

تأثير عدالة الاجراءات و عدالة التوزيع وعلاقات العمل والعوامل
الشخصية على الشعور بالولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات
الخدمية في دولة الكويت

الدكتور

راشد شبيب العجمي

قسم الادارة والتسويق

كلية العلوم الادارية

جامعة الكويت

الدكتور

محمد قاسم القريوني

قسم الادارة العامة

كلية العلوم الادارية

جامعة الكويت

تأثير عدالة الاجراءات وعدالة التوزيع وعلاقات العمل والعوامل الشخصية على الشعور بالولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الخدمية في دولة الكويت.

الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي
الدكتور راشد شبيب العجمي

ملخص

تتناول الدراسة موضوع الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت والعوامل المؤثرة عليه، وذلك من خلال تحليل استجابات آراء عينة ملائمة (convenience) مكونة من (٥٣١) موظفاً، على أسئلة استبانة تقيس الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه والمتمثلة بعدالة الممارسات والإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات، وعدالة توزيع المكافآت والعلاوات، وطبيعة علاقات العمل بين الموظفين. وقد بينت الدراسة علاقات ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي، والرضا عن علاقات العمل، والشعور بعدالة الإجراءات في اتخاذ القرارات، والشعور بعدالة توزيع المكافآت والعلاوات. كما بينت الدراسة أيضاً وجود علاقات ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي وكل من العمر، والجنسية دون المتغيرات الشخصية الأخرى.

المصطلحات الرئيسية في البحث:

الولاء التنظيمي، الوزارات الخدمية، عدالة الاجراءات، عدالة التوزيع، علاقات العمل، العوامل الشخصية، دولة الكويت.

المقدمة:

يعتبر الولاء التنظيمي عاملا مهما لتطوير العمل المؤسسي، حيث أنه ورغم أهمية مختلف المدخلات المادية، والتكنولوجية، والمعنوية والبشرية، إلا أن الموارد البشرية تبقى الأهم. ولكن استثمار الموارد البشرية المؤهلة والاستفادة منها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى الولاء والانتماء التنظيمي الذي يشعر الفرد وكأنه يعمل من أجل تحقيق الذات، وليس فقط من أجل المزايا المادية التي يتقاضاها في العمل (العجمي، ١٩٩٩). ونتيجة لذلك يصبح العمل ليس مجرد وظيفة بل محصلة انتماء وظيفي يجعل العمل وكأنه متعة وهواية. من هنا تتبع أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على الولاء، وتحديد المعوقات والمشكلات التي تحول دون خلق الولاء التنظيمي، وتقديم التوصيات اللازمة التي من شأنها تفعيل وبناء الولاء التنظيمي وخاصة في وزارة خدمية.

الولاء التنظيمي:

يذكر (Liou & Nyhan, 1994) أن هناك العديد من التعريفات للولاء التنظيمي وأكثر من ٢٥ مفهوماً أو مقياساً يتعلق بالولاء التنظيمي. وقد اختار (Robbins, 1993) تعريفاً شاملاً حيث ذكر أن من الممكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب في الاستمرار في هذه المنظمة. لذا فالولاء التنظيمي ليس مجرد التزام بمنظمة معينة، بل هي عملية مستمرة يعبر من خلالها الموظف عن اهتمامه بالمنظمة وبنجاحها المستمر ويتم ذلك عن طريق الإيمان بالهدف والعمل من أجله بشكل مستمر وان طال تحقيق هذا الهدف (Northcraft & Neale, 1994). وقد لاحظ (Steers, 1977) إن هناك صعوبة في التفريق بين الولاء التنظيمي وبين مفاهيم وجدانية أو شعورية أخرى مثل الدوافع، والرضا عن العمل، والمساهمة في العمل.

وهناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي والتي تنظر للولاء التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة (ORielly & Chatman, 1986). وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي:

(١) لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة.

(٢) لديه الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة.

(٣) لديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة.

أهمية الولاء التنظيمي:

لقد أثبتت الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي قل معدل الدوران (Stumpf & Hartman, 1984). كما يساعد الولاء التنظيمي كذلك في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير على الدوام، وتحسن الأداء الوظيفي (Larson & Fukami, 1984). إضافة إلى ذلك فإن اثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل. فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي (Romzek, 1989). ويعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم. كما يميل هؤلاء الأفراد إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول (Steers, 1977).

مؤشرات الولاء التنظيمي لدى الموظفين:

يبين (Ricketta, 2002) أن الولاء التنظيمي يعني وجود ارتباط عاطفي للموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، وخلق التزام بالاستمرار في العمل فيها، والالتزام بالسلوكيات الايجابية تجاه المنظمة، وعدم القيام بأية سلوكيات سلبية قد تسيء إليها. ويأخذ هذا الارتباط أشكالاً ثلاثة هي: اعتقاد الموظف بأهمية المنظمة في حياته، والرغبة بالعمل بجد واجتهاد تجاهها، والالتزام بالبقاء فيها وعدم الانتقال للعمل في منظمات أخرى (Mowday, Porter & Steers, 1982). وتبين الدراسات المختلفة أنه يمكن للمنظمة أن تتعرف على درجة الولاء التنظيمي لموظفيها من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها (Aryee, & Chay, 2001).

١. استعداد الموظفين لبذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاح المنظمة التي يعملون فيها في تحقيق أهدافها.
٢. حديث الموظفين عن أهمية عملهم في المنظمة التي يعملون فيها.
٣. شعور الموظفين بالرضا عن العمل في المنظمة التي يعملون فيها.
٤. استعداد الموظفين للقيام بأي عمل ولو كان خارج الوصف الوظيفي من أجل المحافظة على بقائهم في المنظمة التي يعملون فيها.
٥. توافق القيم الشخصية للموظفين مع قيم المنظمة التي يعملون فيها.
٦. شعور الموظفين بالفخر والاعتزاز بكونهم أعضاء يعملون في المنظمة.

٧. عدم رغبة الموظفين في الانتقال للعمل في منظمة أخرى.
٨. شعور الموظفين بواجب القيام ببذل أقصى الجهود بما يساهم في نجاح جهود المنظمات التي يعملون فيها.
٩. تأقلم الموظفين مع التغييرات في مجال العمل وعدم التفكير بترك العمل بسبب مثل تلك التغييرات.
١٠. شعور الموظفين بسعادة كونهم قرروا اختيار العمل في المنظمة مع انه كان بإمكانهم العمل في منظمة أخرى.

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

وفقا للأدبيات الخاصة بالولاء التنظيمي يتبين تأثير مجموعة من العوامل في الولاء التنظيمي التي على المسؤولين إدراك أهميتها والعمل على تهيئتها في بيئة العمل . وسنتطرق فيما يلي الى أهم ثلاثة عوامل تؤثر على الشعور بالولاء التنظيمي للموظفين كما ذكرها (Maslow, 2008) وسنبين العلاقة بين كل عامل منها والولاء التنظيمي.

أولاً: عدالة الإجراءات:

يمكن تعريف عدالة الإجراءات (Procedural Justice) بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (Moorman, 1991). ويذكر (Fischer, & Smith, 2004) أن من أهم العوامل التي تؤثر في رضا الموظفين ودرجة ولائهم لمؤسساتهم طبيعة العدالة في الإجراءات المتبعة في العمل، حيث يشعرون بدرجة أكبر من الرضا في حال وجود إجراءات واضحة فيما يتصل باتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

إن أية علاقة بين عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي يمكن أن تری من خلال تأثير هذا النوع من العدالة علي الولاء التنظيمي. إن (Maiese, 2004) يؤكد علي أن الموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات يكون مستوي الولاء التنظيمي لديه مرتفعاً بعكس الموظف الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات . كما ان عدالة الإجراءات لها أثر علي الولاء التنظيمي أكبر من عدالة التوزيع وقد يكون السبب في ذلك هو أن عدالة الإجراءات تحدد مدي عدالة المنظمة في معاملة موظفيها (العجمي، ١٩٩٨). لذا فعندما ينظر للإجراءات المتبعة في المنظمة علي أنها عادلة سترتب علي ذلك إن نظرته للمنظمة ستكون ايجابية حتي وان كان غير راض عن المخرجات التي يحصل

عليها من المنظمة مثل قلة زيادة الرواتب (Greenberg and Cropanzano 2001). كما اتضح من البحث أن عدالة الإجراءات لها تأثير ايجابي وواضح علي الولاء التنظيمي، وقد توصل لهذه النتيجة العديد من الباحثين (Lind, 2001).

ثانيا: عدالة التوزيع:

من المعروف أن حاجات الانسان المختلفة هي التي تدفعه للعمل. كما أن هناك ارتباطا وثيقا بين حاجات الانسان وبين الحوافز التي يحصل عليها من عمله. وان أكثر هذه الحوافز تأثيرا على الموظف هي تلك التي تؤدي في النهاية الى اشباع حاجاته مثل الأجور والرواتب والمكافآت (القريوتي، ٢٠٠٦). لذا فإن طريقة توزيع تلك الحوافز والمميزات التي تتبعها المنظمة من حيث العدالة والموضوعية تلعب دورا أساسيا في درجة الشعور بالرضا وبالتالي درجة الولاء التنظيمي لديه (Dailey & Kirk 1992).

ويمكن تعريف عدالة التوزيع (Distribution Justice) بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف. ولقد أوضح (Organ، ١٩٩٠) في مراجعة لأهم الدراسات التي تكلمت عن الولاء التنظيمي والأسس التي قامت عليها هذه الدراسات – الأساس النظري للعلاقة بين الولاء التنظيمي مستخدما نظرية المساواة. فبناء على نظرية المساواة التي نادى بها (Adams، ١٩٦٣)، فإن الشعور بعدم العدالة في توزيع مكافآت العمل حسب مدخلات كل موظف سيؤدي إلي إيجاد نوع من التوتر داخل الشخص مما يدفعه بالتالي إلي عمل شيء ما لإنهاء هذا التوتر. فإذا كان الموظف يعتبر الشعور بالولاء التنظيمي تجاه المنظمة من مدخلان العمل، فإن الموظف سينظر كنوع من عدم العدالة مما يضطره إلي خفض مستوي ولائه التنظيمي (Organ، ١٩٩٠). لذا فإن الشعور الطبيعي للموظف هو إن الولاء التنظيمي هو رد الفعل المناسب لعدالة التوزيع حتي لو ان هذا الشعور لم ينص عليه العقد كما تنص الدراسة التي قام بها .

ولعل من الواضح أن هناك ارتباطا وثيقا بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، فلكي يشعر الموظف بعدالة التوزيع لا بد أن يشعر أولا بأن التوزيع قد تم طبقا لإجراءات عادلة وموثوق بها، بمعنى أن عدالة الإجراءات تسبق عدالة التوزيع من جهة، ومن جهة أخرى فان عدالة التوزيع تقرر مدى تحقق عدالة الإجراءات (العجمي، ١٩٩٨).

وجدير بالذكر أن مفهوم العدالة مفهوم نسبي بمعنى إن الإجراءات التنظيمي الذي ينظر له موظف ما على انه إجراء عادل قد يكون الإجراء متحيزا وغير موضوعي في نظر موظف آخر (زايد

١٩٩٥). لذا فإن العدالة التنظيمية تتحد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات (Saal & Moore 1993). لهذا فإن زيادة السلوك الايجابي للعاملين في المنظمة يتوقف على إحساسهم بكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات (Organ, 1990). فإن وجد الموظف عدالة في المخرجات التي يحصل عليها وجد عدالة تنظيمية ويكتفي بهذا الشعور. لكن إن لم يجد عدالة في المخرجات سيحاول أن يعرف السبب ويبحث أكثر لمعرفة دوافع عدم العدالة التنظيمية التي يجدها، عندها سيقوده البحث إلي أن عدم عدالة التوزيع هو بسبب عدم عدالة الإجراءات (العجمي، ١٩٩٩) .

ثالثاً: علاقات العمل بين الموظفين:

من المهم أن يعرف المسئولون في أية مؤسسة بأن الموظف الذي يقضي جل يومه في العمل يرغب في أن يكون في مكان عمل محترم يتوفر له فيه ظروف عمل جيدة من حيث التهوية والإضاءة والتجهيزات المكتبية. فالموظف الذي يشعر بأنه في مكان عمل غير مجهز بشكل يتفق مع توقعاته ومع احترامه لنفسه لا يمكن له أن يعطي أفضل ما عنده (Tyler and Blader, 2003).

ويقول (Lam, Schaubroeck, & Aryee, 2002) أن علاقات العمل تلعب دوراً مهماً في درجة رضا الموظفين عن أعمالهم. فمن المعروف أن الإنسان لن يكون منتمياً لجماعات معينة بدون أن يشعر بأهميته ودوره فيها . من هنا تبدو علاقات العمل فيما بين الموظف وزملائه، وبينه وبين رؤسائه على درجة كبيرة من الأهمية في درجة شعوره بالرضا ودرجة ولائه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها. ويذكر (العجمي، ١٩٩٩) أن جماعة العمل والعلاقات الاجتماعية في مجال العمل لها تأثير إيجابي على مستوى الشعور بالولاء التنظيمي لدى الموظفين.

أهمية الدراسة:

يذكر (القريوتي، ٢٠٠٦) أن رأس المال البشري يعتبر أهم الموارد الأساسية تأثيراً في العملية الإدارية وفي كافة المجالات، حيث يعتمد حسن الأداء وكفاءة وفاعلية الأداء على نوعية العنصر البشري. ولا تتحدد مساهمة وكفاءة العنصر البشري فقط بكفاءته وقدراته، وما يتوافر لديه من مهارات وخبرات، بل هناك عدة عوامل أخرى تحدد الكفاءة والفعالية من أهمها الرغبة في العمل والتي يعتبر الولاء التنظيمي (Organizational Commitment) من أهمها (Al-Qarioti, and Al-Enzi, 2004) . ويتمثل الولاء التنظيمي بمدى انتماء وإخلاص الموظف واستعداده

لبذل أقصى جهوده وإمكانياته للمؤسسة التي يعمل فيها بما يخدم العملية الإدارية ويحقق الأهداف التنظيمية (Maslow, 2008). ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة نظرا لأن نجاح أية منظمة لا يحتاج في تحقيقه إلى موظفين مؤهلين فقط بل أيضا إلى موظفين مخلصين ومنتهمين ومؤمنين برسالة الوزارة وسمو أهدافها.

أهداف الدراسة:

وتهدف الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي كما تعكسها الأدبيات الإدارية. وذلك للوقوف على أهم تلك العوامل التي ترفع من درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين لتعزيزها وتوفير الظروف التي تساعد على زيادتها، وفي نفس الوقت التعرف على العوامل التي تؤثر سلبا على الولاء التنظيمي بهدف معالجتها. إذ يتطلب الولاء التنظيمي أن يشعر الموظفون بالرضا عن ظروف وواقع العمل في المنظمات التي يعملون فيها، لدرجة تشعرهم بالارتباط والولاء، مما يستوجب من المنظمات المعنية الاهتمام بتطوير أدائها من خلال وضع سياسات وأهداف محددة وشرحها للعاملين فيها ، وتوفير ظروف عمل مناسبة، وخلق مناخ تنظيمي صحي، مما يؤدي إلى جعل الموظفين أكثر رغبة بتحمل مسؤولياتهم، والعمل على القيام بمهامهم على أحسن وجه مما يحقق لهم، ولمنظماتهم ولمجتمعهم أفضل ما يمكن الوصول إليه.

فرضيات الدراسة:

1. يتمتع العاملون في الوزارات الخدمية في دولة الكويت بمستوى مرتفع من الشعور بالولاء التنظيمي.
2. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بين مستوى الولاء التنظيمي والشعور بعدالة الاجراءات لدى العاملين في الوزارات الخدمية في دولة الكويت.
3. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بين مستوى الولاء التنظيمي والشعور بعدالة التوزيع لدى العاملين في الوزارات الخدمية في دولة الكويت.
4. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بين مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن علاقات العمل لدى العاملين في الوزارات الخدمية في دولة الكويت.
5. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بين مستوى الولاء التنظيمي وبعض العوامل الشخصية لدى العاملين في الوزارات الخدمية في دولة الكويت.

مجتمع وعينة الدراسة:

تم حصر مجتمع الدراسة وهو مجموع الموظفين العاملين في ثلاث وزارات خدمية في دولة الكويت من كافة المستويات التنظيمية. أما عينة الدراسة فقد كانت عينة عشوائية طبقية تم احتسابها وفق الأساليب الإحصائية المعروفة وبمستوى ثقة (Confidence Level 95%)، (Confidence Interval 4). وقد بلغ إجمالي عدد الاستمارات التي وزعت نحو (٥٤١) استمارة موزعة على مختلف المستويات التنظيمية وبما يتناسب مع عدد العاملين من كل فئة. وقد تم من خلال المتابعة الحثيثة من قبل المستشارين والتعاون المشكور من المسؤولين في هذه الوزارات استرداد (٤١٩) استمارة. وبذلك تكون نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل (٧٧,٥%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً. ويبين الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة حيث شكل الموظفون التنفيذيون غير الإشرافيين الجزء الأكبر من العينة (57.8%)، بينما شكل الموظفون الذين يعملون في وظائف إدارية إشرافية (30.5%) من حجم العينة، ومن هم في وظائف ذات طبيعة فنية (11.2%)، بينما شكل الموظفون في وظائف ذات طبيعة استشارية (5.5%). أما من حيث توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية فقد شكل الموظفون التنفيذيون (72.8%) النسبة الأكبر، يليهم الموظفون الإشرافيون من رؤساء أقسام وشعب ومن في مستواهم (14.1%)، ثم الموظفون من مستوى الإدارات الوسطى من مديري إدارات ومراقبين ومن في مستواهم (9.5%)، ثم الموظفون في الوظائف العليا من وكلاء، ووكلاء مساعدين، ومدراء العموم ومن في مستواهم (1.2%)، بينما لم يحدد (2.4%) منهم الفئة الوظيفية. أما من حيث الفئة العمرية فقد كان الجزء الأكبر من المستجيبين (48.7%) من الفئة العمرية ٣٠-٣٩ سنة، يليهم (36.5%) ممن تقل أعمارهم عن ٣٠ عاماً، ثم من هم بين ٤٠-٤٩ عاماً (12.6%)، بينما كانت النسبة الأقل (2.2%) ممن تزيد أعمارهم عن (٥٠) عاماً. أما من حيث المؤهلات العلمية فقد توزع أفراد العينة ما بين (53.0%) من حملة درجة البكالوريوس، (28.6%) حملة الدبلوم، (10.7%) ثانوية عامة وأقل، (4.3%) حملة دكتوراه، و (3.3%) حملة ماجستير. أما من حيث الجنس فقد شكلت الإناث النسبة الأكبر من أفراد العينة (58.5%)، بينما شكل الذكور (41.5%). أما من حيث الجنسية فقد شكل الموظفون من الجنسية الكويتية الغالبية العظمى (88.8%) من أفراد العينة بينما شكل الموظفون غير الكويتيين (11.2%).

جدول رقم (١): توزيع عينة الدراسة

النسبة	العدد	العوامل الشخصية
٣٠.٥	١٢٨	طبيعة العمل
١١.٢	٤٧	اداري
٠.٥	٢	فني
٥٧.٨	٢٤٢	استشاري
		تنفيذي
		الفئة الوظيفية
١.٢	٥	عليا
٩.٥	٤٠	وسطي
١٤.١	٥٩	اشرفية
٧٢.٨	٣٠٥	تنفيذية
٢.٤	١٠	اخرى
		العمر
٣٦.٥	١٥٣	اقل من ٣٠
٤٨.٧	٢٠٤	٣٠ - ٣٩
١٢.٦	٥٣	٤٠ - ٤٩
٢.٢	٩	٥٠ فأكثر
		المؤهل العلمي
٤.٣	١٨	دكتوراه
٣.٣	١٤	ماجستير
٥٣	٢٢٢	بكالوريوس
٢٨.٦	١٢٠	دبلوم
١٠.٧	٤٥	ثانوية عامة فأقل
		سنوات الخبرة
٤٤.٦	١٨٧	أقل من ٥ سنوات
٢٨.٤	١١٩	٥ - ١٠ سنوات
١٣.٤	٥٦	١١ - ١٥ سنة
١٣.٦	٥٧	اكثر من ١٥
		الجنس
٤١.٥	١٧٤	ذكر
٥٨.٥	٢٤٥	انثى
		الجنسية
٨٨.٨	٣٧٢	كويتي
١١.٢	٤٧	غير كويتي
١٠٠%	٤١٩	المجموع

أداة الدراسة:

بناء على الإطار النظري المستند إلى أحدث أدبيات الإدارة تم إعداد الاستبيان وفق أحدث الأدبيات في مجال الولاء التنظيمي، حيث تم تصميم استمارة بحثية بشكل علمي تمت مراجعتها من قبل متخصصين، للتأكد من تناسب أسئلتها. كما قام الباحثون بعقد اجتماع مع المسؤولين في هذه الوزارات، حيث تم شرح أهداف الدراسة والأسس التي تقوم عليها. وتم أخذ ملاحظات مهمة من المجتمعين تم على أساسها عمل التغييرات اللازمة بما يضمن تناسب أداة الدراسة مع الأهداف الموضوعية لها. وتم تحكيم الاستبيان من قبل عدد من الأساتذة المتخصصين. وبعد ذلك تم توزيع (٣٠) نسخة منها على عينة استطلاعية من الموظفين من كافة المستويات الوظيفية التي تشملها الدراسة، حيث تم أخذ ملاحظاتهم وعمل بعض التعديلات عليها في ضوء تلك الملاحظات بما يضمن سلاستها وتفهم الموظفين لها. كما تم التأكد من مصداقية الاستبيان والتأكد من الاتساق الداخلي لأسئلة الدراسة عن طريق إجراء اختبار الثبات من خلال مقياس ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات (0.815). كما اجتمع الباحثون مع المعنيين في الوزارات ومناقشة الاستبيان معهم وطريقة توزيعه والإجابة عليه. وقد تم استعمال مقياس ليكرت المكون من خمسة نقاط تتراوح ما بين: رقم ٥ (موافق جدا) ورقم ١ (غير موافق أبدا). ووفقا لهذا المقياس تعتبر الدرجة: من ١ الى ٢ درجة متدنية جدا، ومن ٢.١ الى ٣ درجة مقبول، ومن ٣.١ الى ٣.٩ درجة جيدة، ومن ٤ الى ٤.٥ درجة جيدة جدا، ومن ٤.٥ فأكثر درجة ممتاز.

وتتكون أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبيان من مقدمة وستة أجزاء تناولت مختلف الجوانب التي تعنى الدراسة. حيث تبين طبيعة الدراسة وأهدافها وتعرف بالمفاهيم والمتغيرات الأساسية فيها، والطبيعة السرية للمعلومات المعطاة من قبل أفراد عينة الدراسة بما يحفز الموظفين على حسن التجاوب والصراحة في تقديم المعلومات، أما الجزء الأول ويحتوي على البيانات العامة المتصلة بأفراد العينة من حيث طبيعة العمل، والفئة الوظيفية، والعمر، والتأهيل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس والجنسية. أما الجزء الثاني فيقيس الولاء التنظيمي من خلال مؤشرات جاءت في أول ١٦ عبارة. وبقية الجزء الثالث مدى عدالة الممارسات والإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات من خلال العبارات من رقم ١٧ - رقم ٢٢. أما الجزء الرابع فيقيس عدالة توزيع المكافآت والعلاوات والمنافع والحوافز من خلال العبارات رقم ٢٣ - رقم ٢٥ من الاستمارة. أما الجزء الخامس فيقيس طبيعة علاقات العمل ومدى التعاون الموجود بين الموظفين، وبينهم وبين

رؤسائهم وتقيسه العبارات من رقم ٢٦- رقم ٣٣ من الاستمارة. وقد تم تخصيص الجزء السادس لما يقدمه الموظفون من آراء ومقترحات من شأن الأخذ بها لتقوية شعورهم بالولاء التنظيمي.

نتائج الدراسة:

لقياس الفرض الاول تبين نتائج الدراسة وكما يظهر الجدول رقم (٢) أن موظفي الوزارة لديهم شعور بالولاء التنظيمي بدرجة وبمستوى جيد وفقا للمقياس الذي تم تحديده، وفقا لدلالات المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على مقياس ليكرت المكون من خمس درجات. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للولاء التنظيمي وكما يبين الجدول رقم (٢) كما تعكسه إجابات أفراد العينة (3.8659) على مقياس ليكرت. ولا شك أن هذه درجة جيدة وتدل على مناخ تنظيمي صحي يساهم في تكوين شعور قوي بالانتماء للمنظمة ورسالتها من قبل الموظفين. ومن تفحص نمط الإجابات على الأسئلة التي تتناول الولاء التنظيمي يلاحظ وكما يبين نفس الجدول أن المتوسطات الحسابية لها تتوزع على ٩ إجابات بدرجة جيد جدا، و٧ إجابات بدرجة جيد، وأنه ليس هناك إجابات تدل على مستوى متدني أو مستوى مقبول من الشعور بالولاء التنظيمي. كما لم تظهر الإجابات على أي سؤال أن الولاء التنظيمي وصل لدرجة ممتاز. وهذا يعني أن هناك مجالا لأن تعمل كل وزارة على تجاوز الفجوة بين الطموح الذي تسعى إليه وهو تعزيز الانتماء لدى كافة موظفي الوزارة ليصل لمستوى التميز، وهو طموح واقعي ومشروع على ضوء الواقع الحالي المرضي. وهذا ما سنتطرق إليه عندما نتحدث عن المقترحات التي سيتم تقديمها في نهاية الدراسة في ضوء تحليل النتائج التي تم التوصل إليها حول أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الولاء التنظيمي.

جدول رقم ٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على أسئلة الولاء التنظيمي

م	العبرة	المتوسط	الانحراف
١	يتناسب العمل الذي أقوم به حاليا مع الوصف الوظيفي.	3.942	1.145
٧	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أعبر للآخرين عن شعوري بالانتماء للوزارة .	4.069	1.043
٨	لا أفضل الانتقال للعمل في أي وزارة أخرى ولو كان هناك عائد مادي أفضل قليلا.	3.708	1.296
٩	أشعر أن من واجبي أن أبذل أقصى جهد ممكن في عملي الحالي.	4.410	.837
٢	إنني على أتم استعداد لبذل أقصى جهد وأكثر مما هو مطلوب مني من أجل نجاح الوزارة في تحقيق أهدافها.	4.348	.857
٣	أتحدث كثيرا مع أصدقائي عن شعوري بأهمية العمل في الوزارة.	4.081	2.615
٤	أشعر بولاء قوي تجاه الوزارة.	4.069	.996
٥	إنني مستعد للانتقال إلى أي إدارة في الوزارة حرصا على أن أبقى موظفا فيها.	3.412	1.569
٦	تتشابه القيم التي أومن بها مع القيم التي تحرص الوزارة عليها.	3.954	.978
١٠	لا يدفعني أي تغيير بسيط في عملي الحالي للبحث عن وظيفة أخرى في وزارة أخرى.	4.016	1.038
١١	أشعر بسعادة كبيرة لأنني اخترت العمل في الوزارة مع أنه كان بإمكانني الحصول على وظيفة في جهة أخرى.	4.143	1.046
١٢	أشعر أنني أستفيد وأتطور باستمرار نتيجة عملي في الوزارة.	3.995	1.037
١٣	لا أجد صعوبة في تقبل وتفهم سياسات الوزارة بشأن القضايا الهامة التي تهم الموظفين.	3.832	1.024
١٤	لدي اهتمام بمصير ومستقبل الوزارة.	4.054	.935
١٥	يوفر لي عملي الحالي أفضل فرصة عمل يمكن أن تتوفر لي في أية جهة حكومية أخرى.	3.804	1.134
١٦	أعتبر أن قراري بالالتحاق للعمل في وزارة خدمية كان قرارا سليما.	4.264	.904
	المتوسط الحسابي العام	3.865	.759

أما بخصوص الفرض الثاني فيبين الجدول رقم (٣) أن مستوى شعور الموظفين بعدالة الإجراءات التي تتخذ في عملية اتخاذ القرارات (من خلال الأسئلة التي تم طرحها على الموظفين وهي المبينة في الجدول أدناه) ووفقا للمقياس المشار إليه سابقا هي بدرجة جيد فقط. حيث أن المتوسط الحسابي (3.698) على مقياس من خمس درجات. ولم يصل المتوسط الحسابي للإجابة عن أي سؤال الى درجة جيد جدا، كما يبين نمط الإجابات التي يوضحها الجدول. كما يبين الجدول أن المتوسط

الحسابي العام لمستوى الشعور بعدالة الإجراءات يساوي (3.698) درجة على المقياس المكون من خمس درجات، وهو واقع قريب من معدل الولاء التنظيمي العام الذي بلغ (3.865) درجة وبين مستوى الشعور بعدالة الإجراءات (3.698) كما يوضح الجدول رقم (٣).

جدول رقم ٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة عدالة الإجراءات

الانحراف	المتوسط	العبرة	الرقم
1.045	3.885	يتخذ المسئول المباشر القرارات بطريقة موضوعية لا تحيز فيها.	١٧
1.108	3.644	يمكنني باعتباري موظف في الوزارة إبداء آرائي ولو كانت مخالفة لقرارات المسئول المباشر وبيان أسباب احتجاجي للمستويات الإدارية الأعلى.	١٨
2.728	3.835	يجمع المسئول المباشر المعلومات اللازمة قبل اتخاذه للقرارات.	١٩
1.125	3.665	يفسر المديرون في الوزارة للموظفين القرارات التي يتخذونها ويقدمون لهم المعلومات التي يطلبونها حولها.	٢٠
1.106	3.821	يستمع المسئول المباشر لرأيي ويتعرف على اهتماماتي قبل اتخاذه القرارات.	٢١
1.594	3.341	ألاحظ أنه يتم تطبيق القرارات على الموظفين في الوزارة بالتساوي ودون تمييز.	٢٢
1.024	3.698	المتوسط الحسابي العام	

ويتدرج الشعور بعدالة الإجراءات وبشكل تصاعدي من الأقل إلى الأكثر شعورا بالعدالة على النحو التالي:

١. تطبيق القرارات على الموظفين في الوزارة بالتساوي ودون تمييز.
٢. إمكانية موظف الوزارة من إبداء آرائه حتى ولو كانت مخالفة لقرارات المسئول المباشر وبيان أسباب احتجاجي للمستويات الإدارية الأعلى.
٣. تفسير المديرين لموظفيهم القرارات التي يتخذونها وتقديمهم لهم المعلومات التي يطلبونها حولها.
٤. استماع المسئول المباشر لرأي الموظف والتعرف على اهتماماته قبل اتخاذه القرارات.
٥. جمع المسئول المباشر للمعلومات اللازمة قبل اتخاذه للقرارات.
٦. اتخاذ المسئول المباشر للقرارات وتطبيقها بطريقة موضوعية لا تحيز فيها.

وفيما يتعلق بالفرض الثالث يوضح الجدول رقم (٤) أن مستوى شعور الموظفين بعدالة توزيع المكافآت والعلاوات والمزايا الأخرى (من خلال الأسئلة التي تم طرحها على الموظفين وهي

المبينة في الجدول أدناه) ووفقا للمقياس المشار إليه سابقا هي بدرجة مقبول فقط. حيث لم يصل المتوسط الحسابي للإجابة عن أي سؤال درجة جيد كما يبين نمط الإجابات. كما أن الوسط الحسابي العام لمستوى الشعور بعدالة التوزيع كما يبين الجدول يساوي (3.044) درجة على المقياس المكون من خمس درجات. وهنا يبدو الفرق واضحا بين هذه الدرجة وبين الولاء التنظيمي العام الذي بلغ (3.865) درجة وبين مستوى الشعور بعدالة توزيع المكافآت والعلاوات (3.044) ويتدرج الشعور بعدالة توزيع المكافآت والعلاوات وبشكل تصاعدي من الأقل إلى الأكثر شعورا بالعدالة على النحو التالي:

١. العدالة في توزيع المكافآت على الموظفين في الوزارة.
٢. حصول الموظف على مزايا عمل إضافية.
٣. تناسب الراتب مع ما يقوم به الموظف من أعمال.

جدول رقم ٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة عدالة التوزيع

م	العبارة	المتوسط	الانحراف
٢٣	يتناسب راتبي مع ما أقوم به من أعمال.	3.284	2.355
٢٤	أحصل على حوافز عمل إضافية.	2.954	1.282
٢٥	يتم توزيع المكافآت على الموظفين في الوزارة بشكل عادل.	2.899	1.286
	المتوسط الحسابي العام	3.044	1.211

ولقياس الفرض الرابع يبين الجدول رقم (٥) أن مستوى رضا الموظفين عن طبيعة علاقات العمل بين الموظفين وبينهم وبين رؤسائهم (من خلال الأسئلة التي تم طرحها على الموظفين وهي المبينة في الجدول أدناه) ووفقا للمقياس المشار إليه سابقا هي بمستوى جيد. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن الأسئلة (4.047) على المقياس المكون من خمس درجات، وهي درجة أعلى من المتوسط الحسابي العام للولاء التنظيمي للموظفين والذي بلغ (3.865). ويدل ذلك على علاقات اجتماعية طيبة وداعمة لوجود شعور بالولاء التنظيمي لدى الموظفين. كما يبين الجدول أن هناك تقاربا في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على مختلف الأسئلة وهي في حدود درجة جيد جدا. حيث تراوح المتوسط الحسابي للإجابات ما بين (4.033) - (4.210) درجة.

جدول رقم ٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوعية علاقات العمل

م	العبرة	المتوسط	الانحراف
٢٦	يعاونني رؤسائي في العمل على تأدية مهامي الوظيفية.	4.033	1.004
٢٧	يعاونني زملائي في العمل على تأدية مهامي الوظيفية.	4.133	.847
٢٨	أثق برؤسائي في العمل .	4.116	.952
٢٩	أثق بزملائي في العمل.	4.155	.837
٣٠	أبادل الأفكار والآراء مع رؤسائي في العمل	4.074	1.285
٣١	أبادل الأفكار والآراء مع زملائي في العمل .	4.210	.797
٣٢	هناك تبادل للدعم والمساعدة بيني وبين زملائي في العمل.	4.155	2.655
٣٣	ليس هناك صراعات سلبية في العمل في الوزارة.	4.033	1.004
	المتوسط الحسابي العام	4.047	.875

بعد ما تقدم من المهم التأكد وبشكل علمي من وجود علاقة ذات دلالة معنوية وليست مجرد علاقة عرضية بين الولاء التنظيمي للموظفين وبين العوامل التي تم شرحها. حيث أن معنى الدلالة عند مستوى معنوية (0.01) تعني أنه يمكن الجزم وبدرجة ٩٩% أن العلاقة بين المتغيرات حقيقية وليست مجرد صدفة أو علاقة عرضية. كما أن معنى الدلالة عند مستوى معنوية (0.05) تعني أنه يمكن الجزم وبدرجة ٩٥% أن العلاقة حقيقية وليست مجرد صدفة أو علاقة عرضية. حيث يمكن في ضوء ذلك الوصول للاستنتاجات والتوصيات التي يمكن لها أن تعزز الشعور بالولاء التنظيمي لدى الموظفين. ولذلك كان من الضروري تبين علاقات الارتباط بشكل إحصائي والتأكد أنها ذات دلالة بمستويات معنوية مقبولة وفق المعايير الإحصائية المقبولة. ويبين التحليل الإحصائي كما يظهر الجدول رقم (٦) أن هناك علاقات ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، بين الولاء التنظيمي وكل من: عدالة الإجراءات (0.886)، وعدالة التوزيع (0.446) وعلاقات العمل بين الموظفين (0.507). وتدل هذه الأرقام على أن الولاء التنظيمي للموظفين مرتبط بدرجات قوية بالعوامل المشار إليها وأن تحسينها سيؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين. كما يدل التحليل على أن تلك العوامل مرتبطة ببعضها إلى درجة كبيرة وذات تأثير متبادل فيما بينها. حيث يتبين من الجدول أن هناك ارتباطا إيجابيا وقويا بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع (0.435)، وبين عدالة الإجراءات وطبيعة علاقات العمل بين الموظفين (0.480)، وبين عدالة التوزيع وطبيعة علاقات العمل (0.319)، وكلها علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

جدول رقم ٦ : علاقات الارتباط بين الولاء التنظيمي وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع وعلاقات العمل

المتغيرات	عدالة الإجراءات	عدالة توزيع	علاقات العمل
الولاء التنظيمي	.888(**)	.446(**)	.507(**)
عدالة الإجراءات	1	.435(**)	.480(**)
عدالة التوزيع		1	.319(**)

** ذات دلالة احصائية على مستوى معنوية (٠.٠١).

وللتأكد من تأثير العوامل المتصلة بعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع، وطبيعة علاقات العمل على الولاء التنظيمي تم إجراء تحليل الانحدار الذي يبين، وكما يوضح الجدول رقم (٧) أن هناك علاقة خطية بين عدالة الإجراءات بدرجة (٠.٦٥٩). وبين شعور الموظفين بالولاء التنظيمي تجاه وزارتهم. وكذلك يتبين كما هو موضح في الجدول فان هناك علاقة خطية بين عدالة التوزيع وبين الولاء التنظيمي للموظفين بدرجة (٠.٢٨٠)، وكذلك فان هناك علاقة خطية بين علاقات العمل بين الموظفين وبينهم وبين رؤسائهم وبين الولاء التنظيمي بدرجة(٠.٤٤٠) .

جدول رقم ٧: معامل الانحدار بين الولاء التنظيمي وكل من عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، علاقات العمل

المتغيرات المؤثرة	B	S E	Beta	T
عدالة الاجراءات	.659	.017	.888	**39.518
عدالة التوزيع	.280	.028	.446	**10.170
علاقات العمل	.440	.037	.507	**11.997

** ذات دلالة احصائية على مستوى معنوية (٠.٠١).

وتدل خلاصة التحليل السابق للانحدار أن هناك علاقة خطية بين عدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع، وطبيعة علاقات العمل وبين الولاء التنظيمي بلغت وعلى التوالي(٠.٦٥٩)، (٠.٢٨٠)، (٠.٤٤٠).وتعبر هذه النتيجة عن أهمية تعزيز العوامل المعززة للولاء التنظيمي.

واخيرا ومن أجل التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية، كما ينص الفرض الخامس، فقد تم فحص الارتباط بين الولاء التنظيمي وكل من طبيعة العمل، والفئة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، والجنسية. ويبين الجدول رقم

(٨) وجود ارتباط ايجابي قوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، بين الولاء التنظيمي والعمر (0.162). وبين الولاء التنظيمي والجنسية (0.155)، بينما وجد ارتباط ضعيف ليس له دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي و الخبرة (0.085)، والولاء التنظيمي والجنس (0.026)، والولاء التنظيمي والتأهيل العلمي (0.019). كما ظهر ارتباط سلبي ضعيف (-0.082) ليس له دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والفئة الوظيفية، بينما ظهرت علاقة ارتباط سلبية (-0.164) ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الولاء التنظيمي وطبيعة الوظيفة.

جدول رقم ٨ : علاقات الارتباط بين العوامل الديموغرافية والولاء التنظيمي

المتغيرات	الولاء التنظيمي
طبيعة العمل	-0.164(**)
الفئة الوظيفية	-0.082
العمر	0.162(**)
التأهيل العلمي	0.019
سنوات الخبرة	0.085
الجنس	0.026
الجنسية	0.155(**)

** ذات دلالة احصائية على مستوى معنوية (0.01).

المعوقات والمشكلات التي تحول دون خلق الولاء التنظيمي:

تبين نتائج تحليل البيانات أن موظفي الوزارة يحددون مشاكل محددة يرونها تؤثر سلبا في تعزيز الولاء التنظيمي. فقد جاء ترتيب اتفاق أفراد العينة على تحديد المشاكل التالية مرتبة تنازليا حسب عدد ونسبة المجمعين على وجودها كم يوضح الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩): المشاكل التي يراها الموظفون تعيق تعزيز الولاء التنظيمي مرتبة تنازليا

م	المشكلة	%
١	ممارسات التمييز من قبل المسؤولين وتحيزهم في معاملة الموظفين.	٢٦.٠
٢	عدم الموضوعية في اتخاذ القرارات والخضوع للواسطة.	٢٤.٦
٣	عدم وضوح إستراتيجية الوزارة وعدم وضوح الاختصاصات بشكل كاف.	٢٤.٣

٢١.٠	عدم إفصاح المسؤولين للموظفين فرصا كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات.	٤
١٩.١	وجود صراعات بين الموظفين.	٥
١٦.٩	عدم الشفافية في تبادل المعلومات بين الموظفين حول أعمال الوزارة	٦
١١.٥	أعباء عمل كثيرة، وعدم كفاية الراتب وعدم تناسبه مع تلك الأعمال.	٧

وتحتل مشكلة التمييز بين الموظفين من قبل الرؤساء المرتبة الأولى حيث أن ٢٦% من أفراد العينة أكدوا وجود هذه المشكلة، يليها في الترتيب تنازليا وعلى التوالي مشكلة عدم الموضوعية في اتخاذ القرارات والخضوع والواسطة (٢٤.٦%)، وعدم وضوح إستراتيجية الوزارة وعدم وضوح الاختصاصات بشكل كاف (٢٤.٣%)، و عدم إفصاح المسؤولين للموظفين فرصا كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات (٢١%)، وجود صراعات بين الموظفين (١٩.١%)، و عدم الشفافية في تبادل المعلومات بين الموظفين حول أعمال الوزارة (١٦.٩%)، وجود أعباء عمل كثيرة وعدم كفاية الراتب وعدم تناسبه مع تلك الأعمال.

مقترحات الموظفين لتعزيز شعورهم بالولاء التنظيمي:

تبين نتائج الدراسة المقترحات التي تقدم بها أفراد عينة الدراسة من موظفي الوزارة من أجل تعزيز شعورهم بالولاء التنظيمي تجاه وزارتهم. وقد جاء الترتيب التنازلي للاقتراحات المقدمة حسب عدد ونسبة مقدميها على النحو التالي المبين في الجدول رقم (١٠)، حيث احتل اقتراح زيادة الحوافز المادية والمعنوية في المرتبة الأولى (10.7%) يليها وعلى التوالي تطبيق العدالة في اتخاذ القرارات المختلفة في التعيين والترقية وصرف الحوافز (6.2%)، توفير فرص أفضل لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات (4.1%)، عقد مزيد البرامج التدريبية للموظفين (2.6%)، وضع إستراتيجية واضحة ووصف دقيق للوظائف (2.4%)، تحسين بيئة العمل بما في ذلك المكاتب والتجهيزات الموجودة فيها (2.1%)، مزيد من المرونة وتفويض الصلاحيات (1.7%)، و اتخاذ إجراءات رقابية بحق الموظفين الذين يتجاوزون القوانين والأنظمة (0.02).

جدول رقم ١٠: المقترحات التي قدمها الموظفون

م	المشكلة	%
١	تقديم مزيد من الحوافز المادية والمعنوية.	10.7
٢	تطبيق العدالة في اتخاذ القرارات المختلفة في التعيين والترقية وصرف الحوافز.	6.2
٣	توفير فرص أفضل لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	4.1
٤	عقد مزيد من البرامج التدريبية للموظفين.	2.6
٥	وضع إستراتيجية واضحة ووصف دقيق للوظائف.	2.4
٦	تحسين بيئة العمل بما في ذلك المكاتب والتجهيزات الموجودة فيها	2.1
٧	مزيد من المرونة وتفويض الصلاحيات.	1.7
٨	اتخاذ إجراءات رقابية بحق الموظفين الذين يتجاوزون القوانين والأنظمة.	0.2

الخلاصة والاستنتاجات:

يتبين من خلال التحليل السابق أن موظفي الوزارات الخدمية لديهم شعورا بالولاء التنظيمي بدرجة وبمستوى جيد (3.8659) درجة على مقياس من خمس درجات. ولا شك أن هذا يدل على مناخ تنظيمي صحي يساهم في تكوين شعور قوي بالانتماء للوزارة ورسالتها من قبل الموظفين. ويؤشر هذا الواقع على قدرة هذه الوزارات بأن تصل إلى مستوى التميز في الأداء، من خلال تعزيز الانتماء لدى كافة موظفي الوزارة ليصل لمستويات أعلى، بالانتقال من مستوى جيد إلى مستوى أعلى، وهو طموح وواقعي ومشروع على ضوء الواقع الحالي المرضي نوعا ما. أما عن العوامل المؤثرة في مستوى الولاء التنظيمي فتبين الدراسة بشكل واضح أن هناك فجوة مطلوب تجسيرها في هذه الجوانب وهي: عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، عدالة توزيع المكافآت والعلاوات والحوافز، وطبيعة علاقات العمل السائدة بين الموظفين وبينهم رؤسائهم. ونبين فيما يلي أهم ما توصلت إليه الدراسة في هذا المجال.

١- بينت الدراسة أن مستوى شعور الموظفين بعدالة الإجراءات التي تتخذ في عملية اتخاذ القرارات يساوي (3.698) درجة على المقياس المكون من خمس درجات بدرجة جيد فقط، ولم يصل المتوسط الحسابي للإجابة عن أي سؤال درجة جيد جدا، بل أقل من مستوى الولاء التنظيمي الذي بلغ (3.865) درجة وهنا يبدو أن الفجوة في عدالة الإجراءات المتبعة تساهم في تدني الولاء التنظيمي. وتدرج شكاوى أفراد عينة الدراسة في هذا المجال من الأقل عدالة للأكثر عدالة على النحو التالي:

- تطبيق القرارات على الموظفين بالتساوي ودون تمييز.

- تمكين الموظف من إبداء آرائه حتى ولو كانت مخالفة لقرارات المسئول المباشر وبيان أسباب احتجاجه للمستويات الإدارية الأعلى.
- تفسير المديرين لموظفيهم القرارات التي يتخذونها وتقديمهم لهم المعلومات التي يطلبونها حولها.
- جمع المسئول المباشر للمعلومات اللازمة قبل اتخاذه للقرارات.
- استماع المسئول المباشر لرأي الموظف والتعرف على اهتماماته قبل اتخاذه القرارات.
- اتخاذ المسئول المباشر للقرارات وتطبيقها بطريقة موضوعية لا تحيز فيها.

٢- بين التحليل كذلك تدني مستوى العدالة في عملية توزيع المكافآت والعلاوات والحوافز. حيث أن مستوى شعور الموظفين في هذا المجال كان بدرجة مقبول فقط، (3.044) درجة على المقياس المكون من خمس درجات. ولم يصل المتوسط الحسابي درجة جيد للإجابة إلا عن سؤال واحد من إجابات الأسئلة الثلاثة حول الموضوع. وهنا تبدو الفجوة كبيرة مما ينعكس سلباً على مستوى الولاء التنظيمي العام لموظفي الوزارة. وتندرج شكاوى أفراد عينة الدراسة في هذا المجال من الأقل عدالة للأكثر عدالة على النحو التالي:

- عدالة توزيع المكافآت في الوزارة.
 - فرص حصول الموظف على حوافز عمل إضافية.
 - تناسب الراتب مع ما يقوم به الموظف من أعمال.
- ٣- أما فيما يتعلق بطبيعة علاقات العمل بين الموظفين وبينهم وبين رؤسائهم، فقد بينت الدراسة، أن مستوى رضا الموظفين عن طبيعة علاقات العمل فيما بينهم وبين رؤسائهم أنها على مستوى جيد جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن الأسئلة (4.0474) على المقياس المكون من خمس درجات، وهي درجة أعلى من المتوسط الحسابي العام للولاء التنظيمي للموظفين والذي كان بمستوى جيد (3.8659) درجة على مقياس من خمس درجات. وتدل هذه النتيجة على وجود علاقات اجتماعية طيبة داعمة لخلق شعور بالولاء التنظيمي لدى الموظفين. كما لوحظ أن هناك تقارباً في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على مختلف الأسئلة وأنها هي في حدود درجة جيد جداً، ولكن بدرجة أقل فيما يتصل بوجود صراعات سلبية في العمل،

حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات التي تنفي وجود مثل تلك الصراعات (3.3150) درجة على مقياس الخمس درجات.

٤- أظهرت الدراسة بما لا يدع مجالاً للشك وجود علاقات ارتباط قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، بين الولاء التنظيمي وكل من: عدالة الإجراءات (0.441)، و عدالة التوزيع (0.266) وعلاقات العمل بين الموظفين (0.341). وبلغة مبسطة فإن ذلك يدل على أن العوامل الثلاث تؤثر تأثيراً كبيراً وبنسبة تؤكد تصل إلى ٩٩% على درجة شعور الموظفين بالولاء التنظيمي، وعلى أن الولاء التنظيمي للموظفين مرتبط بدرجات قوية بهذه العوامل. كما يدل أيضاً على أن من شأن تحسين تلك الأمور المساهمة في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين. حيث يدل التحليل على ترابط هذه العوامل والتأثيرات المتبادلة بينها إلى درجة كبيرة. كما يؤكد التحليل الإحصائي وبدرجة ثقة ٩٩% وجود ارتباط إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين العوامل الثلاث نفسها مما يؤكد أنها عوامل حاسمة في التأثير على الولاء التنظيمي. حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات و عدالة التوزيع (0.435)، وبين عدالة الإجراءات وطبيعة علاقات العمل بين الموظفين (0.480)، وبين عدالة التوزيع وطبيعة علاقات العمل (0.319). ودلت عملية تحليل الانحدار أن هناك علاقة خطية بين عدالة الإجراءات، و عدالة التوزيع، وطبيعة علاقات العمل وبين الولاء التنظيمي بلغت وعلى التوالي (0.659)، (0.280)، (0.440). مما لا يترك مجالاً للشك عن أهمية هذه العوامل في تعزيز الولاء التنظيمي.

٥- دلت نتائج الدراسة وفيما يتصل بالعلاقة بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي وجود ارتباط إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الولاء التنظيمي والعمر (0.162)، وبين الولاء التنظيمي والجنسية (0.155)، بينما وجد ارتباط ضعيف ليس له دلالة بين الولاء التنظيمي وكل من: الخبرة (0.085)، والجنس (0.026)، والتأهيل العلمي (0.019)، بينما ظهرت علاقة ارتباط سلبية (-0.164) ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.01) بين الولاء التنظيمي وطبيعة الوظيفة، وارتباط سلبي ضعيف غير ذي دلالة (-0.082) بين الولاء التنظيمي والفئة الوظيفية.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تظهر أهمية تقديم الاقتراحات التي من شأنها تعزيز مستوى الولاء التنظيمي للموظفين ليكون في مستوى التميز وهو هدف ينسجم مع هدف أية وزارة ورسالتها التي تعتمد دون أدنى شك على ولاء وانتماء الموارد البشرية فيها. ويمكن تصنيف الاقتراحات على النحو التالي:

١. التعرف على بعض الأسباب التنظيمية والسلوكية التي تشكل أحد مصادر الصراع بين الموظفين وبينهم وبين رؤسائهم، حيث أظهرت الدراسة أن موافقة الموظفين على عدم وجود صراعات سلبية كانت بدرجة أقل من موافقتهم على الأمور الايجابية الأخرى المتصلة بالعلاقات بين الموظفين وبين الموظفين ورؤسائهم.

٢. التعمل على توفير حوافز مادية ومعنوية للعاملين، ومن المهم هنا التأكيد على المزايا المعنوية، حيث أن الدولة قامت في الفترة الأخيرة بتوفير زيادات للرواتب لكافة موظفي الدولة. ومن الحوافز المهمة التي يمكن توفيرها زيادة الدورات التدريبية التي يطالب بها الموظفون، بناء على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية، ومراعاة للأسس الموضوعية في ترشيح الموظفين لحضور تلك البرامج، التي يجب أن تكون في سياق تخطيط دقيق للمسار الوظيفي لكل موظف. ومن المهم هنا اقتراح عدد من البرامج التي تظهر حاجة الموظفين لها. ومن المحاور الأساسية لتلك البرامج التي يمكن للفريق الاستشاري المساهمة في وضعها وفي تنفيذها. ومن الدورات المهمة في هذا المجال:

- التفويض الإداري وأهميته كمحفز للموظفين.
- التخطيط الاستراتيجي.
- وصف وتقييم الوظائف.
- الدوافع والتحفيز وأهمية ذلك في تعزيز الولاء التنظيمي.
- مفهوم ومؤشرات الولاء التنظيمي.
- إدارة الصراعات التنظيمية.

٣. تطبيق القرارات على الموظفين بالتساوي ودون تمييز، حيث من الواضح أن هناك فجوة واضحة في هذا المجال. فمن المهم معرفة أن شعور الموظفين بأن تطبيق القرارات يتم على أسس

انتقائية يؤثر سلبا في ولاء الموظفين وولائهم تجاه الوزارة. فمن المهم في هذا المقام أن تكون مسوغات القرارات الادارية معروفة ومعلنة لجميع الموظفين، مما يعزز الثقة.

4. تدريب المديرين على مختلف المستويات بأهمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي يمكن لهم أن يساهموا فيها. حيث من المهم أن يستوعب المسؤولون أن الموظفين يعطون أهمية لإبدائهم آراءهم ويعتبرون ذلك حقا لهم، وأنه من المهم للمستويات الإدارية الأعلى أن تستمع لآراء الموظفين حتى ولم إن لم تتوافق مع آرائهم. كما من المهم أن يستوعب المسؤولون أهمية الاستماع للمرءوسين حتى ولو كانت مخالفة لقراراتهم ويتقنوا مهارات الاتصال والاستماع التي لا يستغني عنها أي مدير.

5 . إتباع المسؤولين المنهجية العلمية في عملية اتخاذ وتطبيق القرارات بطريقة موضوعية لا تحيز فيها، من خلال جمع المعلومات اللازمة لذلك قبل اتخاذهم للقرارات، بما في ذلك استماع المسؤولين المباشرين لآراء موظفيهم والتعرف على اهتماماتهم قبل اتخاذهم القرارات مما يعزز الشعور بالانتماء والولاء لدى الموظفين.

6 . اهتمام المسؤولين بتفسير القرارات التي يقومون باتخاذها لموظفيهم وتقديم المعلومات اللازمة التي يطلبونها حول تلك القرارات بما يدعم الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرءوسين، ويعزز الثقة والشعور بالعدالة بين الموظفين ويحول دون تسرب الإشاعات غير الصحيحة في هذا المجال.

7 . اهتمام المسؤولين بتهيئة بيئة عمل ومناخ تنظيمي مناسب من خلال تهيئة مكاتب عمل مناسبة مجهزة بكافة التجهيزات المكتبية المناسبة التي تشعر الموظفين بالاعتزاز والانتماء.

8 . الاستفادة من خبرات كبار الموظفين وذوي الخبرة الطويلة بما يدعم الشعور بالانتماء لدى الموظفين، حيث أظهرت الدراسة أن الموظفين في المستويات الإدارية العليا والأكبر سنا أكثر انتماء من الموظفين في المستويات التنفيذية والأصغر سنا.

9 . توزيع العمل بين الموظفين حيث يشكو بعض الموظفين من تزايد أعباء العمل عليهم في وقت تعاني فيه الدولة عموما من تضخم في عدد الموظفين في أجهزتها.

10 . عقد دورة تدريبية لكافة الموظفين يتم فيها التركيز على التعريف بفلسفة الوزارة واهتمامها بإدارة الموارد البشرية واعتبارها رأس المال الأساسي في الوزارة مما يدعم شعور الموظفين بالولاء التنظيمي، ويقوي شعورهم بالانتماء.

11 . فهم المسؤولين للنظريات الرئيسية في الدوافع كون ذلك أساسا للتحفيز الذي من شأنه تحسين معنويات العاملين وزيادة مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. زايد، عادل (١٩٩٥). تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٢، عدد ٢، ٢٦٩-٢٩٨.
٢. العجمي، راشد (١٩٩٨). الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والادارة، مجلد ١٣، عدد ١، ٤٩-٧٠.
٣. العجمي، راشد (١٩٩٩). تحليل علاقته بين الولاء التنظيمي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الاداري، مجلد ٢، عدد ٧٢، ٦٩-٩٨.
٤. محمد قاسم القريوتي، (٢٠٠٦). مقدمة في الإدارة العامة، الطبعة الأولى: الكويت مكتبة الفلاح.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

1. Adams, J. (1963), Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal & Social Psycholgy*, 67, 422-436.
2. Al-Qarioti, M., & Al-Enzi, A. (2004). Organizational Commitment of Managers in Jordan: A Field Study. *International Journal of Public Administration*, 27, 5, 331-352.
3. Aryee, S., & Chay, Y. (2001). Workplace justice, citizenship behavior and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of Applied Psychology*. 86, 154-60.
4. Dailey, R., & Kirk, D. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305-17.

5. Fischer, R & Smith, P. (2004). Values and organizational justice: Performance and seniority-based allocation criteria in UK and Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. in press.
6. Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). *Advances in Organizational Justice*. Stanford University Press, Stanford, CA.
7. Lam, S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
8. Larson, E. & Fukami, C. (1984). Relationship between worker behavior & commitment to the organization & union. *Proceedings of the Academy of Management*, 222-226.
9. Lind, E. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J Greenberg & R Cropanzano (eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, CA, 56-88.
10. Liou, E. & Nyhan R. (1994). Dimension of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Psychology Applied Quarterly*, 43, 99-115.
11. Maiese, M. (2004). Procedural justice: Beyond intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. *Conflict Research Consortium*, University of Colorado, Boulder.
12. Maslow, A. (2008). *The Columbia Encyclopedia*, Sixth Edition.
13. Moorman, R. (1991). The relationship between organizational Justice & organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 75, 845-855.

14. Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (1982). *Employee Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press: New York.
15. Northcraft, B. & Neale, M. (1994). *Organizational behaviors: A management challenge*. Dryden Press. New York.
16. O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment & psychological attachment: The effects of compliance, Identification, & internalization on prosocial behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
17. Organ, D. (1990). The motivation basis of Organizational citizenship, In B. M. Staw & L.L., Cummings (Eds). *Research in organizational behavior*, Vol. 12, 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
18. Riketta, M (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A Meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
19. Robbins, S. (1993). *organizational behavior: Concepts, controversies, & application*. Prentice Hall, New Jersey.
20. Romzek, B.S. (1989). Personal consequences of employee commitment. *Academy of Management Journal*, 32, 649-661.
21. Saal, F. & Moore, S. (1993). Perception of promotional fairness & promotion candidates qualification. *Journal of Applied Psychology*, 78, 105-110.
22. Steers, R. (1977). Antecedents & outcomes of Organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

23. Stumpf, S., & Hartman, K. (1984). Individual exploration to Organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27, 308-329.
24. Tyler, T. & Blader, S. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.

نبذه عن الباحثين:

١. محمد قاسم القريوتي: دكتوراة الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة جنوب كاليفورنيا، الولايات المتحدة، ١٩٧٩، أستاذ، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، له اهتمامات بحثية في مجالات التطوير الإداري، إعادة الهيكلة التنظيمية، العملية التدريبية وتقييمها، التنمية الإدارية.
٢. راشد شبيب العجمي: دكتوراة الفلسفة في إدارة الموارد البشرية، جامعة كنت ستيت، أوهايو، الولايات المتحدة، ١٩٩٥، أستاذ مساعد، قسم الإدارة والتسويق، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، له اهتمامات بحثية في مجالات تخطيط وإدارة الموارد البشرية، والتنمية الإدارية، والتطوير الإداري، والسلوك التنظيمي. من

The Effect of Procedural Justice, Distribution Justice, Work Relationship, and Personal Factors on Organizational Commitment in Service Ministries in Kuwait.

Mohammad Qasem Al-Qaryooti

Rashed Shebeeb Al-Ajmi

Abstract

This case study examines the level of organizational commitment of public servants, and the major factors which influence it, in ministries of service nature in the State of Kuwait. The study was based on a convenient sample consisted of (531) employees who responded to the study instrument. The study revealed strong levels of organizational commitment as well as positive significant relationships between levels of organizational commitment, procedural justice, distributive justice, and work relationships. Moreover, the study reveals strong positive significance relationships between organizational commitment, age, and nationality but not with other personal characteristics. The researchers recommend that special attention should be given to distributive justice because the study shows that it is the aspect which employees are least satisfied with .

Key Terms: organizational commitment, procedural justice, distributive justice, work relationships, Kuwait, personal characteristics, Service ministries.