتان معه. وتعرف الباحثتان العدالة التنظيمية: هي حصيلة إدراك العاملين والجماعات للعدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية داخل المنظمة بنسب متقاوطة استناداً إلى العوامل العاملية (الشخصية، والإدراك، والخبرة،...) والتنظيمية (مناخ

العمل، وسياسات العمل، والإجراءات، ...) البيئة الخارجية (الثقافية، والاجتماعية،...) وانعكاس هذا الادراك على اتجاهاتهم وسلوكياتهم والتي من خلالها يمكن للمنظمة معرفة مستوى عدالتها.

وتعد العدالة التنظيمية قيمة جوهرية للمنظمات (Ruder,2003:32) وحظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وذلك بسبب تأثيره الفعال في العمل والانتاجية وتحفز العدالة التنظيمية في مشاركة المعرفة (Ardakani,2012:337) تعد من المركبات المهمة في جودة حياة بيئة العمل (مثل الثقة بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، والثقة والولاء للقيادة، وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحسين الأداء، ورضا الزبون، وتقليل الصراع، وتسهيل في إرساء قواعد المناخ التنظيمي الجيد، وترتبط سلبياً مع سرقة العامل، ونية ترك العمل)، ومن المفاصيل التي يمكن تطبيق العدالة التنظيمية من خلالها هي ؛ تقييم الأداء، والإجراءات التأديبية، و حل الصراع، وتسرير العمل، وأنهاء الخدمة، والاختيار والتعيين، والتغيير التنظيمي (Baldwin,2006:6). وهناك ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية هي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية):-

١. العدالة التوزيعية:

استعمل مصطلح العدالة التوزيعية من قبل السياسيين وال فلاسفه وغيرهم منذ زمن، طورها Homans (١٩٦١) وزملائه كمصطلح شبه اقتصادي (Adams,1965:272)، واستخدمه Adams J.Stacey Adams (١٩٦٥) أول مرة كمصطلح إداري سلوكي، وقبها اشتراك Adams (١٩٦٣) و Homans (١٩٦١) بوضع الاطر العامة لنظرية العدالة الاجتماعية (Walsh,2003:32).

بالرغم من كثرة الدراسات التي تطرقت لمفهوم العدالة في القرن العشرين؛ إلا أنها ما تزال تعتمد على نظرية المساواة Adams (1965) (Ince&Gul,2011:135) ويصف Adams (١٩٦٥) بأن العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم (العمر، والحالة الاجتماعية، والتعليم، والجهود المبذولة، والمهارة، والتدريب، والخبرة، ومدة الخدمة...الخ) أو مساهماتهم إلى المخرجات (المكافآت، والعلاوات، والترقية، والأمان الوظيفي، والقبول الاجتماعي، وفرص وظيفية، والسلطة، وتحديات الوظيفة، وحجم المكتب، والتسرير) (Seo & et al,2010:42)، أو المغريات التي يستلموها مع مدخلات إلى المخرجات الخاصة بزملاهم (العطوي، ٢٠٠٧: ٣)، وإذا حصل العامل أقل مما يستحق أو أكثر مما يستحق فإنه يشعر بعدم العدالة، وعرف Folger & Greenberg (١٩٨٥) العدالة التوزيعية بوصفها إدراك العدالة والإنصاف في الأسلوب الذي توزيع فيه المنظمة المكافآت (Altaf,2011:1287)، و عرفها Suliman (٢٠٠٧) هي رضا العاملين عن نتائج عملهم التي تؤدي إلى الفاعلية التنظيمية (Moorthy,2011:24)، و عرفها Greenberg& Baron (٢٠٠٨) هي شكل من اشكال العدالة التنظيمية التي تركز على معتقدات العاملين الذين يستلمون نتائج عادلة تعادل قيمة نتائجهم (Aslam& Sadaqat,2011: 55).

ويتبين من تعريف Folger & Greenberg (١٩٨٥) بأن العدالة التوزيعية هي إدراك بأن النتائج التي يحصلون عليها موزعة عليهم بالتساوي، أما تعريف Greenberg & Baron (٢٠٠٨) فقد بينا بأن العدالة التوزيعية جزء من العدالة و هي معتقد بأن العاملين يحصلون على نتائج عادلة، أما تعريف Suliman (٢٠٠٧) قد يبدو لأول وهله انه تطرف عن بقية التعريفات ولكنه في الحقيقة قد اعطى عمق لمفهوم العدالة التوزيعية وهي ان الرضا لا يحصل الا عندما يشعر العامل بالعدالة وان هذا الشعور انعكس إلى اداء مرضي وبنفس الوقت اسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتتفق الباحثتين مع التعريف الاخير لأنه اكثر شمولية ويتافق مع البحث الحالي. وتعرف الباحثتان العدالة التوزيعية بأنها فن توزيع موارد المنظمة على عاملاتها كافة على

اساس انضمامهم للمنظمة بالتساوي (مثل التامين الصحي، وتطبيق القوانين والتعليمات بكافة انواعها...) ، واسهاماتهم (الخبرة، والكفاءة ، والمهارة، والاداء...) بتحقيق اهدافها كفاعتها وفاعليتها لها بما يرضي جميع الاطراف (العاملين، واصحاب الاسهم، والمديرين).

٢. العدالة الإجرائية:

استمدت العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية جذورهما من نظرية المساواة Adams (١٩٦٣) ويقعان تحت مظلة نظرية العدالة التنظيمية (Harris & et al, 2007:137) كان في السابق يعتقد إن العدالة التوزيعية هي اهم من العدالة الإجرائية في توضيح السلوكيات والاتجاهات والدافع. وتشتمل العدالة الإجرائية عدالة الأجر والطريقة التي يتم دفع فيها الأجر والعلاوات وتقييم الاداء والترقية والعقوبات والتوظيف وتسرير العاملين.

بعد تاريخ العدالة الإجرائية اقصر من العدالة التوزيعية وبدأت في بداية السبعينيات من القرن الماضي على يد John Rawls و Thibaut & Walker، وقدم Walker (١٩٧٥) مفهوم العدالة الإجرائية واقترحا بأن العاملين الذين يتلقون نتائج غير مؤاتيه يكونون اكثر رضا بهذه النتائج إذا اعتقدوا بأن هذه النتائج تم خصت عن إجراءات عادلة Seo & et al,2010,42 لأن العاملين غالبا لا يدركون القيمة النقدية للفوائد المستلمة.

وجد Lind & Tyler (1988) ان توزيع المكافآت لم تكن بنفس أهمية العملية التي بواسطتها تم تخصيص المكافآت (Ishak& Alam,2009:326) ففي العدالة الإجرائية ينتقل التركيز من القرار المتخذ الى معرفة الكيفية التي يتخذ بها القرار.

عدت هذه النظرية بمثابة أنموذج أولى لنظريات عمليات الفعل وهي تتضمن نمطين من المدخلات قدمها Thibaut & Walker (1975) كمعايير للعدالة الإجرائية من منظور قانوني وأنها وضعت لحل الصراع بين الاشخاص (Warren,2010:19) وركزت على الجوانب الهيكيلية للإجراءات (Seo & et al,2010:42) وهما: رقابة العمليات Process هي القدرة على توحيد الاوصوات في اثناء النقاش والعرض والطريقة التي ينفذ بها الاجراء، ورقابة القرار Decision Control وهي القدرة على التأثير في المخرجات أو النتائج وقد وجد ان هذين المعيارين لا يمكن تطبيقها في جمع الحالات، ولا سيما ان هناك ادلة على ان رقابه العمليات ستظل مهمة وان لم ترتبط برقابة القرار، واثمرت عن النظرية Leventhal (١٩٧٦) ذات المعايير السته نظرية الأفضلية التوزيعية وهناك ثمانية اجراءات تساعده في تعزيز العدالة الإجرائية هي (Greenberg1987:13) اعطاء الفرصة لاتخاذ القرار بالوكالة، وتدفق القواعد بأسبابيه وتنسيق، و تستند إلى معلومات دقيقة، وتحديد هيكل سلطة اتخاذ القرار، واستخدام إجراءات وقائية لقمع التحيز، والسماح بالاستئناف، وإتاحة فرص إدخال التعديلات عند صنع الإجراءات، و تستند إلى معايير اخلاقية.

وعرفت العدالة الإجرائية من قبل Folger& Cropanzano (١٩٨٩) بوصفها إدراك عدالة الوسائل المستخدمة لتحديد مقدار المكافآت (Jamaludin,2011:62)، وعرفها Moorman (١٩٩١) هي الإجراءات المتبعة في تحديد الأجر والترقيات (Ruder,2003:12)، وعرفها McShane & Von Glinow (٢٠٠٥) هي عدالة الإجراءات المستخدمة في قرار توزيع الموارد (McShane & vonGlinow,2005:157)، وعرفها Greenberg& Baron (٢٠٠٨) هي إدراك العاملين لعدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج التي يستلمونها (Aslam& Sadaqat,2011:55).

ويتبين من التعريفات السابقة بأنها بصورة عامة تتفق بأن العدالة الإجرائية ما هي إلا ادراك نحو الوسائل، على خلاف تعريفات العدالة التوزيعية التي شهدت احتدامات فكرية، وهذا يعكس

عدم اقتناع الباحثين بأن العدالة الإجرائية هي أفضل من التوزيعية بسبب العنصر المادي وما يشكله من أهميه، وقد تكون المدة الزمنية بين العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية لم تشبع مفهوم العدالة الإجرائية اديبا ولا ميدانيا، وعدها جزء من العدالة التفاعلية التي تطروا إلى سطحها العلاقات الشخصية. وعرفت الباحثتان العدالة الإجرائية هي رضا العامل عن قوانين وتعليمات المنظمة وطريقة تنفيذها بما يضمن توزيع امثل للموارد.

٣. العدالة التفاعلية:

تعد العدالة التفاعلية شكل اخر من العدالة التنظيمية، والتي بدأت بالظهور كعامل مستقل في أبحاث العدالة امثال Bies & Moag (١٩٨٦)، تختفي العدالة التفاعلية علاقه العاملين بالمشيرين أو المديرين أو سياس اتخاذ القرار بل تتعلق بجميع الجهات داخل المنظمة وخارجها، ولابد من تعريف العدالة التفاعلية كونها كيان منفصل ومكمل للعدالة الإجرائية Bies& Moag (١٩٨٦) هي نوعية التعاملات الشخصية التي يتلقاها العامل عند تنفيذ السياسات والإجراءات في مكان العمل (Ladebo & et al,2008:206)، وGreenbrg (١٩٩٠) هي المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملين من قبل صانعي القرار و التوضيح المتعلق بإجراءات اتخاذ القرار (Malik ٢٠٠٧، Ambrose & Naeem ٢٠١١:92) عدالة التعاملات التي يتلقاها العامل من صانع القرار (Jamaludin,2011:62).

ويتبين من تعريف Ambrose & et al (٢٠٠٧) أنهم ركزوا على العلاقات الشخصية بشكل كبير ، وركزت تعريفات Bies & Moag (١٩٨٦) و Greenberg (١٩٩٠) على العلاقات والاتصالات الشخصية.

ومن التعريفات السابقة يتبيين بأن العدالة التفاعلية هي عدالة غير رسمية بطبيعتها والتي تدعم العدالة الرسمية، وتكون بصورة مباشرة مع الرئيس والمرؤوس، وعرفت الباحثتين العدالة التفاعلية بأنها السلوكيات الايجابية للمديرين بصورة غير رسمية داخل المنظمة والتي تسهم بزيادة رضا العاملين نحو العدالة للإجراءات الرسمية.

وتقسم العدالة التفاعلية على قسمين هما عدالة العلاقات الشخصية وهي مدركات العاملين للطريقة العادلة التي يعاملون بها من قبل الآخرين (خصوصا من قبل الجهات العليا) (Aslam&Sadaqat,2011:56)، وتشير إلى ان تعامل السلطات باحترام مع العاملين المتأثرين بقراراتهم وتقديم الاعتذار للأثار السلبية لقراراتهم، (Ishak&Alam,2009:326)، وعدالة المعلومات هي مدركات العاملين لعدالة المعلومات المستخدمة اساسا لاتخاذ القرار (Aslam& Sadaqat,2011:56)، وهي تزويد اصحاب القرار المعلومات إلى متأثرين بالقرار، وتعد العدالة المعلوماتية كمفهوم اجتماعي للعدالة الإجرائية، والعدالة العلاقات الشخصية المفهوم الاجتماعي للعدالة التوزيعية (الشكرجي،٢٠٠٨: ٣٦).

ثالثاً: الرضا الوظيفي

من أجل التوصل إلى فهم الرضا الوظيفي؛ فإنه من المهم معرفة ما يحفز العاملين في المنظمة (Bull,2005:26)؛ لأن كلما اشبع الأنسان حاجاته زاد رضاه (سلامه،٢٠٠٣:٥٥)، ولكن الرضا وعدم الرضا يختلف من فرد إلى آخر، فقد يركز بعض العاملين على الحافز النقدي ويركز البعض الآخر على الحافز المعنوي (الرحاحلة والعظام،٢٠١١: ٢٥١).

إن المفهوم التقليدي للرضا هو شعور العامل ازاء وظيفه، ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فبحسب بل توقعات العامل من وظيفته (Sowmya &Panchanatham,2011:76) وقد عد آخرون بأن الرضا الوظيفي يرتبط بالظروف المحيطة بالوظيفة ومحتوى الوظيفة،

ويوصف بأنه نوعية الحياة في الوظيفة (Chimanikire & et al, 2007:167) ، ويشير Potraoski & Ryzin (٢٠٠٥) بأنه يعتمد على التوازن بين المدخلات (الجهد، والوقت، والثقافة) والمخرجات (الأجور، والامتيازات، والوضع الاجتماعي، ظروف العمل، وال المجالات الضمنية لوظيفة) وإذا ما زادت المخرجات (المسرات) على المدخلات (اللام) عندها يزداد الرضا الوظيفي (وناس، ٢٠٠٨: ١٠٩)

وتعريفها Karve (٢٠٠٩) هو اعتقاد العامل بأنه يؤدي عملة بصورة جيدة، والإجراءات مناسبة، والمكافآت التي يحصل عليها مناسبة لجهوده (Al Jenaibi, 2011:54) ، و عرفها Diala&Nemani (٢٠١١) هي مشاعر لدى العاملين نتيجة لاستجابة لعوامل مرتبطة بالوظيفة تؤدي إلى المتعة، والراحة، والثقة من خلال المكافآت، والنمو الشخصي Diala&Nemani, 2011,829) . وعرف الباحثان الرضا الوظيفي: هو الشعور الايجابي الذي يحمله العامل نتيجة لاسهاماته في العمل وتحقيقه لأهدافه واستسلامه للمتغيرات المادية والمعنوية بعدلة. وهناك عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي هي:

١) **الأمان الوظيفي** : هوتوقع استمرار العامل بوظيفته الحالية مع امكانيه تحقيق فرص الترقية والتقدم الوظيفي (Jeon, 2009:23)، يعد الامان الوظيفي من اهم العوامل تأثيرا في الرضا الوظيفي، لأن جل اهتمام العامل هو ان يكون في وظيفة تأمن له الاستقرار المادي والنفسي في حياته الوظيفية.

٢) **العمل نفسه** : يعد العمل نفسه مؤشرا رئيسا للرضا الوظيفي، وتعني مدى حب أو كره العامل لوظيفته (Danish&Usman, 2010:162) فالعاملين الذين يرون وظيفتهم مهمه بالنسبة لهم ويستغلون مهاراتهم ومعرفتهم ولديهم الحرية في وظيفتهم هم اكثر رضا من غيرهم (Josias, 2005:54).

٣) **التقدير**: هو منح الموظف مكانه معينة داخل المنظمة، ويقصد بالتقدير كيفية تعامل المنظمة مع العامل ومقدار التقدير الذي يتلقاه (Danish & Usman, 2010: 161).

٤) **اسلوب الادارة**: هي العلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوس والمؤدية إلى تحقيق الاهداف (شفيق، ٢٠١٠: ٨) فللادارة لها أهمية كبرى لأنها تشكل نقطة الاتصال بين المنظمة والعاملين، وتكون لها الاثر الاكبر فيما تقوم به من انشطة يومية (الشرايدة، ٢٠١٠، ٩٨).

٥) **المناخ التنظيمي**: هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين داخل المنظمة، وتشمل القيم والثقافة والعادات والتقاليد والاعراف والأنمط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرائق العمل المختلفة، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي، كما إن خلق التوازن بين السلوك العام للمنظمة والبيئة الخارجية يعد حصيلة فاعلة من الضروريات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار.

المحور الثالث/ الجانب العملي للبحث

أولاً: تحليل العوامل الاساسية لفقرات استبانة البحث

اعتمد البحث إلى استعمال طريقة تحليل العوامل الاساسية (Principals Component Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS.14) لبناء نموذج التحليل العاملی من خلال طريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة وبالتالي لكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) ، ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بر Varimax With Kaiser (Normalization) اذ جرى تحليل مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات وظهر ميل التدوير الى الالقاء عند اثنين وعشرين تكرارا (عوامل او جذور) من خلال مصفوفة المكونات، وبالنظر

لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بعدد كبير من العوامل فان الحل الأمثل قد ترشح من خلالها ولم تعد هناك اهمية للحصول على مصفوفة التدوير، فضلاً عن ان النسبة المترادفة للتباين التي حققتها العوامل ما نسبته (88.911) من التباين الكلي للفقرات. وهي نسبة جيدة جدا، وفيما يلي الجدول (٣) يعرض مستوى تميز فقرات استمارة الاستبانة :

الجدول (٣) مستوى تميز فقرات استمارة الاستبانة

البعد الفرعى	ت	الفقرة	نسبة التميز	مستوى تميز الفقرات	ترتيب الأهمية
الجودة	١.	يشبع الراتب الحاجات الأساسية للعاملين.	٠,٤٦٣	مميزة	الثالث
الجودة	٢.	يحفز مقدار الراتب على اداء العمل بأحسن مستوى.	٠,٥٣٤	مميزة	الأول
الجودة	٣.	استطيع ان ادخل جزء مقبول من راتبي.	٠,٤٢٣	مميزة	الرابع
الجودة	٤.	العلاوات السنوية قليلة ولا تناسب مع تكاليف المعيشة.	٠,٣٧٩	مميزة	الخامس
الجودة	٥.	يثير الراتب دافعتي نحو العمل.	٠,٤٦٨	مميزة	الثاني
الجودة	٦.	تدفع الوزارة مكافأة تناسب مع نوع العمل المنجز.	٠,٣٤٦	مميزة	الرابع
الجودة	٧.	اعد نفسي راض عن التعويضات (الارباح، الحوافز، بدلات ساعات العمل) التي اتقاها.	٠,٤٢٦	مميزة	الأول
الجودة	٨.	هناك مكافآت من المفروض ان استلمها ولكنها محجوبة عنى.	٠,٣٩٩	مميزة	الثاني
الجودة	٩.	قانون توزيع التعويضات (الارباح، الحوافز، بدلات ساعات العمل) بصورة عادلة بين العاملين.	٠,٣٧١	مميزة	الثالث
الجودة	١٠.	تجعلني اال مكافآت اعمل بصورة جديه.	٠,٢٨٤	غير مميزة	
الجودة	١١.	سياسات فرص الترقية المتاحة للعاملين في الوزارة جيدة ومحفزة.	٠,٤٨١	مميزة	الثاني
الجودة	١٢.	عندما يكون أداء العامل جيدا يتاح له استلام منصب اعلى.	٠,٥٢١	مميزة	الأول
الجودة	١٣.	يحرز العاملين ذوي الاداء المتميز في دائرتنا تقدير اكثـر من باقـي الدوائر في الوزارة.	٠,٤١٩	مميزة	الثالث
الجودة	١٤.	يتم استلام منصب اعلى على اساس المجهود الشخصي.	٠,٣٤٧	مميزة	الخامس
الجودة	١٥.	يساعد نظام الترقـيات (المناصـب + العنـوانـون الوظـيفـيـة) على تحقيق اهداف الوزارة والعاملـين بـفعـالية.	٠,٣٥٠	مميزة	الرابع
الجودة	١٦.	تنـتـيـحـ الـوزـارـةـ اـمـكـانـيـةـ طـوـبـيرـ مـهـارـاتـ العـامـلـينـ لـدـيـهاـ.	٠,٤٣٧	مميزة	الثالث
الجودة	١٧.	تنـتـيـحـ الـوزـارـةـ المـحـالـ لـلـعـامـلـينـ بـتـجـربـةـ وـسـائـلـ جـديـدةـ فـيـ اـدـاءـ الـعـملـ.	٠,٤٥٣	مميزة	الثاني
الجودة	١٨.	تـدـرـبـ الـوزـارـةـ عـامـلـيـهاـ بـمـاـ يـلـامـ وـظـافـهـمـ الـحـالـيـةـ وـالـمـسـتـقـبـلـيـةـ.	٠,٥١٥	مميزة	الأول
الجودة	١٩.	تـتـصـصـيـ دائـرـتـنـاـ بـفـرـصـ تـرـيـبـ اـفـضـلـ مـنـ بـقـيـةـ الدـوـاـرـ فيـ الـوـزـارـةـ.	٠,٤٣١	مميزة	الرابع
الجودة	٢٠.	تـمـنـحـ الـوزـارـةـ فـرـصـ إـكـمـالـ الـتـعـلـيمـ لـلـعـامـلـيـنـ لـدـيـهـاـ مـنـ تـنـوـفـ فـيـهـمـ الشـرـوـطـ الـمـطلـوبـةـ.	٠,٣٥٥	مميزة	الخامس
الجودة	٢١.	اوـظـفـ قـدرـاتـ الـذـهـنـيـةـ وـالـجـسـدـيـةـ لـادـاءـ مـاـ هـوـ مـطـلـوبـ مـنـيـ.	٠,٦٠٤	مميزة	الثالث
الجودة	٢٢.	لـدـيـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ تـحـمـلـ مـسـؤـلـيـاتـ اـعـلـىـ فـيـ عـلـىـ.	٠,٥٨٣	مميزة	الرابع
الجودة	٢٣.	اشـعـرـ بـالـفـقـةـ الـعـالـيـةـ وـاـنـاـ اوـدـيـ عـلـىـ فـيـ اـطـارـ اـخـتـصـاصـيـ.	٠,٥٧٨	مميزة	الخامس
الجودة	٢٤.	لـدـيـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ اـنجـازـ عـلـىـ بـاسـلـابـ مـبـتـكـرـهـ.	٠,٦٩٣	مميزة	الأول
الجودة	٢٥.	اـنـتـمـلـكـ اـمـكـانـاتـ تـفـوقـ ماـ يـوـكـلـ لـيـ مـنـ مـهـامـ.	٠,٦٨٣	مميزة	الثاني
الجودة	٢٦.	اـسـتـطـعـ اـنـ تـعـالـمـ مـعـ وـظـفـةـ اـكـثـرـ تـحـديـاـ مـنـ اـقـومـ بـهـ حـالـيـاـ.	٠,٦٠٥	مميزة	الرابع
الجودة	٢٧.	لـدـيـ الـقـدـرـةـ وـالـرـغـبةـ لـإـدـاءـ اـكـثـرـ مـنـ مـهـمـةـ فـيـ وـقـتـ وـاحـدـ.	٠,٦٨١	مميزة	الأول
الجودة	٢٨.	لـدـيـ مـهـارـاتـ وـتـجـارـبـ تـزـيدـ ثـقـيـ بـأـدـاءـ الـمـهـامـ بـنـجـاحـ.	٠,٦٥٧	مميزة	الثاني
الجودة	٢٩.	اـنـتـقـبـ اـكـمـالـ عـلـىـ خـارـجـ اـوـقـاتـ الدـوـامـ الرـسـمـيـ.	٠,٣٦٦	مميزة	الخامس
الجودة	٣٠.	اـرـغـبـ بـمـنـحـ صـلـاحـيـاتـ اـكـثـرـ فـيـ مـارـسـةـ عـلـىـ.	٠,٦٠٨	مميزة	الثالث
الجودة	٣١.	لـدـيـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ إـقـامـةـ عـلـاقـاتـ اـجـتمـاعـيـةـ فـيـ بـيـئةـ الـعـملـ.	٠,٣٤٤	مميزة	الرابع
الجودة	٣٢.	اـحـرـصـ عـلـىـ سـيـادةـ مـنـاخـ الثـقـةـ وـالـاحـترـامـ بـيـنـ الـعـامـلـيـنـ فـيـ بـيـئةـ الـعـملـ.	٠,٤٦٥	مميزة	الثاني
الجودة	٣٣.	يـشـارـكـ العـامـلـونـ فـيـ مـنـاسـبـ اـلـاجـتمـاعـيـةـ وـالـشـخـصـيـةـ.	٠,٣٢٤	مميزة	الخامس
الجودة	٣٤.	تـشـيـعـ فـيـ بـيـئةـ الـعـملـ رـغـبةـ الـعـالـيـةـ فـيـ اـلـتـعـاـنـ وـادـاءـ الـعـملـ بـاسـلـوبـ الـفـرـيقـ.	٠,٤٣٣	مميزة	الثالث
الجودة	٣٥.	تـسـوـدـ رـغـبةـ الـعـامـلـيـنـ بـعـلـاقـاتـ وـثـيقـةـ فـيـ بـيـنـهـمـ فـيـ دـائـرـتـنـاـ اـكـثـرـ مـنـ الدـوـاـرـ الـأـخـرـيـ فـيـ الـوـزـارـةـ.	٠,٤٩١	مميزة	الأول
الادارة	٣٦.	تـتوـافـقـ اـهـدـافـ مـعـ اـهـدـافـ الـادـارـةـ.	٠,٥٧٨	مميزة	الأول
الادارة	٣٧.	اـقـومـ بـتـنـفيـذـ تـوـجـيهـاتـ الـادـارـةـ بـدونـ تـذـمـرـ.	٠,٣٤٨	مميزة	الرابع
الادارة	٣٨.	اـقـومـ بـتـوـضـيـخـ قـرـاراتـ الـادـارـةـ لـلـعـامـلـيـنـ الـأـخـرـيـنـ.	٠,٣٨٢	مميزة	الثالث
الادارة	٣٩.	اـسـاـهـمـ فـيـ حلـ مشـاـكـلـ الـادـارـةـ.	٠,٣٤٦	مميزة	الخامس
الادارة	٤٠.	اـقـرـ جـهـودـ الـادـارـةـ فـيـ تـجاـوزـ عـقـبـاتـ الـعـملـ.	٠,٣٨٩	مميزة	الثاني
الادارة	٤١.	اـشـعـرـ اـنـ وـاجـبـاتـ وـظـيـقـيـاتـ الـحـالـيـةـ مـنـاسـبـةـ لـمـؤـلـاتـيـ.	٠,٤٦٧	مميزة	الثاني

البعد الفرعى	ت	الفقرة	نسبة التميز	مستوى تميز الفقرات	ترتيب الأهمية
العدالة الإجرائية	٢.	اعتقد ان مستوى راتبي ملائم لمؤهلاتي.	٠,٣٥٩	مميزة	الخامس
	٣.	أشعر ان توزيع العمل على العاملين يتاسب مع قدراتهم.	٠,٤٦١	مميزة	الثالث
	٤.	المكافآت التي احصل عليها تعززني للارتفاع بدائي.	٠,٤٥٧	مميزة	الرابع
	٥.	ارى إن مسؤولياتي تلائم مع الصالحيات الممنوحة لي.	٠,٤٧٦	مميزة	الأول
	١.	يستمع مسؤولي المباشر لاراء موظفيه قبل وبعد اتخاذ قرارات العمل.	٠,٦٩٧	مميزة	الثاني
العدالة التفاضلية	٢.	يجمع مسؤولي المباشر المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرار وبأخذها بنظر الاعتبار.	٠,٦٥٤	مميزة	الثالث
	٣.	يشرح مسؤولي المباشر القرارات الإجرائية ويزود العاملين بمعلومات إضافية عند استفسارهم عنها.	٠,٧١٢	مميزة	الأول
	٤.	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل العاملين دون استثناء.	٠,٦١٧	مميزة	الرابع
	٥.	يسمح للعاملين بتغيير او الاعتراض على القرار اذا وجد انه غير مناسب.	٠,٥٣٥	مميزة	الخامس
	١.	يتعامل معي مسؤولي المباشر بلهفة وبأخذني بالحسبان عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملي.	٠,٧١٠	مميزة	الثالث
الامان الوظيفي	٢.	يهتم مسؤولي المباشر بمصالحي عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملي.	٠,٧٢٨	مميزة	الثاني
	٣.	يظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقي كموظفي عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملي.	٠,٧٦٠	مميزة	الأول
	٤.	يناقش مسؤولي المباشر معى النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن ان تؤثر في وظيفتي.	٠,٧٠٨	مميزة	الرابع
	٥.	يقدم مسؤولي المباشر التفسيرات المناسبة لتجعل القرار المتخذ بخصوص عملي موضوعيا.	٠,٦٧٩	مميزة	الخامس
	١.	عند تركي للعمل الحالى فان فرص الحصول على عمل افضل قليلة جدا.	٠,٤٧٤	مميزة	الثاني
السلوب الإداري	٢.	لدي فرص واسعة في مهنتي في المستقبل القريب في مجال عملي الحالى.	٠,٣٥٧	مميزة	الرابع
	٣.	أشعر ان وظيفتي مرغوبة ومطلوبة في المستقبل.	٠,٣٣٧	مميزة	الخامس
	٤.	تشجع اجراء الإطلاعات واستقرار نفسي بشكل عام في الوزارة.	٠,٥٨٣	مميزة	الأول
	٥.	أتوقع بأنني ساقد وظيفتي خلال الخمس سنوات القادمة.	٠,٤١٥	مميزة	الثالث
	١.	مسؤولي المباشر على دراية ومعرفة بمسؤولياته.	٠,٦٣٠	مميزة	الخامس
النتائج العلم	٢.	يظهر مسؤولي المباشر اهتماماً قليلاً بمشاعر عامليه.	٠,٣٦٣	مميزة	الرابع
	٣.	يعامل مسؤولي المباشر جميع العاملين بعدلة.	٠,٦٨٩	مميزة	الأول
	٤.	أشعر بالارتياح للطريقة التي يل Alla بها مسؤولي في حل المشكلات.	٠,٦٨٠	مميزة	الثالث
	٥.	يتبع مسؤولي المباشر الاساليب المناسبة في متابعة اداء العاملين.	٠,٦٨٢	مميزة	الثاني
	١.	معظم الافراد الذين اعمل معهم راضون عن عملهم.	٠,٤٦٦	مميزة	الخامس
التفاني	٢.	اعد نفسي راض عن عملي.	٠,٥٤٨	مميزة	الرابع
	٣.	يساعد المناخ العام في الوزارة على الاداء بشكل جيد.	٠,٦٢٥	مميزة	الأول
	٤.	أشعر بالافادة في مكان العمل.	٠,٥٨٦	مميزة	الثاني
	٥.	هناك الكثير يمزجون العمل بالاشغال والاخبار الملفقة.	٠,٥٦٥	مميزة	الثالث
	١.	اتلقى باستمراً تقديرًا مادياً لقاء جهودي من الإدارة.	٠,٤٧٤	مميزة	الأول
العمل نفسه	٢.	نادرًا ما احصل على تقديرًا معنوياً لقاء جهودي من الإدارة.	٠,٣١٧	مميزة	الخامس
	٣.	يقدر زملائي إنجازاتي في العمل.	٠,٣٤٧	مميزة	الرابع
	٤.	أشعر أني شخص مرموق في مكان عملي.	٠,٣٧١	مميزة	الثالث
	٥.	أشعر أن عملي يحتاج إلى.	٠,٤٢٦	مميزة	الثاني
	١.	أشعر بأن عملي لا معنى له.	٠,٢٩١	غير مميزة	
	٢.	لا أشعر بتذمر عند القيام بالمهام الملقاة على عاتقي.	٠,٢٧٦	غير مميزة	
	٣.	انتمائى للوزارة يشعرنى بالفخر.	٠,٥٠٧	مميزة	الثالث
	٤.	استمتع بأداء عملي.	٠,٥٣٧	مميزة	الأول
	٥.	ينسجم عملي في الوزارة مع ميولي واهتماماتي.	٠,٥٢٨	مميزة	الثاني

اما تميز الفقرات على مستوى الابعاد الفرعية فهي كما في الجدول (٤) الآتي:
الجدول (٤) تميز فقرات الابعاد الفرعية

التبغ	نسبة التشبع	البعد الرئيسي	الابعاد الفرعية	ت	التبغ	نسبة التشبع	البعد الرئيسي	الابعاد الفرعية	ت
مميزة	0.579	العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	.٩	غير مميزة	0.255	(المغريات)	التوزن التنظيمي	١. الراتب المباشر
مميزة	0.807		العدالة الإجرائية	١٠	مميزة	0.546		التعويضات	٢.
مميزة	0.799		العدالة التفاعلية	١١	مميزة	0.567		الترقية	٣.
مميزة	0.487	الرضا الوظيفي	الامان الوظيفي	١٢	مميزة	0.619	(الاسهامات)	فرص التطوير	٤.
مميزة	0.802		اسلوب الادارة	١٣	مميزة	0.423		الإنجاز	٥.
مميزة	0.734		المخا التنظيمي	١٤	مميزة	0.384		تنوع المهام	٦.
مميزة	0.356		التقدير	١٥	مميزة	0.565		العلاقة بين العاملين	٧.
مميزة	0.596		العمل نفسه	١٦	مميزة	0.644		العلاقة مع الادارة	٨.

ومستوى التميز على مستوى المتغيرات كما في الجدول (٥) الآتي:
الجدول (٥) مستوى التميز على مستوى المتغيرات

التبغ	التبغ	نسبة التشبع	المتغيرات الرئيسية
٣	مميزة	0.710	التوزن التنظيمي
٢	مميزة	0.844	العدالة التنظيمية
١	مميزة	0.889	الرضا الوظيفي

يتضح من خلال معطيات الجدول (٥) تقدم متغير الرضا الوظيفي على متغير العدالة التنظيمية ومتغير التوازن التنظيمي.

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها

استناداً إلى فرضيات البحث اختبرت علاقات الارتباط بين متغيرات، ومقارنه القيمة المحسوبة مع الجدولية، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية فيتم قبول الفرضية وكما في الجدول (٦) التالي:

الجدول (٦) اختبار علاقات الارتباط بين التوازن التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي ($N=154$)

المتغير المستقل المتغير التابع	التوزن التنظيمي	القيمة المحسوبة	القيمة t الجدولية	قبول او رفض الفرضية	العدالة التنظيمية	القيمة المحسوبة	القيمة t الجدولية	قبول او رفض الفرضية	رفض الفرضية
العدالة التنظيمية	0.255**	3.365	1.645	قبول	العدالة التوزيعية	3.970	1.645	قبول	رفض الفرضية
العدالة التوزيعية	0.349**	4.990	1.645	قبول	العدالة الإجرائية	2.940	1.645	قبول	رفض الفرضية
العدالة الإجرائية	0.231**	3.010	1.645	قبول	الرضا الوظيفي	3.010	1.645	قبول	رفض الفرضية
الرضا الوظيفي	0.155**	1.959	1.645	قبول	العدالة التفاعلية	2.025	1.645	قبول	رفض الفرضية
العدالة التفاعلية	0.459**	7.172	1.645	قبول	العدالة التوزيعية	1.155*	1.645	قبول	رفض الفرضية
العدالة التوزيعية	0.328**	4.533	1.645	قبول	العدالة التنظيمية	1.01	1.645	قبول	رفض الفرضية
العدالة التنظيمية	0.115*	1.437	1.645	قبول	العدالة التوزيعية	0.160**	1.645	قبول	رفض الفرضية
العدالة التوزيعية	0.0001	1.527	1.645	قبول	العدالة التفاعلية	0.122*	1.645	قبول	رفض الفرضية

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية = ١٥٣ و درجة حرية = ١٥٣ وبعد اختبار فرضيات الارتباط كما في الجدول (٦) فإنه تم قبول (٨) فرضيات بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات، ورفض (٣) فرضيات من اجمالي (١١) فرضية رئيسية وفرعية وكما في الجدول (٧) الآتي:

الجدول (٧) نتائج اختبار فرضيات الارتباط

الفرضيات الرئيسية والفرعية والثانوية	قبول او رفض الفرضية	ن
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوازن التنظيمي والعدالة التنظيمية	قبول الفرضية	١
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المغريات والعدالة التنظيمية	قبول الفرضية	٢
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المغريات والعدالة التوزيعية	قبول الفرضية	٣
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المغريات والعدالة الإجرائية	قبول الفرضية	٤
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المغريات والعدالة التفاعلية	قبول الفرضية	٥
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإسهامات والعدالة التنظيمية	رفض الفرضية	٦
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإسهامات والعدالة التوزيعية	رفض الفرضية	٧
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإسهامات والعدالة الإجرائية	قبول الفرضية	٨
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإسهامات والعدالة التفاعلية	رفض الفرضية	٩
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوازن التنظيمي والرضا الوظيفي	قبول الفرضية	١٠
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي	قبول الفرضية	١١

ثالثاً: اسلوب تحليل المسار

تم استخدام اسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الآتية : ((علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التوازن التنظيمي والرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية)), وقد تفرعت عن الفرضية الرئيسية لفرضيات الفرعية الآتية:

- (١) **(توجد علاقة تأثير مباشرة بين الراتب المباشر والرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية).**
سجل التوازن التنظيمي (الراتب المباشر) تأثير (مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.0309). اما التأثير (غير المباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.123). وبلغ اجمالي التأثير المباشر وغير المباشر (0.153). وبلغ معامل التحديد (0.27) وهذه يعني ان متغير التوازن التنظيمي يفسر (0.27) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية، وان (0.73) من التباين يعود لعوامل اخرى غير التوازن التنظيمي، وهو معامل جيد يمكن ان يعول عليه في تفسير سلوك الرضا الوظيفي للعاملين.
- (٢) **(توجد علاقة تأثير مباشرة بين التعويضات والرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية).**
سجل التوازن التنظيمي (التعويضات) تأثير (مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (-0.0712). اما التأثير (غير المباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.169). وبلغ اجمالي التأثير المباشر وغير المباشر (0.0978). وبلغ معامل التحديد (0.101) وهذه يعني ان متغير التوازن التنظيمي يفسر (0.101) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية، وان (0.899) من التباين يعود لعوامل اخرى غير التوازن التنظيمي، وهو معامل جيد يمكن ان يعول عليه في تفسير سلوك الرضا الوظيفي للعاملين.
- (٣) **(توجد علاقة تأثير مباشرة بين الترقية والرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية).**
سجل التوازن التنظيمي (الترقية) تأثير (مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.0986). اما تأثير (غير مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.281). وبلغ اجمالي التأثير المباشر وغير المباشر (0.3799). وبلغ معامل التحديد (0.290) وهذه يعني ان متغير التوازن التنظيمي يفسر (0.290) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية، وان (0.71) من التباين يعود لعوامل اخرى غير التوازن التنظيمي، وهو معامل جيد يمكن ان يعول عليه في تفسير سلوك الرضا الوظيفي للعاملين.
- (٤) **(توجد علاقة تأثير مباشرة بين فرص التطوير والرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية).**
سجل التوازن التنظيمي (فرص التطوير) تأثير (مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.0290). وآل تأثير (غير مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.349).

بلغ اجمالي التأثير المباشر وغير المباشر (0.378). وبلغ معامل التحديد (0.261) وهذه يعني ان متغير التوازن التنظيمي يفسر (0.261) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية، وان (0.739) من التباين يعود لعوامل اخرى غير التوازن التنظيمي، وهو معامل جيد يمكن ان يعول عليه في تفسير سلوك الرضا الوظيفي للعاملين.

٥. ((توجد علاقة تأثير مباشرة بين الانجاز والرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية)).

سجل التوازن التنظيمي (الإنجاز) تأثير (مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.1402). والتأثير (غير مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.174). وبلغ اجمالي التأثير المباشر وغير المباشر (0.314). وبلغ معامل التحديد (0.32) وهذه يعني ان متغير التوازن التنظيمي يفسر (0.32) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية، وان (0.68) من التباين يعود لعوامل اخرى غير التوازن التنظيمي، وهو معامل جيد يمكن ان يعول عليه في تفسير سلوك الرضا الوظيفي للعاملين.

٦. ((توجد علاقة تأثير مباشرة بين تنوع المهام والرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية)).

سجل التوازن التنظيمي (تنوع المهام) تأثير (مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.0376). والتأثير (غير مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.157). وبلغ اجمالي التأثير المباشر وغير المباشر (0.1194). وبلغ معامل التحديد (0.1) وهذه يعني ان متغير التوازن التنظيمي يفسر (0.1) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية، وان (0.9) من التباين يعود لعوامل اخرى غير التوازن التنظيمي، وهو معامل جيد يمكن ان يعول عليه في تفسير سلوك الرضا الوظيفي للعاملين.

٧. ((توجد علاقة تأثير مباشرة بين العلاقة بين العاملين والرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية)).

سجل التوازن التنظيمي (العلاقة بين العاملين) تأثير (مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.1403). والتأثير (غير مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.370). وبلغ اجمالي التأثير المباشر وغير المباشر (0.510). وبلغ معامل التحديد (0.39) وهذه يعني ان متغير التوازن التنظيمي يفسر (0.39) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية، وان (0.61) من التباين يعود لعوامل اخرى غير التوازن التنظيمي، وهو معامل جيد يمكن ان يعول عليه في تفسير سلوك الرضا الوظيفي للعاملين.

٨. ((توجد علاقة تأثير مباشرة بين العلاقة مع الإدارة والرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية))

سجل التوازن التنظيمي (العلاقة مع الإدارة) تأثير (مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.1229). والتأثير (غير مباشر) موجب في الرضا الوظيفي بقراءة بلغت (0.371). وبلغ اجمالي التأثير المباشر وغير المباشر (0.4393). وبلغ معامل التحديد (0.34) وهذه يعني ان متغير التوازن التنظيمي يفسر (0.34) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية ، وان (0.66) من التباين يعود لعوامل اخرى غير التوازن التنظيمي، وهو معامل جيد يمكن ان يعول عليه في تفسير سلوك الرضا الوظيفي للعاملين. ويمكن تلخيصها كما في الجدول (٨) الآتي:

الجدول (٨) التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية

معامل التحديد	اجمالي التأثير	التأثير الغير مباشر في الرضا الوظيفي	التأثير المباشر عبر العدالة في الرضا الوظيفي	التوازن التنظيمي	
% 27	0.153	0.123	0.0309	الراتب المباشر	المغريات
% 10.1	0.0978	0.169	-0.0712	التعويضات	
% 24	0.3799	0.281	0.0986	الترقية	
% 26.1	0.378	0.349	0.0290	فرص التطوير	
% 32	0.314	0.174	0.1402	الإنجاز	الإسهامات
% 10	0.1194	0.157	-0.0376	تنوع المهام	
% 39	0.510	0.370	0.1403	العلاقة بين العاملين	
% 34	0.4393	0.371	0.1229	العلاقة مع الإدارة	

ويتضح مما سبق بأن التوازن التنظيمي يؤثر في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية تأثيرا غير مباشر.

المotor الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات للبحوث اللاحقة

اولا: الاستنتاجات:

- (١) كانت اعلى نسبة اتفاق بين افراد عينة البحث للأبعاد الفرعية للمغريات هي فرص التطوير وادنى نسبة اتفاق بين افراد عينة البحث هي الراتب المباشر، وكانت اعلى نسبة اتفاق بين افراد عينة البحث للأبعاد الفرعية الإسهامات هي العلاقة مع الإدارة وادنى نسبة اتفاق بين افراد عينة البحث هي تنوع المهام.
- (٢) يدرك العاملين في مركز وزارة النفط العدالة التنظيمية، واتفق اغلب افراد عينة البحث وبعد العدالة التفاعلية، اي اتفق اغلب افراد عينة البحث بأن مسؤولهم المباشر يظهر الاهتمام بحقوقهم عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملهم، ثم يليه بعد العدالة الإجرائية، اي اتفق بعض افراد عينة البحث بأن يسمح لهم بتغيير او الاعتراض على القرار إذا وجد انه غير مناسب، بسبب عدم وجود سياسات ثواب وعقاب واضحة، عدم تفعيل عقوبات الردع للمخالفين، واخيرا العدالة التوزيعية، اتفق معظم افراد عينة البحث بأن مستوى راتبهم ملائم مع مؤهلاتهم.
- (٣) إن العاملين في مركز وزارة النفط راضين عن عملهم، و اكثر بعد حاز على نسبة اتفاق عليه هو الرضا عن اسلوب الادارة، اي اتفقاً أن مسؤولهم المباشر يعامل جميع العاملين بعدلة، وبسبب العرف الدارج بأن المديرين هم دائمًا صاح و بسبب عدم تطبيق معايير التوظيف المعتمد بها عالميا، ولا يوجد نظام تقييم اداء قائم على معايير ثابتة، عدم وجود لجان متخصصة لتقييم الاداء.
- (٤) اما اقل بعد حاز على نسبة اتفاق هو الرضا عن التقدير، ويعود ذلك إلى انهم نادرا ما يحصلون على تقدير معنوي لقاء جهودهم من الادارة، ويعود ذلك إلى فهم العاملين لكتاب الشكر والتي هي بالأصل مكافئات معنوية إلى علاوات، وإن التقدير الذي يحصلون عليه هو من خلال توفر التسهيلات مثل الكهرباء والاثاث والمكانة الاجتماعية التي يحصلون عليها بصورة غير مباشرة من وظيفتهم.
- (٥) ينبع رضا العاملين من محتوى الوظيفة خصوصا الرضا على الأجر والكهرباء وعن طريق تحقيق الاهداف الشخصية.
- (٦) وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث على مستوى الكل ما عدا العلاقة بين الإسهامات والعدالة التنظيمية.
- (٧) كان اشد ابعاد التوازن التنظيمي تأثيرا مباشرا في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية كان من خلال بعد الإسهامات، اما اشد ابعاد التوازن التنظيمي تأثيرا غير مباشرا ايضا كان من خلال الإسهامات، يعني إن توزيع المهامات والعمل بروح الفريق هي عالية في مركز الوزارة، وهناك جهد يبذل، ولكن هذا الجهد غير معلوم إن كان يصب في خلق المغريات بصورة مباشرة ام لا.

ثانيا: التوصيات

- (١) يجب على مركز الوزارة استغلال تقديمها لفرص التطوير بما تنسجم مع حاجات العاملين الفعلية وتذليل العقبات التي تهدى تكاليف تدريبهم لتزيد من إسهاماتهم الفعلية التي تصب بتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.

- ٢) من الضروري استغلال العلاقة الجيدة مع الادارة، والتي تكمن اهميتها ليس في المصالح الشخصية، وإنما استغلالها من خلال تظافر الجهود والعمل بروح الفريق، وسهولة الاتصال، وانسجام بين اهداف الفرد والادارة، لنقدم إسهامات تصب بمصلحة مركز الوزارة.
- ٣) يجب تطبيق العدالة الإجرائية لأن ذلك سيعزز من العدالة التفاعلية.
- ٤) اعتماد اسلوب الادارة الديمقراطي لأنه يرتبط بشكل كبير بالمناخ العام، الذي يسهم بإحساس العاملين بأهميتهم واهمية ما يقدموه من عمل.
- ٥) الحرص على العدالة التوزيعية لارتباطها القوي مع المغريات، وتطبيق العدالة الإجرائية لارتباطها مع الايهامات.
- ٦) إعطاء الحوافر المعنوية لها من اهمية من تعزيز الرضا الداخلي والذي يرتبط بالإسهامات ، اكثر من الحوافر المادية التي تعزز من الرضا الخارجي والمرتبط بالمغريات.
- ٧) الاهتمام بتطبيق العدالة الإجرائية لأنها ترتبط بالرضا الوظيفي اكثر من العدالة التوزيعية والتفاعلية.
- ٨) الاهتمام او لا بالتوزن التنظيمي ومن ثم العدالة التنظيمية.
- ٩) الاهتمام بالإسهامات او لا ، لأنها تؤثر بصورة مباشرة في الرضا الوظيفي.
- ١٠) يجب خلق مناخ يساعد على التنافس بين الأفراد المتكافئين لأنها تؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي ، فبدون تنافس لا يمكن ان يكون الفرد مبدعاً وخلقاً ومندفعاً.

ثالثاً: المقترنات للبحوث اللاحقة

- ١) إعادة البحث الحالي كلها او جزئياً في منظمات صناعية لإمكانية تعميم نتائجها على مختلف القطاعات .
- ٢) إجراء بحوث لمتغير التوازن التنظيمي وتاثيره في (دوران العمل، والاداء الوظيفي، والفاعلية التنظيمية، والمواطنة التنظيمية).
- ٣) إدخال ابعد اخرى لنموذج التوازن التنظيمي (الاحترام والتقدير الاجتماعي، ومدى تقبل العامل للقيم التنظيمية، والشعور بالأهمية).
- ٤) التوازن التنظيمي والعدالة التنظيمية في المنظمات الافتراضية والرضا الوظيفي للعزاب والارامل والمطلقين.

المصادر

- أ. الكتب
١. الرحالة، عبد الرزاق سالم والعزام، زكريا احمد محمد، (٢٠١١)، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط١، مكتبة المجمع العربي ، عمان.
 ٢. السلمي، علي، (١٩٧٥)، تطور الفكر التنظيمي، الناشر وكالة المطبوعات، الكويت.
 ٣. الشرابية، سالم نيسير، (٢٠١٠)، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
 ٤. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٥)، ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
 - ب. البحوث والرسائل والاطاريج
 ٥. أبو شمالة، إبراهيم فرج، (٢٠١٠)، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، بحث دبلوم إدارة مؤسسات المجتمع المدني غير منشور، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية في غزة.
 ٦. السعديي، يعرب عدنان حسين، (٢٠١٠)، مدخل صياغة السيناريوهات في إطار نظريتي التوازن والفووضى: دراسة اختبارية في عينه من الوزارات العراقية، أطروحة دكتوراه فلسفية في إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
 ٧. العنزي، سعد علي حمود، (١٩٨٥)، الرضا الوظيفي والأداء في شركة التامين الوطنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
 ٨. القاروط، صادق سميح صادق، (٢٠٠٦)، الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديرى المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس.

٩. الموسوي، باقر محمد باقر، (٢٠٠٨)، قياس الرضا الوظيفي للملكات الطبية والمساعدة والساندة: دراسة حالة في مستشفى الكاظمية التعليمي، بحث من متطلبات نيل درجة البليوم العالي في إدارة المستشفيات غير منشور، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
١٠. حرز الله، أشرف رياض، (٢٠٠٧)، مدى مشاركة معلمى المدارس الثانوية فى اتخاذ القرارات وعلاقتها برضاهם الوظيفي، رسالة ماجستير في أصول التربية غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية في غزة.
١١. سلامه، انتصار محمد طه، (٢٠٠٣)، مستوى الائتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التربوية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس.
١٢. شفيق، شاطر، (٢٠١٠)، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز جبل، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوقرة يوم داس.
١٣. غواش، هبة سلامة سالم، (٢٠٠٨)، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بوتر ولولز: حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية في غزة.
١٤. وناس، سوسن عبد الامير، (٢٠٠٨)، تأثير الشفافية في الرضا الوظيفي: تحليل أراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني، اطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
١٥. العطوي، عامر علي حسين، (٢٠٠٧)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السيادي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد ١٠، العدد ١.
١٦. خليل، جواد محمد الشيخة وشريف، عزيزة عبدالله، (٢٠٠٨)، الرضا وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد ١٦، العدد ١، ص ٦٨٣-٧١١.
١٧. هيوفلن، بن فان، (٢٠١٢)، صحوة النفط الخام في العراق، تقرير صادر عن مجلة السياسة الخارجية FP الأمريكية، ترجمة مركز الكاشف للمتابعة والدراسات الاستراتيجية، شباط، www.alkashif.org .

A. Journals & Periodicals:

18. Adams, J. Stacy , (1965), Inequity in Social Exchange, Advance in Experimental Social Psychology, New York: Academic Press, Vol.2, pp. 267-299.
19. Al Jenaibi, Badreya, (2011), Job Satisfaction Comparisons among Diverse Public Organizations in the UAE, Management Science and Engineering, Vol. 5, No. 2, pp.53-75.
20. Altaf, Mohsin., Afza, Hasan., Hamid, Kashif & Jamil, Muhammad, (2011), Empirical Analysis of Organizational Justice towards Employee's Customer Oriented Behavior: A Case Study of Medical Institutions in Pakistan, African Journal of Business Management, Vol. 5,No.4, pp. 1286-1292.
21. Aslam, Rabia & Sadaqat, Shama, (2011), Investigating the Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior among Teaching Staff of University of the Punjab, European Journal of Scientific Research, Vol.57 No.1, pp.53-67. http://www.eurojournals.com/ejsr.htm
22. Baldwin, Susanna,(2006), Organisational justice, Institute for Employment Studies . http://www.employment-studies.co.uk
23. Chimanikire, P., Mutandwa, E., Gadzirayi, C. T., Muzondo, N & Mutandwa, B., (2007), Factors affecting Job Satisfaction among Academic Professionals in Tertiary Institutions in Zimbabwe, African Journal of Business Management vol. 1, No.6, pp. 166-175.

24. Diala, Ify & Nemanı, Rao, (2011), **Job Satisfaction: Key Factors Influencing Information Technology (IT) Professionals in Washington DC**, Dr.Rao Nemanı et al, Int. J. Comp. Tech. Appl., Vol.2,No.4,pp.827-838.
25. Greenberg, Jerald, (1987), **A Taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1,pp. 9-22
26. Harris, Kenneth J., Andrews, Martha C. & Kacmar, K. Michele, (2007), **The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes**, J Bus Psychol , Springer Science+Business Media,Vol. 22,pp.135–144.
27. İnce, Mehmet & Gül, Hasan, (2011), **The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions**, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 6,pp.134-149.
28. Ishak, Noormala Amir & Alam, Syed Shah, (2009), **The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Empirical Study**, European Journal of Social Sciences – Vol. 8, No. 2,pp.324-334.
29. Jamaludin, Zaini, (2011), **Developing A “Tough to Copy” Competitive Advantage (Organizational Commitment) Through Perceived Organizational Justice**, Journal of Global Management, Vol. 1, No. 1, pp.56-69.
30. Ladebo, Olugbenga J & Awotunde, Joseph M, (2008), **Coworkers' and Supervisor Interactional Justice: Correlates of Extension Personnel's Job Satisfaction, Distress, and Aggressive Behavior**, Journal of Behavior & Applied Management,pp.206-225.
http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol9/no2/JBAM_9_2_6.pdf
31. Malik, Muhammad Ehsan & Naeem, Basharat, (2011), **Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan**, Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. 1, Issue. 9, pp.92- 98.
32. Rupp, Deborah E., (2011), **An employee-centered model of organizational justice and social responsibility**, Organizational Psychology Review, Vol. 1, No.1,pp.72-94.
33. Seo, Jin-Wook., Liu, Li & Kim, Moon-Sun, (2010), **The Effect of Organizational Justice on Employees' Turnover Intention and Customer-Oriented Behavior in Chinese Full-Service Restaurants: The Mediating Role of Organizational Affective Commitment**, International Journal of Contents, Vol.6, No.2, pp. 41-52.
34. Yaghoubi, Nour-Mohammad., Salarzehi, Habibollah., Moloudi, Jamshid & Yaghoubi, Esmaeil, (2010), **Review of Relationship between Intellectual Capital and Organizational Justice**, Asian Social Science Vol. 6, No. 10,pp.120-126.
35. Yazdani, Bar-al-Din Oure'I & Yaghoubi, Nour-Mohammad, (2011), **The Relationship between Social Capital and Organizational Justice**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 30, pp.130-135.

B. Thesis & Dissertation

36. Bull, Ian Howard Frederick, (2005), **The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst High School Teachers in Disadvantaged Areas in The Western Cape**, Mini-thesis submitted in partial fulfillment of part of the requirements, for the degree of Magister Atrium, in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape
37. Hamman-Fisher, Desiree Ann, (2008), **The Relationship Between Job Satisfaction and Organisational Justice among Academic Employees in Agricultural Colleges**

in South Africa. A Thesis submitted in partial Fulfillment of The Requirement the degree of Magister of Administration at the University of the Western Cape.

38. Jeon, Jeong-Ho, (2009), **The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management**, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy, Graduate School of The University of Minnesota.
39. Josias, Beverley Ann, (2005), **The Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism in a Selected Field Services Section Within an Electricity Utility in The Western Cape**, A Thesis Submitted in partial Fulfillment of the Requirement the degree of Magister Commerce in the of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
40. Kriel, Pieter J, (2006), **The Relationship of morality, ethics and justice to quality of work life**, A research thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of Doctor of Business Administration Southern Cross University, NSW, Australia.
41. Luddy, Nezamm, (2005), **Job Satisfaction Amongst Employees at a Public Health Institution in The Western Cape**, Mini-thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Magister Commerce in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
42. Murray, Richard A,(1999), **Job Satisfaction of Professional and Paraprofessional Library Staff at the University of North Carolina at Chapel Hill**, A Thesis Submitted in partial Fulfillment of the Requirement for the degree of Master of Science in Library Science, the University of North Carolina at Chapel Hill.
43. Niehoff, Brian p & Moorman, Robert H, (1993), **Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, Vol.36, No.3, pp.527-556.
44. Ruder, Gary, (2003), **The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self – Efficacy**, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of to the faculty of doctor of philosophy in human development, the Virginia Polytechnic Institute and State University.
45. Seifert, Deborah Lynn, (2006), **The Influence of Organizational Justice on the Perceived Likelihood of Whistle-Blowing**, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of Philosophy, college of Business, Washington State University.
46. Walsh, Marie Burns, (2003), **Perceived Fairness of and Satisfaction With Employee Performance Appraisal**, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy in The School of Human Resource Education and Workforce Development Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- C. **Annuals, Conference, Reports and Work Papers**
47. Mahoney, Josepht T., (2004), **Economic Foundations of Strategy**, <http://fernandoserra.ecaths.com/archivos/fernandoserra/Livromahoney.pdf>
48. Mano, Osamu, (1972), **An Approach to the Organizational Economy: The Development of Barnard's Theory**, Economic Papers, No.3, pp.49-60.
49. Mano, Osamu, (1994), **the Differences between Barnard's and Simon's Concepts of Organization Equilibrium**, Econ. J. of Hokkaido Univ., Vol. 23, pp. 13-28.
- D. **Books**
50. Barnard, Chester I,(1974), **The Functions of The Executive**, Twnty-Fourth Printing, Harvard University Press, Printed in United State of America.

51. March, James & Simon, Herbert A., (1958), ***Organizations***, John Wiley, New York.
52. McShane, Steven L. & vonGlinow ,mary.Ann, (2005),***Organizational Behavior***,3rd ed, McGraw-Hill Irwin, new York.
53. Spector, Paul E., (1997), ***Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes & Consequences***, Sage, Inc, California.

الملحق (١) اسماء السادة المحكمين

ت	اسم المحكم	اختصاص	الوظيفة	الجامعة و الكلية
١	أ.م.د.أحمد محمد فهمي سعيد	ادارة أعمال	تدريسي	كلية الرافدين الاهلية
٢	أ.م.د.اسفاذ مرتضى سعيد	ادارة أعمال	تدريسيّة	جامعة بغداد الكلية التقنية الإدارية
٣	م.د.بشيرى هاشم العزاوى	ادارة موارد بشرية	تدريسيّة	جامعة بغداد الكلية التقنية الإدارية
٤	أ.د.جمال عبد الرسول الدباغ	ادارة أعمال	عبيد	جامعة بغداد الكلية التقنية الإدارية
٥	أ.د.برعد عبدالله الطائي	ادارة أعمال	تدريسي	جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد
٦	أ.د.سعد علي حمود العزى	نظريّة المنظمة	تدريسي	جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد
٧	م.د.سعد مهدي حسين	موارد بشرية	تدريسي	كلية التراث الحامدة
٨	أ.م.د.سلام عبد على العبادي	علم الاجتماع	رئيس قسم	جامعة بغداد كلية الآداب علم الاجتماع
٩	أ.م.د.صلاح الدين الكبيسي	ادارة أعمال	تدريسي	جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد
١٠	أ.د.بطه محسن عبد الرحمن	اللغة العربية	تدريسي	جامعة بغداد كلية الآداب
١١	أ.م.د.عبد الرحمن الملا	ادارة أعمال	تدريسي	جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد
١٢	أ.د.على حسون الطائي	ادارة عامّة	تدريسي	جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد
١٣	أ.م.د.غنى دحام الزيدى	ادارة موارد بشرية	تدريسي	جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد
١٤	أ.د.فلاح تايه النعيمي	السلوك التنظيمي	تدريسي	الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد
١٥	م.د.كريمة نايف على	ادارة موارد بشرية	رئيس قسم	جامعة بغداد معهد الادارة الزراعية
١٦	أ.م.د.ناظم جواد الزيدى	ادارة أعمال	رئيس قسم	جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد
١٧	م.د.هديل كاظم سعيد	ادارة عامّة	تدريسيّة	جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد
١٨	أ.د.وبيب مجيد الكبيسي	علم النفس	تدريسي	جامعة بغداد كلية الآداب
١٩	م.د.عرب عدنان السعدي	ادارة أعمال	تدريسي	جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد

ملاحظة: تم ترتيب اسماء السادة المحكمين على أساس تسلسل الحروف الأبجدية.