

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

الأء عبد الكريم غالب المدو
طالبة ماجستير

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

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 كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (١٥٤) عاملا بمختلف المستويات الوظيفية، في (١١) دائرة داخل مركز الوزارة، فضلاً عن المقابلات الشبه مهيكلة والملاحظة الوصفية، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية (معامل ألفا- كرونباخ، والتحليل العاملي، ومصنوفة ارتباط كندال، واختبار 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 تأثيراً غير مباشراً عبر العدالة التنظيمية، وان مركز الوزارة غير متوازن، واتفق 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، ويليهما الرضا عن المناخ التنظيمي، و الامان الوظيفي، و العمل نفسه، والتقدير، وكان رضاهم ناجم عن ظروف الوظيفة، اما اهم التوصيات فهي يجب على مركز الوزارة استغلال تقديمه لفرص التطوير والعلاقة الجيدة مع الادارة في تحسين تقديم المغريات والإسهامات بعدالة.

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 الكثيرين قد انبهروا بأحادية الحلول ولها المفعول السحري لحل مشاكلهم، كما في بنيه الاقتصاد العراقي المتمحور حول انتاج وتصدير النفط الخام، إذ بلغت الإيرادات الحكومية ٩٥% عن طريق انتاج وتصدير النفط (هيوفان، ٢٠١٢: ٢)، ولكن سرعان ما اضمحلت 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 مختارة 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 كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. اضافة الى المقابلات الشبيهة المهيكلة والملاحظة الوصفية، واستخدمت مجموع من الاساليب الاحصائية للبيانات اللامعلمية. وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها وجود علاقات ارتباط لمتغيرات البحث، وان التوازن التنظيمي يؤثر تأثيراً غير مباشر في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية، و ابرز التوصيات هي يجب على مركز الوزارة استغلال

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

المحور الأول/ منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث:

يعد التوازن التنظيمي الذي اطلقه Barnard (١٩٣٨) وتبعه Simon (١٩٤٥) وحاول إنضاجه March & Simon (١٩٥٨) مؤشرا على صحة المنظمة التي تعكس مدى كفاءتها وفعاليتها، فالمنظمات العراقية أو بالأخص الوزارات العراقية التي اصبحت متخمة بالبطالة المقنعة وتعاني من امراض مزمنة ابرزها الترهل والتي تراكمت منذ الثمانينيات من القرن المنصرم، والتي ما زالت تعقد على عاملها بالمغريات ولكن دون جدوى في جذبها للإسهامات، مما ادى إلى ارتفاع الأصوات نحو ضرورة ترشيح 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 تريد الوزارات ان تتضرر بخسارتها لخبراتها التي هي بأمرس 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، ولتأطير 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 يتفق 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 ابعاد العدالة التنظيمية متفقين عليه (العدالة التوزيعية، أو العدالة الإجرائية، أو العدالة التفاعلية)؟.
- (٤) هل العاملون في مركز وزارة النفط راضون عن عملهم؟، ما هو اكثر بعد من ابعاد 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 بيئة الوظيفة؟.
- (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؟.

ثانيا: 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 ابعاد التوازن التنظيمي التي يتفق عليها العاملين في مركز وزارة النفط.
- (٣) الكشف عن مستويات ابعاد 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.

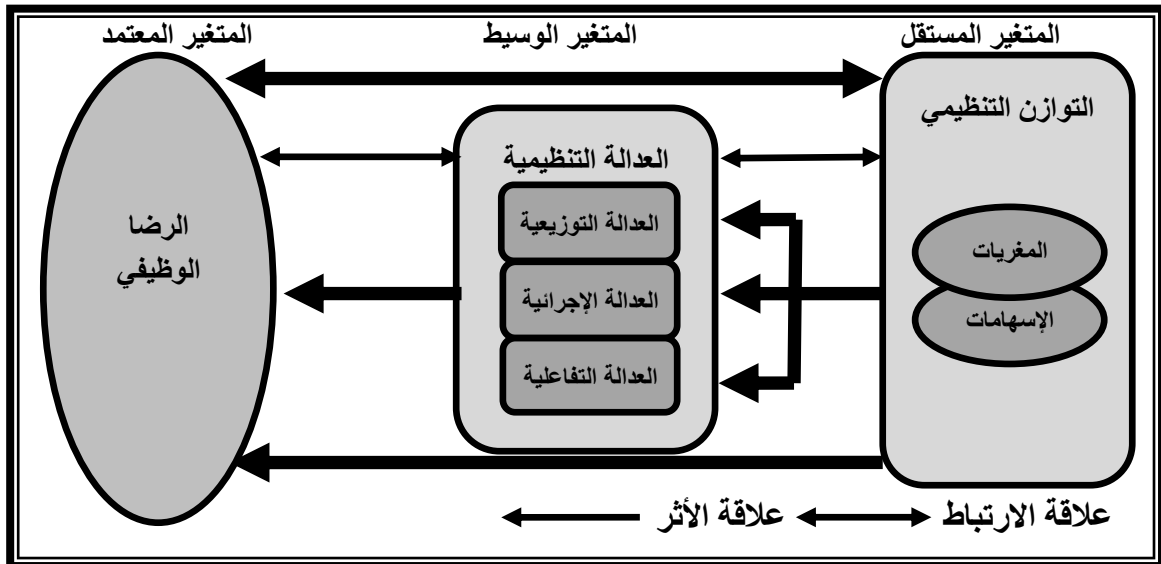
- (٥) تشخيص ومعرفة مدى قوة وضعف علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغيرات البحث في مركز وزارة النفط.
- (٦) معرفة وتحديد اتجاه التأثير المباشر وغير المباشر واتجاه تأثير التوازن التنظيمي ببعديه في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية في مركز وزارة النفط.

ثالثاً: أهمية البحث:

- (١) ربط حقل نظرية المنظمة (التوازن التنظيمي) بحقل السلوك التنظيمي (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي).
- (٢) يعد البحث الأولي بحسب علم الباحثين التي تناولت موضوع التوازن التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً، ويعد ثاني 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 التوازن التنظيمي والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل مركز الوزارة.
- (٥) تقديم المقترحات للإدارات العليا داخل مركز الوزارة، واحاطتهم بنتائج البحث، لتجاوز المشكلات المطروحة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

- المتغير المستقل: وهو التوازن التنظيمي مكون من بعدين فرعيين هما (المغريات والإسهامات) ويتفرع من البعد الفرعي للمغريات لمتغيرات ثانوية هي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير) كما يتفرع من البعد الفرعي للإسهامات متغيرات الثانوية هي (الإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين الموظفين، والعلاقة مع الإدارة).
- المتغير الوسيط: وهو العدالة التنظيمية مكون من ثلاث ابعاد هي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).
- المتغير المعتمد: وهو الرضا الوظيفي مكون من خمسة ابعاد 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 الاول من الاستبانة المتعلق بالخصائص الشخصية لعينة البحث، اما الجزء الثاني فقد بين مقاييس جاهزة ومختبرة وتمت صياغتها بما يتلائم مع البيئة العراقية وبيئة العينة المبحوثة اجتماعياً وثقافياً، تضمنت (٨٠) سؤال غطت متغيرات البحث، وتضمن كل متغير فرعي (٥) اسئلة، وقد اعتمد البحث مقياس (Likert) الخماسي لقياس شدة الاجابة والتي تراوحت بين اتفق بشدة وارض بشدة، إذ تعطي (٥) درجات أتفق بشدة و (٤) درجات أتفق و (٣) محايد 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 لملاءمتها لأهداف البحث كما في الملحق (١) وقد حظيت بقبول بنسبة اكبر من ٧٥%، وتم اعادة صياغة وحذف بعض الفقرات في ضوء ملاحظات السادة المحكمين وبذلك تحقق الصدق الظاهري للاستبانة.

اما صدق المحتوى فقد جرى اختبار صدق المقياس باستخدام معاملة الفا- كرونباخ إذ بلغ معامل الصدق الاحصائي (0.88) ويستخرج من خلال جذر معامل الثبات، والعلاقة بين الصدق والثبات هي علاقة لا تماثل، 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 المقياس.

الجدول (١) يبين المقياس المعتمد لمتغيرات البحث الحالي:

ت	الاساس المتعمد في صياغة الفقرات	المتغيرات
	اعداد الباحثين اعتمادا على الافكار الواردة في: (Murray,1999; Spector,1997; Teck-Hong & Waheed,2011; Smith & et al; Jones,1986; Lincoln & Kalleberg,1990) (ابو شمالة،٢٠١٠؛ حرز الله،٢٠٠٧؛ العنزي،١٩٨٥؛ وناس،٢٠٠٨؛ غواش،٢٠٠٨؛ القاروط،٢٠٠٦)	التوازن التنظيمي
	(Niehoff&Moorman,1993)	العدالة التنظيمية
	(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 وشريير،٢٠٠٨)	الرضا الوظيفي

الجدول (١) المقياس المعتمد لمتغيرات البحث

سابعا: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من (١١) دائرة في مركز وزارة النفط، ويتكون مجتمع البحث من (٨٩٦) عامل وقد تم اختيار عينة البحث على اساس اسلوب العينة الطباقية العشوائية، وتم توزيع ١٩٠ استمارة استبانة واسترد منها ١٥٤ استبانة صالحة للتحليل الاحصائي اي بنسبة ١٧,١% من المجموع الكلي للمجتمع، كما ان نسبة الاستبانات الخاضعة للتحليل كانت (٨١%). اما خصائص عينة البحث فمبينة كما في الجدول (٢) الآتي:

الجدول (٢) خصائص عينة البحث في ضوء المعلومات الشخصية

المتغير	التكرار	النسبة	المتغير	التكرار	النسبة	المتغير	التكرار	النسبة			
الجنس	ذكر	٥٥	٣٦%	المستوى العلمي	إعدادية	١٣	٨.5%	سنوات الخدمة	أقل من سنتين	١٧	١١%
	أنثى	٩٩	٦٤%		دبلوم	١٧	١١%		٥-٢	٤٧	٣٠.5%
	المجموع	١٥٤	١٠٠%		بكلوريوس	١١٠	٧١%		١٠-٦	١١	٧%
	٢٩-٢٠	٤٨	٣١%		دبلوم عالي	٢	١.3%		١٨-١١	٣٠	١٩.٥%
	٣٦-٣٠	٢٨	١٨%		ماجستير	٩	٦%		٢٥-١٩	٤٩	٢٣%
العمر	٤٥-٣٧	٣٤	٢٢%	دكتوراه	٣	٢%	المجموع	١٥٤	١٠٠%		
	٥٥-٤٦	٣٧	٢٤%	المجموع	١٥٤	١٠٠%					
	٥٦ فأكثر	٧	٥%								
المجموع	١٥٤	١٠٠%									

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

تاسعا: الأساليب الاحصائية

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

- (١) النسب المئوية والتكرارات: لعرض البيانات المتعلقة بوصف عينة البحث وعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل لاحصائي.
- (٢) اسلوب تحليل العوامل الاساسية (Principals Component Analysis) و التحليل العامل (Factor Analysis): لتحليل العوامل الاساسية لفقرات استبانة البحث.
- (٣) معامل ارتباط كندال: لمعرفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث ، وبسبب تعديله التلقائي لشوهات البيانات الناجمة عن تشابه اجابات المبحوثين.
- (٤) اختبار t: لأختبار معنوية معامل ارتباط 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 (p-R²): بدلا من معامل التحديد R² لان البيئات 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 يضمّر، وإن الفرق بين العدل والعدالة هو إن العدل عبارة عن العدالة الظاهرية، اما 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 خففت من شدة وطيس تلك النظريات وترك الاثر الكبير في النظرية التنظيمية، فبعد ان ركزت النظريات التقليدية بالجانب الرسمي وتركيز النظريات الانسانية على الجانب غير الرسمي فقد جاءت نظريات التنظيمية الحديثة تتوسط بين النظريات وتخفف 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 والاجتماع وقدم إسهامات فكرية قيمة وتلاه هيربرت سايمون Herbert A. Simon في سنة ١٩٤٥ بعد صدور كتابه السلوك الإداري Administrative Behavior والذي طور نظريته Barnard وقد أثر هذان الكاتبان تأثيرا عنيقا في طبيعة الفكر التنظيمي وحدثا تحولا اساسيا في نظريات المنظمة.

يرى Andrews 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 السلوكي، ومدخل مدرسة اتخاذ القرار، ومدخل دراسات الحالة، والنظريات المستقاة من تجارب وخبرات رجال الاعمال (Mano,1972:49) كما ويعد Simon أول من والى بين الحقول الاقتصادية وعلم النفس والعلوم المعرفية ونظرية اتخاذ القرار و نظرية 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 فصل 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 الحوافز (Mano,1994:20)، إذ عد Barnard المنظمة بأنها عبارة عن نظام تعاوني، فلا بد من توفر عنصر الرغبة في الإشتراك لتحقيق الهدف، اما March & Simon فقد عرفا المنظمة كونها اكبر تجمعات في المجتمع والتي تبدو جميعها مرتبط بنظام منسق مركزيا (السالم، ١٩٨٨: ٢٢) إذ عدا المنظمة نظام اجتماعي يقوم بإتخاذ القرارات فانصبت دراسة المنظمة على اساس تتبع عملية إتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى الهدف.

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

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

وتقسم المغريات على مغريات مادية ومعنوية، ومحدودة وعمامة، واستخدم البحث الحالي اربعة انواع مختلفة من المغريات هي:

- (١) الراتب المباشر: هو مبلغ ثابت من المال يدفع من قبل صاحب العمل الى 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: وهي انتقال العامل داخل المنظمة إلى وظيفة ذات اهمية ومسؤولية اكبر واجر اعلى (Luddy, 2005:15)، وتكون فرص الترقية مهمة 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 المسؤولية وارتفاع المكانة الاجتماعية. ويقصد بالإسهامات Contributions هي مشاركات معينه 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 اجل القيام بإسهاماته (March & Simon, 1958:85)، واستخدم البحث الحالي اربعة انواع من الإسهامات هي:
- (١) الإنجاز: هو قدرة الفرد على النجاح وتجاوز الصعوبات وبلوغ الهدف.
- (٢) تنوع المهام: هي مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الفرد لأداء مهام معينة.
- (٣) العلاقة بين العاملين: تشبع علاقة العامل بالآخرين الحاجات الاجتماعية، فكلما كان هناك تعاون وتقاهم بين العامل والآخرين زادت الإنتاجية والارتباط النفسي بالوظيفة (وناس، ٢٠٠٨: ١١٦).

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

وتتكون المنظمات الرسمية من ثلاثة عناصر اساسية هي؛ اشخاص قادرين على التواصل مع بعضهم، ويرغبون بالإسهام بالعمل، ولتحقيق غرض عام، ويرى السعيدى (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 بالبيئة الخارجية (السعيدى، ٢٠١٠: ١٣٣) وأشارت نتائج الدراسات الاخيرة بأن هناك علاقة ايجابية وقوية بين العدالة التنظيمية والرأس المال الاجتماعي (Yazdani & Yaghoubi, 2011:132) ويرتبط الرأس المال الاجتماعي بالرأس المال 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 والوظائف 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 شهدها Simon كانت اكثر تقبلاً.

ثانياً: العدالة التنظيمية

تشير العدالة التنظيمية إلى أنها فكرة الفعل أو القرار الصحيح اخلاقيا المحدد بموجب الدين والقانون والاخلاق (Owolabi, 2012:28)؛ لأنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل للعدالة، لذلك الصعب قياس العدالة التنظيمية لأنها تستند اساسا إلى إدراك العاملين للعدالة (Seifert, 2006:19) وتقاس العدالة التنظيمية من خلال حكم العاملين عن عدالة المنظمة، وتعد العدالة اقوى متنبئ 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 والجماعة للتعاملات العادلة المستلمة من المنظمة وردود فعلهم الناجمة عن السلوكيات التي تعكس إدراكهم للعدالة (Aslam & Sadaqat, 2011:54)، عرفها Bevgre (١٩٩٨) هي العدالة المدركة في التبادلات الاجتماعية والاقتصادية داخل المنظمة التي تكون من قبل العاملين مع بعضهم ومع رؤسائهم، وعرفها Elovainio & et al (٢٠٠٥) هي إدراك العاملين إلى أحد يتم التعامل معهم بعدالة وامانة (Malik & Naeem, 2011: ٩٣)، و عرفها Rupp (٢٠١١) هي شعور العاملين بمدى عدالة التعاملات من قبل مختلف كافة اصحاب المصالح المتعاملين معهم، وتشتمل تشكيل إدراك من خلال معالجة الأحداث عاطفيا ومعرفيا، ونتج عنه ردود فعل كاتجاهات وسلوكيات، في ظل مناخ العدالة داخل جماعات العمل والمنظمات (Rupp, 2011:187).

ويتضح من تعاريف Greenberg (١٩٨٧) و James (١٩٩٣) فيصفا العدالة التنظيمية بأنها ادراك واستجابة، اما تعاريف Elovainio & et al (٢٠٠٥) و Cropanzano & et al (٢٠٠٧) فلم يتعد وصفهم للعدالة عن كونها سلوك اخلاقي للمنظمة، اما تعريف Rupp (٢٠١١) فقد شمل جميع التعريفات السابقة وتتفق الباحثتان معه. وتعرف الباحثتان العدالة التنظيمية: هي حصيلة إدراك العاملين والجماعات للعدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية داخل المنظمة ينسب متفاوتة استنادا إلى العوامل العملية (الشخصية، والادراك، والخبرة، ...) والتنظيمية (مناخ

العمل، وسياسات العمل، والإجراءات، ...) البيئة الخارجية (الثقافية، والاجتماعية، ...) وانعكاس هذا الإدراك 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 المرتكزات المهمة في جودة حياة بيئة العمل (مثل الثقة بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، والثقة والولاء للقيادة، وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحسين الأداء، ورضا الزبون، وتقليل الصراع، وتسهم في إرساء قواعد المناخ التنظيمي الجيد، وترتبط سلبيا مع سرقة العامل، ونية ترك العمل)، ومن المفاصل التي يمكن تطبيق العدالة التنظيمية من خلالها هي: تقييم الأداء، والإجراءات التأديبية، و حل الصراع، وتسريح العمل، وأنهاء الخدمة، والاختيار والتعيين، والتغيير التنظيمي (Baldwin,2006:6). وهناك ثلاثة ابعاد للعدالة التنظيمية هي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية):-

١. العدالة التوزيعية:

استعمل مصطلح العدالة التوزيعية من قبل السياسيين والفلاسفة وغيرهم منذ زمن، طورها Homans (١٩٦١) وزملائه كمصطلح شبه اقتصادي (Adams,1965:272)، واستخدمه J.Stacey Adams (١٩٦٥) أول مرة كمصطلح إداري سلوكي، وقبها اشترك 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 ل 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، والعلوات، والترقية، والأمان الوظيفي، والقبول الاجتماعي، وفرص وظيفية، والسلطة، وتحديات الوظيفة، وحجم المكتب، والتسريح) (Seo & et al,2010:42)، أو المغريات التي يستلموها مع مدخلات إلى المخرجات الخاصة بزملائهم (العطوي، ٢٠٠٧: ٣)، وإذا حصل العامل اقل مما يستحق أو أكثر مما يستحق فإنه يشعر بعدم العدالة، وعرف Folger & Greenberg (١٩٨٥) العدالة التوزيعية بوصفها إدراك العدالة والإنصاف في الاسلوب 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، اما تعريف Greenberg & Baron (٢٠٠٨) فقد بينا بأن العدالة التوزيعية جزء من العدالة و هي معتقد بأن العاملين يحصلون على نتائج عادلة، اما 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 الباحثين مع التعريف الاخير لأنه اكثر شمولية ويتفق مع البحث الحالي. وتعرف الباحثان العدالة التوزيعية بأنها فن توزيع موارد المنظمة على عاملها كافة على

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

٢. العدالة الإجرائية:

استمدت العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية جذورهما من نظرية المساواة لAdams (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 والدوافع. وتشتمل العدالة الإجرائية عدالة الأجر والطريقة التي يتم دفع فيها الأجر والعلوات وتقييم الاداء والترقية والعقوبات والتوظيف وتسريح العاملين.

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

وجد Lind & Tyler (1988) ان توزيع المكافآت لم تكن بنفس بأهمية 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 نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل وهي تتضمن نمطين من المدخلات قدمها Thibaut & Walker (1975) كمعيارين للعدالة الإجرائية من منظور قانوني وأنها وضعت لحل الصراع بين الاشخاص (Warren, 2010: 19) وركزت على الجوانب الهيكلية للإجراءات (Seo & et al, 2010: 42) وهما: رقابة العمليات **Process Control** هي القدرة على توحيد الاصوات في اثناء النقاش والعرض والطريقة التي ينفذ بها الأجراء، و**رقابة 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 الستة نظرية الأفضلية التوزيعية وهناك ثمانية اجراءات تساعد في تعزيز العدالة الإجرائية هي (Greenberg 1987: ١٣) اعطاء الفرصة لاتخاذ القرار بالوكالة، وتدفق القواعد بأنسيابه وتنسيق، وتستند إلى معلومات دقيقة، وتحديد هيكل سلطة اتخاذ القرار، واستخدام إجراءات وقائية لقمع التحيز، والسماح بالاستئناف، وإتاحة فرص إدخال التعديلات عند صنع الإجراءات، وتستند 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 الاجور والترقيات (Ruder, 2003: 12)، وعرفها McShane & Von Glinow (٢٠٠٥) هي عدالة الإجراءات المستخدمة في قرار توزيع الموارد (McShane & von Glinow, 2005: 157)، وعرفها Greenberg & Baron (٢٠٠٨) هي إدراك العاملين لعدالة الاجراءات 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 افضل من التوزيعية بسبب العنصر المادي وما يشكله من اهمية، وقد تكون المدة الزمنية بين العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية لم تشبع مفهوم العدالة الإجرائية ادبيا ولا ميدانيا، وعدما جزء من العدالة التفاعلية التي تطفوا إلى سطحها العلاقات الشخصية. وعرفت الباحثان 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)، تتخطى العدالة التفاعلية علاقة العاملين بالمشرفين أو المديرين أو سياق اتخاذ القرار بل تتعلق بجميع الجهات داخل المنظمة وخارجها، ولا بد 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)، و Greenbrg (١٩٩٠) هي المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملين من قبل صانعي القرار و التوضيح المتعلق بإجراءات اتخاذ القرار (Malik & Naeem, 2011:92)، وعرفها Ambrose & et a (٢٠٠٧) عدالة التعاملات التي يتلقاها العامل من صانع القرار (Jamaludin,2011:62).

ويتضح من تعريف Ambrose & et al (٢٠٠٧) أنهم ركزوا على العلاقات الشخصية بشكل كبير ، وركزت تعريفات Bies & Moag (١٩٨٦) و Greenberg (1990) على العلاقات والاتصالات الشخصية.

ومن التعريفات السابقة يتبين بأن العدالة التفاعلية هي عدالة غير رسمية بطبيعتها والتي تدعم العدالة الرسمية، وتكون بصورة مباشرة مع الرئيس والمرؤوس، وعرفت الباحثين 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)، و عدالة 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).

ثالثا: الرضا الوظيفي

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

إن المفهوم التقليدي للرضا هو شعور العامل ازاء وظيفته، ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فبحسب بل توقعات العامل من وظيفته (Sowmya & Panchanatham,2011:76) وقد عد اخرون 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 (الاجور، والامتيازات، والوضع الاجتماعي، ظروف العمل، و المجالات الضمنية لوظيفة) وإذ ما زادت المخرجات (المسرات) على المدخلات (الالام) عندها يزداد الرضا الوظيفي (وناس، ٢٠٠٨: ١٠٩)

وعرفها 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 لإسهاماته في العمل وتحقيقه لأهدافه واستلامه المغريات المادية والمعنوية بعدالة. وهناك عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي هي:

- (١) **الأمان الوظيفي** : هو توقع 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 رئيس للرضا الوظيفي، وتعني مدى حب أو كره العامل لوظيفته (Danish&Usman,2010:162) فالعاملين الذين يرون وظيفتهم مهمة 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) فالإدارة لها أهمية كبرى لأنها تشكل نقطة الاتصال بين المنظمة والعاملين، وتكون لها الاثر الاكبر فيما تقوم به من أنشطة يومية (الشرايدة، ٢٠١٠: ٩٨).
- (٥) **المناخ التنظيمي**: هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين داخل المنظمة، وتشمل القيم والثقافة والعادات والتقاليد والاعراف والأنماط 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

اولا: 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 العاملي 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 بـ (Varimax With Kaiser Normalization) إذ جرى تحليل مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات وظهر ميل التدوير الى الالتقاء 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 المتراكمة للتباين التي حققتها العوامل ما نسبته (88.911) من التباين الكلي للفقرات. وهي نسبة جيدة جداً، وفيما يلي الجدول (3) يعرض مستوى تميز فقرات استمارة الاستبانة :

الجدول (٣) مستوى تميز فقرات استمارة الاستبانة

الترتيب الأهمية	مستوى تميز الفقرات	نسبة التمييز	الفقرة	ت	البعد الفرعي
الثالث	مميزة	٠,٤٦٣	يشبع الراتب الحاجات الأساسية للعاملين.	١	الراتب المباشر
الأول	مميزة	٠,٥٣٤	يحفز مقدار الراتب على اداء العمل بأحسن مستوى.	٢	
الرابع	مميزة	٠,٤٢٣	استطيع ان ادخر جزء مقبول من راتبي.	٣	
الخامس	مميزة	٠,٣٧٩	العلاوات السنوية قليلة ولا تتناسب مع تكاليف المعيشة.	٤	
الثاني	مميزة	٠,٤٦٨	يثير الراتب دافعتي نحو العمل.	٥	
الرابع	مميزة	٠,٣٤٦	تدفع الوزارة مكافئة تتناسب مع نوع العمل المنجز.	١	التعويضات
الأول	مميزة	٠,٤٢٦	اعد نفسي راض عن التعويضات (الارباح، الحوافز، بدلات ساعات العمل) التي اتلقاها.	٢	
الثاني	مميزة	٠,٣٩٩	هناك مكافئات من المفروض ان استلمها ولكنها محجبة عني.	٣	
الثالث	مميزة	٠,٣٧١	قانون توزيع التعويضات (الارباح، الحوافز، بدلات ساعات العمل) بصورة عادلة بين العاملين.	٤	
-	غير مميزة	٠,٢٨٤	تجعلني ال مكافئات اعمل بصورة جديه.	٥	
الثاني	مميزة	٠,٤٨١	سياسات فرص الترقية المتاحة للعاملين في الوزارة جيدة ومحفزة.	١	الترقية
الأول	مميزة	٠,٥٢١	عندما يكون أداء العامل جيداً يتاح له استلام منصب اعلى.	٢	
الثالث	مميزة	٠,٤١٩	يحرز العاملون ذوي الاداء المتميز في دائرتنا تقدير اكثر من باقي الدوائر في الوزارة.	٣	
الخامس	مميزة	٠,٣٤٧	يتم استلام منصب اعلى على اساس المجهود الشخصي.	٤	
الرابع	مميزة	٠,٣٥٠	يساعد نظام الترقيات (المناصب + العناوين الوظيفية) على تحقيق اهداف الوزارة والعاملين بفاعلية.	٥	
الثالث	مميزة	٠,٤٣٧	تتيح الوزارة امكانية تطوير مهارات العاملين لديها.	١	فرص التطوير
الثاني	مميزة	٠,٤٥٣	تتيح الوزارة المجال للعاملين بتجربة وسائل جديدة في اداء العمل.	٢	
الأول	مميزة	٠,٥١٥	تدرب الوزارة عاملها بما يلائم وظائفهم الحالية والمستقبلية.	٣	
الرابع	مميزة	٠,٤٣١	تحضى دائرتنا بفرص تدريب افضل من بقية الدوائر في الوزارة.	٤	
الخامس	مميزة	٠,٣٥٥	تمنح الوزارة فرصة اكمال التعليم للعاملين لديها ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.	٥	
الثالث	مميزة	٠,٦٠٤	أوظف قدراتي الذهنية والجسدية لاداء ما هو مطلوب مني.	١	الإجازة
الرابع	مميزة	٠,٥٨٣	لدي القدرة على تحمل المسؤوليات اعلى في عملي.	٢	
الخامس	مميزة	٠,٥٧٨	اشعر بالثقة العالية وانا اؤدي عملي في إطار اختصاصي.	٣	
الأول	مميزة	٠,٦٩٣	لدي القدرة على انجاز عملي بأساليب مبتكرة.	٤	
الثاني	مميزة	٠,٦٨٣	اتملك امكانات تفوق ما يوكل الي من مهام.	٥	
الرابع	مميزة	٠,٦٠٥	استطيع ان اتعامل مع وظيفة اكثر تحدياً من التي اقوم بها حالياً.	١	تنوع المهام
الأول	مميزة	٠,٦٨١	لدي القدرة والرغبة لاداء اكثر من مهمة في وقت واحد.	٢	
الثاني	مميزة	٠,٦٥٧	لدي مهارات وتجارب تزيد ثقتي بأداء المهام بنجاح.	٣	
الخامس	مميزة	٠,٣٦٦	اتقبل اكمال عملي خارج اوقات الدوام الرسمي.	٤	
الثالث	مميزة	٠,٦٠٨	ارغب بمنحي صلاحيات اكبر في ممارسة عملي.	٥	
الرابع	مميزة	٠,٣٤٤	لدي القدرة على إقامة علاقات اجتماعية في بيئة العمل.	١	العلاقة بين العاملين
الثاني	مميزة	٠,٤٦٥	احرص على سيادة مناخ الثقة والاحترام بين العاملين في بيئة العمل.	٢	
الخامس	مميزة	٠,٣٢٤	يتشارك العاملون في المناسبات الاجتماعية والشخصية.	٣	
الثالث	مميزة	٠,٤٣٣	تشجع في بيئة العمل الرغبة العالية في التعاون واداء العمل بأسلوب الفريق.	٤	
الأول	مميزة	٠,٤٩١	تسود رغبة العاملين بعلاقات وثيقة فيما بينهم في دائرتنا اكثر من الدوائر الاخرى في الوزارة.	٥	
الأول	مميزة	٠,٥٧٨	تتوافق اهدافي مع أهداف الإدارة.	١	العلاقة مع الإدارة
الرابع	مميزة	٠,٣٤٨	اقوم بتنفيذ توجيهات الإدارة بدون تنمر.	٢	
الثالث	مميزة	٠,٣٨٢	اقوم بتوضيح قرارات الإدارة للعاملين الآخرين .	٣	
الخامس	مميزة	٠,٣٤٦	اساهم في حل مشاكل الإدارة.	٤	
الثاني	مميزة	٠,٣٨٩	اقدر جهود الإدارة في تجاوز عقبات العمل.	٥	
الثاني	مميزة	٠,٤٦٧	اشعر ان واجبات وظيفتي الحالية مناسبة لموهلاتي.	١	رتبة

الفرعي البعد	ت	الفقرة	نسبة التمييز	مستوى تمييز الفقرات	ترتيب الأهمية
	٢	اعتقد ان مستوى راتي ملائم لمؤهلاتي.	٠,٣٥٩	مميزة	الخامس
	٣	اشعر ان توزيع العمل على العاملين يتناسب مع قدراتهم.	٠,٤٦١	مميزة	الثالث
	٤	المكافآت التي احصل عليها تحفزني للإرتقاء بإدائي.	٠,٤٥٧	مميزة	الرابع
	٥	ارى ان مسؤولياتي تتلائم مع الصلاحيات الممنوحة لي.	٠,٤٧٦	مميزة	الأول
	١	يستمتع مسؤولي المباشر لاراء موظفيه قبل وبعد اتخاذ قرارات العمل.	٠,٦٩٧	مميزة	الثاني
العدالة الإجرائية	٢	يجمع مسؤولي المباشر المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرار ويأخذها بنظر الاعتبار.	٠,٦٥٤	مميزة	الثالث
	٣	يشرح مسؤولي المباشر القرارات والإجرائية ويزود العاملين بمعلومات اضافية 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 بلطف ويأخذني بالحسبان عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملي.	٠,٧١٠	مميزة	الثالث
العدالة الانتقالية	٢	يهتم مسؤولي المباشر بمصالحهم عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملي.	٠,٧٢٨	مميزة	الثاني
	٣	يظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقكموظف عندما يتم اتخاذ القرار بخصوص عملي.	٠,٧٦٠	مميزة	الأول
	٤	يناقش مسؤولي المباشر معي 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 الحالي فإن فرص الحصول على عمل افضل قليلة جدا.	٠,٤٧٤	مميزة	الثاني
الامان الوظيفي	٢	لدي فرص واعداه في مهنتي في المستقبل القريب في مجال عملي الحالي.	٠,٣٥٧	مميزة	الرابع
	٣	اشعر ان وظيفتي مرغوبة ومطلوبه في المستقبل .	٠,٣٣٧	مميزة	الخامس
	٤	تشجع اجواء الإطمئنان واستقرار نفسي بشكل عام في الوزارة.	٠,٥٨٣	مميزة	الأول
	٥	اتوقع بأنني ساقفد وظيفتي خلال الخمس سنوات القادمة.	٠,٤١٥	مميزة	الثالث
	١	مسؤولي المباشر على دراية ومعرفة بمسؤولياتهم.	٠,٦٣٠	مميزة	الخامس
اسلوب الإدارة	٢	يظهر مسؤولي المباشر اهتماما قليلا بمشاعر عامليهم.	٠,٣٦٣	مميزة	الرابع
	٣	يعامل مسؤولي المباشر جميع العاملين بعدالة.	٠,٦٨٩	مميزة	الأول
	٤	اشعر بالارتياح للطريقة التي يلجأ اليها 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 اعلم معهم راضون عن عملهم.	٠,٤٦٦	مميزة	الخامس
المناخ العام	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	اشعر بالالفة في مكان العمل.	٠,٥٨٦	مميزة	الثاني
	٥	هناك الكثير يمزجون العمل بالاشاعات والايخبار الملقفة.	٠,٥٦٥	مميزة	الثالث
	١	اتلقى باستمرار تقديراً مادياً لقاء جهودي من الإدارة.	٠,٤٧٤	مميزة	الأول
التقدير	٢	نادرا ما احصل على تقديراً معنوياً لقاء جهودي من الإدارة.	٠,٣١٧	مميزة	الخامس
	٣	يقدر زملائي إنجازاتي في العمل.	٠,٣٤٧	مميزة	الرابع
	٤	اشعر أنني شخص مرموق في مكان عملي.	٠,٣٧١	مميزة	الثالث
	٥	اشعر أن عملي يحتاج إليّ .	٠,٤٢٦	مميزة	الثاني
	١	اشعر بأن عملي لا معنى له.	٠,٢٩١	غير مميزة	-
العمل نفسه	٢	لا اشعر بتذمر عند القيام بالمهام الملقاة على عاتقي.	٠,٢٧٦	غير مميزة	-
	٣	انتمائي للوزارة يشعرنني 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 تمييز الفقرات على مستوى الابعاد الفرعية فهي كما في الجدول (٤) الآتي:
الجدول (٤) تمييز فقرات الابعاد الفرعية

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

ومستوى التميز على مستوى المتغيرات كما في الجدول (٥) الآتي:
الجدول (5) مستوى التميز على مستوى المتغيرات

المتغيرات الرئيسية	نسبة التشبع	التميز	الترتيب
التوازن التنظيمي	0.710	مميزة	٣
العدالة التنظيمية	0.844	مميزة	٢
الرضا الوظيفي	0.889	مميزة	١

يتضح من خلال معطيات الجدول (5) تقدم متغير الرضا الوظيفي على متغير العدالة التنظيمية ومتغير التوازن التنظيمي.

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها

استناداً الى فرضيات البحث اختبرت علاقات الارتباط بين متغيرات، ومقارنه القيمة t المحسوبة مع الجدولية، فإذا كانت القيمة t المحسوبة اكبر 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	التوازن التنظيمي	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	القيمة t المحسوبة	القيمة t الجدولية	المتغير التابع	المتغير المستقل
العدالة التنظيمية	0.255**	3.365	1.645	قبول او رفض الفرضية	قبول او رفض الفرضية	العدالة التنظيمية	0.122*
المعريات	0.160**	2.025	1.645	قبول او رفض الفرضية	قبول او رفض الفرضية	العدالة الإجرائية	0.115*
العدالة التنظيمية	0.294**	3.970	1.645	قبول الفرضية	قبول الفرضية	العدالة التفاعلية	0.101
العدالة التنظيمية	0.349**	4.990	1.645	قبول الفرضية	قبول الفرضية	التوازن التنظيمي	0.328**
العدالة الإجرائية	0.231**	3.010	1.645	قبول الفرضية	قبول الفرضية	الرضا الوظيفي	0.459**
العدالة التفاعلية	0.155**	1.959	1.645	قبول الفرضية	قبول الفرضية	العدالة التنظيمية	0.155**
المتغير التابع	الإسهامات	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	قبول او رفض الفرضية	قبول او رفض الفرضية	الرضا الوظيفي	0.459**

** قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 0,01 = (1.645) ودرجة 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

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

ثالثاً: أسلوب تحليل المسار

تم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الاتية: ((علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التوازن التنظيمي والرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية))، وقد تفرعت عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:

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). وال 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 (الانجاز) 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	الانجاز	الاسهامات
%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 مباشرا.

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات للبحوث اللاحقة

اولا: الاستنتاجات:

- 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.
- يدرك العاملین في مركز وزارة النفط العدالة التنظيمية، واتفق اغلب افراد عينة البحث ببعد 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.
- إن العاملين في مركز وزارة النفط راضين عن عملهم، واكثر بعد حاز على نسبة اتفاق عليه هو الرضا عن اسلوب الادارة، اي اتفقوا أن مسؤولهم المباشر يعامل جميع العاملين بعدالة، وبسبب العرف الدارج بأن المديرين هم دائما صح وبسبب عدم تطبيق معايير التوظيف المعتمد بها عالميا، ولا يوجد نظام تقييم اداء قائم على معايير ثابتة، عدم وجود لجان متخصصة لتقييم الاداء.
- 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 لكتب الشكر والتي هي بالأصل مكافآت معنوية إلى علاوات، وإن التقدير الذي يحصلون عليه هو من خلال توفر التسهيلات مثل الكهرباء والاتاات والمكانة الاجتماعية التي يحصلون عليها بصورة غير مباشرة من وظيفتهم.
- ينبع رضا العاملين من محتوى الوظيفة خصوصا الرضا على الأجر والكهرباء وعن طريق تحقيق الاهداف الشخصية.
- وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث على مستوى الكلي ما عدا العلاقة بين الاسهامات والعدالة التنظيمية.
- كان اشد ابعاد التوازن التنظيمي تأثيرا مباشرا في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية كان من خلال بعد الاسهامات، اما اشد ابعاد التوازن التنظيمي تأثيرا غير مباشرا ايضا كان من خلال الاسهامات، وهذا يعني إن توزيع المهام 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

- يجب على مركز الوزارة استغلال تقديمه لفرص التطوير بما تنسجم مع حاجات العاملين الفعلية وتذليل العقبات التي تهدر تكاليف تدريبهم لتزويد من إسهاماتهم الفعلية التي تصب بتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.

- ٢) من الضروري استغلال العلاقة الجيدة مع الادارة، والتي تكمن اهميتها ليس في المصالح الشخصية، وانما استغلالها من خلال تظافر الجهود والعمل بروح الفريق، وسهولة الاتصال، وانسجام بين اهداف الفرد والادارة، لتقديم إسهامات تصب بمصلحة مركز الوزارة.
- ٣) يجب تطبيق العدالة الإجرائية لان 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 الاسهامات.
- ٦) إعطاء الحوافز المعنوية لما لها من اهمية من تعزيز الرضا الداخلي والذي يرتبط بالإسهامات ، اكثر من الحوافز المادية التي تعزز من الرضا الخارجي والمرتبط بالمغريات.
- ٧) الاهتمام بتطبيق العدالة الإجرائية لأنها ترتبط بالرضا الوظيفي اكثر من العدالة التوزيعية والتفاعلية.
- ٨) الاهتمام اولا بالتوازن التنظيمي ومن ثم العدالة التنظيمية.
- ٩) الاهتمام بالإسهامات اولا، لأنها تؤثر بصورة مباشرة في الرضا الوظيفي.
- ١٠) يجب خلق مناخ يساعد على التنافس بين الافراد المتكافئين لأنها تؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي ، فبدون تنافس لا يمكن ان يكون الفرد مبدعا وخلاقا ومندفعاً.

ثالثاً: المقترحات للبحوث اللاحقة

- ١) إعادة البحث الحالي كلياً او جزئياً في منظمات صناعية لإمكانية تعميم نتائجها على مختلف القطاعات .
- ٢) إجراء بحوث لمتغير التوازن التنظيمي وتأثيره في (دوران العمل، والاداء الوظيفي، والفاعلية التنظيمية، والمواطنة التنظيمية).
- ٣) إدخال ابعاد 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. الرحاحلة، 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. الشرايدة، سالم تيسير، (٢٠١٠)، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٤. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
- ب. البحوث والرسائل والاطاريح
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. السعيد، يعرب عدنان حسين، (٢٠١٠)، مدخل صياغة السيناريوهات في إطار نظريتي التوازن والفوضى: دراسة إختيارية في عينه من الوزارات العراقية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧. العنزي، سعد علي حمود، (١٩٨٥)، الرضا الوظيفي والاداء في شركة التامين الوطنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٨. القاروط، صادق سميح صادق، (٢٠٠٦)، الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري 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 للملاكات الطبية والمساعدة والساندة: دراسة حالة في مستشفى الكاظمة التعليمي، بحث من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٠. حرز الله، أشرف رياض، (٢٠٠٧)، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في أصول التربية غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية في غزة.
١١. سلامه، انتصار محمد طه، (٢٠٠٣)، مستوى الإلتزام المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية 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-سولنغاز-جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
١٣. غواش، هبه سلامة سالم، (٢٠٠٨)، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بوتنر ولولر: حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة.
١٤. وناس، سوسن عبد الأمير، (٢٠٠٨)، تأثير الشفافية في الرضا الوظيفي: تحليل آراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ج. الدوريات والتقارير
١٥. العطوي، عامر علي حسين، (٢٠٠٧)، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: 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 الشیخة وشیریر، عزیزة عبدالله، (٢٠٠٨)، الرضا وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد ١٦، العدد ١، ص ٦٨٣-٧١١.
١٧. هیوفلن، 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 & Nemani, Rao, (2011), **Job Satisfaction: Key Factors Influencing Information Technology (IT) Professionals in Washington DC**, Dr.Rao Nemani 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. Ince, 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., Salarzahi, 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	إدارة أعمال	تدريسي	كلية الرافدين الأهلية
٢	أ.م.د. إصفاة مرتضى سعيد	إدارة أعمال	تدريسية	جامعة بغداد \ الكلية التقنية الإدارية
٣	م.د. بشرى هاشم العزاوي	إدارة موارد بشرية	تدريسية	جامعة بغداد \ الكلية التقنية الإدارية
٤	أ.د. جمال عبد الرسول الدباغ	إدارة أعمال	عميد	جامعة بغداد \ الكلية التقنية الإدارية
٥	أ.د. رعد عبدالله الطائي	إدارة أعمال	تدريسي	جامعة بغداد \ كلية الإدارة والاقتصاد
٦	أ.د. سعد علي حمود العنزي	نظرية المنظمة	تدريسي	جامعة بغداد \ كلية الإدارة والاقتصاد
٧	م.د. سعد مهدي حسين	موارد بشرية	تدريسي	كلية التراث الجامعة
٨	أ.م.د. سلام عبد علي العبادي	علم الاجتماع	رئيس قسم	جامعة بغداد \ كلية الآداب \ علم الاجتماع
٩	أ.م.د. صلاح الدين الكبيسي	إدارة أعمال	تدريسي	جامعة بغداد \ كلية الإدارة والاقتصاد
١٠	أ.د. طه محسن عبد الرحمن	اللغة العربية	تدريسي	جامعة بغداد \ كلية الآداب
١١	أ.م.د. عبد الرحمن الملا	إدارة أعمال	تدريسي	جامعة بغداد \ كلية الإدارة والاقتصاد
١٢	أ.د. علي حسون الطائي	إدارة عامة	تدريسي	جامعة بغداد \ كلية الإدارة والاقتصاد
١٣	أ.م.د. غني دحام الزبيدي	إدارة موارد بشرية	تدريسي	جامعة بغداد \ كلية الإدارة والاقتصاد
١٤	أ.د. فلاح تايه النعيمي	السلوك التنظيمي	تدريسي	الجامعة المستنصرية \ كلية الإدارة والاقتصاد
١٥	م.د. كريم نايف علي	إدارة موارد بشرية	رئيس قسم	جامعة بغداد \ معهد الإدارة \ الزعفرانية
١٦	أ.م.د. ناظم جواد الزبيدي	إدارة أعمال	رئيس قسم	جامعة بغداد \ كلية الإدارة والاقتصاد
١٧	م.د. هديل كاظم سعيد	إدارة عامة	تدريسية	جامعة بغداد \ كلية الإدارة والاقتصاد
١٨	أ.د. وهيب مجيد الكبيسي	علم النفس	تدريسي	جامعة بغداد \ كلية الآداب
١٩	م.د. يعرب عدنان السعيد	إدارة أعمال	تدريسي	جامعة بغداد \ كلية الإدارة والاقتصاد

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