

## الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية

### في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية

#### "دراسة ميدانية"

ملخص البحث باللغة العربية:

عنوان البحث: الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية.

هدف البحث إلى التعرف على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية، ودراسة تأثير كل من (النوع - الوظيفة - المستوى التعليمي) على الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية، وتكونت عينة البحث من (136) عاملاً وعاملة من العاملين بوزارة العدل الكويتية منهم (87) عاملاً من الذكور، و(49) عاملة من الإناث، وتمثلت أداة البحث في استبانة الولاء المؤسسي للعاملين بوزارة العدل الكويتية والتي تكونت من (28) عبارة مقسمة على مجالين هما: الولاء المؤسسي المرتبط بالموظف والولاء المؤسسي المرتبط بالمؤسسة، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار "ت" لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي توصل البحث للنتائج التالية: وجود مستوى مرتفع من الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في الولاء المؤسسي ترجع للنوع لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع للوظيفة أو المستوى التعليمي.

الكلمات المفتاحية: الولاء المؤسسي، المتغيرات الديموجرافية (النوع، الوظيفة، المستوى التعليمي)

**Abstract:**

**Research Title:** institutional loyalty with Kuwaiti Ministry of Justice's personnel in the light of some demographic changes.

This research aims at recognizing the level of institutional loyalty with Kuwaiti Ministry of Justice's employees and studying the impact of (Gender – profession and educational qualification) on the institutional loyalty with Kuwaiti Ministry of Justice's employees. The research sample consisted of 136 male and female employees working with Kuwaiti Ministry of Justice, (87 male employees & 49 female employees). The research tool was demonstrated in clarifying the institutional loyalty with Kuwaiti Ministry of Justice's employees and consisted of 28 phrases divided into two fields which are: institutional loyalty related to the employee and the institutional loyalty related to the institution. Meanwhile, by using the appropriate statistical methods which are represented by the arithmetic means, standard deviations, relative weights, "T" test for two independent samples and the one-way analysis of variance. The research reached the following outcomes: existence of a high level of institutional loyalty with Kuwaiti Ministry of Justice's employees and existence of statistical significance differences at (0,05) in the institutional loyalty due to the gender in favor of male employees; and absence of statistical significance differences in the institutional loyalty attributable to the profession or the educational qualification.

**Keywords:** Institutional loyalty - Demographic Variables – (Gender – Profession and Educational Qualification)

## مقدمة:

يمثل العنصر البشري أهم مقومات نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك؛ فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات، فأبي مؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً وأقدر على تحقيق أهدافها حين يتمتع العاملون بها بمستوى ولاء مؤسسي مرتفع مما يجعلهم يقبلون على العمل داخل هذه المؤسسة بدافع الولاء حيث يعد الولاء محركاً لدوافعهم داخلية للنهوض بتلك المؤسسة.

لذا ينبغي على جميع المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق الولاء المؤسسي *institutional loyalty* لدى العاملين بها، حيث يرتبط الولاء المؤسسي بالثقة وقبول أهداف وقيم المؤسسة، كما يكون مصحوباً برغبة العاملين في بذل المزيد من الوقت والجهد لتحقيق هذه الأهداف، كما أن ثقة العاملين في المؤسسة وولائهم وانتمائهم لها يكون لديهم أهم من تحقيق الرفاهية والرضا عن العمل. (Auer & Bostjan, 2011)

ويعتبر الولاء المؤسسي صفة جماعية كما أنه صفة فردية على حد سواء، وهو ظاهرة نفسية كغيره من الظواهر التي لا تخضع للملاحظة المباشرة والتي تنبع من داخل الفرد، ويمكن الإحساس بها من خلال آثاره ونتائجه، وهو شرط للجماعة العاملة معاً في عمل واحد مشترك والتي يرتبط أفرادها فيما بينهم بمجموعة من الأغراض المحددة الواضحة بحيث يشعر الأفراد داخل هذه الجماعة بأهمية هذه الأغراض وانسجامها وتكاملها وتوافقها مع أغراضهم الخاصة، بالإضافة إلى شعور أفراد الجماعة بالثقة والاطمئنان إلى هذه الأغراض، وفي جماعة الزملاء في العمل والمتعاونين على تحقيق هذه الأغراض، وقد أفادت معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء المؤسسي والانتماء أن أكثر الأفراد ولاءً لمؤسساتهم هم الذين تقل نسب غيابهم ويكون رضاهم الوظيفي في ازدياد مستمر، كما أن نسبة الاضطرابات في العمل تكون قليلة. (المدهون والجزراري، 1995)

فالولاء للمؤسسة التي يعمل بها الأفراد له تأثير مباشر على الكفاءة المهنية، كما أنه يقلل من معدلات انتقال العاملين بين المؤسسات، ويزيد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة، كما أنه يحقق مستويات مرتفعة من الفعالية التنظيمية للمؤسسة. (Goodarzi, 2012)

وعلى هذا الأساس فإن القدرة على الإنجاز والإبداع تكون نتيجة ضرورية وحتمية لما سبق، وهو ما تسعى إليه معظم الدول والمؤسسات من خلال توفير المناخ والجو التنظيمي والمهني المناسب للعمل على زيادة الإنتاج، وغزو الأسواق والحصول على الشهرة التي هي هدف لكل المؤسسات والتنظيمات، ويتعدى الأمر أكثر من ذلك؛ فالحصول على ولاء الأفراد وانتمائهم لمؤسساتهم يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج للسلع وتحسين نوعيتها، والعمل على توفير الطرق المناسبة والملائمة التي تقوم بمساعدة الإدارة في تطوير خدماتها المقدمة للمواطنين (المدهون والجزراوي، 1995).

وقد أشار العديد من علماء الإدارة وعلم النفس والباحثين إلى أهمية الولاء المؤسسي سواء على مستوى الفرد أو الإدارة نظراً لارتباطه بعوامل عدة ذات تأثير كبير على الأفراد والمنظمات على حد سواء، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب، والفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، الجنس، والحاجة إلى الإنجاز، مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل. (رضوان، 2016)

ويمثل الولاء المؤسسي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، ويقوم على فكرة الارتباط الإيجابي بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، لذا فإن ارتفاع الولاء المؤسسي لدى الفرد يعتمد على مقدار هذا الارتباط، كما أن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء المؤسسي تجاه مؤسسته التي يعمل بها تتوفر فيه مجموعة من المقومات، فهو يقبل أهداف المؤسسة وقيمها الأساسية، ويكون لديه استعداد تام لبذل المزيد من الجهد لتحقيق هذه الأهداف، كما يكون لديه رغبة قوية للبقاء داخل المؤسسة، ويتمتع بمستوى عالٍ من الانخراط فيها والارتباط بها، ولديه ميل لتقويم المؤسسة تقويماً إيجابياً. (بلبل، 2009)

لذا يجب على المؤسسة أن تعمل على تعزيز الولاء المؤسسي لدى العاملين بها وذلك عن طريق تبني المؤسسة لاستراتيجية التعلم المستمر مما يساعد على انخفاض دوران العمال، وتبني نظم مكافآت وحوافز تتوافق مع رغبات واحتياجات العاملين بها، ونشر ثقافة النمو والتطوير الشخصي وتعزيز قابلية التعليم بالمؤسسة، وربط أهداف المؤسسة بتطلعات العاملين وطموحاتهم والنمو الوظيفي لهم، واستخدام أكثر من أسلوب

للتعامل مع العاملين حيث إن كل عامل له شخصية منفردة، وإعطاء الفرص للعاملين للقيام بأدوار قيادية في أداء المهام الموكولة إليهم. (Aityan& Gupta,2011)

#### مشكلة البحث:

يعد الولاء المؤسسي للأفراد من الموضوعات المهمة التي تناولتها البحوث والدراسات نظراً لأهميته في زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد، فالولاء المؤسسي يزيد من ارتباط الفرد بعمله، ويقلل من السلوكيات السلبية داخل المؤسسات كالإهمال والغياب أو التقصير في العمل، كما أنه يزيد من قوة العلاقات الإيجابية بين الفرد وزملائه ورؤسائه في العمل.

وبمراجعة الباحث للبحوث والدراسات السابقة مثل دراسة (ريان، 2001)، ودراسة (Niehoff, et al, 2001) ودراسة (Linz, et al, 2013) تبين أن انخفاض الولاء للمؤسسة لدى العاملين بها يؤدي إلى ظهور العديد من السلوكيات السلبية مثل كثرة الغياب، وعدم الرضا، وتدني مستوى الأداء، وزيادة الانتقال بين المؤسسات، في حين أن ارتفاع الولاء المؤسسي يؤدي إلى زيادة الانتاج، والانضباط في العمل، وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أن شعور العامل بالولاء المؤسسي يدفعه للبقاء لوقت متأخر لاتمام مهامه، والمشاركة في بعض الأنشطة الإضافية، والمساهمة في الأنشطة الخيرية، وتقديم الاقتراحات، والاستمرار في المنظمة، والالتزام بالقواعد واتباع التعليمات، والتأكيد على جودة المخرجات، والعناية بمتلكات وموارد المؤسسة. (Kumar&Shakhar,2012)

وتمثل وزارة العدل الكويتية بعداً مهماً من وزارات الدولة، ومن هذا المبدأ فمن الواجب التعرف على مستوى الولاء المؤسسي للعاملين بها، وخصوصاً أن الخدمات التي تقدمها هذه الوزارة تتعامل مع شريحة كبيرة من الشعب الكويتي، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين بها، ومدى تأثير كل من (النوع، الوظيفة، المستوى التعليمي)

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية في ضوء متغيرات (النوع، الوظيفة، المستوى التعليمي)

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية؟
- 2- هل يختلف الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية باختلاف النوع (ذكور - إناث)؟
- 3- هل يختلف الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية باختلاف الوظيفة (موظف - رئيس قسم - مراقب)؟
- 4- هل يختلف الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية باختلاف المستوى التعليمي (متوسط - ثانوي - جامعي)؟

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

- 1- مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية.
- 2- تأثير كل من (النوع- الوظيفة- المستوى التعليمي) على الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية.

أهمية البحث:

يمكن تناول أهمية البحث الحالي من خلال جانبين:

الأهمية النظرية:

- 1- تقديم إطاراً نظرياً عن الولاء المؤسسي والعوامل المرتبطة به.
- 2- محاولة التعرف على أثر كل من (النوع- الوظيفة- المستوى التعليمي) في الولاء المؤسسي.
- 3- تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى- في حدود ما اطلع عليه الباحث- التي تحاول التعرف على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية.

الأهمية التطبيقية:

محاولة لفت أنظار المسؤولين بالمؤسسات محل الدراسة لأهمية التعرف على مستوى الولاء المؤسسي للعاملين بالمؤسسة.

تقديم مقياساً للولاء المؤسسي يمكن الاستفادة منه في التعرف على مستوى الولاء المؤسسي للأفراد لتوجيههم التوجيه المناسب وفق ما يتمتعون به من مستوى ولاء مرتفع أو منخفض.  
تقديم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في رفع مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين بالمؤسسات المختلفة.

## مصطلحات البحث:

### 1- الولاء المؤسسي:

يعرف البحث الولاء المؤسسي إجرائياً بأنه: "الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها، والإخلاص لها، والارتباط بها، والعمل على تحقيق أهدافها من خلال بذل الجهد وتعزيز نجاحها وتفضيلها عن غيرها، والحرص على البقاء فيها ورضاه عن العمل بها، والحفاظ على مظهرها المادي والمعنوي، والمشاركة بفاعلية في أنشطتها وأعمالها والاعتزاز بها والدفاع عنها".  
ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها الفرد على مقياس الولاء المؤسسي المعد في هذا البحث.

### 2- مستوى الولاء المؤسسي:

ويقصد به درجة امتلاك العاملين بوزارة العدل الكويتية للولاء المؤسسي، وقد اعتمد الباحث على النسب التالية للحكم على هذا المستوى:

- أقل من 20% مستوى منخفض جداً.
- من 20% إلى أقل من 40% مستوى منخفض.
- من 40% إلى أقل من 60% مستوى متوسط.
- من 60% إلى أقل من 80% مستوى مرتفع.
- من 80% فأكثر مستوى مرتفع جداً.

### 3- المتغيرات الديموجرافية: ويقصد بها المتغيرات التالية

- النوع: (ذكور - إناث)
- الوظيفة: ولها ثلاثة مستويات (موظف - رئيس قسم - مراقب)
- المستوى التعليمي: وله ثلاثة مستويات (متوسط - ثانوي - جامعي)

## الإطار النظري للبحث:

يعتبر الولاء المؤسسي من العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة التي ينتمي إليها العاملون بها، فهو يؤثر على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، كما يزيد من كمية الانتاج، ويزيد من شعور الأفراد بالرضا العام عن المؤسسة التي يعملون بها، بالإضافة إلى كونه أحد العوامل النفسية المهمة التي ترفع من الروح المعنوية للأفراد، وتجعلهم يبذلون المزيد من الوقت والجهد من أجل النهوض بالمؤسسة وازدهارها.

ويتناول الباحث فيما يلي مفهوم الولاء المؤسسي، وأهميته، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، ومراحله.

## مفهوم الولاء المؤسسي: institutional loyalty

يشير (Luthans, 1992) إلى الولاء المؤسسي بأنه: الموقف الإنساني الإيجابي المتحصل بفعل إخلاص العاملين لمنظماتهم واستمرارية نشاطهم الفاعل فيها، والارتباط الوثيق بها، ومداومة البقاء الناجح من خلالها.

كما تعرف (سلامة، 2003) الولاء المؤسسي بأنه: الانسجام والإحساس الإيجابي المتكون عند الموظف إزاء مؤسسته الادارية والالتزام بقيمها، والإخلاص لأهدافها والارتباط بها، والحرص على عدم تركها، والبقاء فيها من خلال بذل الجهد، والافتخار بماآثرها وخلق التوافق والتفاعل بين أهدافه وأهدافها.

ويتفق كل من (Martensen & Grnholt, 2006)؛ (الأحمدي، 2006)؛ (غنيم، 2007) على أن الولاء المؤسسي يتمثل في الإلتزام الجاد بأداء مهام إضافية خارج العقد المتفق عليه، والتطابق مع المجموعة التي ينتمي إليها، حتى لو تطلب التضحية ببعض المصالح الشخصية، فيتعدى بذلك الواجبات القانونية والأخلاقية.

كما يتفق كل من (Auer & Bostjan, 2011)؛ (Goodarzi, 2012)؛ (Elegido, 2013)؛ (النوري وخلف، 2013) على أن الولاء المؤسسي هو الميل أو التوجه نحو المؤسسة من خلال التطابق مع قيم ومعتقدات المؤسسة، والتعاون والمشاركة الفعالة، والنية الجادة للبقاء كعضو مستمر ونشط بالمؤسسة.



ويعرفه (الجماصي، 2016) بأنه: المشاعر التي يبديها الفرد اتجاه المنظمة ورغبة الفرد واستعداده للتضحية لزملائه وللمنظمة التي يعمل بها ومن ثم الالتزام بتحقيق أهدافها.

ويعرفه (رضوان، 2016) بأنه عبارة عن اعتقاد نفسي داخلي متمثل في التوافق مع المنظمة في الثقافة والقيم والمعتقدات، ويعبر عنه بإبداء سلوكيات إيجابية سواء داخل المنظمة مثل التضحية بالمصالح الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة وبذل مجهود إضافي في أداء المهام الخاصة بهم، والمشاركة بالآراء والأفكار الابتكارية المفيدة، ويتعدى ذلك خارج المنظمة مثل الدفاع عنها أمام الأطراف الخارجية والاعتزاز بالانتساب إليها.

يتضح مما سبق أن أغلب التعريفات السابقة ركزت على كون الولاء المؤسسي يمثل شعوراً أو اتجاهًا إيجابياً نحو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، كما اتفقت على مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي:

- اتفاق أهداف العاملين بالمؤسسة في الأهداف والقيم والمعتقدات.
- الميل نحو ازدهار المؤسسة والبقاء للعمل فيها.
- تقديم المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية للفرد.
- قيام العامل بالدفاع عن المؤسسة التي يعمل بها ونشر سماتها الإيجابية والدفاع عنها.
- قبول الفرد لبذل المزيد من الوقت والجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### أهمية الولاء المؤسسي:

يمكن أن تتضح أهمية الولاء المؤسسي في النقاط التالية:

- 1- يعمل الولاء المؤسسي على قيام العاملين بجهود إضافية في أداء أعمالهم تفوق الواجبات المحددة والتي تساعد في فاعلية وظائف المؤسسة. (Niehoff, et al, 2001)
- 2- يساعد في زيادة الأفكار الابتكارية المقدمة من العاملين، والقيام بالدفاع عن المؤسسة ودعمها أمام الأطراف الخارجية. (Peloso, 2004)
- 3- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وبخاصة معدل دوران العمل حيث أن الأفراد ذوي الولاء المؤسسي سيكونون أطول بقاءً بالمؤسسة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها. (عبدالباقي، 2005)

4- رفع الروح المعنوية للعاملين مما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة ويدفعهم للعمل بروح تعاونية وأكثر دقة واكتراث وتكوين شبكة من العلاقات الانسانية.(محمد، 2009)

5- تخفيض نفقات المؤسسة وتحقيق وفرة في الاستثمارات بسبب قلة عمليات التعيين للعاملين الجدد. (Aityan& Gupta,2011)

6- يساهم الولاء المؤسسي في تكوين صورة ذهنية إيجابية تجاه المؤسسة من خلال بيئتها المحيطة كأصحاب المصالح الخارجية مثل العملاء مما يقلل من تكاليف الترويج لمنتجات المنظمة، كما يساهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى. (Auer & Bostjan, 2011)

7- الشعور بالولاء المؤسسي تجاه المؤسسة يؤثر تأثيراً مباشراً في الكفاءة المهنية للعامل، واتجاه إدارة الموارد البشرية في التحول من الرقابة المباشرة على العاملين إلى الرقابة الذاتية نتيجة الشعور بالولاء المؤسسي، (Goodarzi,2012)

8- زيادة الرغبة لدى العامل في رفع معدل الانتاجية والتمسك بالبقاء في المؤسسة، يقلل من تكاليف المؤسسة، كما يعمل على زيادة الانتاج والارياح طويلة الأجل لأنهم يعززون جودة الخدمة للعميل لفترات طويلة. (Linz, et al, 2013)

#### أبعاد الولاء المؤسسي:

أشارت دراسة (الأحمدي، 2006) إلى ثلاثة أبعاد للولاء المؤسسي تتمثل في:

- الشعور بالولاء المتمثل في الشعور بالفخر للعمل بالمؤسسة.
- الانغماس والمشاركة الفعالة المنبثقة عن افتتاع العامل بالدور الذي يقوم به.
- الإخلاص المتمثل في الرغبة الأكيدة للبقاء في المنظمة في جميع الأحوال.

كما أشارت دراسة (العمرى وكمال، 2011) لوجود ثلاثة عناصر أساسية للولاء المؤسسي تتمثل في:

- ركيزة الولاء المستمر، ويقصد بها أن يكرس الفرد حياته لمصلحة المؤسسة.
- ركيزة الولاء التلاحمي، ويقصد بها مجموعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

- ركيزة الولاء الموجه، ويقصد بها مدى ارتباط الفرد بقيم ومبادئ المؤسسة.
- واقتُرحت دراسة (Goodarzi, 2012) أن الولاء المؤسسي يتحدد بالأبعاد

التالية:

- التطابق والاعتقاد في أهداف وقيم ورسالة المؤسسة.
- الاتجاه نحو تحقيق الأنشطة المربحة للمؤسسة.
- الميل للبقاء والاستمرار في العمل بالمؤسسة.

واتفقت دراسة كل من (Peloso, 2004)؛ (عويضة، 2008)؛ (الصباغ، 2009)؛ (Hart & Thompson, 2008)؛ (AI-Maani, 2013) على أن الولاء المؤسسي يتضمن عدة عناصر متداخلة لا يمكن تفسير كل منها على حده، فالرغبة القوية لحماية علاقة الفرد بالمؤسسة حتى مع مواجهة صعوبات مادية، أو لإحساسه بأنه ملزم بطريقة إجبارية ليظل بالمؤسسة، تتداخل فيها العديد من العوامل النفسية والاجتماعية.

وفي ضوء ذلك قام الباحث بتحديد أبعاد الولاء المؤسسي التي قام بتصميم أداة الدراسة في ضوءها في بعدين أو عنصرين أساسيين، يتمثل البعد الأول في عبارات الولاء المؤسسي المرتبطة بالعامل أو الموظف، ويتمثل البعد الثاني في عبارات الولاء المؤسسي المرتبطة بالمؤسسة، حيث تدور عبارات البعد الأول حول مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وبذل الجهد لتحقيق أهدافها والاعتزاز بالولاء إليها، وتدور عبارات البعد الثاني حول مدى حفاظ الفرد على المؤسسة التي يعمل بها من مرافق ومنشآت والاشتراك في أنشطتها والدفاع عنها.

العوامل المؤثرة في الولاء المؤسسي:

تنقسم العوامل المؤثرة في الولاء المؤسسي إلى قسمين رئيسيين هما:

-عوامل خاصة بالفرد العامل بالمؤسسة:

ومن أهم هذه العوامل:

- النوع (ذكر - أنثى)، عمر العامل، المستوى التعليمي، الحاجة للإنجاز، مدة الخدمة أو الوظيفة. (محمد، 2009)؛ (صوالحة وجبارة، 2012)

- الرضا عن العلاقات في العمل، التوقعات الإيجابية المستقبلية من أداء الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الذكاء الوجداني. (عويضة، 2008)

#### -عوامل خاصة بإدارة المؤسسة:

ومن أهم هذه العوامل:

- تمكين العاملين يؤثر إيجابياً في الولاء المؤسسي بشكل غير مباشر، من خلال توسط الإثراء الوظيفي للعلاقة بينهم. (Niehoff, et al, 20001)
- مجموعة الحوافز المقدمة للعاملين بالمؤسسة، عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، الدعم الإداري الجيد، التدريب. (الفهداوي والقطاونة، 2004)
- العمل كفريق، وتكوين بيئة عمل صحية، والعلاقات المتبادلة بين العامل ورئيس العمل. (الصباغ، 2009)
- التسهيلات اللازمة للتعلم أثناء العمل، وتقديم برامج تدريبية في عدة مجالات متعددة مثل اللغات والحاسب الآلي. (Goodarzi, 2012)

#### مراحل الولاء المؤسسي:

يمر الولاء المؤسسي بالمراحل التالية:

- 1- مرحلة التجربة: أي ما قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة حيث يعتمد الفرد على ما لديه من خبرات العمل السابقة، حيث أن الأفراد يخلون المؤسسة ولديهم مستويات مختلفة من الولاء المؤسسي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار.
- 2- مرحلة العمل: وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتتروح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام.
- 3- مرحلة الثقة في المؤسسة: وتمثل العام الخامس من تاريخ بدء العمل، حيث تتزايد درجات الولاء المؤسسي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم يدعم الولاء لديه من خلال استثمارات الفرد في التنظيم. (الفارس، 2011)؛ (محمد، 2009)؛ (الجماصي، 2016)

كما أشارت دراسة (بوخلوة وحمزة، 2013) إلى أن الولاء المؤسسي يمر بمراحل ثلاث تتمثل فيما يلي:

1- مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل بها: وغالباً ما يشار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها ستحقق احتياجاته وتطلعاته، ويكون في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه.

2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة: وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين بدافع الرغبة في الاستمرار في العمل، ولأنها تشبع حاجاته للانتماء، ومن ثم يشغف بالفخر لانتمائه لها.

3- مرحلة تبني أهداف وقيم المؤسسة: وهنا يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المؤسسة مع أهداف وقيم الفرد الذي يعمل بها.

ويتضح مما سبق أن الولاء المؤسسي يمر بمراحل متتابعة تبدأ بدخول الفرد في المؤسسة للعمل بها، وتنتهي بتوحد الفرد مع قيم وأهداف المؤسسة مروراً بمرحلة انخراط الفرد في العمل بالمؤسسة، كما يتضح أن الولاء المؤسسي يزداد بزيادة مدة العمل بالمؤسسة، وأن الشعور بالولاء يعتمد على مجموعة من العوامل المؤثرة فيه منها ما هو نفسي داخلي ومنها ما هو خارجي خاص بالمؤسسة التي يعمل بها الفرد.

#### قياس الولاء المؤسسي:

بالرغم من أن قياس الولاء المؤسسي قد يكلف المنظمة جهوداً إضافية للعمل؛ إلا أنه يحقق فوائد كثيرة للفرد وللمنظمة وللمجتمع بشكل عام، كما أنه قد يساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، ويمكن تقسيم اتجاهات قياس الولاء المؤسسي إلى قسمين كالتالي:

#### 1 - المقاييس الموضوعية:

وهي عبارة عن طرق بسيطة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء المؤسسي من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد مثل:

- رغبة الفرد في البقاء بالمؤسسة: ويظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه أو أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء، أو الرغبة في ترك العمل.

- مستوى الأداء: فالأداء العالي يصدر غالباً من الأفراد ذوي الالتزام المرتفع ويظهر ذلك من خلال عملية تقييم الأداء التي لابد أن تتضمن معايير لقياس الولاء.
- دوران العمل: يمكن أن يُؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل كمؤشر على انخفاض الولاء المؤسسي.
- حوادث العمل: حيث إن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة، وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين ويعتبر دليلاً على انخفاض الولاء المؤسسي للأفراد. (في: الجماصي، 2016)

## 2- المقاييس الذاتية:

ويعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء المؤسسي لدى الأفراد، وذلك من خلال توجيهها إلى الأفراد أنفسهم، فهي مقاييس مباشرة للولاء كما أنها هي الأكثر استخداماً من قبل الباحثين والمؤسسات لقياس الولاء فهي نوع من التقرير الذاتي توجه للعاملين ويستجيبوا لأسئلتها حسب مدى اتفاقها أو اختلافها مع ما يشعرون به، وقد تعددت المقاييس الذاتية التي وجهت إلى العاملين بالمؤسسات للتعرف على مستوى ما يتمتع به هؤلاء العاملين من ولاء مؤسسي (جرغون، 2009)

وقد قام الباحث بتصميم أداة الدراسة من نوع المقاييس الذاتية، حيث قام بصياغة مجموعة من العبارات من نوع التقرير الذاتي توجه إلى العاملين بوزارة العدل الكويتية ويطلب منهم الاستجابة لهذه العبارات وفق تدرج ليكرت الخماسي.

### دراسات وبحوث سابقة في الولاء المؤسسي:

توصلت دراسة (الكلابي، 2000) إلى أن نمط القيادة المهتم بالعامل ويراعي العلاقات الإنسانية له تأثير إيجابي على شعور العاملين بالولاء المؤسسي، أما نمط القيادة المهتم بالعمل فقط فله تأثير سلبي على الولاء المؤسسي لدى العاملين.

وتوصلت دراسة (سلامة، 2003) إلى وجود علاقة موجبة بين الولاء المهني والرضا الوظيفي، ووجود مستوى ولاء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما توصلت الدراسة إلى أن متغيري الجنس والمؤهل العلمي لا

يؤثران على درجة الولاء المهني، بينما يؤثر متغير الرتبة العلمية وسنوات الخبرة على درجة الولاء المهني.

كما توصلت دراسة (الأحمدي، 2006) إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدي العاملين، كما توصلت إلى وجود اختلافات جوهرية بين الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي وفقاً لعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين بالمؤسسة.

بينما أشارت دراسة (Hart & Thompson, 2008) إلى أن الوفاء بالعقد النفسي بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها لا يؤدي بالضرورة إلى الولاء المؤسسي، وأن انتهاك العقد النفسي بين الفرد والمؤسسة يؤدي إلى زيادة فرص مغادرة الأفراد للمؤسسة، كما توصلت إلى أن انتهاك العقد النفسي يؤدي إلى ظهور العديد من السلوكيات السلبية كالإهمال والهدر في الموارد.

كما أشارت دراسة (Al-Qarioti & Freih, 2009) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المؤسسي وكل من عدالة الإجراءات، وعلاقات العمل، وجهة العمل والسن، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المؤسسي وكل من المؤهل العلمي والجنس.

وتوصلت دراسة (Kumar & Shekhar, 2012) إلى أن بعض المتغيرات التنظيمية مثل الأجور، وتمكين العاملين، والمشاركة في التخطيط، والمكافآت، وإدراك العامل لأهمية المؤسسة له تأثير كبير على شعور الفرد بالولاء المؤسسي، وأظهرت الدراسة أن التمكين والمكافآت لهما دوراً مميزاً في تحقيق الولاء لدى العاملين.

وتوصلت دراسة (الجماصي، 2016) إلى وجود مستوى كبير من الالتزام المؤسسي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المؤسسي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

كما توصلت دراسة (رضوان، 2016) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع للخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة (النوع - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي)، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع إلى ملكية المؤسسة، ونوع نشاط المؤسسة، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة.

### تعقيب على الدراسات والبحوث السابقة:

توصلت معظم الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الولاء المؤسسي وبعض المتغيرات الإيجابية مثل الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والعقد النفسي، كما أشارت إلى أن الولاء المؤسسي قد يكون نتيجة لبعض الممارسات والسياسات التنظيمية للمؤسسة.

كما أشارت بعض الدراسات إلى وجود مستوى مرتفع من الولاء المؤسسي لدى العاملين، في حين أشارت دراسات أخرى إلى وجود مستوى منخفض من الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

وتوصلت نتائج بعض الدراسات إلى وجود أثر دال إحصائياً في الولاء المؤسسي يرجع إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة، بينما توصلت نتائج دراسات أخرى إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً في الولاء التنظيمي يرجع إلى هذه المتغيرات.

وقد استفاد الباحث من عرض هذه الدراسات في كتابة الإطار النظري للبحث، وصياغة التعريف الاجرائي للولاء المؤسسي، وصياغة فروض الدراسة وتفسير وعرض النتائج.

### فروض البحث:

يسعى البحث الحالي إلى التحقق من الفروض التالية:

- 1- لا يمتلك العاملون بوزارة العدل الكويتية مستوى مرتفع من الولاء المؤسسي.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع للنوع (ذكور- إناث) لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع للوظيفة (موظف- رئيس قسم - مراقب) لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع للمستوى التعليمي (متوسط- ثانوي - جامعي) لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية.



### إجراءات البحث:

يتضمن هذا الجزء منهج البحث، والمشاركون في البحث، وأداة البحث، والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من الفروض:

### أولاً: منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع الفعلي، كما أن يتضمن بداخله عمليات الوصف والمقارنة.

### ثانياً: المشاركون في البحث:

1- المشاركون في البحث الاستطلاعي: بلغ عدد المشاركين في البحث الاستطلاعي (100) مشاركاً من العاملين بوزارة العدل الكويتية منهم (67) عاملاً من الذكور، و(33) عاملة من الإناث، وذلك للتحقق من الخصائص السيكومترية لاستبانة الولاء المؤسسي.

2- المشاركون في البحث الأساسي: وهم المشاركون الذين تم تطبيق أداة الدراسة عليهم للتحقق من فروض البحث، وقد بلغ عددهم (136) مشاركاً من العاملين بوزارة العدل الكويتية، منهم (87) عاملاً من الذكور، و(49) عاملة من الإناث، تتراوح أعمارهم ما بين (28: 60) عام بمتوسط حسابي (32,47) وانحراف معياري (13,64).

### ثالثاً: أداة البحث:

تمثلت أداة البحث في استبانة الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية، واتبع البحث في إعدادها الخطوات التالية:

1- تحديد الهدف من الاستبانة والذي يتمثل في التعرف على مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية

2- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالولاء المؤسسي والاستفادة منها في صياغة التعريف الإجرائي للولاء والمؤسسي وبناء الاستبانة.

3- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة والتي تمثلت في مجالين:

- المجال الأول يختص بالولاء المؤسسي المرتبط بالموظف

- المجال الثاني يختص بالولاء المؤسسي المرتبط بالمؤسسة (وزارة العدل الكويتية)

4- تحديد العبارات التي تقع تحت كل مجال والتي تقبس في مجملها الولاء المؤسسي المرتبط بالموظف والمرتبطة بالمؤسسة.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (28) عبارة موزعة على مجالين، المجال الأول (13) عبارة، والمجال الثاني (15) عبارة.

6- تم تحديد الاستجابة على كل عبارة حسب سلم ليكرت الخماسي ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق).

7- يتم تصحيح الاستبانة بحيث يأخذ المستجيب الدرجة (5) إذا اختار الاستجابة موافق بشدة، والدرجة (4) إذا اختار الاستجابة موافق، والدرجة (3) إذا اختار الاستجابة محايد، والدرجة (2) إذا اختار الاستجابة غير موافق، والدرجة (1) إذا اختار الاستجابة غير موافق على الإطلاق، وبذلك تكون أعلى درجة يحصل عليها المستجيب هي  $(5 \times 28 = 140)$  وأقل درجة  $(1 \times 28 = 28)$ .

الخصائص السيكومترية للاستبانة:

أولاً: صدق الاستبانة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة من الأساتذة العاملين بكليات التربية والتجارة بالجامعات وعددهم (11) محكماً وذلك لإبداء الرأي حول عناصر التحكيم التالية:

- مدى ملائمة عبارات الاستبانة للتعريف الإجرائي الذي وضعه الباحث.
  - مدى ملائمة عبارات كل مجال للمجال الذي تنتمي إليه.
  - مدى ملائمة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبانة.
  - مدى مناسبة تعليمات الاستبانة مع طبيعة قياس الظاهرة.
- والجدول التالي يوضح نسب الاتفاق بين المحكمين حول عناصر التحكيم السابقة:

جدول (1)

نسب اتفاق المحكمين حول عناصر التحكيم على استبانة الولاء المؤسسي

م	عناصر التحكيم	عدد الموافقين	نسبة الاتفاق
1	مدى ملائمة عبارات الاستبانة للتعريف الإجرائي الذي وضعه الباحث.	10	90,90%
2	مدى ملائمة عبارات كل مجال للمجال الذي تنتمي إليه.	11	100%
3	مدى ملائمة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبانة	10	90,90%
4	مدى مناسبة تعليمات الاستبانة مع طبيعة قياس الظاهرة.	11	100%
	متوسط نسب الاتفاق	-	95,45

يتضح من جدول (1) أن نسب اتفاق المحكمين تراوحت بين (90,90% - 100%)، وأن متوسط نسب الاتفاق بينهم (95,45%)، وهي نسب اتفاق مرتفعة، مما يشير إلى الثقة في نتائج المقياس ومناسبته للتطبيق على عينة الدراسة، وقد أخذ الباحث ملاحظات السادة المحكمين موضع الاهتمام وقام بإجراء التعديلات التي أبدوها.

ثانياً: الاتساق الداخلي

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على (100) مشاركاً من العاملين بوزارة العدل الكويتية وذلك لحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة عن طريق:

- حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه:

جدول ( 2 )

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه

المجال الثاني				المجال الأول			
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0,448	22	**0,359	14	*0,405	9	**0,441	1
**0,444	23	**0,320	15	**0,323	10	**0,501	2
**0,436	24	**0,478	16	**0,563	11	**0,307	3
**0,590	25	**0,392	17	**0,611	12	**0,379	4
**0,461	26	**0,525	18	**0,394	13	*0,417	5
**0,472	27	**0,610	19			**0,342	6
**0,396	28	**0,629	20			**0,424	7
		**0,324	21			**0,363	8

يتضح من جدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين ( 0,307 - 0,629 ) دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبانة.

- حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة كما في الجدول التالي:

جدول (3)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0,405	15	**0,541	1
**0,565	16	**0,369	2
**0,555	17	**0,361	3
**0,421	18	**0,394	4
**0,316	19	**0,575	5
**0,550	20	**0,499	6
**0,377	21	**0,367	7
**0,462	22	**0,440	8
**0,386	23	**0,483	9
**0,602	24	**0,323	10
**0,371	25	**0,441	11
**0,431	26	**0,468	12
**0,569	27	*0,343	13
**0,421	28	**0,569	14

يتضح من جدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين ( 0,316 - 0,602) وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (0,01) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبانة.

- حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة كما في الجدول التالي:

جدول (4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجالات	معامل الارتباط
1	الولاء المؤسسي المرتبط بالموظف	**0,763
2	الولاء المؤسسي المرتبط بالمؤسسة	**0,789

يتضح من جدول (4) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (0,763 - 0,789) وهي قيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (001)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاختبار.

ثالثاً: الثبات

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (100) مشاركاً من العاملين بوزارة العدل الكويتية، ويوضح الجدول التالي معامل الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية.

جدول (5)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمجالات والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجالات	معامل الثبات
1	الولاء المؤسسي المرتبط بالموظف	0,715
2	الولاء المؤسسي المرتبط بالمؤسسة	0,728
6	الدرجة الكلية	0,842

يتضح من جدول (5) أن معاملات الثبات للمجالات والدرجة الكلية لاستبانة الولاء المؤسسي تراوحت بين (0,715 - 0,842) وجميعها معاملات ثبات مقبولة، مما يشير إلى الثقة في النتائج التي يمكن التوصل إليها من تطبيق الاستبانة.

#### خطوات إجراء البحث:

اتبع الباحث في تنفيذ البحث الحالي الخطوات التالية:

- 1- الاطلاع على بعض المراجع العربية والأجنبية والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الولاء المؤسسي، وتحديد مدى ما يمكن الاستفادة منه في البحث الحالي.
- 2- كتابة الإطار النظري الخاص بالولاء المؤسسي ، والدراسات والبحوث السابقة المرتبطة به والتعليق عليها.
- 3- تصميم أداة البحث والمتمثلة في استبانة الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية.
- 4- تطبيق أداة البحث على المشاركين في البحث الاستطلاعي وعددهم (100) مشاركاً من العاملين بوزارة العدل الكويتية، وذلك لحساب الخصائص السيكومترية للاستبانة.
- 5- بعد التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة؛ قام الباحث بتطبيق الاستبانة على المشاركين في البحث الأساسي وعددهم (136) مشاركاً من العاملين بوزارة العدل الكويتية، وذلك للتحقق من فروض البحث.
- 6- تم رصد درجات المشاركين بعد تصحيح استجاباتهم على الاستبانة وفق مفتاح التصحيح الخاص بها.
- 7- تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من فروض البحث.
- 8- قام الباحث بكتابة نتائج البحث وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والبحوث السابقة، ووضع مجموعة من توصيات البحث.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

للتحقق من فروض البحث؛ قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) إصدار (23) من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.
- 2- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.
- 3- تحليل التباين الأحادي.

نتائج البحث وتفسيرها:

أسفر التحليل الإحصائي لفروض البحث عن النتائج التالية:

نتائج الفرض الأول وتفسيره:

ينص الفرض الأول على " لا يمتلك العاملان بوزارة العدل الكويتية مستوى مرتفع من الولاء المؤسسي"

وللتحقق من هذا الفرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الولاء المؤسسي والدرجة الكلية، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للولاء المؤسسي

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الكلية	عدد العبارات	الولاء المؤسسي
1	77,75	5,25	50,54	65	13	المرتبط بالموظف
3	70,33	6,38	52,75	75	15	المرتبط بالمؤسسة
2	73,78	10,14	103,30	140	28	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (6) أن متوسط درجات الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية بلغ (103,30) درجة، وانحراف معياري (10,14) ويوزن نسبي (73,78)، مما يدل على أن مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية مرتفع، كما يتضح من الجدول أن الولاء المؤسسي المرتبط بالموظف جاء في الترتيب



الأول بوزن نسبي (77,75) يليه الدرجة الكلية للولاء المؤسسي بوزن نسبي (73,88)، ثم الولاء المؤسسي المرتبط بالمؤسسة بوزن نسبي (70,33).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (سلامة، 2003) من وجود مستوى مرتفع من الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الجماصي، 2016) من وجود مستوى مرتفع من الالتزام المؤسسي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية.

ويفسر الباحث ارتفاع الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية من كون وزارة العدل تؤدي رسالة عظيمة لا يدرك عظمتها إلا من ترفع عن الماديات وأدرك هذه الأمانة، كما أن الشعور الوطني لديهم قد يكون له الأثر الكبير في تعزيز روح الولاء لهذه المؤسسة العريقة.

كما يرى الباحث أنه قد يكون هناك عوامل أخرى تلعب دوراً بارزاً في تعزيز روح الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية منها العامل الاقتصادي حيث يوفر لهم العمل داخل هذه المؤسسة مستوى مقبول ومرتفع نسبياً من الدخل، كما يمكن اعتبار المركز الاجتماعي وما يوفره من احترام في المجتمع من العوامل التي قد تحقق هذا الولاء.

#### نتائج الفرض الثاني وتفسيره:

ينص الفرض الثاني على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع للنوع (ذكور - إناث) لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية".

ولاختبار هذا الفرض استخدم الباحث اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7)

قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات الذكور والإناث

في الولاء المؤسسي

الولاء المؤسسي	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المرتبط بالموظف	الذكور	87	51,21	5,19	2,01	0,05 دالة
	الإناث	49	49,34	5,21		
المرتبط بالمؤسسة	الذكور	87	53,48	6,63	1,78	غير دالة
	الإناث	49	51,46	6,74		
الدرجة الكلية	الذكور	87	104,70	10,27	2,17	0,05 دالة
	الإناث	49	100,82	9,52		

يتضح من جدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في الولاء المؤسسي المرتبط بالموظف لصالح الذكور حيث بلغت قيمة ت (2,01) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، كما يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في الولاء المؤسسي المرتبط بالمؤسسة حيث بلغت قيمة ت (1,782) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما يتضح أيضاً من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في الدرجة الكلية للانتماء المؤسسي لصالح الذكور حيث بلغت قيمة ت (2,17) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الأحمدي، 2006) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية الولاء المؤسسي ترجع إلى النوع، وتختلف مع نتائج دراسة كل من (سلامة، 2003)، (Al-Qarioti & Freih، 2009)، (رضوان، 2016) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع إلى النوع.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنها قد ترجع إلى بعض الخصائص الشخصية والبدنية للذكور والتي قد تؤهل أغلبهم إلى القيام بمجموعة من المهام الإضافية بجانب المتطلبات الوظيفية الأساسية لهم مما يشعروهم بأهميتهم كأعضاء فاعلين ومؤثرين داخل المؤسسة التي يعملون بها.

#### نتائج الفرض الثالث وتفسيره:

ينص الفرض الثالث على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع للوظيفة (موظف - رئيس قسم - مراقب) لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية"

وللتحقق من هذا الفرض استخدم الباحث تحليل التباين أحادي الاتجاه والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً للوظيفة في الولاء المؤسسي

الولاء المؤسسي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المرتبط بالموظف	بين المجموعات	24,537	2	12,269	0,440	0,645 غير دالة
	داخل المجموعات	3709,198	133	27,889		
	المجموع الكلي	3733,7352	135			
المرتبط بالمؤسسة	بين المجموعات	19,913	2	9,956	0,242	0,786 غير دالة
	داخل المجموعات	5481,080	133	41,211		
	المجموع الكلي	5500,993	135			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	12,766	2	6,383	0,061	0,941 غير دالة
	داخل المجموعات	13889,874	133	104,435		
	المجموع الكلي	13902,640	135			

يتضح من جدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع لنوع الوظيفة (موظف - رئيس قسم - مراقب)، حيث بلغت قيم ف على الترتيب (0,440 - 0,242 - 0,061) وهي قيم غير دالة إحصائياً.

وتتفق هذه مع نتائج دراسة كل من (سلامة، 2003)، ( Al-Qarioti & Freih, 2009)، (رضوان، 2016) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع إلى الخبرة أو الوظيفة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الأحمدي، 2006) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية الولاء المؤسسي ترجع إلى الخبرة أو الوظيفة.

ويُرجع الباحث عدم وجود فروق في الولاء المؤسسي ترجع إلى الوظيفة إلى توحيد الأنظمة والقوانين العامة داخل وزارة العدل الكويتية والتي يتم تطبيقها بشكل عادل بين العاملين بالمؤسسة، فالجميع سواء كان موظف أو رئيس قسم أو مراقب يعمل من أجل خدمة المواطنين سواء كان من العاملين الجدد أو القدامى.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء شبكة العلاقات الاجتماعية المتبادلة القائمة على حب العمل والتهاون وروح الفريق السائدة بين العاملين في وزارة العدل والتي تشعرهم بالولاء نحو مؤسستهم سواء من يعمل في وظيفة موظف أو مراقب أو رئيس قسم، فالجو الأسري المترابط بين أعضاء المؤسسة يجعلهم وكأنهم يسعون جميعاً نحو تحقيق أهداف موحدة وغايات واحدة تتوافق مع أهداف وغايات المؤسسة التي ينتمون إليها.

#### نتائج الفرض الرابع وتفسيره:

ينص الفرض الرابع على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع للمستوى التعليمي (متوسط - ثانوي - جامعي) لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية"

وللتحقق من هذا الفرض استخدم الباحث تحليل التباين أحادي الاتجاه والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً للمستوى التعليمي في الولاء المؤسسي

الولاء المؤسسي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المرتبط بالموظف	بين المجموعات	128,741	2	64,371	2,375	0,097 غير دالة
	داخل المجموعات	3604,994	133	27,105		
	المجموع الكلي	3733,735	135			
المرتبط بالوزارة	بين المجموعات	14,375	2	7,187	0,174	0,840 غير دالة
	داخل المجموعات	5486,618	133	41,253		
	المجموع الكلي	5500,993	135			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	220,008	2	110,004	1,069	0,346 غير دالة
	داخل المجموعات	13682,632	133	102,877		
	المجموع الكلي	13902,640	135			

يتضح من جدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع للمستوى التعليمي (متوسط- ثانوي- جامعي)، حيث بلغت قيم ف على الترتيب (2,375 - 0,174 - 1,069) وهي قيم غير دالة إحصائياً.

وتتفق هذه مع نتائج دراسة كل من (سلامة، 2003)، (Al-Qarioti & Freih, 2009)، (رضوان، 2016) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المؤسسي ترجع إلى المستوى أو المؤهل العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الأحمدي، 2006) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية الولاء المؤسسي ترجع إلى المؤهل العلمي.

ويفسر الباحث هذه النتيجة في ضوء أن جميع العاملين بوزارة العدل يبادرون في أغلب الأحيان إلى إقامة شبكة من العلاقات الاجتماعية ليتسنى لهم الاندماج في العمل، وتحقيق الانجازات العملية، وكسب الخبرات التي تؤهلهم للنجاح في بيئة العمل.

كما قد يفسر الباحث عدم وجود فروق في الولاء المؤسسي ترجع إلى المستوى التعليمي إلى طبيعة العمل داخل وزارة العدل الكويتية والتي تشعر جميع العاملين على اختلاف مؤهلاتهم بأهميتهم كأعضاء فاعلين داخل المجتمع، وأن عليهم العمل من أجل المصلحة العامة وتغليبها على مصالحهم الشخصية، بالإضافة إلى أن وزارة العدل تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين بها باختلاف مؤهلاتهم ووظائفهم.

بالإضافة إلى الحراك الإجماعي بين العاملين بوزارة العدل وكثرة التفاعلات الإجتماعية بينهم تجعل سلوكيات وأفعال جميع العاملين تتأثر ببعضها البعض مما قد يكسبهم خصائص إيجابية مرغوبة تزيد من مستوى ولائهم المؤسسي، فمن يرى رئيسه في العمل أو زميله يعمل بجد واجتهاد ويقوم ببعض الأعمال التطوعية من أجل رفعة المؤسسة التي ينتمي إليها؛ قد يتأثر سلوكه هو أيضاً بذلك فيعمل الجميع من أجل المصلحة العامة التي قد تتغلب على مصالحهم الشخصية.

#### توصيات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التربوية والبحوث المقترحة تتمثل فيما يلي:

- 1- العمل على دعم إدراك العاملين بالمؤسسات بمفهوم الولاء المؤسسي وأهميته بالنسبة للفرد أو الجماعة، وتوضيح مردوده الإيجابي على كل من الفرد والمؤسسة التي يعمل بها.
- 2- محاولة الربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، وإتاحة الفرصة أمام العاملين بالمؤسسة للاشتراك في رسم أهدافها وخططها المستقبلية التي تسعى لتحقيقها.
- 3- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين بأن قيامهم بأدوار تطوعية للمؤسسة له مردوده المادي والمعنوي على كل من الفرد والمؤسسة.
- 4- التقدير من جانب الإدارة العليا للمؤسسة لجميع العاملين بها، وإشراك العاملين المتميزين بها في اجتماعات وخطط المؤسسة، وتلبية احتياجاتهم المعنوية والمادية.
- 5- الاهتمام بالعلاقات الانسانية داخل المؤسسة فيما بين الرئيس والمرؤسين، وعلاقة الزملاء بعضهم ببعض من أجل خلق جو عمل فعال يشجع على زيادة الأداء والانتاجية في العمل.

6- عقد دورات تدريبية لمديري المؤسسات الحكومية لتبصيرهم بكيفية تنمية الولاء المؤسسي لدى العاملين بهذه المؤسسات، ومدى انعكاس ذلك على رفع معدلات الانتاج.

#### بحوث مقترحة:

يقترح الباحث بحوث أخرى مكملّة لمجال البحث الحالي من أهمها ما يلي:

- 1- إجراء بحث عن العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة في الولاء المؤسسي للعاملين بالمؤسسات الحكومية.
- 2- بحث العلاقة بين الشعور بالولاء المؤسسي والإبداع المؤسسي لدى العاملين ببعض المؤسسات الحكومية.
- 3- دراسة الفروق بين العاملين بالقطاع العام والقطاع الخاص في الولاء المؤسسي.
- 4- التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الكويتية.
- 5- دراسة تأثير الشعور بالأمن النفسي على الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع العام.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- الأحمدي، حنان (2006). الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 13(3)، 305-336.
- بلبل، نادر (2009). أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي «دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي». مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية.
- بوخلوة، باديس وحمزة، محمد(2013). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بالجزائر، مجلة الباحث كلية العلوم الاقتصادية علوم التيسير والعلوم التجارية، الجزائر، 103-114.
- جرعون، إيهاب (2009). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجماصي، محمد (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- رضوان، أحمد (2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
- ريان، عادل (2001). العلاقة بين الانضباط في العمل والولاء للمنظمة "دراسة مرجعية". المجلة العلمية لكلية التجارة بجامعة أسيوط. (31)، 75-112.



سلامة، انتصار (2003). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بفلسطين.

الصباغ، شوقي (2009). العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية. مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة جامعة المنوفية بمصر، (3)21، 331-347.

صوالحة، عونية وجبارة، كوثر (2012). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لمعلمي ومعلمات صعوبات التعلم في غرف المصادر في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية، المملكة الأردنية الهاشمية، (1)20، 56-105.

عبدالباقي، صلاح الدين (2005). مبادئ السلوك التنظيمي، جامعة الاسكندرية، مصر: كلية التجارة.

العمرى، أيمن وكمال، نداء (2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، (2)38، 467-480.

عويضة، إيهاب (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بفلسطين.

غنيم، يوسف (2007). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، مجلة جامعة الأزهر بفلسطين، سلسلة العلوم الانسانية، (2)9، 33-66.

الفارس، سليمان (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية جامعة دمشق، (1)27، 69-91.

الفهداوي، فهمي والقطاونة، نشأت (2004). تأثيرا العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، المملكة الأردنية الهاشمية، (2)24، 1-52.

الكلابي، سعد(2002). نحو أنماط قيادية جديدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، 37(2)، 191-227.

محمد، شربيط (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عناية. رسالة كاجستير غير منشورة، كلية العلوم الانستنية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسطنطينية.

المدهون، موسي والجزراوي، إبراهيم (1995). تحليل السوك التنظيمي - سيكولوجيا وإدارة العاملين والجمهور. الأردن: المركز العربي للخدمات الطلابية.

النوري، مرتضى وخلف مديحة (2013). أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي " بحث ميداني". مجلة الإدارة والاقتصاد بالعراق، 36(96)، 108-125.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Aityan, S. & Gupta, T. ( 2011). Challenges Of Employee Loyalty In Corporate America, Business And Economics Journal, 19, 1-20.

Al-Ma'ani , A., 2013, "Factors Affecting The Organizational Loyalty Of Workers In The Jordanian Commercial Banks", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business , 4(12).22-65.

Al-Qarioti, A. & Freih, H., (2009). The Interrelationships Of Organizational Loyalty, Organizational Justice, And Group Cohesiveness Of Public Sector Employees' In Kuwait, Recherches Économiques Et Managériales, (5), 1-32.

Auer,J.& Bostjan,A. (2011). Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth, International Journal Of Management & Information Systems – FirstQuarter, 15( 1), 81-88.

Elegido, J., (2013). Does It Make Sense To Be A Loyal Employee?, Journal of Business Ethics, 116, 495–511.

Goodarzi A.( 2012). Organizational Loyalty Management Of The Strategic Approach Of Human Resources, Journal Of Basic And Applied Scientific Research, 2( 9), 8995-8998.

- 
- Hart, D., & Thompson, J., (2008) Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective, *Business Ethics Quarterly*, 17, 297-323.
- Kumar, D. & Shekhar, N., (2012). Perspectives Envisaging Employee Loyalty A Case Analysis, *Journal Of Management Research*, 12( 2), 100- 112.
- Linz, S., Good Linda and Busch, Michael, (2013). Does Worker Loyalty Pay? Evidence From Transition Economies, *Evidence-Based HRM: A Global Forum For Empirical Scholarship*, 1( 1), 16-40.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*, 6Ed, New york, McGraw – Hill, Inc.
- Martensen, A. & Grnholdt, L., (2006). Internal Marketing: A Study Of Employee Loyalty, Its Determinants And Consequences, *Innovative Marketing*, 2 (4), 92-116.
- Niehoff, B., Moorman, P., Gerald, B. & Jack, F. (2001). The Influence Of Empowerment And Job Enrichment On Employee Loyalty In A Downsizing Environment, *Group & Organization Management*, 26, ( 1), 93-113.
- Peloso, A., (2004). *The Antecedents Of The Employee Loyalty – Customer Loyalty Relationship*, PhD thesis, School Of Agvertising, Marketing And Public Relations Faculty Of Business, Queensland University Of Technology.

### ملحق (1)

استبانة الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية

إعداد:

د/ حسين علي محمد الحمادي

أخي الموظف / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

تعد الاستبانة التي بين أيديكم جزء من بحث يهدف إلى التعرف على الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل بالكويت، ويعتمد الانتهاء من الجزء الميداني لهذا البحث بصفة رئيسية على استجاباتكم، ومن ثم يرجى الإجابة بدقة على بنود الاستبانة، مع عدم ترك أي عبارة دون إجابة، وأود أن أؤكد أن كل ما تدلون به من بيانات سيكون موضع ثقة وسرية كاملتين، ولن تستخدم بيانات هذا البحث إلا في غرض البحث العلمي.

بيانات أولية:

المرجو منكم تكملة البيانات التالية قبل البدء في الإجابة على الاستبانة:

النوع :	ذكر ( )	أنثى ( )
الوظيفة التي تعمل بها :	موظف ( )	رئيس قسم ( )
المستوى التعليمي :	متوسط ( )	ثانوي ( )
		جامعي ( )

تعليمات الاستبانة:

فيما يلي تجد عبارات تعكس الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية، وأرجو منكم قراءة كل عبارة بدقة، ثم إبداء رأيكم وذلك بوضع علامة ( √ ) في المكان الذي يتفق ووجهة نظركم في واحدة فقط من الاختيارات الخمسة.

والآن المرجو البدء في الإجابة:

م	العبارات	موافق، بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بالإطلاق
<b>أولا : الولاء المؤسسي المرتبط بالموظف:</b>						
1 -	أفتخر بأنني أعمل بوزارة العدل بين جبراني وأقاربي .					
2 -	أحرص على دعوة معارفي وأقاربي للعمل بوزارة العدل .					
3 -	أحرص على نشر الأخبار الطيبة عن وزارتي بمواقع التواصل الاجتماعي.					
4 -	أحرص على عدم النقل من وزارة العدل الكويتية إلى وزارة أخرى .					
5 -	أشيد بموظفي ومسئولي وزارة العدل بين الوزارات الأخرى .					
6 -	أحرص على إلحاق أبنائي بوزارة العدل .					
7 -	أقدم مصلحة وزارتي على مصلحتي الشخصية .					
8 -	لدي درجة مقبولة من الرضا الوظيفي عن عملي بوزارة العدل.					
9 -	تحقق وظيفتي بوزارة العدل طموحي الذي أحلم به .					

					10-	التزم بالقيم والاخلاق لأنني انتمي إلى وزارة العدل .
					11-	المقابل المالي (المرتب -المكافآت - الحوافز) الذي يعود عليّ من عملي بوزارة العدل مناسب لطبيعة عملي .
					12-	استمر في العمل بوزارة العدل حتى لو توفرت لي فرصة عمل أخرى بنفس المقابل المالي .
					13-	يؤمن لي عملي بوزارة العدل الاستقرار والحياة الكريمة .

غير موافق بالإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	م
<b>ثانياً : الولاء المؤسسي المرتبط بالمؤسسة:</b>						
					14-	أحافظ على مرافق الوزارة وسلامتها وصيانتها (الكهرباء - الماء - الأثاث .....)
					15-	ألتزم باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بوزارة العدل ولا أحاول التلاعب بها .
					16-	أحافظ على نظافة الوزارة لأكون قدوة حسنة في الالتزام بقيمة النظافة .

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بالإطلاق
17-	أحرص على مشاركة زملائي بالوزارة في المناسبات الاجتماعية لتقوية العلاقات الإنسانية كأسرة مترابطة .					
18-	تتناسب وظيفتي بالوزارة مع تخصصي العلمي الذي درسته .					
19-	يعود علي من عملي بالوزارة فوائد معنوية متنوعة .					
20-	أشارك الإدارة التي أعمل بها بوزارة العدل في إتخاذ القرارات عند إتاحة الشورى والديمقراطية.					
21-	أحرص على المشاركة في أنشطة الوزارة لإعلاء شأنها وتميزها .					
22-	أنصح زملائي بالامتناع عن الغياب أو التأخر عن مواعيد الدوام الرسمي .					
23-	أحرص على العمل مع موظفي الإدارة بالوزارة بروح الفريق الواحد .					
24-	أشارك في الأنشطة التطوعية على مستوى الوزارة .					
25-	أحاول تحديد المشكلات التي تعاني منها الوزارة وأفكر في حلول لها .					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بالإطلاق
-26	اهتم كثيراً بسمعة وزارة العدل ومستقبلها.					
-27	أدفع عن وزارة العدل عند ذكرها بسوء ممن لا يعرف قدرها .					
-28	أحرص على المشاركة في نقابتي للدفاع عن حقوقي والمطالبة بها.					

شكراً لكم على حسن تعاونكم،،،،،

الباحث