

تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية

درويش عبدالرحمن يوسف

جامعة الإمارات العربية المتحدة

دولة الإمارات العربية المتحدة

المخلص

استهدف البحث دراسة وتحليل علاقة الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي باستخدام عينة من ٥٦٧ موظفاً في المؤسسات الحكومية والأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة. تشير النتائج إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران تأثيراً معنوياً في الولاء التنظيمي. وتشير كذلك إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية والعدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة يؤثران تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي.

مصطلحات علمية

الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، العدالة الداخلية، العدالة الخارجية، مستوى العائد المادي الفعلي.

خطاب، ١٩٨٨؛ عمران، ١٩٩١؛ التويجري، ١٩٨٨؛ الطجم، ١٩٩٦؛ عريشة، ١٩٨٩؛ الفضلي، ١٩٩٧؛ (Al-Shaikh, 1995; Al-Meer, 1989) منذ سنوات عدة ظهر هذا الاهتمام لما للولاء التنظيمي من تأثير مهم في كثير من سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء. لقد أثبتت بعض الدراسات مثل (Mowday et al, 1982; McCaul, 1995; Somers, 1995) أن ضعف الولاء للمنظمة يترتب عليه تحمل تكلفة الغياب وترك العمل وفقدان مزاجية الإبداع وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل، ومن بين العوامل التي يتوقع أن

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما والعوامل المؤثرة فيهما باهتمام العديد من الباحثين والدارسين الغربيين (Alley and Gould, 1975; Baugh and Roberts, 1994; Breet et al. 1995; Gilsson and Durick, 1988; Kalleberg and Marsden, 1995; Mowday, Porter and Dubin, 1974; Savery, 1993; Wilson, 1995; Zeffane, 1994; Shore and Martin, 1989; Steers, 1977; Wiener and Vardi, 1988; Meyer et al. 1980) والعرب (زايد، ١٩٩٤؛ المير، ١٩٩٥؛ القطان، ١٩٨٧؛ العتيبي، ١٩٩٣؛

تم تسلّم البحث في أكتوبر ١٩٩٧، وأُجيز للنشر في مارس ١٩٩٨.

يحصلون عليه عادل مقارنة بالآخرين يكون رضاهم الوظيفي أعلى من هؤلاء الذين لا يشعرون بالعدالة. كذلك أظهرت دراسة Livingston et al (1996) أن بعض جوانب العدالة الداخلية والعدالة الخارجية لها علاقة معنوية بالرضا الوظيفي.

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات في مجال الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيهما إلا أن موضوع علاقة الرضا عن العائد المادي من الوظيفة بأبعاده الثلاثة بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لم يلق اهتماما كافيا رغم أهميته كما أسلفنا ولا سيما في بيئة الإدارة العربية مما يحتم ضرورة التطرق لهذا الموضوع في بيئة الإدارة العربية التي تفتقر لمثل هذه الدراسات ولا سيما إذا علمنا أن ما يصلح لبيئة الإدارة الغربية قد لا يصلح في الغالب لبيئة الإدارة العربية. ومن هنا فإن محور اهتمام البحث الحالي لا يتركز على تحديد مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي أو العلاقة بينهما لأن هذه الموضوعات قد نالت حقاها من الدراسة والتحليل وإنما يتركز بشكل أساسي على تحليل طبيعة العلاقة بين الرضا عن العائد المادي بأبعاده الثلاثة وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وتحديد العوامل المؤثرة معنويا في الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة.

مشكلة البحث

لقد كثر الحديث في الآونة الأخيرة ولا سيما بعد الزيادة الأخيرة في الأجور والمرتبات في القطاع الحكومي عن تفاوت مستويات الأجور والمرتبات بين القطاع الحكومي وقطاع الأعمال وبين مؤسسات قطاع الأعمال بعضها مع بعض الأمر الذي ترتب عليه ظهور حالات الشعور بعدم الرضا عن العائد المادي من الوظيفة، مما قد ينجم عنها انعكاسات سلبية على درجة ولاء الأفراد

يكون لها تأثير مهم وفعال في الولاء للمنظمة والأداء في الوظيفة هو الرضا عن العائد المادي من الوظيفة من حيث الرضا عن العدالة الداخلية internal equity وعن العدالة الخارجية external equity وعن مستوى العائد المادي الفعلي equity level.

ومما لا شك فيه أن شعور الفرد العامل بأن ما يحصل عليه من عائد مادي من وظيفته يماثل ما يحصل عليه زميل له يقوم بعمل مماثل داخل المؤسسة نفسها أو ما يحصل عليه زميل له يقوم بعمل مماثل لعمله في مؤسسة أخرى أو ما يحصل عليه من عائد مادي من الوظيفة يساوي العائد المادي الذي يتوقعه من الوظيفة فيؤدي إلى الشعور بالعدالة والرضا وبالتالي ينعكس إيجابيا على روحه المعنوية، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع مستوى أدائه ومن ثم زيادة إنتاجيته مما يترتب عليه رفع مستوى إنتاجية المؤسسة ومن ثم زيادة ربحيتها. كما أن شعور الفرد العامل بالعدالة والرضا قد يؤدي إلى زيادة ولاءه للمنظمة التي يعمل فيها ولرؤسائه الذين يعمل بإشرافهم.

إن الشعور بعدم العدالة والرضا يترتب عليه آثار عكسية. فدراسة (Lawler 1971) مثلاً أثبتت أن عدم رضا العاملين عن العائد المادي من وظائفهم له العديد من الآثار السلبية منها تدهور مستوى الأداء وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل الاختياري، كما أن دراسة (Weiner 1980) توصلت أيضاً إلى أن عدم رضا العاملين عن العائد المادي من وظائفهم يؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية والرغبة في الأداء وارتفاع مستويات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.

وأثبتت دراسات أخرى مثل: (Oldham, 1971; Pritchard, 1969; Vroom, 1964; Lawler, 1971) أن الشعور بالعدالة equity perceptions يؤثر في الرضا الوظيفي. فقد بين (Lawler 1971) أن الأفراد الذين يعتقدون أن العائد المادي الذي

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية هي:

أولها تعرّف أثر الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة في ولاء العاملين للمؤسسة وأدائهم في وظائفهم ودراسة هذا الأثر.

ثانيها دراسة أثر الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة في ولاء العاملين للمؤسسة وأدائهم في وظائفهم وتحليل هذا الأثر.

ثالثها دراسة أثر الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة في ولاء العاملين للمؤسسة وأدائهم في وظائفهم وتحليله.

رابعها دراسة أثر بعض الخصائص الفردية مثل الخبرة في الوظيفة الحالية ومستوى الوظيفة والخبرة في المؤسسة الحالية والعمر والدخل الشهري والجنسية في الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة وتحليل أثر تلك الخصائص.

أهمية البحث

ترجع أهمية البحث الحالي إلى الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية. فمن الناحية الأكاديمية يُعدّ هذا البحث من البحوث القليلة في بيئة إدارة الأعمال العربية بشكل عام، وبيئة دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل خاص والتي تتناول درساً وتحليلاً طبيعة العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي الأمر الذي يعد إضافة جديدة في هذا المجال تفيد الدارسين والقائمين على التدريس والباحثين في ميدان إدارة الموارد البشرية والسلوك والتطوير التنظيمي وغيرها من المجالات

لمنظمتهم، وعلى مستوى أدائهم الوظيفي على وجه الخصوص.

ولقد حظي موضوعا الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما باهتمام كبير - كما أسلفنا - من الباحثين الغربيين والعرب على حد سواء، كما حددت العوامل المؤثرة فيهما باهتمام مماثل، ومن العوامل التي يتوقع أن يكون لها تأثير ذو قيمة في الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وتستحق الدراسة والتحليل هو الرضا عن العائد المادي في الوظيفة بأبعاده الثلاثة (العدالة الداخلية والعدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة)، إضافة إلى تعرّف العوامل المؤثرة معنوياً في الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة. لذلك يحاول هذا البحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١ - هل يؤثر الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة في الولاء للمنظمة والأداء في الوظيفة تأثيراً معنوياً؟
- ٢ - هل يؤثر الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة في الولاء للمنظمة والأداء في الوظيفة تأثيراً معنوياً؟
- ٣ - هل يؤثر الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة في الولاء للمنظمة والأداء في الوظيفة تأثيراً معنوياً؟
- ٤ - هل تؤثر الخصائص الفردية مثل مستوى الوظيفة، والجنسية، والخبرة في الوظيفة الحالية، والخبرة في المؤسسة الحالية، والعمر وأخيراً الدخل الشهري في الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة تأثيراً معنوياً.

المخرجات هو رؤية الفرد لما يمنحه وما يكتسبه وقد يماثل هذا رؤية الآخرين وقد لا يماثله (Lawler, 1967).

لقد حدد (Adams 1963) أن الشعور بعدم العدالة يترتب عليه محاولة الفرد تقليل عدم العدالة والعمل على تحقيق العدالة، وقد يلجأ الفرد إلى عدة وسائل لتحقيق العدالة كما حددها Adams في الآتي:

- ١ - زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من مخرجاته هو، كزيادة إنتاجيته مثلاً.
- ٢ - تقليل مدخلاته إذا كانت كبيرة مقارنة بمدخلات الآخرين أو بمخرجاته هو، كتقليل جهوده وإنتاجيته مثلاً.
- ٣ - زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين أو أقل من مدخلاته هو، كالحصول على زيادة في الأجور مثلاً.
- ٤ - تقليل مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الآخرين أو من مدخلاته هو.
- ٥ - ترك العمل أو النقل أو الغياب.
- ٦ - تغيير مدخلاته ومخرجاته بالزيادة أو النقصان حسب الضرورة.
- ٧ - تغيير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل.
- ٨ - تغيير الآخرين الذين يقوم بمقارنة مدخلاته ومخرجاته بهم.

تحدث العدالة الداخلية Internal equity حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية External equity فتتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى

ذات العلاقة. حيث إن الدراسات التي تمت في الغرب في هذا المجال قد لا تصلح في الغالب للبيئة العربية لتباين الثقافات واختلاف التركيبة السياسية والاقتصادية والاجتماعية بين البيئتين.

أما من الناحية العملية أو التطبيقية فمن المتوقع أن تفيد نتائج هذا البحث المديرين والممارسين ولا سيما المسؤولين عن شئون الأفراد عند وضع خطط وبرامج تحسين مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين من خلال وضع نظم أجور ومكافآت تأخذ في الحسبان توفير قدر من الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية ومستوى العائد المادي من الوظيفة الأمر الذي يعود بالفائدة على المؤسسة من حيث رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية، كما أن معرفة الخصائص الفردية المؤثر تأثيراً معنوياً في درجة الرضا عن العائد المادي من الوظيفة بأبعاده الثلاثة يفيد المديرين والممارسين عند رسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحسين درجة الرضا عن العائد المادي من الوظيفة من خلال أخذ هذه العوامل في الحسبان.

الإطار النظري والدراسات السابقة

بين (Adams 1965) أن عدم العدالة Inequity تحدث في حالة شعور الفرد بأن نسبة مدخلاته Input إلى نسبة مخرجاته Outcomes مقارنة مع نسبة مدخلات الآخرين ومخرجاتهم غير متساوية. وبينت نظرية Adams أنه كلما كان الشعور بانعدام العدالة كبيراً أدى ذلك إلى زيادة التنافر (أو عدم الانسجام) dissonance في الناتج وكان الدافع إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية أكبر. ومدخلات الفرد في مجال العمل قد تشمل التعليم والمهارات والجهد المبذول في العمل أما المخرجات فقد تشمل العائد المادي والمزايا الإضافية والمركز أو المكانة والرغبة الداخلية للوظيفة. إن ما يحدد نسبة المدخلات إلى

(مستوى التعليم، التدريب، الخبرة، الجهد المبذول في الأداء والإنتاجية، مدة الخدمة والولاء للمنظمة)، وتقييمه لمتطلبات وظيفته من حيث مدى صعوبتها ومستوى المسؤولية المنوطة بها، وتقييمه لمدخلات الآخرين المماثلين ومخرجاتهم سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتقييمه لحجم العوائد والمزايا غير المادية التي يحصل عليها الموظف من وظيفته والتطور التاريخي لعائد الموظف المادي من وظيفته. وتوصلت دراسة (Heneman 1985) إلى أن العمر والخبرة والنوع ومستوى التعليم ومستوى العائد المادي الفعلي تؤثر في الرضا عن العائد المادي من الوظيفة. كذلك توصلت دراسة (Berkowitz et al 1967) إلى أن العمر ومستوى الوظيفة والتعليم لها تأثير معنوي صغير في الرضا عن العائد المادي من الوظيفة.

وبينت دراسة (Roberts and Chonki 1996) أن الإحساس بالعدالة الداخلية والعدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة تعد من أكثر المتغيرات أهمية في تفسير الرضا عن العائد المادي من الوظيفة حتى من مستوى العائد المادي الفعلي للوظيفة.

الرضا عن العائد المادي من الوظيفة والولاء التنظيمي

تناولت عدد من الدراسات علاقة الرضا عن العائد المادي من الوظيفة بالولاء التنظيمي. فقد بينت دراسة (Rhodes and Steers 1981) أن هناك ارتباطاً موجباً بين عدالة العائد المادي والولاء للمنظمة. كما أن دراسة (McFarlin and Frone 1990) أوضحت أن إدراك عدالة العائد المادي من الوظيفة له تأثير في الولاء التنظيمي. وبينت دراسة (Lawler 1971) أن حجم العائد المادي الذي يشعر الموظف أنه يحصل عليه يتوقف على تقييمه لمدخلات وظيفته ومن بين هذه المدخلات الولاء للمنظمة وبالتالي فإن الولاء للمنظمة يعد أحد المدخلات المؤثرة في حجم العائد المادي الذي يشعر الموظف أنه يحصل عليه وهذا بدوره يؤثر في الرضا

(Mondy and None, 1996). أما الرضا عن مستوى العائد المادي Pay level فيتحقق إذا كان العائد المادي الفعلي مساوياً لمستوى العائد المادي المتوقع أو أكبر منه (Schuler and Jackson, 1996).

وقد تناول عدد من الدراسات والبحوث العوامل المؤثرة في الرضا عن العائد المادي من الوظيفة والعلاقة بين الرضا عن العائد المادي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وقد تمت غالبيتها في البيئة الغربية، وفيما يلي عرض مركّز لهذه الدراسات والبحوث ونتائجها.

العوامل المؤثرة في العائد المادي من الوظيفة

كشفت دراسة جاب الله (١٩٩٢) أن هناك علاقة بين الرضا عن العائد المادي من الوظيفة والعائد المادي الفعلي من الوظيفة، كفاية المزايا الوظيفية غير المادية، واتفاق وجهات النظر بين المنظمة والعاملين حول تحديد المعايير الملائمة لتحديد العائد المادي من الوظيفة وزيادته، ومستوى فهم العاملين بالمعايير وإلمامهم بها والاعتبارات التي يتم على أساسها تحديد عائد الوظيفة المادي أو زيادته، واقتناع العاملين بتأثير الرئيس المباشر في القرارات التي تمس مكافآتهم المادية والأدبية، واقتناع العاملين بدقة تقييم الرؤساء المباشرين لأدائهم السنوي وعدالته وأخيراً شعور العاملين بالربط بين المكافآت المادية والأدبية والأداء.

وأوضحت دراسة (Lawler 1971) أن الرضا عن العائد المادي من الوظيفة يتوقف على حجم العائد المادي الذي يشعر الموظف أنه يستحق الحصول عليه وحجم العائد المادي الذي يحصل عليه فعلاً. وقد بينت هذه الدراسة أن حجم العائد المادي الذي يشعر الموظف أنه يستحق الحصول عليه يتوقف على تقييم الموظف لمدخلاته الوظيفية

المنهج

الفرضيات

يقوم البحث باختبار صحة مجموعة الفرضيات التالية أو عدم صحتها:

المجموعة الأولى

تشمل هذه المجموعة الفرضيات التي تدور حول علاقة درجة الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة وكل من الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية.

• الفرضية الأولى:

«تَمَّةُ علاقة معنوية بين درجة الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة (متغير مستقل) والولاء التنظيمي (متغير تابع)».

الفرضية الثانية:

«تَمَّةُ علاقة معنوية بين درجة الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة والأداء الوظيفي».

الفرضية الثالثة:

«تؤثر الخصائص الفردية مثل المستوى الوظيفي، والجنسية، والعمر، والخبرة العملية، ومدة العمل في المؤسسة والدخل الشهري (متغيرات مستقلة) في درجة الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة (متغير تابع)».

المجموعة الثانية

تشمل هذه المجموعة الفرضيات التي تدور حول علاقة درجة الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة وكل من الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية.

الفرضية الرابعة:

«تَمَّةُ علاقة معنوية بين درجة الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة (متغير مستقل) والولاء التنظيمي (متغير تابع)».

عن العائد المادي من الوظيفة. وكشفت دراسة Word and Davis (1995) أن الرضا عن المزايا benefits له تأثير معنوي في أحد جوانب الولاء التنظيمي وهو الولاء العاطفي Affective commitment.

الرضا عن العائد المادي من الوظيفة والأداء الوظيفي

اللافت هنا قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا عن العائد المادي من الوظيفة والأداء الوظيفي مما حدا ببعض الباحثين مثل Livingston et al (1996) على الدعوة إلى إجراء بحوث تتناول العلاقة بين الرضا عن العائد المادي من الوظيفة والأداء الوظيفي. ومن الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع دراسة Summers and Hendrix (1991) التي اكتشفت أن إدراك عدالة العائد المادي من الوظيفة ليس له تأثير معنوي في الأداء الوظيفي. كذلك دراسة Motowidlo (1982) والتي أثبتت أحد الفروض المشتقة من دراسة Lawler (1971) وهو فرض تأثير الأداء كأحد مدخلات الوظيفة في الرضا عن العائد المادي من الوظيفة. فقد أثبتت هذه الدراسة أنه عند تثبيت الأجر الفعلي من الوظيفة فإن هؤلاء العاملين الذين يقيمون أداء أنفسهم بشكل مرتفع سوف يكونون أقل رضا عن العائد المادي من وظائفهم من الذين يقيمون أداء أنفسهم بشكل منخفض.

من العرض السابق للدراسات السابقة قد يتضح لنا أهمية دراسة وتحليل علاقة الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي نظرا لقلة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع ولا سيما في بيئة إدارة الأعمال العربية ونظراً لأهمية هذا الموضوع سواء من الناحية الأكاديمية أو من الناحية العملية. مع ملاحظة أن الدراسات السابقة القليلة تناولت علاقة الرضا عن العائد المادي بشكل إجمالي، أي دون التطرق إلى جوانبه المختلفة، مع الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

الفرضية الخامسة:

«ثُمَّ علاقة معنوية بين درجة الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة والأداء الوظيفي».

الفرضية السادسة:

«تؤثر الخصائص الفردية مثل المستوى الوظيفي، والجنسية، والعمر، والخبرة العملية، ومدة العمل في المؤسسة والدخل الشهري (متغيرات مستقلة) في درجة الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة (متغير تابع)».

المجموعة الثالثة

تشمل هذه المجموعة الفرضيات التي تدور حول علاقة درجة الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة وكل من الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية.

الفرضية السابعة:

«ثُمَّ علاقة معنوية بين درجة الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة (متغير مستقل) والولاء التنظيمي (متغير تابع)».

الفرضية الثامنة:

«ثُمَّ علاقة معنوية بين درجة الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والأداء الوظيفي».

الفرضية التاسعة:

«تؤثر الخصائص الفردية مثل المستوى الوظيفي، والجنسية، والعمر، والخبرة العملية، ومدة العمل في المؤسسة والدخل الشهري (متغيرات مستقلة) في درجة الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة (متغير تابع)».

مجتمع البحث وعينه

يتكون مجتمع البحث من العاملين في القطاعين الحكومي والأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة. ولقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة قوامها خمس وعشرون مؤسسة من المؤسسات العاملة بالدولة والتي لها كيان إداري

واضح ثم تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في هذه المؤسسات لتشكل عينة البحث.

لقد تم توزيع ٧٥٠ قائمة استقصاء على مفردات عينة البحث وتم جمع ٦٠٠ قائمة وبعد فحص القوائم التي جُمِعَتْ تبين أن ٢٣ قائمة منها غير صالحة للتحليل الإحصائي لنقص بياناتها فتم استبعادها. أي أن القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي بلغت ٥٦٧ استمارة استخلص منها ما يلي:

- يعمل ٦٨٪ من مفردات عينة البحث في مؤسسات خدمية و٢٥٪ منهم في مؤسسات مملوكة للقطاع الخاص و٣٤٪ منهم في مؤسسات مملوكة للقطاع الحكومي و٣١٪ في مؤسسات تابعة للقطاع المشترك.

- يعمل ٥٩٪ من مفردات عينة البحث في مؤسسات يبلغ عدد العاملين فيها أكثر من ٢٠٠ فرد و٦٢٪ من مفردات العينة يعملون في مؤسسات يتراوح عمرها بين ١٠ إلى ٢٥ سنة.

- حوالي ٧٤٪ من مفردات العينة في مستوى وظيفي أقل من وظيفة رئيس قسم.

- ٢٤٪ من مفردات العينة من مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة و٤٠٪ من العرب و٣٢٪ من الآسيويين و٥٪ من الغربيين.

- حوالي ٥٢٪ من مفردات عينة البحث لهم خبرة في الوظيفة الحالية تقل عن ٥ سنوات و٨٦٪ منهم لديهم خبرة في المؤسسة الحالية تتراوح بين أقل من ٥ سنوات إلى ١٥ سنة.

- حوالي ٥٤٪ من مفردات عينة البحث تقل أعمارهم عن ٣٥ سنوات و٨٥٪ من مفردات العينة تتراوح دخولهم الشهرية بين أقل من ٥٠٠٠ درهم إلى ١٠٠٠٠ درهم. والجدول ١ يوضح خصائص مفردات عينة البحث.

جدول ١-أ الخصائص الفردية لمفردات عينة البحث

المستوى الوظيفي	العدد	%	الجنسية	العدد	%	الخبرة	العدد	%	العمر	العدد	%	المدخل الشهري	العدد	%	مدة العمل العدد في المؤسسة	%	
أقل من	٤٢٠	٧٤,١	مواطن	١٢٣	٢٣,٥	أقل من ٥ سنوات	٢٩٢	٥١,٥	أقل من ٣٥ سنة	٣١١	٥٤,٩	أقل من ٥٠٠٠ درهم	٢٥٠	٤٤,١	أقل من ٥ سنوات	٢٧٤	٤٨,٣
رئيس قسم	١٠٧	١٨,٩	عربي	٢٢٥	٣٩,٧	١٥-٥ سنوات	٢٠٧	٣٦,٥	٣٥-٤٥ سنة	١٨٨	٣٣,٢	١٠٠٠ درهم	٢٢٤	٤١,٣	١٥-٥ سنة	٢١٣	٣٧,٦
أعلى من	٤٠	٧,١	آسيوي	١٨١	٣١,٩	أكثر من ١٥ سنة	٦٨	١٢	أكثر من ٤٥ سنة	٦٨	١٢	أكثر من ١٠٠٠٠ درهم	٨٣	١٤,٦	أكثر من ١٥ سنة	٨٠	١٤,١
المجموع	٥١٧		غربي	٢٨	٤,٩	المجموع	٥١٧	١٠٠	المجموع	٥١٧	١٠٠	المجموع	٥١٧	١٠٠	المجموع	٥١٧	١٠٠
			المجموع	٥١٧													

جدول ١-ب الخصائص التنظيمية لمفردات عينة البحث

نوع النشاط	%	العدد	%	الناحية	%	الحجم	%	العدد	%	عمر المؤسسة	%	العدد	%
إنتاجي	٤١	٧	حكومي	١٩١	٣٢,٧	أقل من ٥٠ فرد	٧٣	١٢,٩	١٠	٦٣	١,٣	١٠	١,٣
خدمي	٣٨٨	٦٨	خاص	١٩٩	٣٥,١	٢٠٠-٥٠٠ فرد	١٥٨	٢٧,٩	١٠-٢٥ سنة	٣٥٢	٦٣,١	٢٥٢	٦٣,١
مشترك	١٣٨	٢٥	مشترك	١٧٧	٣١,٣	أكثر من ٢٠٠ فرد	٣٣٦	٥٩,٣	أكثر من ٢٥ سنة	١٧٩	٣١,٦	١٧٩	٣١,٦
المجموع	٥١٧	١٠٠	المجموع	٥١٧	١٠٠	المجموع	١٠٠	المجموع	١٠٠	المجموع	٥١٧	المجموع	١٠٠

القياسات

تتكون قائمة الاستقصاء التي استخدمت لجمع البيانات من القياسات التالية:

الرضا عن العدالة الداخلية، العدالة الخارجية ومستوى العائد المادي من الوظيفة. يتكون هذا المقياس من ست عبارات تم اقتباس خمس منها من مقياس (Weiss et al, 1967) لقياس الرضا الوظيفي، وأضاف الباحث العبارة السادسة. وتتراوح الإجابة عن كل عبارة من العبارات الست بين غير راض تماماً ويرمز لها بالرمز (١) وراض تماماً ويرمز لها بالرمز (٧). بلغ معدل الثبات لهذا المقياس باستخدام معامل كرنباخ ألفا ٠,٩٢.

الولاء التنظيمي. لقياس ولاء مفردات عينة البحث لمنظماتهم استخدم مقياس (Mowday et al, 1979) الذي يتكون من تسع عبارات. تتراوح الإجابة عن كل منها بين لا أوافق بشدة ويرمز لها بالرمز (١) وأوافق بشدة ويرمز لها بالرمز (٧). ثم تم أخذ متوسط العبارات التسع ليعبر عن مستوى الولاء التنظيمي للفرد وبلغ معدل الثبات لهذا المقياس باستخدام معامل كرنباخ ألفا ٠,٨٦.

الأداء الوظيفي. ولقياس الأداء الوظيفي لمفردات عينة البحث استخدم أسلوب التقييم الذاتي الذي يتكون مقياسه من أربع عبارات، اثنتان منها تقيس معدل أداء الفرد وإنتاجيته وتقيس العبارتان الأخيرتان معدل أداء الفرد وإنتاجيته مقارنة بأداء زملائه الذين يقومون بأعمال مماثلة وإنتاجيتهم. وتتراوح الإجابة عن كل عبارة من العبارتين الأولى والثانية بين منخفض جداً ويرمز لها بالرمز (١) ومرتفع جداً ويرمز لها بالرمز (٧). أما الإجابة عن كل عبارة من العبارتين الثالثة والرابعة فتتراوح بين أقل بكثير عن المعدل ويرمز لها بالرمز (١) وأكثر بكثير عن المعدل يرمز لها بالرمز (٧).

تم أخذ متوسط العبارات الأربع ليعبر عن مستوى أداء الفرد الوظيفي. وأسلوب التقييم الذاتي للأداء Self-appraisal approach استخدم

في دراسات سابقة (Al-Gattan, 1983; Stevens et al, 1978) وأعطى نتائج مقبولة وبلغ معدل ثبات هذا المقياس باستخدام معامل كرنباخ ألفا ٠,٧٠.

الخصائص الفردية. اشتملت الدراسة على مجموعة من الخصائص الفردية (الصفات الشخصية) مثل العمر، ومستوى الوظيفة، ومدة الخبرة في الوظيفة الحالية، ومدة العمل في المؤسسة الحالية، والجنسية وأخيراً الدخل الشهري.

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام أسلوب كرنباخ ألفا لتحديد درجة ثبات القياسات المستخدمة في البحث والأسلوب الإحصائي الوصفي المتمثل في النسب المئوية والتكرارات لعرض سمات عينة البحث. كذلك تم استخدام أسلوب الانحدار التدريجي المتعدد، وتحليل التباين ANCOVA وتحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات البحث.

حدود البحث

١ - قيس الأداء الوظيفي لمفردات عينة البحث باستخدام أسلوب التقييم الذاتي الذي قد يؤدي استخدامه إلى حدوث تحيز من قبل المستقصي منهم مما قد يؤثر في نتائج البحث وكان من الأجدر الاعتماد على تقييم الأداء من قبل الرؤساء والمشرفين، نظراً لصعوبة ذلك فقد تم الاعتماد على أسلوب التقييم الذاتي. ولكن كما سبق ذكره فإن أسلوب التقييم الذاتي قد استخدم من قبل في بحوث سابقة وأعطى نتائج مرضية.

٢ - ركز البحث الحالي على جانب واحد من جوانب العدالة الداخلية والعدالة الخارجية وهو العائد المادي وأغفل جوانب أخرى مثل الترقية والحوافز والزيادات والمزايا المالية الإضافية والتقدير.

النتائج والمناقشة

إن هذا الجزء من البحث يعرض النتائج التي توصل إليها البحث ويناقشها، ويختبر صحة فرضياته أو عدم صحتها. ويبين جدول ٢ نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد.

يلاحظ من جدول ٢ أن الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة لا يؤثر في الولاء التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى أنه طالما أن العائد المادي الفعلي الذي يحصل عليه الموظف يتساوى مع ما يتوقعه من عائد مادي من الوظيفة فإنه لا يهمه ما إذا كان هذا العائد مماثلاً لما يحصل عليه الآخرون داخل المؤسسة أم لا.

وبما أنه لا توجد علاقة معنوية بين الرضا عن العدالة الداخلية والولاء التنظيمي فإنه لا يمكن بالتالي قبول الفرضية الأولى من فرضيات البحث التي تقترض وجود علاقة بين المتغيرين المذكورين.

يتبين من جدول ٢ أيضاً أن الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة يؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي ($P < 0.009$) أي أن أداء الموظف يزداد كلما زاد مستوى رضائه عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن شعور الموظف بأن ما يحصل عليه من عائد مادي من الوظيفة يماثل ما يحصل عليه في المؤسسة نفسها زملاؤه الذين يقومون بأعمال مماثلة لعمله - قد يترتب عليه شعور بالعدالة والرضا مما يؤثر بشكل إيجابي في روحه المعنوية ومن ثم على أدائه في الوظيفة. وبما أن هناك علاقة تربط بين الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة والأداء الوظيفي لذلك يمكن قبول الفرضية الثانية من فرضيات البحث.

ويوضح جدول ٣ نتائج تحليل التباين الأحادي بين الرضا عن العدالة الداخلية والخصائص الفردية.

جدول ٢

نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد

المفغيرات المستقلة	المفغيرات التابعة	قيمة B	قيمة ت	R^2
العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة	الولاء التنظيمي	٠,١٥٢٦	*٥,٠٥٥	٠,٢٠
- مستوى العائد المادي الفعلي		٠,٠٨٩٢	*٢,٠٨٨٣	
العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة	الأداء الوظيفي	٠,٠٥٧٩	*٣,٠٧٢	٠,١٨
العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة		٠,٠٦٠٥	*٢,٦١٠	

* $p < 0.01$

جدول ٣

نتائج تحليل التباين الأحادي بين الرضا عن العدالة الداخلية والخصائص الفردية

الخصائص	قيمة ف
المستوى الوظيفي	*٨,٢٠٩٦
الجنسية	*٢,٨٥٩٤
الخبرة في الوظيفة الحالية	*٣,٥٦٠
مدة العمل في المؤسسة الحالية	*٤,٨٣١٦
العمر	*٥,٠٧٦٥
الدخل الشهري	*١٣,٨٢٨٧

* $p < 0.001$ ** $p < 0.05$

يتضح من جدول ٣ أن المستوى الوظيفي، ومدة العمل في المؤسسة، والعمر، والدخل الشهري تؤثر في الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة عند مستوى معنوية ($P < 0.01$) والجنسية والخبرة في الوظيفة الحالية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$)، لذلك يمكن قبول الفرضية الثالثة من فرضيات البحث.

لقد أوضحت النتائج أن شاغلي الوظائف العليا أكثر رضا عن مستوى العدالة الداخلية للعائد المادي للوظيفة من شاغلي الوظائف الدنيا. وبينت

الأسلوب أن الجنسية تؤثر في الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة عند مستوى معنوية ($P < 0.10$) وكانت قيمة (ف = ٢,١١). وتبين كذلك أن تفاعل الجنسية ومستوى الوظيفة يؤثر في الرضا عن العدالة الداخلية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) وكانت قيمة (ف = ٢,٢١)، كذلك يؤثر الدخل الشهري في الرضا عن العدالة الداخلية عند مستوى معنوية ($P < 0.01$) وكانت قيمة (ت = ٢,٩٤).

ويمكن القول إن هذه النتائج تؤيد إلى حد ما تم التوصل إليه عند استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي. وقد بينت المتوسطات التي تم الحصول عليها من تحليل التباين أن المواطنين شاغلي وظيفة أعلى من رئيس قسم أكثر رضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة من الوافدين العرب والوافدين غير العرب شاغلي الوظائف نفسها، وتبين كذلك أن الموظفين الحاصلين على دخول شهرية تتجاوز العشرة آلاف درهم أكثر رضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة من الوافدين العرب وغير العرب الحاصلين على المستوى نفسه من الدخل.

يتضح من جدول ٢ أن الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة يؤثر تأثيراً معنوياً في الولاء التنظيمي ($P < 0.01$)، هذا يعني أن زيادة الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة يؤدي إلى زيادة الولاء للمنظمة، هذا شيء منطقي حيث إن إحساس العاملين بأن العائد المادي الذي يحصلون عليه ووظائفهم يماثل العائد المادي الذي يحصل عليه زملاؤهم في مؤسسات أخرى ويقومون بأعمال مماثلة لأعمالهم يؤدي حتماً إلى زيادة ولائهم لمؤسساتهم نتيجة لشعورهم بالعدالة والرضا. هذه النتيجة تدعم الفرضية الرابعة وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية.

يلاحظ من جدول ٢ أيضاً أن الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة يؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي ($P < 0.01$)

المتوسطات التي تم الحصول عليها من تحليل التباين أن المواطنين أكثر رضا عن مستوى العدالة الداخلية للعائد المادي للوظيفة من العمالة الوافدة، كذلك تبين أن هؤلاء الذين لهم خبرة عملية في الوظيفة الحالية تتراوح بين ٥ و ١٥ سنة أكثر رضا عن مستوى العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة من هؤلاء الذين تقل مدة خبرتهم عن ٥ سنوات وهؤلاء الذين تزيد مدة خبرتهم على ١٥ سنة.

وتبين أيضاً أن هؤلاء الذين تتراوح مدة عملهم لدى المؤسسة الحالية بين ٥ و ١٥ سنة أكثر رضا عن مستوى العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة من هؤلاء الذين تقل مدة عملهم عن ٥ سنوات وكذلك الذين تزيد مدة عملهم على ١٥ سنة. واتضح أيضاً أن الذين تزيد أعمارهم على ٤٥ سنة أكثر رضا عن مستوى العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة من هؤلاء الذين تقل أعمارهم عن ٤٥ سنة.

وتبين كذلك أن هؤلاء الذين تزيد دخولهم على عشرة آلاف درهم أكثر رضا عن مستوى العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة من هؤلاء الذين تقل دخولهم الشهرية عن عشرة آلاف درهم.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Heneman, 1985) التي توصلت إلى أن العمر والخبرة ومستوى العائد المادي الفعلي تؤثر في الرضا عن العائد المادي من الوظيفة وكذلك مع نتائج دراسة (Berkowitz et al., 1967) التي كشفت عن أن العمر والمستوى الوظيفي والتعليم تؤثر تأثيراً معنوياً - وإن كان صغيراً - في الرضا عن العائد المادي من الوظيفة.

يجب التنويه بأن البحث قد استخدم أسلوب تحليل التباين (ANCOVA) الذي يأخذ التفاعل بين المتغيرات المستقلة في الحسبان وذلك لدراسة أثر الخصائص الفردية في المتغيرات التابعة وهي الأبعاد الثلاثة للرضا عن العائد المادي من الوظيفة. وتبين من استخدام هذا

المتحدة أكثر رضا عن العدالة الخارجية من العمالة الوافدة واتضح أيضا أن هؤلاء الذين تتراوح مدة خبرتهم في الوظيفة الحالية بين ٥ إلى ١٥ سنة أكثر رضا عن العدالة الخارجية من هؤلاء الذين تقل مدة خبرتهم عن ٥ سنوات أو الذين تزيد مدة خبرتهم على ١٥ سنة. وتبين كذلك أن هؤلاء الذين تتراوح مدة عملهم في المؤسسة الحالية بين ٥ إلى ١٥ سنة أكثر رضا عن العدالة الخارجية من هؤلاء الذين تقل مدة عملهم في المؤسسة الحالية عن ٥ سنوات أو الذين تزيد مدة عملهم على ١٥ سنة. واتضح أيضا أن هؤلاء الذين تزيد دخولهم الشهرية على عشرة آلاف درهم أكثر رضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة من هؤلاء الذين تقل دخولهم الشهرية عن عشرة آلاف درهم.

ولدى استخدام تحليل التباين تبين أن الدخل الشهري فقط يؤثر تأثيرا معنويا في الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة عند مستوى ($p < 0.05$) وكانت قيمة ($t = 2.27$). ومن المتوسطات التي تم الحصول عليها من تحليل التباين تبين أن الوافدين (الآسيويين) الذين تزيد دخولهم الشهرية على عشرة آلاف درهم أكثر رضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة من المواطنين أو الوافدين العرب الذين تزيد دخولهم الشهرية على عشرة آلاف درهم.

يتضح من جدول ٢ كذلك أن هناك علاقة معنوية بين الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة وبين الولاء التنظيمي ($P < 0.01$). هذا يعني أن زيادة الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤدي إلى زيادة ولاء الموظف للمؤسسة. هذه النتيجة تدعم الفرضية السابعة من فرضيات البحث وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية. إن هذه النتيجة منطقية حيث إن إحساس الفرد العامل بأن العائد المادي الفعلي من الوظيفة يعادل أو يفوق العائد المادي الذي يتوقعه من هذه الوظيفة يؤدي إلى شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة والرغبة

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الخامسة ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أنه إذا كان لدى الموظف شعور بأن العائد المادي الذي يحصل عليه من وظيفته يعادل العائد المادي الذي يحصل عليه زميل له يعمل في مؤسسة أخرى وفي عمل مماثل لعمله فإن هذا الشعور يترتب عليه الشعور بالعدالة والرضا ومن ثمّ ينعكس بشكل إيجابي على أدائه الوظيفي.

يبين جدول ٤ نتائج تحليل التباين الأحادي بين الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة والخصائص الفردية.

جدول ٤

نتائج تحليل التباين الأحادي بين الرضا عن العدالة الخارجية والخصائص الفردية

المتغيرات	قيمة ف
المستوى الوظيفي	*٣,٠١٢٧
الجنسية	**٤,٣٦٥٥
الخبرة في الوظيفة الحالية	***٤,٢٤٨١
مدة العمل في المؤسسة الحالية	**٥,٧٧١٨
العمر	١,٢٣٦٥
الدخل الشهري	**٨,٣٢٩٩

* $p < 0.10$

** $p < 0.01$

*** $p < 0.05$

يتضح من جدول ٤ أن المستوى الوظيفي والجنسية والخبرة في الوظيفة الحالية ومدة العمل في المؤسسة الحالية والدخل الشهري تؤثر تأثيرا معنويا في الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة.

إن هذه النتيجة تدعم الفرضية السادسة من فرضيات البحث وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية. ومن المتوسطات التي تم الحصول عليها من تحليل التباين تبين أن شاغلي الوظائف العليا أكثر رضا عن مستوى العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة من شاغلي الوظائف الدنيا وتبين كذلك أن مواطني دولة الإمارات العربية

في المؤسسة الحالية والدخل الشهري تؤثر تأثيراً معنوياً في الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة وهذه النتيجة تدعم الفرضية التاسعة وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية.

ولقد بينت المتوسطات التي تم الحصول عليها من تحليل التباين أن شاغلي الوظائف العليا أكثر رضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة من شاغلي الوظائف الدنيا وقد يرجع ذلك إلى ارتفاع معدلات أجور شاغلي الوظائف العليا. كذلك تبين أن المواطنين أكثر رضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة من العمالة الوافدة، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى ارتفاع معدلات أجور المواطنين مقارنة بأجور العمالة الوافدة وبينت النتائج أيضاً أن الذين لديهم خبرة عملية في الوظيفة الحالية تتراوح بين ٥ إلى ١٥ سنة أكثر رضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة من هؤلاء الذين تقل مدة خبرتهم عن ٥ سنوات وهؤلاء الذين تزيد مدة خبرتهم على ١٥ سنة. وأوضحت النتائج كذلك أن الذين تتراوح مدة عملهم مع المؤسسة الحالية بين ٥ و ١٥ سنة أكثر رضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة من هؤلاء الذين تقل مدة عملهم لدى المؤسسة عن ٥ سنوات وأيضاً الذين تزيد مدة عملهم لدى المؤسسة الحالية عن ١٥ سنة.

بينت النتائج أيضاً أن الذين تزيد دخولهم الشهرية على عشرة آلاف درهم أكثر رضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة من هؤلاء الذين تقل دخولهم الشهرية عن عشرة آلاف درهم واتضح من استخدام أسلوب تحليل التباين أن الجنسية وتفاعل مستوى الوظيفة مع الجنسية تؤثر تأثيراً معنوياً في الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة عند مستوى معنوية ($P < 0.01$) وكانت قيمة (ف) = ٢,٥٤ و (١,٨٨) على التوالي، بينما يؤثر الدخل الشهري في الرضا عن مستوى العائد المادي

في التضحية من أجلها واستمرار العمل بها وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة ولائه لهذه المؤسسة وهذه النتيجة تؤيد ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسات: (Rhodes and Steers, 1981; McFarlin and Frone, 1990; Lawler, 1971) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الرضا عن العائد المادي من الوظيفة والولاء التنظيمي ويلاحظ من جدول ٢ أيضاً أن الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة لا يؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي.

قد تفسر هذه النتيجة على أساس وجود متغيرات أخرى قد تؤثر في الأداء الوظيفي غير الرضا عن العائد المادي الفعلي من الوظيفة، فإحساس الموظف مثلاً بأنه يحقق ذاته من خلال الوظيفة قد يترتب عليه عدم اهتمامه بمستوى العائد المادي من الوظيفة وهذه النتيجة لا تدعم الفرضية الثامنة من فرضيات البحث وبالتالي يمكن رفض هذه الفرضية.

يوضح جدول ٥ نتائج تحليل التباين الأحادي بين الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والخصائص الفردية.

جدول ٥

نتائج تحليل التباين الأحادي بين الرضا عن مستوى العائد المادي والخصائص الفردية

المتغيرات	قيمة ف
المستوى الوظيفي	*٥,٣٣٢٧
الجنسية	**٢,٧٩٦٧
الخبرة في الوظيفة الحالية	*٤,٨٨٩٩
مدة العمل في المؤسسة الحالية	*٥,٤٤١٣
العمر	٠,٩٧٢٤
الدخل الشهري	*٧,٨٩٨٨

* $p < 0.01$

** $p < 0.05$

يتضح من جدول ٥ أن المستوى الوظيفي والجنسية والخبرة في الوظيفة الحالية ومدة العمل

الفعلي من الوظيفة عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) وكانت قيمة (ت = ٢,٢١).

الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة في الأداء الوظيفي.

تؤكد هذه النتائج ما تم التوصل إليه بأسلوب التباين الأحادي وتبين من المتوسطات التي تم الحصول عليها من تحليل التباين أن المواطنين شاغلي وظائف أعلى من وظيفة رئيس قسم أكثر رضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة من الوافدين العرب وغير العرب شاغلي الوظائف نفسها وتبين كذلك أن المواطنين الذين تزيد دخولهم الشهرية على عشرة آلاف درهم أكثر رضاء عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة من الوافدين العرب وغير العرب الذين تزيد دخولهم الشهرية على عشرة آلاف درهم.

٣ -

إن المستوى الوظيفي والجنسية والخبرة في الوظيفة الحالية ومدة العمل في المؤسسة الحالية والعمر والدخل الشهري تؤثر في الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة في حين تؤثر هذه المتغيرات عدا العمر في الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة وعن الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة وذلك عند أخذ تأثير كل متغير من تلك المتغيرات على حدة في المتغيرات التابعة. أما عند أخذ تأثير تلك المتغيرات مجتمعة فإن الدخل الشهري يؤثر تأثيرا معنويا في الأبعاد الثلاثة للرضا عن العائد المادي للوظيفة، في حين تؤثر الجنسية وتفاعل الجنسية مع مستوى الوظيفة في الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة وكذلك في الرضا عن العائد المادي الفعلي للوظيفة.

الخلاصة والتوصيات

تناول البحث بالدراسة والتحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية وعن العدالة الخارجية وعن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي. كما تناول أثر بعض الخصائص الفردية (الصفات الشخصية) في الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة. وتتلخص النتائج التي توصل إليها البحث في الآتي:

يوصي الباحث بناء على النتائج السابقة بالآتي:

١ - ضرورة الأخذ في الاعتبار عند تصميم نظم الأجور والمكافآت تحقيق قدر من العدالة الداخلية والخارجية للعائد المادي من الوظيفة حيث إن ذلك سوف يعمل على زيادة ولاء العاملين للمؤسسة وتحسين مستوى أدائهم وزيادة رضائهم الوظيفي مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة وإنتاجيتها. كما أن تصميم نظم أجور ومكافآت تراعي العدالة الداخلية والعدالة الخارجية يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على المحافظة على الكفاءات الموجودة لديها وجذب أفضل الكفاءات الموجودة في سوق العمل للعمل في المؤسسة.

١ - إن الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة وكذلك الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي يؤثران بشكل معنوي وإيجابي في الولاء التنظيمي في حين لا يؤثر الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة في الولاء التنظيمي.

٢ - إن الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة تؤثران في الأداء الوظيفي في حين لا يؤثر

٢ - ضرورة أخذ الخصائص الفردية المؤثرة في الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة في الحساب ولا سيما تلك التي يمكن التحكم فيها أو التأثير فيها عند وضع نظم الأجور والمكافآت وتصميمها في المؤسسة.

الدراسات المستقبلية

نظرا لأهمية موضوعي الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لما لهما من تأثير مهم في أداء المؤسسة وإنتاجيتها وربحياتها ونظرا لأن هذا البحث قد ركز على تأثير عدد محدود من المتغيرات في هذين الموضوعين فإن هناك العديد من الموضوعات الجديرة بالدراسة والتحليل. فقد

المراجع

آدم غازي العتيبي، ١٩٩٣، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، مجلد ١، العدد ١: ١٠٩-١٣٤.

رفعت محمد جاب الله، ١٩٩٢، محددات ونتائج رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة قطر، الدوحة، العدد الثالث: ١١-٤٢.

عادل محمد زايد، ١٩٩٤، تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية، **مجلة العلوم الإدارية**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، فرع بني سويف.

عايدة سيد خطاب، ١٩٨٨، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، **مجلة العلوم الإدارية**، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٣: ٢٣-٦٤.

يتوقع مثلاً أن يؤثر إحساس العاملين بعدالة نظام الترقي في المؤسسة في ولائهم للمؤسسة وأدائهم الوظيفي. ومن هنا اقتصرَت الدراسة الحالية على دراسة أثر بعض الخصائص الفردية في أبعاد الرضا عن العائد المادي من الوظيفة ذات الأبعاد الثلاثة وبالتالي فإن دراسة أثر الخصائص التنظيمية في أبعاد الرضا عن العائد المادي للأبعاد الثلاثة يُعدُّ من الموضوعات التي تستحق الدراسة والتحليل، واقتصرَ البحث الحالي كذلك على دراسة جانب واحد من جوانب العدالة الداخلية والعدالة الخارجية، كما ذكرنا سابقاً، لذلك فإن دراسة الجوانب الأخرى للعدالة الداخلية والعدالة الخارجية تعد من الموضوعات المهمة والجديرة بالاهتمام أيضاً.

عبدالرحيم بن علي المير، سبتمبر ١٩٩٥، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٣٥: ٢٠٧-٢٥٢.

عبدالرحيم علي القطان، ربيع ١٩٨٧، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١١: ٥-٣٢.

عبدالله بن عبدالغني الطجم، ١٩٩٦، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، مجلد ٣، العدد ٢: ١٠٣-١٢٥.

والرضا الوظيفي، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٢: ٥-٢١.

محمد محمد عريشه، ١٩٨٩، ارتباط العاملين بالمنظمة وعلاقته باتجاهاتهم ومرتباتهم وخصائصهم الديموغرافية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في صناعة الغزل والنسيج في مصر، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٣٨: ٩٧-١٣٤.

فضل صباح الفضلي، مايو ١٩٩٧، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، *الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٣٧: ٧٥-١٢٠.

كامل علي متولي عمران، ١٩٩١، أثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٤١: ٤٠١-٤٣٦.

محمد إبراهيم التويجري، شتاء ١٩٨٨، تأثير مركز التحكم كعامل وسيط في علاقة الأداء الوظيفي

Adams, J. S. 1965. Injustice in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, New York: Academic Press, 267-299.

Adams, J. Stacy. 1963. Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5): 422-436.

Al-Gattani, A. R. A. 1983. *The Path-Goal Theory of Leadership: An Empirical and Longitudinal Analysis*. Unpublished Doctoral Dissertation, Arizona State University.

Alley, W., and Gould, R. B. October. 1975. Feasibility of Estimating Personnel Turnover From Survey Data: A Longitudinal Study, Brooke Air Force Base, Tx: Air Force Human Resources Laboratory.

Al-Meer, A. A. 1989. Organizational Commitment: A Comparison of Westerners, Asians and Saudis, *International Studies of Management and Organization*, 19 (2): 74-84.

Al-Shaikh, F. N. 1995. Organization Commitment in the Banking Sector in Jordan: An Empirical Investigation. *Journal of Administrative Sciences and Economics*, 6: 3-15.

Baugh, S. Gaye, and Roberts, Ralph M. 1994. Professional and Organizational Commitment Among Engineers: Conflicting or Complementary?. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41 (2): 108-114.

Berkowitz, Leonard; Fraser, Colin; Treasure, F. Peter, and Cochran, Susan. 1967. Pay, Equity, Job Gratifications and Comparisons in Pay Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 72 (4): 544-551.

Brett, Joan F., Cron William L., and Slocum, John W., Jr. 1995. Economic Dependency on Work: A Moderator of The Relationship Between Organizational Commitment and Performance, *Academy of Management Journal*, 38 (1): 261-271.

Gilsson, Charles, and Durick, Mark. 1988. Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1): 61-81.

Heneman, H. G., III. 1985. Pay Satisfaction In K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds). *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3: 115-139, Greenwich, CT: JAI Press.

- Kalleberg, Arne L., and Marsden, Peter V. 1995. Organizational Commitment and Job Performance in The U.S. *Labor Force, Research in the Sociology of Work*, 5: 235-257.
- Lawler Edward E., III. and O'Gara, Paul W. 1967. Effects of Inequity Produced by Underpayment on Work Output, Work Quality, and Attitudes Toward the Work. *Journal of Applied Psychology*, 51 (5): 403-410.
- Lawler, E. E., III. 1971. *Pay and Organization Effectiveness: A Psychological Review*, New York: Brooks-Cole.
- Livingstone, Linda Parrack; Roberts, James A., and Chonko, Lawrence B. (Spring 1995). Perceptions of Internal and External Equity As Predictors of Outside Salespeople's Job Satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XV (2): 33-46.
- McCaul, H., and Hinsz, S. 1995. Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward The Organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 3: 80-90.
- McFarlin, Dean B., and Frone, Michel R. 1990. A Two-Tier Wage Structure In A Nonunion firm. *Industrial Relations*, 29 (1): 145-154.
- Meyer, John P., Paunonen, Sampo V., Gelatly, Lan R., Goffin, Richard D., and Jackson, Douglass N. 1989. Organizational Commitment and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1): 152-156.
- Mondy, R. Wayne, and Noe, Robert M. 1996. *Human Resource Management*, 6th edition, Prentice Hall, Inc. USA.
- Motowidlo, S. J. 1982. Relationship Between Self-Rated Performance and Pay Satisfaction Among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology*, 67: 209-213.
- Mowday, R. T., Potrer, L. W., and Dubin, R. 1974. Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12:231-248.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2):224 - 47.
- Mowday, R., Porter, E., and Steers, R. 1982. *Employee - Organization Linkage: Psychology of Commitment*, Academic Press.
- Oldham, Greg, R., Kulik, Carol T., Ambrose, Maureen L., Stepina, Lee P. and Brand, Julianne F. 1986. Relations Between Job Fact Comparisons and Employee Reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38: 28-47.
- Pritchard, Robert D. 1969. Equity: A Review and Critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 176-211.
- Rhodes, D. R., and Steers, R. M. 1981. Conventional Vs Worker Owned Organizations. *Human Relations*, 34: 1013-1035.
- Roberts, James A., and Chonko, Lawrence B. Summer. 1996. Pay Satisfaction and Sales Force Turnover: The Impact of Different Facets of Pay on Pay Satisfaction and Its Implication for Sales Force Management. *Journal of Managerial Issues*, VIII (2): 154-169.
- Savery, Lawson K. 1993. Difference Between Perceived and Desired Leadership Style: The Effect on Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 8 (6): 28-32.
- Schuler, Randall S., and Jackson, Susan E. 1996. *Human Resource Management*, 6th edition, West Publishing Co, New York, USA.

- Shore, Lynn Mcfarlane, and Martin, Harry J. 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42 (7): 625-638.
- Somers, M. 1995. Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 49-58.
- Steers, Richard M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.
- Stevens, J.M., Beyer, J. M., and Trice, H. M. 1978. Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21: 380-296.
- Summers, Timothy P., and Hendrix, William H. 1991. Modelling The Role of Pay Equity Perceptions: A Field Study. *Journal of Occupational Psychology*, 64: 145-157.
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Ward, Edward A., and Davis, Elaine. 1995. The Effect of Benefit Satisfaction on Organizational Commitment. *Compensation & Benefits Management*, 11 (3): 35 - 40.
- Weiner, N. 1980. Determinants and Behavioral Consequencess of Tow Models. *Personnel Psychology*, 33: 741-757.
- Weiss, D. J., Dawis, R. S., England, G. W., and Lofquist, L.H. 1967. Manual for the Minnerota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, xxii.
- Wiener, Yoash, and Vardi, Yoav. 1980. Relationships Between Job, Organization and Career Commitment and Work Outcomes - An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26: 81-96.
- Wilson, Patricia A. 1995. The Effects of Politics and Power on The Organizational Commitment of Federal Executives. *Journal of Management*, 21 (1): 101-118.
- Zeffane, Richard. 1994. Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, 47 (8): 977-1010.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN SATISFACTION WITH INTERNAL, EXTERNAL EQUITY AND PAY LEVEL AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY

DARWISH A. YOUSEF

United Arab Emirates University

This study aims to examine the effect of satisfaction with internal, external equity and pay level on organizational commitment and job performance using a sample of 567 employees in government and business organizations in the United Arab Emirates. The results indicate that satisfaction with external equity and pay level affect significantly organizational commitment. The results also indicate that satisfaction with internal and external equity affects significantly job performance.

درويش عبدالرحمن يوسف (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة كنت، المملكة المتحدة، ١٩٨٩)، أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، له اهتمامات بحثية في مجال استخدامات الأساليب الكمية والحاسوب في الإدارة، وإدارة الموارد البشرية.

المجلة العربية للعلوم الإنسانية

الطبعة - فصلية - محكمة

تصدر عن مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت

رئيس التحرير د. شفيقة بستي

صدر العدد الأول في يناير 1997

الاشتراكات

- الكويت: 3 دنانير للأفراد - ديناران للطلاب - 15 ديناراً للمؤسسات.
- الدول العربية: 4 دنانير للأفراد - 15 ديناراً للمؤسسات.
- الدول الأجنبية: 15 دولاراً للأفراد - 60 دولاراً للمؤسسات.

بحوث باللغة العربية والإنجليزية - ندوات
مناقشات - عروض كتب - تقارير

جميع المراسلات إلى رئيس التحرير:

ص.ب 26585 الصفاة، ريم، الكويت 13110

هاتف: 4815454 - فاكس: 4812514

Internet: ajh@kuc01.kuniv.edu.kw

يمكنكم الاطلاع على المجلة باللغتين العربية والإنجليزية مع الفهرس على شبكة الإنترنت

[HTTP://KUC01.KUNIV.EDU.KW/AJH](http://kuc01.kuniv.edu.kw/ajh)