

أثر تحديد فرص التقدم الوظيفي على العدالة التنظيمية : دراسة ميدانية زياد بكر خضر الجوالي

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تحديد فرص التقدم الوظيفي على العدالة التنظيمية في قطاع صناعة الاسمنت العراقي وتحديداً معمل سميت (كركوك - طاسلوجة) في العراق، وتقديم اطار ميداني ليكون دليلاً استرشادي يربط بين أثر تحديد فرص التقدم الوظيفي والعدالة التنظيمية، وقد قام الباحث بصياغة ثلاثة فروض رئيسية يتفرع منهما عدد من الفروض الفرعية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد محور العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة المعاملات) كانت في مستوى الحياد من وجهة نظر الموظفين في معمل سميت كركوك، وطاسلوجة.

Abstract:

The study aimed at finding out the effect of identifying career opportunities on organizational justice in the Iraqi cement industry, specifically Mamlami Cement (Kirkuk - Tasuluja) in Iraq, and providing a field framework to be a guiding guide linking the impact of identifying career opportunities with organizational justice. Major hypotheses with a number of sub-assumptions. The results of the study found that the dimensions of the axis of organizational justice (distribution justice, fairness of procedures, fairness of transactions) were at the level of neutrality from the point of view of the employees in Kirkuk and Tasluja cement plant.

أولاً: منهجية الدراسة:

١ - المقدمة:

تواجه العديد من المنظمات والمؤسسات العامة في العصر الحالي المزيد من الصعوبات والتحديات المستمرة التي تؤثر على استقرارها وإنتاجيتها، لذا تعمل هذه المنظمات على التغيير المستمر لضمان بقائها واستمراريتها حيث يعد مفهوم تحديد فرص التقدم الوظيفي إلى كل الأنشطة التي تساعد الفرد على تنمية معرفته ومهاراته وقدراته الشخصية في جوانب تخطيط وتطوير وتوجيه مساره الوظيفي من خلال الاختيارات المطلعة^١.

و تعد العدالة التنظيمية إحدى الموضوعات الجوهرية بالنسبة للعاملين و إدراك الفرد للعدالة في مكان العمل، حيث تم ربط مؤشرات العدالة التنظيمية بمواقف وسلوكيات العمل مثل الأداء والانسحاب والالتزام والرضا الوظيفي، ووضعت العدالة التنظيمية في السنوات الأخيرة تحت المجهر كأحد الجوانب الهامة في بيئة العمل نظراً للدور بالغ الأهمية الذي تلعبه في التأثير على بيئة العمل والعاملين^(٢).

٢ - مشكلة الدراسة:

بناءً على بيانات الدراسة الاستطلاعية تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور لدى الإدارة والعاملين بالمعملين محل الدراسة بالوعي بأهمية تحديد فرص التقدم الوظيفي الذي انعكس سلباً على العدالة التنظيمية في المعملين. وهنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

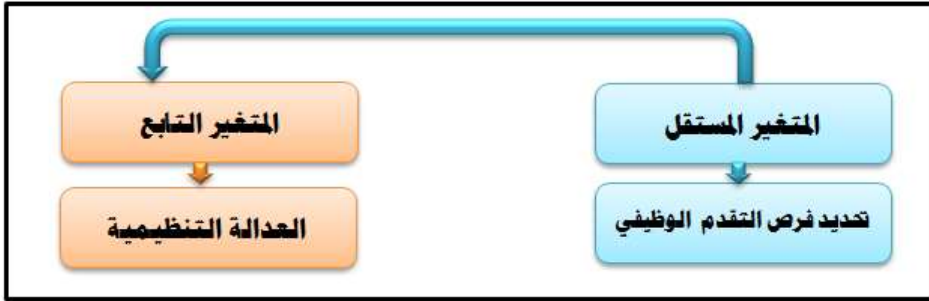
إلى أي حد يمكن إن يساهم تحديد فرص التقدم الوظيفي في تحقيق العدالة التنظيمية؟

٣ - نموذج الدراسة:

إن الدراسة الحالية تتبنى نموذجاً افتراضياً في موضوع تحديد فرص التقدم الوظيفي واثرة على العدالة التنظيمية وتويعتمد هذا النموذج على المتغيرين الرئيسيين وهما:

- تحديد فرص التقدم الوظيفي كمتغير مستقل.

- العدالة التنظيمية كمتغير تابع.



شكل رقم (١) نموذج الدراسة ومتغيرات الدراسة ومؤشرات القياس

المصدر: من إعداد الباحث.

٤- فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي :

يوجد أثر ايجابي ومعنوي لتحديد الفرص التقدم الوظيفي على أبعاد العدالة التنظيمية.

٥- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- ١- تشخيص مستوى ممارسة المعامل محل الدراسة لتحديد فرص التقدم الوظيفي وتطبيق معايير العدالة التنظيمية.
- ٢- التعرف إلى تأثير تحديد الفرص التقدم الوظيفية على أبعاد العدالة التنظيمية.
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بتحديد فرص التقدم الوظيفي والعدالة التنظيمية في معامير الاسمنت العراقية محل الدراسة.

٦- أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية:

تظهر هذه الأهمية من خلال تقديم إطار فكري لمتغيرات الدراسة الحالية، حيث يلاحظ حداثة موضوعي تحديد فرص التقدم الوظيفي والعدالة التنظيمية في البيئة العربية وهذه الدراسة سوف تساهم في إثراء هذا الجانب ولا سيما أن الاهتمام بهذه المتغيرات زاد في السنوات الأخيرة نتيجة لزيادة مسؤولية المعامل تجاه مجتمعاتها.

ب- الأهمية التطبيقية:

محاولة قياس العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وذلك باستخدام مقاييس حديثه سيتم اعتمادها وفق عدد من المؤشرات والمعايير العالمية وذلك انسجاماً مع ما مطروح في العالم المتقدم لكي نستطيع التوصل إلى أفضل النتائج.

تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المعامل محل الدراسة في تخطيط المسار الوظيفي لدى المعامل وأثرها في العدالة التنظيمية، وكذلك لكون الباحث من أبناء هذه البيئة لذا سعى من أجل تفعيل ممارسة تحديد فرص التقدم الوظيفي للمنظمة وجعلها ترتقي للمستوى المطلوب من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي في السوق المحلية.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

أ- تحديد فرص التقدم الوظيفي:

ويمكن تعريف عملية تحديد فرص التقدم الوظيفي على أنها عملية فريدة وممتدة طوال الحياة لإدارة التعلم والعمل والتحويلات لدى الفرد وذلك للتقدم والمشاركة بفعالية في العمل والمجتمع، وتمثل فرص التقدم الوظيفي الناجحة عنصراً هاماً وجوهرياً في تحقيق الرفاهية الشخصية والاقتصادية للأفراد والحراك أو التنقل الاجتماعي والانتاجية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، ولتحقيق عملية تحديد فرص التقدم الوظيفي طوال الحياة، يحتاج الأفراد إلى إكتساب المهارات التي تدعم إمكانية توظيفهم وإدارة مسارهم الوظيفي وتحقيق المرونة في مواجهة التغيير الوظيفي.^(٣)

أوضحت (شباط، ٢٠١٥) حيث أنه يتم تحديد الفرص الوظيفية عن طرق دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديمغرافية للسكان والمستوى السائد والتقنية والسياسة العامة باعتبارها من العوامل المؤثرة على فرص التوظيف المستقبلية، ويمكن تحديد هذه الفرص من الكتيبات التي تصدرها بعض المجمعات أو المنظمات المتخصصة.^(٤)

بينت (العبيدي ٢٠١٢) هو المهمة الرئيسية التي يقوم بها الأفراد في هذه المرحلة هي مواجهة وإعادة تقييم قرارات مسارهم الوظيفي وكذلك عملهم المستقبلي وهذه المرحلة تبدأ عندما يكون عمر الفرد (٣٠ - ٣٥) سنة وتنتهي حتى عمر (٤٠ - ٤٥) سنة.^(٥) ويرى الباحث أن هذا البعد يدل على أن هناك بعض المقومات التي تساعد على التقدم الوظيفي لدى المديرين في المنظمة ومنها العمل بالتحليل الوظيفي الدقيق ووجود خطة معينة للتقدم الوظيفي وغالبًا ما تحرص المنظمة على تأهيل المديرين من أجل إشغالهم في المستويات الإدارية العليا.

ب- العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعي والحياد عنها من جانب المنظمة يمثل تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين وعليه فإن عدم العدالة يترتب على اتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة.

- مفاهيم العدالة التنظيمية:

جدول رقم (١) بعض آراء الكتاب والباحثين حول تعريف العدالة التنظيمية

ت	اسم الباحث والسنة	مفاهيم العدالة التنظيمية
١	(Canmon, et al., 2010) ^(٦)	استعداد العامل على تحقيق اهداف منظمته ورغبته في الاستمرار فيها.
٢	(Nojani et al., 2014) ^(٧)	النظرية التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني.
٣	(Hilleb & Barclary, 2014) ^(٨)	درجة توحيد الاجراءات الادارية بين العاملين من قبل القيادات العليا في المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة. من خلال المفاهيم السابقة يرى الباحث أن العدالة التنظيمية هي شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل.

- أهمية العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في المنظمة ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة العاملين في المنظمات^(٩).

وقد تبرز أهمية العدالة التنظيمية من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية الهامة مثل سلوكيات المواطنين التنظيمية، وكمية جودة الانتاج والدافعية وثقة العاملين في نظام تقييم الاداء، وكذلك ثقة العاملين في المشرف وفي التنظيم الاداري ككل وخاصة في ظل التنافس الكبير بين المنظمات^(١٠).

يرى الباحث: أن أهمية العدالة التنظيمية ترجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، وتكون العدالة فعالة في المنظمة من خلال توزيع الأجور والمكافآت بعدالة وأيضًا تكون التعاملات بحق العاملين بكرامة وتقدير. - أهداف العدالة التنظيمية:

إن الأفراد والمنظمات التي تتحرى العدالة في اعمالها اليومية تسعى لتحقيق اهداف مختلفة، وتمثل الاهداف فيما يلي:

- ١- فعالية الاداء.
- ٢- تنمية شعور الفرد بالانتماء.
- ٣- الاهتمام بكرامة الفرد وانسانيته.

وقد زاد الاهتمام خلال العقد الماضي بمفهوم العدالة التنظيمية وذلك باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة على كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، يرجع هذا الاهتمام إلى ان عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية أو عندما يدرك الفرد ان عدم العدالة أو انه يعامل معاملة غير عادلة، فانه يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية، وتتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال انها توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والاجور في المنظمة وتعتبر العدالة

التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة^(١١).

أبعاد العدالة التنظيمية:

بين (Tziner, 2011) إن العدالة التنظيمية مفهوم اداري عام، يتم تطبيقه على المنظمات ورغم امكانية التعامل معه على انه مفهوم احادي البعد الا ان طبيعة هذا المفهوم واهميته تستدعي بالضرورة التعامل معه، على انه مفهوم ثلاثي الأبعاد وبشكل اكثر دقة، ومن خلال هذا يمكن تقسيم الأبعاد لمفهوم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة المعاملات)^(١٢).

ويمكن توضيح ابعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

- **عدالة التوزيع:** وأكد (وادي، ٢٠٠٧) بأنها تعني ادراك العدالة فيما يتعلق بالعوائد والارباح، وتشمل العدالة التوزيعية جوانب عديدة منها المساواة، تكافؤ الفرص إلى جانب العدالة في اشباع الاحتياجات^(١٣).

وأشار (أبو ندا، ٢٠٠٧) نقلاً عن (Yaghoubz) هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، اي انها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وتتعلق عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات، التي يحصل عليها الفرد في وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الاجور، أو المزايا العينية أو الترفيحات، ويتحقق احساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد ان ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع مجهود زملائه^(١٤).

حيث أن (Tziner, 2011) بين العدالة التوزيعية تشير إلى الإدراك بان القرارات صحيحة ومستندة على افتراض أن طريقة التبادل مستندة على إدراك العدالة بتوزيع المكافآت التي يستلمها العاملون مقابل جهودهم المبذولة، ومن ناحية الإطار التنظيمي فالعدالة التوزيعية تشير إلى إدراك العامل بعدالة الموارد المخصصة بما يتعلق بتوازن (التبرعات والمكافآت) بين العاملين، أو هو التصور المستمد من المقارنة بين الموارد الموزعة للآخرين بالمقارنة مع العامل نفسه أي أنها تتضمن وجهات نظر المستلم للنتائج وكيفية المقارنة بين نتائجهم ونتائج العاملين الآخرين وتؤكد المناقشات حول

المعايير مثل (الاقدمية، ومعدل الإنتاج، والجهد، والراتب فالعدالة التوزيعية تعكس مدى إدراك العاملين في المنظمة بخصوص النتائج التي يحصلون عليها^(١٥) .

عدالة الاجراءات:

وأوضح (جادالرب، ٢٠١٠) بأنها تعني إدراك العدالة فيما يتعلق بالإجراءات المستخدمة لاتخاذ القرارات^(١٦)، التي يتم من خلالها عرض الجوانب الإيجابية إلى جانب الجوانب السلبية لكل قرار يتم اتخاذه.

وبين (السكر، ٢٠١٣) هي درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير واهتمامه بحقوقهم، ومصارحتهم في كل شيء يهمهم، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم والسماح لهم بمناقشتها واخضاعهم إلى اعتبارات موضوعية في الترقية، والترفيه والاهتمام بشئونهم ومناقشتهم في نتائج القرارات، التي يمكن ان تؤثر عليهم وتؤثر على وظائفهم^(١٧).

وحدد (العطوي، 2007) في دراسته بان هناك ستة قواعد لعدالة الاجراءات، يمكن ان تستخدمها المنظمات وكما اشارت اليها بعض الدراسات وهي كما يلي:^(١٨)

- **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.

- **قاعدة الاخلاقيات:** وتعني ان كل الاجراءات المتبعة يجب ان تتفق مع القيم الاخلاقية للأفراد.

- **قاعدة التمثيل:** يجب ان تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر اصحاب العلاقة.

- **قاعدة عدم الانحياز:** يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية نت التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

- **قاعدة الدقة:** وتعني ان تتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.

- **قاعدة الانسجام:** يجب ان تتسجم وتتناغم اجراءات توزيع الجزاءات والمكافئات على جميع الأفراد في كل الاوقات.

- عدالة المعاملات:

وأشار (الشهوب، ٢٠١١) إلا أن العدالة التنظيمية تعني مدى معاملة الأفراد المتأثرين بالقرار بكرامة واحترام، وتعتبر عدالة المعاملات احد الاعتبارات الهامة في بيئة العمل، ويرجع ذلك إلى التأثيرات الواضحة والمرتبطة بعدالة أو عدم عدالة المعاملة على حد سواء^(١٩).

بين (الصادق، ٢٠١٧) أنها جودة المعاملات الشخصية التي يتلقاها الأفراد اثناء تشريع وتنفيذ اجراءات المنظمة، ثم تم تقسيم عدالة المعاملات حديثاً على يد (Greenberg) إلى بعدين هما:

أولاً: عدالة المعاملات: الذي عرفت بانها درجة التعامل مع الأفراد بأدب ووقار واحترام من السلطات المسؤولة عن تنفيذ الاجراءات.

ثانياً: عدالة المعلومات: الذي عرفها بانها هي التفسيرات المقدمة إلى الأفراد عن طريق توصيل معلومات لهم حول الاجراءات التي يتم استخدامها أو معلومات عن لماذا تم توزيع المخرجات بهذا الأسلوب.^(٢٠)

وأكد (Yazdani, 2011) أن العدالة التنظيمية متعلقة بفهم العدالة في المعاملة الإجرائية للآخرين، وإن قضايا عدالة المعاملات قد تنشأ عندما تنعدم مصداقية العاملين في القرارات غير العادلة^(٢١).

ويشير (Noruzy, 2011) أن عدالة المعاملات بسبب الإجراءات المترتبة على المعاملة العادلة أو غير العادلة. إذ إن هذا النوع من العدالة التنظيمية يشير إلى إدراك العاملين إلى مسالة العدالة في معاملتهم، حيث إن إدراك العاملين للعدالة يتعلق بالعديد من المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي^(٢٢).

ثالثاً: منهجية الدراسة:

أ- مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

١- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (الإداريين و العاملين) في معمل سمنت كركوك ومعمل سمنت طاسلوجة في السليمانية وذلك للأسباب المشار إليها في حدود الدراسة

ويتمثل مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية وبالاعتماد على المعادلات الإحصائية والنسب المئوية في الاختيار وبالشكل الذي يضمن اختيار العينة بصورة تمثل المجتمع بأكمله وتساعد على تحقيق الأهداف التي انطلقت منها الدراسة.

جدول رقم (٢) خصائص مجتمع الدراسة

المجموع	العدد		العينة
	معمل سمنت طاسلوجة	معمل سمنت كركوك	
٣٢	١٢	٢٠	الإدارة العليا والوسطى
١٤١٠	٥١٥	٨٩٥	الإدارة التنفيذية
١٤٤٢	٥٢٧	٩١٥	المجموع الكلي
	٦	٧	عدد أقسام المعمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المعملين.

٢ - عينة الدراسة:

سيتم اختيار بعض شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية وهي معمل سمنت كركوك ومعمل سمنت طاسلوجة في السليمانية والأقسام التابعة لها كمجتمع دراسة، وكانت مفردة المعاينة للمستقصي هي الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية في الجهة التي سيتم التطبيق فيها وبالاعتماد على المعادلات الإحصائية والنسب المئوية في الاختيار وبالشكل الذي يضمن اختيار العينة بصورة تمثل المجتمع بأكمله وتساعد على تحقيق الأهداف التي انطلقت منها الدراسة، وقد حدد الباحث الحجم الأمثل للعينة الطبقيّة العشوائية (٣٠٣) فرداً من أفراد المجتمع وذلك من خلال معادلة هربرت آر كن كالتالي: (٢٣)

$$N = \frac{P(1 - P)}{SE \div T + [P(1 - P) \div N]}$$

$N = 1442$ (تمثل حجم المجتمع)

$P = 0.5$ (نسبة توفير الخاصية)

$SE = 0.05$ (تمثل نسبة الخطأ)

$T = 1.96$ (تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95)

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة نسبة وتناسب على إجمالي عدد العاملين

بالمعملين (1442)

اجمالي العينة	معمل سمنت طاسلوجة			معمل سمنت كركوك			التفاصيل
	العينة	النسبة	المجتمع	العينة	النسبة	المجتمع	
32	12	--	12	20	--	20	المدراء بالإدارة العليا والوسطى
271	99	0.465	515	172	--	895	الإدارة التنفيذية
303	111	36.6%	527	192	63.5%	915	عدد العاملين الكلي

المصدر: من إعداد الباحث.

يلاحظ من الجدول رقم (3) ما يلي:

- عينة الدراسة معمل سمنت كركوك بلغت (20) فرداً من الإدارة العليا والإدارة الوسطى وهو نفس مجتمع الدراسة وقد اعتمد الباحث تحديد المجتمع كعينة نظرة لصغر فئة أفراد المجتمع، وعدد (172) فرداً من الإدارة التنفيذية.
- عينة الدراسة معمل سمنت طاسلوجة بلغت (12) فرداً من الإدارة العليا والوسطى وهو نفس مجتمع الدراسة وقد اعتمد الباحث تحديد المجتمع كعينة نظرة لصغر فئة أفراد المجتمع، وعدد (99) فرداً من الإدارة التنفيذية.

جدول رقم (٤) عينة الدراسة واستمارات الاستقصاء الموزعة والمعادة والصالحة للتحليل

العينة	المجتمع	العينة	القوائم الموزعة	القوائم المفقودة	القوائم المستردة	القوائم غير الصالحة	القوائم الصالحة للتحليل
معمل سمنت كركوك	اداري	٢٠	٢٠	٤	١٦	١	١٥
	عامل	٨٩٥	١٧٢	١٢	١٦٠	٢١	١٣٩
	كلي	٩١٥	١٩٢	١٦	١٧٦	٢٢	154
معمل سمنت طاسلوجة	اداري	١٢	١٢	١	١١	٢	٩
	عامل	٥١٥	٩٩	١٢	٨٧	١١	٧٦
	كلي	٥٢٧	١١١	١٣	٩٨	١٣	85
الكلي	اداري	٣٢	٣٢	٥	٢٧	٣	٢٤
	عامل	١٤١٠	٢٦١	٢٤	٢٤٧	٣٢	٢١٥
المجموع	كلي	١٤٤٢	٣٠٣	٢٩	٢٧٤	٣٥	239
		نسبة الاستجابة والصالحة		%79			

المصدر: من إعداد الباحث.

ب- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١- تحديد فرص التقدم الوظيفي:

تحديد فرص التقدم الوظيفي: تهدف فقرات هذا البعد التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة (الموظفين بالإدارة العليا والوسطى، الموظفين بالإدارة التنفيذية والعاملين) حول واقع فرص التقدم الوظيفي معلمي اسمنت كركوك وطاسلوجة، ويتضمن ٥ فقرات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية لفقرات بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
الإدارة العليا والوسطى					
١	تحديد الفرص الوظيفية عن طريق دراسة الظروف الاقتصادية	3.71	1.27	0.7416	٣
٢	تساعد تقانة المعلومات بالحصول على فرص وظيفية	3.50	1.22	0.7	٤
٣	تستنهج المنظمات سياسات تؤثر على فرص التقدم الوظيفي	3.88	1.08	0.775	١
٤	اتمكن من الحصول على معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة والتي تلائم مؤهلاتي ومهاراتي وقدراتي	3.79	1.14	0.7584	٢
٥	يعتمد الفرد على نقاط قوته وضعفه في تحديد فرص التقدم الوظيفي	3.79	0.88	0.7584	٢
الإجمالي		3.73	0.98	0.747	--
الإدارة التنفيذية					
١	تحديد الفرص الوظيفية عن طريق دراسة الظروف الاقتصادية	3.20	1.17	0.64	٢
٢	تساعد تقانة المعلومات بالحصول على فرص وظيفية	3.12	1.38	0.623	٤
٣	تستنهج المنظمات سياسات تؤثر على فرص التقدم الوظيفي	3.24	1.37	0.647	١
٤	اتمكن من الحصول على معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة والتي تلائم مؤهلاتي ومهاراتي وقدراتي	3.14	1.40	0.628	٣
٥	يعتمد الفرد على نقاط قوته وضعفه في تحديد فرص التقدم الوظيفي	3.01	1.39	0.603	٥
الإجمالي		٣.١٤	1.24	0.6٢٨	--

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (٥) ما يلي:

١ - الإدارة العليا والوسطى:

- كان أكثر الفقرات أهمية في بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي هو الفقرة رقم (٣) ونصها (تستنهج المنظمات سياسات تؤثر على فرص التقدم الوظيفي) وقد احتلت الترتيب الاول بنسبة أهمية بلغت (٧٧.٥%)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (١.٠٨)، مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على هذه الفقرة.
- كان اقل الفقرات أهمية في هذا البعد فقرة رقم (٢) وقد احتل الترتيب الرابع والاخير ونصها (تساعد تقانة المعلومات بالحصول على فرص وظيفية) بنسبة أهمية بلغت (٧٠%)، وبمتوسط حسابي (٣.٥٠) وانحراف معياري (١.٢٢).
- بصفة عامة فإنه يمكن القول أن بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي للأفراد جاء في مرتبة الاتفاق كما تدل قيم المتوسط الحسابي (٣.٧٣) والاهمية النسبية (٧٤.٧%) لإجابات أفراد الإدارة العليا والوسطى على هذا البعد.

٢ - الإدارة التنفيذية والعاملين:

- كانت اكثر الفقرات أهمية في بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي فقرة رقم (٣) وقد احتلت الترتيب الاول ونصها (تستنهج المنظمات سياسات تؤثر على فرص التقدم الوظيفي) بنسبة أهمية بلغت (٦٤.٧%)، وبمتوسط حسابي (٣,٢٤) وانحراف معياري (١.٣٧).
- كان اقل الفقرات أهمية في بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي هي فقرة رقم (٥) ونصها (يعتمد الفرد على نقاط قوته وضعفه في تحديد فرص التقدم الوظيفي)، وقد احتلت الترتيب الاخير بنسبة أهمية بلغت (٦٠.٣%)، وبمتوسط حسابي (٣.٠١) وانحراف معياري (١.٣٩)، مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على تلك الفقرة.
- بصفة عامة فإنه يمكن القول أن بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي جاء في مرتبة الحياذ كما تدل قيم المتوسط الحسابي (٣.١٤) والاهمية النسبية (٦٢.٨%) لإجابات أفراد الإدارة التنفيذية والعاملين على هذا البعد.

- والاهمية النسبية (٧٣%) لإجابات أفراد الإدارة العليا والوسطى على هذا البعد.
 - ٢- الإدارة التنفيذية:
 - كان أكثر الفقرات أهمية في بعد عدالة المعاملات هي الفقرة رقم (٣) ونصها (يتبع الرؤساء سياسة الباب المفتوح مع موظفيهم)، وقد احتلت الترتيب الأول بنسبة أهمية بلغت (٦٧.٢%)، وبمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.٢٥)، مما يدل على اتفاق عينة الدراسة موظفي الإدارة التنفيذية والعاملين على تلك الفقرة.
 - كان أقل الفقرات أهمية في هذا البعد فقرة رقم (١) وقد احتل الترتيب الخامس والآخر ونصها (تعامل الإدارة العليا المتضررين من القرارات بوقار واحترام) بنسبة أهمية بلغت (٦٠.٤%)، وبمتوسط حسابي (٣.٠٢) وانحراف معياري (١.٢٩)، وبدرجة محايد.
 - بصفة عامة فإنه يمكن القول أن بعد عدالة المعاملات جاء في مرتبة الحياد كما تدل قيم المتوسط الحسابي (٣.٢٠) والاهمية النسبية (٦٤%) لإجابات أفراد الإدارة التنفيذية والعاملين على هذا البعد.
- المجال الثالث: العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي وابعاد العدالة التنظيمية:**
- البعد الاول: بعد العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة التوزيع:** تهدف فقرات هذا البعد التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة (الموظفين بالإدارة العليا والوسطى، الموظفين بالإدارة التنفيذية) حول واقع بعد العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة التوزيع في معملتي سمنت كركوك وطاسلوجة، ويتضمن ٣ فقرات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية لفقرات بعد العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة التوزيع

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
الإدارة العليا والوسطى					
١	تتبنى المنظمة سياسة إعادة تقييم القرارات في توزيع الحوافز	3.54	1.02	0.708	١
٢	تعتمد المنظمة على الدورات التدريبية والتنمية في توزيع المكافآت العادلة	3.25	0.99	0.65	٣
٣	تسعى المنظمة لملائمة توزيع الفرص الوظيفية وفقا للعوامل الاقتصادية	3.46	1.02	0.692	٢
--	الإجمالي	3.54	1.01	0.708	--
الإدارة التنفيذية					
١	تتبنى المنظمة سياسة إعادة تقييم القرارات في توزيع الحوافز	3.01	1.14	0.602	١
٢	تعتمد المنظمة على الدورات التدريبية والتنمية في توزيع المكافآت العادلة	2.81	1.10	0.562	٣
٣	تسعى المنظمة لملائمة توزيع الفرص الوظيفية وفقا للعوامل الاقتصادية	2.94	1.13	0.588	٢
--	الإجمالي	2.79	1.26	0.558	--

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (٦) ما يلي:

١- الإدارة العليا والوسطى:

- كان أكثر الفقرات أهمية في بعد العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة التوزيع من وجهة نظر الموظفين بالإدارة العليا والوسطى هي الفقرة (١) ونصها (تتبنى المنظمة سياسة إعادة تقييم القرارات في توزيع الحوافز) وقد

احتلت الترتيب الأول بنسبة أهمية بلغت (٧٠.٨%)، وبمتوسط حسابي (٣.٥٤) وانحراف معياري (١.٠٢) وبدرجة اتفق.

٢- الإدارة التنفيذية:

• كان أكثر الفقرات أهمية في بعد العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة التوزيع من وجهة نظر الموظفين بالإدارة التنفيذية هي الفقرة (١) ونصها (تتبنى المنظمة سياسة إعادة تقييم القرارات في توزيع الحوافز) وقد احتلت الترتيب الأول بنسبة أهمية بلغت (٦٠.٢%)، وبمتوسط حسابي (٣.٠١) وانحراف معياري (١.١٤) وبدرجة محايد.

البعد الثاني: تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة الإجراءات: تهدف فقرات هذا البعد التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة (الموظفين بالإدارة العليا والوسطى، الموظفين بالإدارة التنفيذية) حول واقع بعد العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة الإجراءات في معمل سمنت كركوك وطاسلوجة، ويتضمن ٣ فقرات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية لفقرات بعد العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة الإجراءات

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
الإدارة العليا والوسطى					
١	تعد سياسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من ضمن السياسات الأساسية للمنظمة	2.67	1.01	0.534	٣
٢	تعتمد المنظمة باختبارات الترقية والترفيغ في تحديد المسار الوظيفي	3.08	0.88	0.616	٢
٣	تعتمد الشركة على العوامل الديموغرافية في تحديد المخرجات التنظيمية	3.17	0.92	0.634	١
الإجمالي		3.29	0.92	0.658	--

الإدارة التنفيذية				
٣	0.564	1.14	2.82	١ تعد سياسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من ضمن السياسات الأساسية للمنظمة
٢	0.568	1.11	2.84	٢ تعتمد المنظمة باختبارات الترقية والترفيغ في تحديد المسار الوظيفي
1	0.602	1.29	3.01	٣ تعتمد الشركة على العوامل الديموغرافية في تحديد المخرجات التنظيمية
--	0.596	1.13	2.98	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (٧) ما يلي:

١- الإدارة العليا والوسطى:

- كان أكثر الفقرات أهمية في بعد العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة الاجراءات من وجهة نظر الموظفين بالإدارة العليا والوسطى هي الفقرة (٣) ونصها (تعتمد الشركة على العوامل الديموغرافية في تحديد المخرجات التنظيمية) وقد احتلت الترتيب الاول بنسبة أهمية بلغت (٤٠.٦٣%)، وبمتوسط حسابي (٣.١٧) وانحراف معياري (٠.٩٢) وبدرجة الحياد.

٢- الإدارة التنفيذية:

- كان أكثر الفقرات أهمية في بعد العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة الاجراءات من وجهة نظر الموظفين بالإدارة التنفيذية هي الفقرة (٣) ونصها (تعتمد الشركة على العوامل الديموغرافية في تحديد المخرجات التنظيمية) وقد احتلت الترتيب الاول بنسبة أهمية بلغت (٢٠.٦٠%)، وبمتوسط حسابي (٣.٠١) وانحراف معياري (١.١٤) وبدرجة محايد.

البعد الثالث: بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة المعاملات: تهدف فقرات هذا البعد التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة (الموظفين بالإدارة العليا والوسطى، الموظفين بالإدارة التنفيذية) حول واقع بعد العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي

وبعد عدالة المعاملات في معلمي سمنت كركوك وطاسلوجة، ويتضمن ٣ فقرات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية لفقرات بعد العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة المعاملات

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
الإدارة العليا والوسطى					
١	تقوم سياسة المنظمة على معاملة الأفراد بكرامة واحترام	4.25	1.03	0.85	1
٢	تساهم جودة العلاقات التنظيمية في مواجهة قرارات المسار الوظيفي	4.00	1.22	0.8	٢
٣	تتبنى المنظمة إعادة تقييم القرارات لتطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة	3.92	0.97	0.784	٣
--	الإجمالي	4.06	0.96	0.812	--
الإدارة التنفيذية					
١	تقوم سياسة المنظمة على معاملة الأفراد بكرامة واحترام	3.67	1.27	0.734	٣
٢	تساهم جودة العلاقات التنظيمية في مواجهة قرارات المسار الوظيفي	3.85	1.12	0.77	١
٣	تتبنى المنظمة إعادة تقييم القرارات لتطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة	3.69	1.24	0.738	٢
--	الإجمالي	3.7٤	1.12	0.748	--

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (٨) ما يلي:

١- الإدارة العليا والوسطى:

- كان أكثر الفقرات أهمية في بعد العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة المعاملات من وجهة نظر الموظفين بالإدارة العليا والوسطى هي الفقرة (١) ونصها (تقوم سياسة المنظمة على معاملة الأفراد بكرامة واحترام) وقد احتلت الترتيب الأول بنسبة أهمية بلغت (٨٥%)، وبمتوسط حسابي (٤.٢٥) وانحراف معياري (١.٠٣) وبدرجة اتفق بشدة.

٢- الإدارة التنفيذية:

- كان أكثر الفقرات أهمية في بعد العلاقة بين تحديد فرص التقدم الوظيفي وبعد عدالة المعاملات من وجهة نظر الموظفين بالإدارة التنفيذية هي الفقرة (٢) ونصها (تساهم جودة العلاقات التنظيمية في مواجهة قرارات المسار الوظيفي) وقد احتلت الترتيب الأول بنسبة أهمية بلغت (٧٧%)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (١.١٢) وبدرجة اتفق.

- الإحصاء الوصفي للبيانات واختبار الفرض:

ونصه " يوجد أثر إيجابي ومعنوي لتحديد فرص التقدم الوظيفي على بعد عدالة التوزيع".

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي على بعد عدالة التوزيع

معامل التحديد r^2	f-test		t-test		المعلّمة المقدرّة B	المتغير المستقل	المعمل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
0.000	1403.136	496.056	0.04	1.837	0.017	الجزء الثابت	المعملين
			0.000	37.458	0.916	بعد فرص التقدم الوظيفي (y)	
0.776	0.000	525.790	0.٥٦٦	٠.٥٧٦	0.٠٨١	الجزء الثابت	كر كوك
			0.000	٢٢.٩٣٠	0.٨٩٨	بعد فرص التقدم الوظيفي (y)	

0.915	0.000	891.050	0.000	0.413	0.040	الجزء الثابت	طاسلوجة
			0.000	29.850	0.927	بعد فرص التقدم الوظيفي (y)	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من النتائج السابقة في الجدول (9) يتضح ما يلي:

- بالنسبة للمعملين كوحدة واحدة:

أ- **معامل التحديد (r^2):** بلغت قيمة معامل التحديد 0.855، وهذا يعني أن المتغير المستقل بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي (X) يفسر ما نسبته 85.5% من التغير الكلي في المتغير التابع بعد عدالة التوزيع (y)، وباقي النسبة 14.5% يرجع إلى الخطأ العشوائي Random Error، أو ربما لعدم ادراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض ادراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

ب- **اختبار معنوية المتغير المستقل (t-test):** باستخدام اختبار t-test كانت قيمة مستوى المعنوية 0.04 وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أن بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي (X)، ذات تأثير معنوي على بعد عدالة التوزيع (y)، عند مستوى معنوية أقل من 5%.

ج- **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار (f-test):** لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار f-test، وحيث أن قيمة f هي 1403.136 وبمستوى معنوية 0.000 وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من 5%، مما يدل على جودة تأثير المتغير المستقل بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي (X)، على المتغير التابع بعد عدالة التوزيع (y)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديري وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

د- **معادلة النموذج:**

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

$$(y) = 0.017 + 0.916 X$$

مما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي ونصه " يوجد أثر إيجابي ومعنوي بتحديد فرص التقدم الوظيفي على بعد عدالة التوزيع".
بعد عدالة التوزيع "

نتائج اختبار الفرض الفرعي ا: ونصه " يوجد أثر إيجابي ومعنوي بتحديد فرص التقدم الوظيفي على بعد عدالة الإجراءات".
جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي على بعد عدالة الإجراءات

المعامل التحديد r^2	f-test		t-test		المعلمت المقدرة B	المتغير المستقل	المعمل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
0.734	0.000	652.555	0.000	10.938	0.989	الجزء الثابت	المعملين
			0.000	25.545	0.674	بعد فرص التقدم الوظيفي (y)	
0.666	0.000	302.728	0.000	3.702	0.592	الجزء الثابت	كر كوك
			0.000	17.399	0.767	بعد فرص التقدم الوظيفي (y)	
0.893	0.000	693.176	0.000	16.275	1.232	الجزء الثابت	طاسلوجة
			0.000	26.328	0.638	بعد فرص التقدم الوظيفي (y)	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من النتائج السابقة في الجدول (١٠) يتضح ما يلي:

- بالنسبة للمعملين كوحدة واحدة:

أ- معامل التحديد (r^2): بلغت قيمة معامل التحديد 0.734، وهذا يعني أن المتغير المستقل بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي (X) يفسر ما نسبته 73.4% من التغير

الكلية في المتغير التابع بعد عدالة الإجراءات (y)، وباقي النسبة 26.6% يرجع إلى الخطأ العشوائي Random Error، أو ربما لعدم ادراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض ادراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

ب- اختبار معنوية المتغير المستقل (t-test): باستخدام اختبار t-test كانت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أن بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي (X)، ذات تأثير معنوي على بعد عدالة الإجراءات (y)، عند مستوى معنوية أقل من 5%.

ج- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار (f-test): لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار f-test، وحيث أن قيمة f هي 652.555 وبمستوى معنوية 0.000 وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من 5%، مما يدل على جودة تأثير المتغير المستقل بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي (X)، على المتغير التابع بعد عدالة الإجراءات (y)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديري وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. مما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي اونصه " يوجد أثر إيجابي ومعنوي بتحديد فرص التقدم الوظيفي على بعد عدالة الإجراءات ".

نتائج اختبار الفرض: ونصه " يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد تحديد فرص التقدم الوظيفي على بعد عدالة المعاملات ".

جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي على بعد عدالة المعاملات

معامل التحديد r^2	f-test		t-test		المعطيات المقدره B	المتغير المستقل	المعمل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
0.624	0.000	393.452	0.000	6.647	0.857	الجزء الثابت	المعملين
			0.000	19.836	0.747	بعد فرص التقدم الوظيفي (y)	

0.701	0.000	458.163	0.020	٢.٣٥٥	0.415	الجزء الثابت	كر كوك
			0.000	٢١.٤٠٥	1.054	بعد فرص التقدم الوظيفي (y)	
0.732	0.000	226.775	0.000	١٣.٢٢٧	١.٦٥٣	الجزء الثابت	طاسلوجة
			0.000	١٥.٠٥٩	0.٦٠٢	بعد فرص التقدم الوظيفي (y)	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من النتائج السابقة في الجدول (١١) يتضح ما يلي:

- بالنسبة للمعلمين كوحدة واحدة:

أ- معامل التحديد (r^2): بلغت قيمة معامل التحديد 0.624، وهذا يعني أن المتغير المستقل بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي (X) يفسر ما نسبته 62.4% من التغير الكلي في المتغير التابع بعد عدالة المعاملات (y)، وباقي النسبة 37.6% يرجع إلى الخطأ العشوائي Random Error، أو ربما لعدم ادراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض ادراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

ب- اختبار معنوية المتغير المستقل (t-test): باستخدام اختبار t-test كانت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أن بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي (X)، ذات تأثير معنوي على بعد عدالة المعاملات (y)، عند مستوى معنوية أقل من 5%.

ج- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار (f-test): لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار f-test، وحيث أن قيمة f هي 393.452 وبمستوى معنوية 0.000 وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من 5%، مما يدل على جودة تأثير المتغير المستقل بعد تحديد فرص التقدم الوظيفي (X)، على المتغير التابع بعد عدالة المعاملات (y)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديري وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

مما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي ونصه " يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعده تحديد فرص التقدم الوظيفي على بعد عدالة المعاملات ".
رابعاً: النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

- أشارت نتائج اختبار إلى أن هناك أثر إيجابي ومعنوي تحديد فرص التقدم الوظيفي على العدالة التنظيمية كمحور واحد،
- عدم وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بمعلمي (كركوك، وطاسلوجه) حيث كانت مستوى الدلالة (٠.٢٥٢) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥).
- أن آراء عينة الدراسة من الموظفين بالإدارات العليا والوسطى كانت في بداية مستوى الاتفاق، بينما كانت آراء عينة الدراسة الموظفين في الإدارة التنفيذية في مستوى الحياد، وبالتالي يمكن القول ان واقع محور العدالة التنظيمية لا يزال دون المستوى المطلوب من وجهة نظر فنتي الدراسة

التوصيات:

- ضرورة وجود قواعد وآليات ثابتة وواضحة للتقدم والحصول على الوظائف الأعلى، على ان تكون معلنة للجميع، وان يكون لكل وظيفية أعلى معايير واضحة للجميع.
- العمل على تفعيل ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة المعاملات)، في المعلمين محل الدراسة، عن طريق توزيع المكافآت والحوافز المادية بين العاملين وفق أسس موضوعية وعادلة، بما يضمن حصول العاملين على مردود مناسب نظير جهودهم، واتباع اجراءات واضحة وموضوعية عند تطبيق القرارات المتعلقة بتخصيص المكافآت وتقييم اداء العاملين، التعامل مع العاملين في ظل الاحترام والتقدير والعدالة في توفير في تقديم المعلومات وتفسيرها للعاملين، والتعامل معهم بحيادية والابتعاد عن المحاباة الشخصية، وبناء جسور من الثقة بين الإدارة والعاملين.

- ضرورة تقديم الدعم اللازم للعاملين بتوفير فرص التقدم والرقي اللازمة لهم لتخطيط مساراتهم الوظيفية.

* المراجع:

- (1) Rice, S., Gillis, S., Leahy, M., & Polesel, J. (2015). **Career development: Defining and measuring quality**. Centre for Vocational and Education Policy, Melbourne Graduate School of Education., P.4
- (2) Eib, C., Bernhard-Oettel, C., Magnusson Hanson, L. L., & Leineweber, C. (2018). Organizational justice and health: Studying mental preoccupation with work and social support as mediators for lagged and reversed relationships. **Journal of occupational health psychology**, Vol. (9), No. (11), PP. 5-6.
- (3) Career Development Institute, Definitions: Career development and related roles, (2017), available at: http://www.thecdi.net/write/CDI_Definitions_FINAL.pdf, 19/6/2018.
- (٤) شباط، منال السيد عبدالحميد، (٢٠١٥)، "دور إدارة شئون الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة مع التطبيق على جامعة القاهرة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، جامعة القاهرة، ص٧٠.
- (٥) العبيدي، مروة سعدون صالح، (٢٠١٢)، "العلاقة والأثر بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة بغداد، العراق، ص٥١.
- (6) Canmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N., & Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. **Journal of Family Business Strategy**, Vol. 1, No. (4), PP 210-223.
- (7) Nojani, M. I., Arjmandnia, A. A., Afrooz, G. A., & Rajabi, M. (2014). The study on relationship between organizational justice and job satisfaction

in teachers working in general, special and gifted education systems. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 46, pp. 2900-2905.

(8) Hillebrandt, A., & Barclay, L. J. (2014). Integrating organizational justice and affect: New insights, challenges, and opportunities. **Social Justice Research**, Vol(26), No. (4), PP. 513-531.

(٩) مخامرة، محسن وآخرون، (٢٠١٤)، "التنظيمي الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، ص٥٢.

(١٠) عوامي، أحمد محمد علي، (٢٠١٤)، "أثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، جامعة قناة السويس، ص ٧٠.

(11) Olkkonen, M. and Lipponen, J., (2006), "Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit and group related outcome", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol(.100), PP:202-205.

(12) Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: how do they interrelate, if at all?. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, Vol. (27), No. (1), p. 68.

(١٣) وادي، رشدي عبداللطيف، (٢٠٠٧)، "العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد (٢١)، العدد (١)، ص٥٠.

(١٤) أبو نداء، سامية خميس، (٢٠٠٧)، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"، رسالة ماجستير، منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص١٤٨.

(15) Tziner, A. Bar, Y., Oren L., Kadosh G, (2011), **op cit.p69.**

(١٦) جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٠)، مرجع سبق ذكره، ص١٠٦.

- (١٧) السكر، عبد الكريم، (٢٠١٣)، "أثر العدالة الاجرائية في الاداء الوظيفي"، بحث منشور، دراسات العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، المجلد (٤٠)، العدد (١)، ص ٦٣.
- (١٨) العطوي، عامر علي حسين، (٢٠٠٧)، "أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي"، مجلة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال جامعة القادسية، العراق، المجلد (١٠)، العدد (١)، ص ١٣.
- (١٩) الشلهوب، ثامر بن مساعد، (٢٠١١)، "مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة"، رسالة ماجستير، منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، ص ٢١.
- (٢٠) الصادق، محمد بهاء الدين عبد المنعم، (٢٠١٧)، "تأثير تطبيق العدالة التنظيمية على تحقيق الالتزام بالعقد النفسي"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، ص ٥٤.

(21) Yazdani, B. O., and Yaghoubi, N. M., (2011), "The Relationship between Social Capital and Organizational Justice", **European Journal of Economics, Finance and Administration Science**, ISSN 1450 – 2275, Issue 30, p. 132.

(22) Noruzy, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. **Indian Journal of science and Technology**, Vol.(4), No. (7), p. 843.

(23) <http://faculty.ksu.sa/70810/DocLib18/Forms/AllItems.aspx>.