

العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت

فضل صباح الفضلي
وعوض خلف العنزي

جامعة الكويت
دولة الكويت

الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستويات مجموعة من المتغيرات التنظيمية (اهتمام القيادة بالعاملين، والثقة بالقيادة، والعدالة التنظيمية بشقيها الإجرائي والتعاملي). كما تسعى الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية ومجموعة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، واهتمام القيادة بالعاملين، والثقة بالإدارة)، وذلك وسط قطاع الإدارة الحكومية في دولة الكويت. وتشكلت عينة الدراسة من (١٨٢) موظفاً وموظفة، يعملون في ست جهات حكومية كويتية تخضع كلها لقانون الخدمة المدنية، وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج، وأهمها: انخفاض مستويات اعتراف العاملين الذكور باهتمام القيادة، إضافة إلى انخفاض مستويات ثقة العاملين الذكور بالإدارة أو القيادة مقارنة بالإناث العاملات. وانخفاض إحساس العاملين الذكور بالعدالة التنظيمية مقارنة بإحساس العاملات الإناث. ووجود علاقة عكسية واضحة ما بين المؤهل العلمي، ومدة الخبرة، وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية. كما يلعب متغيري الثقة بالقيادة، واهتمام القيادة بالعاملين الدور الأساسي على مستوى التأثير بمستويات إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وسط بيئة عينة الدراسة. وتتأثر العدالة الإجرائية باهتمام القيادة بالعاملين، مقابل تأثر عدالة التعامل بالثقة بالقيادة بالدرجة الأولى.

الحكومية، فإن مفهوم العدالة التنظيمية تحديداً قد وجد اهتماماً متصاعداً في الغرب مع بداية عقد التسعينيات من القرن

على الرغم من أن مفهومي العدالة والمساواة يعدّان من أهم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة

مصطلحات علمية

العدالة التنظيمية، عدالة الإجراءات، عدالة التعامل، اهتمام القيادة بالعاملين، الثقة بالقيادة، المتغيرات الديموغرافية.

بشكل أكثر عمقاً وجدية بمتغير العدالة التنظيمية، وبخاصة في بيئة إدارية تعاني بشكل واضح من عدة سلبيات، قد يكون تراجع درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية أحد مصادرها، وفي مقدمة تلك السلبيات ارتفاع معدلات الإجازات المرضية دون حاجة فعلية، والوساطة، وتراجع مستويات الالتزام والانضباط الإداري (الفضلي وآخرون، ٢٠٠١).

أهمية الدراسة

يمكن القول في ضوء ما سبق أن أهمية الدراسة تبرز من عدة أبعاد متشعبة؛ منها ما هو مرتبط بقلّة الدراسات العربية المتعاملة مع متغير العدالة التنظيمية بصورة عامة، وندرة الدراسات الكويتية المتناولة للمتغير السابق ذكره بصورة خاصة. بل إن الدراسات الأجنبية غالباً ما تناولت متغير العدالة التنظيمية وسط بيئة القطاع الخاص.

لذلك تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال سعيها لمعالجة متغير العدالة التنظيمية بالدراسة وبحث تفاعلاته مع مجموعة مهمة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية وسط بيئة الإدارة العامة.

ويضيف اهتمام هذه الدراسة بربط متغير القيادة الإدارية بمتغير العدالة التنظيمية (الإجرائية، والتعاملية) بُعداً آخر لأهمية الدراسة وبخاصة أن القيادة الإدارية تقوم بدور أساسي على مستوى التأثير في جملة من المتغيرات التنظيمية (الفضلي،

الماضي (Neiehoff & Moorman, 1993). ويلاحظ بصورة عامة أن اهتمام الدراسات والأبحاث على مستوى العدالة التنظيمية انصب بصورة واسعة على القطاع الخاص أو قطاع إدارة الأعمال، مقابل اهتمام أقل بالمتغير نفسه على مستوى القطاع الحكومي (Al-Otaibi, 2003).

وإذا كانت أدبيات إدارة الأعمال في العالم العربي لم تُعط متغير العدالة التنظيمية ما يستحق من بحث وتحقيق (العجمي، ١٩٩٨)، فإن واقع أدبيات الإدارة الحكومية في العالم العربي أيضاً لم يبتعد كثيراً عن تلك الحالة.

وعلى الرغم من تراجع مستويات ودرجة ثقة الموظف الحكومي في دولة الكويت بالإدارة، مقارنة بدرجة ثقة الموظف بالقطاع الخاص في البيئة نفسها (الفضلي، ١٩٩٩)، وعلى الرغم من أهمية اهتمام القيادة وتفاعلها مع التابعين وتأثير ذلك التفاعل الثنائي على مستويات تهيئة فرص وأجواء أكثر إيجابية لدعم أكثر من متغير تنظيمي مهم (الفضلي، ١٩٩٧)، فمن الملاحظ وجود ندرة واضحة، وتحديدًا في بيئة الدراسة على مستوى التحقق من طبيعة واتجاهات العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة بالإدارة من جهة، والعدالة التنظيمية واهتمام الإدارة أو القيادة بالتابعين من جهة أخرى.

وتضيف قضية الإنتاجية العامة في دولة الكويت وكل ما يرتبط بتلك الإنتاجية من جوانب بُعداً آخر يؤكد ضرورة الاهتمام

وأجهزة الإدارة الحكومية في دولة الكويت - شأنها شأن كل الأجهزة العامة في مختلف دول العالم - لا تستطيع إلا الاهتمام بكل توجه إداري أو تنظيمي جديد. ولا تملك الأجهزة الحكومية في دولة الكويت سوى العمل قدر المستطاع للاستفادة من أي مفهوم أو أداة أو فلسفة حديثة من الممكن أن تسهم برفع كفاءة أداء الإدارة العامة أو جودتها. ولكن مقابل ذلك وعلى أرض الواقع مازالت الإدارة الحكومية الكويتية تعاني من جملة مشاكل منها عدم وجود معايير موضوعية واضحة وثابتة لشغل الوظائف الإشرافية والقيادية، وعدم الاعتماد على إجراءات موضوعية، سواء على مستوى شغل الوظائف العامة أو تقديم الخدمات العامة، وتراجع مستويات الالتزام والانضباط الإداري (الفضلي وآخرون، ٢٠٠١).

وتبرز أيضاً سلسلة أخرى من المؤشرات الدالة على وجود خلل ما على مستوى الأداء التنظيمي للإدارة العامة الكويتية، وفي مقدمة تلك المؤشرات معاناة العاملين في أجهزة الخدمة العامة من مظاهر الإحباط الوظيفي، وارتفاع معدلات الاضطرابات السيكوماتية وتوترات العمل (العتيبي، ١٩٩٨، ١٩٩٧؛ المشعان، ٢٠٠١)، والتمارض وسوء استخدام الإجازات المرضية (الفضلي، ١٩٩٩).

ومما سبق تبرز أهمية مشكلة الدراسة، حيث تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية في الأجهزة الحكومية الكويتية،

وتبرز خصوصية أهمية هذه الدراسة أيضاً من خلال سعيها إلى التأكيد على أهمية عاملي اهتمام القيادة والثقة بالقيادة على مستوى إدارة المنظمات العامة، وضرورة رفع درجة وعي القيادة الإدارية بأهمية متغير العدالة التنظيمية من جهة، وتأثير تفاعل وسلوك واتجاهات القيادي، ودرجة اهتمامه بالأفراد على مستويات الإحساس بالعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية من جهة أخرى، وبخاصة أن الإحساس بالعدالة التنظيمية مرتبط لدى كل فرد من أفراد التنظيم بنزاهة الإجراءات والمخرجات وموضوعيتها (Saal & Moore, 1993).

مشكلة الدراسة

تتعدد التحديات التي تواجه منظمات الإدارة الحكومية في القرن الجديد، ولم تعد قضية الإنتاجية وخفض التكاليف وتبني أساليب إدارة الأعمال الفاعلة في بيئة الإدارة العامة، لم تعد تلك القضايا تمثل القضايا الأساسية الوحيدة التي تشغل اهتمام المنظمات الحكومية، بل جاءت سلسلة جديدة من القضايا لتدخل على قائمة أولويات الإدارة الحكومية واهتماماتها في مختلف دول العالم، وفي مقدمة تلك القضايا الجديدة جاءت قضية تطوير أخلاقيات خاصة بالإدارة الحكومية، وهي أخلاقيات سبق أن لفتت الانتباه إلى أهميتها مجموعة من الباحثين مع بداية العقد الأخير من القرن العشرين (Cooper, 1990; Lewis, 1991; Stewar, 1991).

٦ - تقديم مجموعة من المقترحات للإسهام في رفع مستوى الاهتمام بالعدالة التنظيمية وسط بيئة الإدارة الحكومية بدولة الكويت.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً - الإطار النظري

في هذا الجزء من الدراسة نسعى لبيان طبيعة وأهمية متغيرات الدراسة الأساسية، وأسباب التركيز على متغيري العدالة الإجرائية وعدالة التعامل دون عدالة التوزيع في بيئة الدراسة. فالدراسة تتعامل مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في محاولة لفهم أعمق لمتغير العدالة التنظيمية ونوعية المتغيرات المسهمة في تدعيم تواجدته في منظمات الإدارة العامة أو تراجعها.

وإذا كان التناول التقليدي للعدالة التنظيمية يركز على العدالة التوزيعية أي توزيع الفرص والموارد التنظيمية (ممارمه، ٢٠٠٠)، فإن هذه الدراسة تركز في تعاملها مع العدالة التنظيمية على محوري الإجراءات والتعامل. وقد أسهمت طبيعة بيئة الدراسة في عملية تجاوز الإطار التقليدي في التركيز على العدالة التوزيعية؛ لأن عدالة التوزيع في الأجهزة الحكومية عينة الدراسة محددة الإطار ومعروفة المكونات بصورة واضحة بفضل القواعد والقوانين في نظام الخدمة المدنية، وبفضل متابعة ديوان الخدمة المدنية في الدولة لعمليات تحديد التعويض المناسب لكل

إضافة إلى درجة اهتمام القيادة بالعاملين، ودرجة الثقة بالقيادة وتأثير ذلك على العدالة التنظيمية بوصفها مدخلاً للإسهام قدر الإمكان في رفع درجة الاهتمام بمتغير أخلاقي أو قيمي مهم (العدالة التنظيمية)، وهو ما قد يؤثر في قدرة الإدارة الحكومية الكويتية عند مواجهتها لمجموعة المشكلات السابق الإشارة إليها أو سواها من مشكلات تقليدية أو متجددة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى خدمة جملة من الأهداف وسط بيئة الإدارة الحكومية الكويتية وتتمثل أهم تلك الأهداف بالآتي:

- ١ - التحقق من مستويات اهتمام القيادة بالعاملين.
- ٢ - التعرف إلى اتجاهات عينة الدراسة نحو اهتمام القيادة بها، ودرجة ثقتها بتلك القيادة.
- ٣ - التحقق من مستويات أو متوسطات العدالة التنظيمية بشقيها (عدالة الإجراءات، وعدالة التعامل) وسط مفردات عينة الدراسة.
- ٤ - التعرف إلى طبيعة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية ومتغيري اهتمام القيادة بالعاملين والثقة بالقيادة.
- ٥ - التحقق من طبيعة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية ومجموعة من المتغيرات الشخصية (الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة).

الرسمية أو العامة ذات الأوار، والعلاقات الإجرائية الموضوعية المحددة سلفاً وبوضوح. وتعتمد هذه الرؤية السابقة لدى البعض بصورة أساسية على قاعدة الفصل التام ما بين الأدوار الذاتية والأدوار العامة أو الرسمية (Elshtain, 1981).

ولكن مقابل ذلك نجد أن من أهم التحديات التي تواجه منظمات الإدارة العامة تحدي ربط الممارسات اليومية داخل تلك المنظمات بالمبادئ والأخلاقيات الأساسية للإدارة العامة، وتحدي تطوير مهارات القيادات الإدارية في المنظمات العامة بصورة تخدم القضايا الأخلاقية في محيط العمل (Jos & Hines, 1993).

وفي مقدمة القضايا الأخلاقية التي يجب أن توليها القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية في وقتنا الحالي، قضية الاهتمام بالعاملين ورعايتهم بوصف ذلك مدخلاً لتطوير الأعمال من جهة، والحفاظ على البعد الإنساني للأعمال من جهة ثانية، وبوصفه مدخلاً لرفع كفاءة العمل الحكومي وفعاليته بصورة عامة من جهة ثالثة. ويرتكز مفهوم الاهتمام أو الرعاية في هذه الدراسة على دور المدير في مساعدة المرؤوسين في حل مشكلاتهم الشخصية، ومدى اهتمام ذلك المدير بالعاملين بوصفهم بشراً في المقام الأول، إضافة إلى مدى قدرة ذلك المدير على التعامل مع كل فرد من أفراد مجموعة العمل بوصفه شخصية مستقلة ومهمة في ذاتها.

وظيفة مقابل ممارسة مهام محددة. ومن ثم تأتي العدالة الإجرائية وعدالة التعامل لتعبيراً بصورة أكثر وضوحاً في بيئة الدراسة عن العدالة التنظيمية، وبخاصة وأن عدالة الإجراءات تتقدم على عدالة التوزيع (العجمي، ١٩٩٨)، وترتبط أكثر منها بالواقع الفعلي الخاص بإجراءات تحديد حجم أو نسبة التعويض المادي المناسب لجهد كل فرد من أفراد التنظيم (Folger & Konsovsky, 1989).

كما سبق أن اهتمت أو ركزت أكثر من دراسة وطنية في بيئة الدراسة على متغير أو متغيرين فقط من متغيرات العدالة التنظيمية الثلاثة، مع تجاوز واضح للتركيز التقليدي على متغير عدالة التوزيع (Muhammad, 2002; Al-Otaibi, 2003) وذلك التجاوز ليس من باب التقليل من أهمية عدالة التوزيع بل انسجماً مع أهمية عدالة الإجراءات وعدالة التعامل وتغطيتهما ميدانياً وعملياً في بيئة الدراسة على عدالة التوزيع.

ونتناول في هذا الإطار النظري للدراسة استعراض المتغيرات الأساسية فيها، وفقاً للترتيب الآتي:

١ - الاهتمام بالعاملين:

الاهتمام أو الرعاية من حيث كونهما مفهوماً غالباً ما يرى فيه البعض قضية خاصة محصورة في تغطية العلاقات الاجتماعية الخاصة في إطار تفاعل محيط الأصدقاء أو أعضاء العائلة أكثر من كونهما مفهوماً يغطي أو ينسحب على العلاقات

٢ - الثقة بالقيادة:

كثيرة هي الدراسات التي أكدت أهمية الثقة المتبادلة ما بين الإدارة والعاملين لدعم النمو والتقدم بالنسبة للعمل والأفراد معاً، (Hirshirn, 1988; Posner *et al.*, 1985). كما أكد Decker (1993)، على أهمية بناء جسور الثقة وضرورة ذلك ما بين العاملين والإدارة من خلال العمل على بناء رؤية وفلسفة تنظيمية مشتركة.

وترتبط ثقة العاملين بالقيادة إلى حد كبير بقدرة تلك القيادة على الارتقاء لمستوى توقعات الأفراد التابعين لها (Lord & Mahler, 1993). وتقوم ثقة الفرد بالإدارة بدور كبير، سواء على مستوى إحساس الفرد بوجود بيئة أخلاقية وإيجابية للعمل، أو على مستوى استعداد الفرد لبذل المزيد من الجهد لخدمة أهداف التنظيم (Geen, 1991).

والثقة بالإدارة في هذه الدراسة مفهوم مرتبط بارتفاع معدلات احترام العاملين وتقديرهم لقدرات القيادة الإدارية وكفاءتها، وثقتهم بما تتميز به ممارسات تلك القيادة وقراراتها من جودة وفعالية.

٣ - العدالة التنظيمية:

يعدّ مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، حيث يعتمد هذا المفهوم إلى حد كبير على الزاوية التي ينظر من خلالها كل فرد للقرارات أو الإجراءات التنظيمية (زايد، ١٩٩٠). ولكن على الرغم من ذلك حرصت مجموعة من الباحثين على وضع إطار محدد لمكونات العدالة

التنظيمية، وفي مقدمة أولئك الباحثين جاء (Leventhal, 1980) ليضع ست قواعد أساسية تمثل في مجملها الإطار الهيكلي للعدالة التنظيمية، وقد تمثلت خلاصة تلك القواعد بالآتي:

أ - مدى وجود فرص حقيقية لمراجعة القرارات وتعديلها.

ب - توزيع المصادر على أسس ومعايير أخلاقية.

ج - الاهتمام بمشاركة المعنيين بعملية اتخاذ القرار ووجهات نظرهم.

د - الحيادية والابتعاد عن المصالح الشخصية عند اتخاذ القرار.

هـ - اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وسليمة.

و - عدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على جميع الأفراد، وتحت مختلف الظروف والأوقات.

ويعتمد هيكل العدالة التنظيمية في هذه الدراسة على قاعدتي عدالة الإجراءات وعدالة التعامل؛ أي مدى عدالة الإجراءات التي يتخذها أو يطبقها القيادي أو رئيس العمل، ومدى عدالة تعامل ذلك القائد أو الرئيس مع الأفراد. وكلتا القاعدتين السابقتين تعتمد بصورة أساسية على الإطار الهيكلي للعدالة التنظيمية الذي سبق أن اعتمده (Leventhal, 1980).

ثانياً - الدراسات السابقة

يقوم هذا الجزء الخاص باستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة

وعدالة التعامل أو التعاملات تعاملان معاً على ضبط مستويات موضوعية عدالة التوزيع ورفعها (العجمي، ١٩٩٨).

وقد جاءت نتائج دراسات وأبحاث سابقة أخرى لتؤكد أن العدالة التنظيمية بشقيها الإجرائي والتعاملي تحديداً، تؤثر تأثيراً واضحاً جلياً على مجموعة واسعة من المتغيرات التنظيمية المهمة. وفي مقدمة تلك المتغيرات تأتي متغيرات الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي (Tang & Baldwin, 1996; James, 1993)، وتقييم الأداء (جانب الله، ١٩٩١)، والمواطنة التنظيمية والتطوع التنظيمي (خليفة، ١٩٩٧).

وتعدّ القيادة من أهم المتغيرات ذات الارتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية، وبخاصة أن كثيراً من الأفراد العاملين في التنظيم ينظرون إلى المدير أو القائد المباشر باعتباره الممثل الأساسي والأول للعدالة التنظيمية. لذلك تتأثر إلى حد بعيد سلوكيات أولئك العاملين واتجاهاتهم بقدرة القيادة على كسب ثقة الأفراد واحترامهم، من خلال تأكيد قدرتها على تطبيق العدالة التنظيمية (Muhammad, 2002).

وقد أكد Alexander & Ruderman (1987) على أهمية العلاقة ما بين متغير القيادة أو الإدارة والعدالة التنظيمية، وذلك من خلال بيان أن تقييم وإحساس المرؤوسين بالعدالة الإجرائية تحديداً مرتبط ارتباطاً واضحاً بمجموعة من المتغيرات المهمة منها قياس ثقة الأفراد بالإدارة، وتقييم المرؤوسين لجودة أداء

بموضوع الدراسة، وسيتم التركيز على عملية التعرف إلى نوعية العلاقة المتوقعة فيما بين متغيرات الدراسة، تمهيداً لصياغة الفروض الموجهة للتحليل الإحصائي، ولبناء النموذج المقترح لطبيعة العلاقات المتوقعة ما بين تلك المتغيرات المتمثلة بثلاثة محاور أساسية هي:

أ - العدالة التنظيمية (الإجرائية والتعاملية).

ب - القيادة الإدارية (الاهتمام والثقة).

ج - المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والتأهيل العلمي، ومدة الخدمة).

فالعدالة التنظيمية تعدّ من المفاهيم أو المتغيرات التنظيمية ذات الارتباط المباشر بالجانب المعنوي والجانب المادي معاً، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي. ولكن درجة ارتباط مكونات العدالة التنظيمية بأي جانب من الجانبين السابق ذكرهما (المعنوي والمادي) غير متساوية، فعدالة الإجراءات مثلاً تعد أكثر ارتباطاً وتعبيراً عن الجانب المعنوي لدى الأفراد؛ لارتباطها بمشاعرهم وأحاسيسهم بشكل واضح. أما عدالة التوزيع فترتبط بالجانب المادي، وتحديداً بالرضا المالي للأفراد (Folger & Knovsky, 1989).

ولم يذهب بعيداً عما سبق النموذج التبادلي لكل من Lind & Early (1991)، حين أكد ذلك النموذج على وجود تأثير واضح ومميز لعدالة الإجراءات على سلوكيات الأفراد داخل التنظيم وطرق تفكيرهم. ووفقاً للنموذج السابق فإن عدالة الإجراءات

التأثير الذي يتركه عاملاً اهتمام القيادة بالعاملين وثقة العاملين بالقيادة على الإحساس بالعدالة التنظيمية، وبخاصة أن إحساس الأفراد بعدالة الإجراءات يرتبط ارتباطاً واضحاً بمدى قدرة المدير أو القائد الإداري على التواصل والاهتمام بالعاملين.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن اهتمام الإدارة أو القيادة بالعاملين، ودرجة ثقة أولئك العاملين بالقيادة، وتأثير التفاعل المشترك ما بين اهتمام القيادة بالعاملين وثقتهم بها على مختلف الجوانب التنظيمية في بيئة العمل، كل تلك القضايا السابقة احتلت موقعاً مميزاً على مستوى مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة التي أكدت أن الرعاية والثقة في محيط بيئة العمل تدعم بشكل كبير وحدة النظام الاجتماعي، بقدر ما تسهم في رفع مستويات تبادل المعلومات وجودتها (Machmias, 1985; Boss, 1978).

كما يمكن القول في إطار ما سبق، وبصورة أكثر تحديداً وجود علاقة وثيقة ما بين الثقة بالقيادة الإدارية وحرصها على دعم السلوك الأخلاقي ودرجة اهتمامها بالعاملين، وبين إحساس أولئك العاملين بالعدالة التنظيمية (Muhammad, 2002; Folger & Nonovsky, 1989).

أما على مستوى العلاقة المتوقعة ما بين العدالة التنظيمية والمتغيرات الديموغرافية، فلا يمكن تجاوز الطبيعة الذاتية للعدالة التنظيمية نفسها. فالعدالة التنظيمية من حيث هي مفهوم تعدد من المفاهيم النسبية، حيث تتوقف مستوياتها

الرؤساء، واستعدادهم لترك العمل، ومستويات الرضا الوظيفي لديهم.

وقد ربطت أيضاً مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة بين الثقة التنظيمية، سواء الثقة بالإدارة أو الثقة بفريق العمل وبمتغير العدالة، وبخاصة أن الثقة من حيث هي مفهوم ترتبط بعلاقة وثيقة بالعدالة. فالعدالة في ذاتها تعد من أهم وأبرز المكونات الأساسية للثقة، بل إنها تحتل مكان المقدمة منها (Carnevale & Wechsler, 1992).

وعموماً لا يمكن الفصل ما بين الإحساس بالعدالة التنظيمية أو الثقة بالتنظيم وبين الثقة بالقيادة أو الثقة بالإدارة. فهناك علاقة واضحة وتأثير متبادل ما بين طبيعة العلاقات بين المدير والموظف ونوعيتها وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية (Maslyn, 1991). وقد جاءت نتائج دراسة Johnson (1997) لتؤكد على الاتجاه السابق نفسه، حيث أبرزت طبيعة العلاقة الإيجابية الوثيقة بين الإحساس بالعدالة التنظيمية ومستويات الالتزام والأداء التنظيمي العام، وكلها متغيرات تتأثر بدعم الإدارة للسلوكيات الأخلاقية داخل المنظمة، ذلك الدعم الذي يؤثر على الفهم العام لدى الأفراد فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية (Muhammad, 2003).

وقد سبق أن كشفت دراسة Marron (1991) عن وجود علاقة وثيقة بين أسلوب المدير أو القائد ونوعية الاتصالات الإدارية ومصادقية المنظمة والعدالة التنظيمية، مما يعكس مرة أخرى نوعية

وعلى مستوى الدراسات والأبحاث العربية الخاصة بالعدالة التنظيمية، أكدت نتائج دراسة العجمي (١٩٩٨) التي أجريت على خمس منظمات حكومية كويتية أن إحساس الأفراد بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع كان أقل من إحساسهم بعدالة التعاملات، إضافة إلى وجود مؤشرات دالة على شعور العاملين بوجود نوع من أنواع عدم العدالة والمساواة في تطبيق القوانين والقرارات الإدارية.

أما نتائج دراسة الدعيح وحمودة (١٩٩٨) فقد كشفت عن معاناة النظام الإشرافي في المنظمات الكويتية بدرجة متفاوتة من عدم العدالة والموضوعية في التعامل مع المرؤوسين.

وقد كشفت نتائج دراسة محارمه، (٢٠٠٠) التي أجراها على (٨٥٠٠) موظف حكومي يعملون في (٤٠) دائرة حكومية في الأردن، كشفت النتائج عن انخفاض مستويات إحساس العاملين في الدوائر الحكومية عينة الدراسة بالعدالة التنظيمية بشكل عام. وقد أكدت دراسة محارمه (٢٠٠٠) أيضاً على أن الأفراد كانوا أقل إحساساً بعدالة التعاملات بالدرجة الأولى، ومن ثم عدالة التوزيع، وأخيراً عدالة الإجراءات.

أما دراسة (2002) Muhammad - التي أجراها على عينة تكونت من (٤٨٣) موظف من العاملين في ثلاث منظمات كويتية للتحقق من نتائج دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي - فقد أكدت أن دعم الإدارة للسلوك الأخلاقي في المنظمات الكويتية

إلى حد كبير على إحساس كل فرد على حدة أو بصورة مستقلة بمدى الموضوعية أو العدالة في الإجراءات المطبقة عليه، أو مدى النزاهة والموضوعية في التعامل معه من قبل القيادات التنظيمية على مختلف مستوياتها. فقد يرى فرد أن أسلوب التعامل المتبع أو الإجراء المطبق عادل وموضوعي، في حين قد يقف زميل له في الوحدة التنظيمية نفسها على الضفة الأخرى ويرى العكس تماماً (زايد، ١٩٩٥).

وقد جاءت نتائج مجموعة من الدراسات السابقة لتؤكد الاتجاه السابق الخاص بوجود علاقة بين متغير العدالة التنظيمية ومجموعة من المتغيرات الشخصية. فقد كشفت نتائج دراسة زايد (١٩٩٥) عن أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية لا يتأثر بعامل الخبرة أو نوعية التأهيل العلمي، وعلى عكس ذلك الاستنتاج السابق جاءت نتائج دراسة الدعيح وحمودة (١٩٩٨) ونتائج دراسة محارمه (٢٠٠٠). فقد كشفت نتائج دراسة الدعيح وحمودة عن وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية الآتية: الجنس، والتأهيل العلمي، ومدة الخبرة وبين تصورات العاملين لموضوعية وعدالة النظام الإشرافي. أما دراسة محارمه، فقد كشفت هي الأخرى عن وجود علاقة واضحة بين إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية بشكل عام وجنسه ونوعية الخبرة التي يملكها.

عدالة التعامل) ومجموعة من المتغيرات ذات العلاقة أو الارتباط المباشر بالقيادة في محيط العمل في بيئة الإدارة الحكومية في العالم العربي.

– الفارق الزمني بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

– تمتاز هذه الدراسة بتركيزها بشكل أساسي على مجموعة من العاملين الذين لا يشغلون أي موقع أو مركز قيادي في ست جهات حكومية تقدم خدمات عامة للجمهور، وهذا ما كانت تفتقر إليه الدراسات السابقة والتي ركزت في معظمها على بعض المتغيرات دون المتغيرات التي أشارت إليها هذه الدراسة.

– وعلى الرغم من وجود هذه الاختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة فإن هذه الدراسة قد استفادت من الدراسات السابقة استفادة كبيرة في مجال تحديد الفرضيات ونموذج الدراسة، ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة.

الفرضيات والنموذج المقترح

فرضيات الدراسة

في ضوء الأهداف الأساسية للدراسة، وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة تأتي الفرضيات لتشكّل الإطار الرئيس الذي يحدد الأثر المتوقع لكل من المتغيرات المستقلة (اهتمام القيادة، ودرجة الثقة بالقيادة، والجنس، ومستوى التأهيل العلمي، ومدة الخدمة أو

يؤثر في الولاء التنظيمي للعاملين؛ انطلاقاً من تأثيره الواضح على إحساس الأفراد بالعدالة الإجرائية. كما أكدت نتائج الدراسة السابقة أن دعم الإدارة للسلوك الأخلاقي يعدّ من محددات العدالة الإجرائية، وهو ما يعكس طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية بشكل أو آخر.

وفي دراسته التي أجراها على (٥٢٠) موظفاً حكومياً في دولة الكويت، توصل العتيبي، (٢٠٠٣) إلى أن عدالة التوزيع والإجراءات تؤثر تأثيراً واضحاً على الرضا الوظيفي، مقارنة بتأثيرها على الولاء التنظيمي.

وفي نهاية هذه الجزء من الدراسة يمكن القول بأن موضوع العدالة التنظيمية سبق أن كان محوراً أساسياً لمجموعة من الدراسات التي تناولته، إما بصورة مستقلة وإما بين مجموعة من المتغيرات للتحقق من نوعية التفاعل ما بين ذلك المتغير القيمي والتنظيمي المهم ومجموعة أخرى من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية. وعلى الجانب الآخر اهتمت مجموعة أخرى من الدراسات والأبحاث بقضايا القيادة الإدارية بصورة عامة والثقة بالقيادة ومستويات اهتمامها بالعاملين بصورة أكثر تحديداً (Muhammad, 2002; ; Linden et al., 1985) (الفضلي، 1996; Posner et al., 1985)، (العجمي، ١٩٩٨).

يتضح من خلال العرض السابق للدراسات السابقة الآتي:

– قلة الدراسات التي حاولت الربط ما بين العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات،

فضل الفضلي وعوض العنزي

الفرضية الرابعة:

"هناك علاقة ترابط طردية بين التأهيل العلمي للفرد في بيئة الدراسة وإحساسه باهتمام القيادة واعترافه بثقته بها".

الفرضية الخامسة:

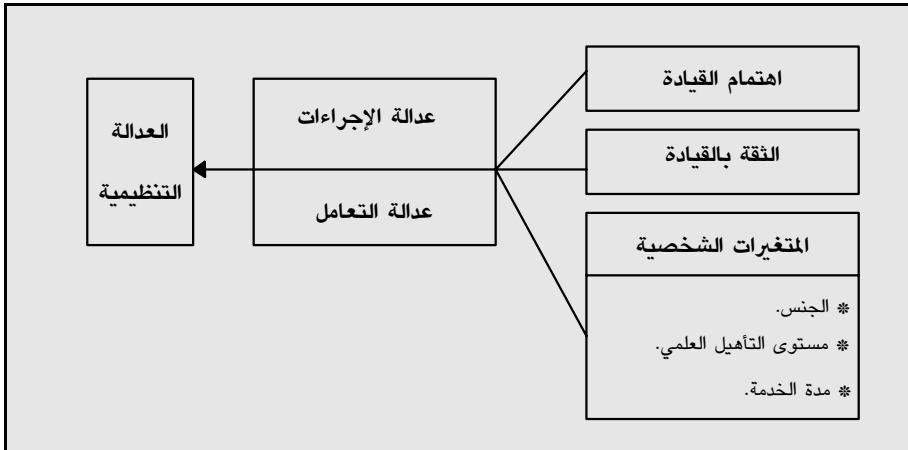
"يقوم متغير اهتمام القيادة بالعاملين بالدور الأبرز على مستوى التأثير في إحساس العاملين بعدالة الإجراءات وعدالة التعامل على مستوى تفاعلات متغيرات الدراسة".

النموذج المقترح

في ضوء أهداف هذه الدراسة، وفي إطار الدراسات والفرضيات السابقة، وفي حدود طبيعة مشكلة الدراسة تم تصميم نموذج يعبر عن طبيعة العلاقات أو الآثار المتوقعة لكل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والشكل (١) يوضح طبيعة العلاقات المتوقعة أو المقترحة في ذلك النموذج.

شكل ١

النموذج المقترح لطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة



منهج الدراسة

عينة الدراسة

تعداد العائد منها (١٨٢) استبانة وبنسبة (٧٥,٨٪)، وهي نسبة مقبولة جداً خاصة مع الأخذ في الحسبان مدى استعداد العاملين في بيئة الدراسة للتفاعل مع الدراسات العلمية المعتمدة على التحقق من بعض المتغيرات ذات الارتباط بشكل أو آخر بنوعية العلاقة بين القيادة والمروسين.

وكما يتضح من الجدول (١) فإن عدد الموظفين المشاركين في الدراسة قد بلغ (٩٣) وبنسبة (٥١,١٪) من مجموع أفراد العينة، على حين بلغ عدد الذكور المشاركين في هذه الدراسة (٨٩) وبنسبة (٤٨,٩٪). أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد جاءت نسبة المشاركين الحاصلين على درجة جامعية بالمركز الأول (٤٢,٣١٪)، تليها نسبة الحاصلين على دبلوم (سنتين بعد الثانوية العامة) (٣١,٣٢٪). وجاء حملة الثانوية في المركز الثالث وبنسبة

أجريت هذه الدراسة على ست جهات حكومية كويتية، تتميز كلها بأنها تقدم خدمة عامة وبصورة مباشرة للجمهور، كما تلتزم جميع جهات العينة بتطبيق نظام الخدمة المدنية رقم ١٥ لسنة ١٩٧٩ في كل ما يختص بشؤون العاملين فيها. وقد اعتمدت الطريقة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة من بين الموظفين الذين لا يشغلون أي موقع أو مركز قيادي. وتمت عملية تحديد أفراد العينة من خلال برنامج spss الإحصائي، حيث تتوافر الأسماء بسجلات ديوان الخدمة المدنية وبصورة تتيح لأي فرد من أفراد العينة ذات الفرصة للظهور. وقد وزعت (٢٤٠) استبانة على الموظفين العاملين في جهات عينة الدراسة، وبلغ

جدول ١

الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

م	الخصائص	العدد (ت) = ١٨٢	النسبة
١	الجنس:		
	١/١ ذكر	٨٩	٤٨,٩
	٢/١ أنثى	٩٣	٥١,١
٢	المؤهل العلمي:		
	١/٢ ثانوية عامة وأقل	٣١	١٧,٠٣
	٢/٢ دبلوم	٥٧	٣١,٣٢
	٣/٢ درجة جامعية	٧٧	٤٢,٣١
	٤/٢ دراسات عليا	١٧	٩,٣٤
٣	عدد سنوات الخدمة:		
	١/٣ أقل من ٥ سنوات	٦١	٣٣,٥
	٢/٣ من ٥ - ١٠ سنوات	٣٩	٢١,٤
	٣/٣ أكثر من ١٠ سنوات	٨٢	٤٥,١

(١٧,٠٣٪). وأخيراً جاءت نسبة المشاركين من حملة الدراسات العليا في هذه الدراسة بنسبة (٩,٣٤٪). أما على مستوى عدد سنوات الخدمة فقد احتلت الفئة الثالثة (أكثر من عشر سنوات) المركز الأول على مستوى عينة الدراسة بنسبة (٤٥,١٪)، تليها الفئة الأولى (أقل من خمس سنوات) بنسبة (٣٣,٥٪)، وأخيراً جاءت الفئة الثانية (من خمس إلى عشرة سنوات) بنسبة (٢١,٤٪).

متغيرات الدراسة وأساليب قياسها

أ - التعاريف الإجرائية للمتغيرات

يمكن تحديد التعريف الإجرائي لكل متغير من المتغيرات الأساسية في هذه الدراسة وذلك وفقاً للتتابع الآتي:

أ/ ١ - اهتمام القيادة:

يعبر متغير اهتمام القيادة في هذه الدراسة عن مدى إحساس الفرد بقدرة المدير أو القائد الإداري على توفير الدعم والتفهم والتقدير الاجتماعي والمهني اللازم من خلال التفاعل التنظيمي اليومي فيما بينهما (Iverson & Parimal, 1994; Valanzi & Dessler, 1978).

أ/ ٢ - الثقة بالقيادة:

يعني هذا المتغير في هذه الدراسة مدى ثقة الأفراد العاملين بقرارات المدير أو القائد الإداري وأساليب تعامله معهم، وقدرة ذلك القائد على خدمة مستقبل التنظيم بصورة توازي التوقعات (Lord & Maher, 1993).

أ/ ٣ - عدالة الإجراءات:

عدالة الإجراءات مفهوم يعني مدى إحساس الأفراد بعدالة الإجراءات التي يقوم المدير أو القائد الإداري بتطبيقها على مستوى تحديد المخرجات التي يحصل عليها الموظف إزاء قيامه بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه (Moorman, 1991; Folger & Konovsky, 1989).

أ/ ٤ - عدالة التعامل:

متغير عدالة التعامل في هذه الدراسة يعبر عن التصور الذهني لدى الأفراد العاملين حول عدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند اتخاذ جميع القرارات والإجراءات المؤثرة في أعمالهم المهنية أو تطبيقها (Levental, 1980) و(العجمي، ١٩٩٨).

أ/ ٥ - المتغيرات الديموغرافية:

تتمثل مجموعة المتغيرات الديموغرافية في هذه الدراسة بثلاثة متغيرات شخصية هي الجنس، ومستوى التأهيل العلمي، ومدة الخدمة. (انظر الجدول (١) للتفاصيل).

ب - أداة جمع البيانات

الأداة الأساسية لجمع بيانات هذه الدراسة كانت عبارة عن استبانة مكونة من جزأين: الأول خاص بجمع بيانات عن المتغيرات الشخصية الخاصة بالدراسة وهي ثلاثة متغيرات أساسية (الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة)، أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد جاء وفقاً للتفصيل الآتي:

غير موافق تماماً. (الملحق (١)، يعرض تفاصيل عبارات مقاييس الدراسة).

صدق الأداة وثباتها

على الرغم مما تتميز به المقاييس الأساسية التي طورت منها مقاييس أداة هذه الدراسة من صدق وثبات، وعلى الرغم من استخدام مجموعة مقاييس هذه الدراسة من قبل مجموعة من الدراسات السابقة التي سبق أن أكدت صلاحيتها، سواء في بيئة الإدارة على المستوى العالمي أو على المستوى العربي (Seashore *et al.*, 1982; Cook & Wall, 1980)، (محارمه، ٢٠٠٠؛ العجمي، ١٩٩٨؛ زايد ١٩٩٥؛ الفضلي، ١٩٩٤)، فإن أداة هذه الدراسة بعد إعادة تصميمها تم عرضها على محكمين من أساتذة كلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت، وتمت عملية الأخذ بملاحظاتهم على الأداة. كذلك جرت عملية إجراء اختبار تجريبي للأداة من خلال توزيع عينه منها على مجموعة من مفردات العينة المستهدفة في الدراسة، وجمع ومعالجة ملاحظات تلك المجموعة لاحقاً.

واحتسبت درجة الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا. وقد

١ - تكون مقياس متغير اهتمام القيادة بالعاملين من خمس عبارات أساسية (١ - ٥)، وكانت جميع العبارات مستمدة من مقياس (Seashore *et al.*, 1982)، وهو مقياس يتميز بدرجة عالية من درجات الصدق والثبات.

٢ - تكون مقياس متغير الثقة بالقيادة في هذه الدراسة من ثلاث عبارات أساسية (٦-٨) مستمدة من مقياس (Cook & Waal, 1980).

٣ - تمثل مقياس متغير عدالة الإجراءات بست عبارات أساسية (٩-١٤) مستمدة من الأداة أو المقياس الذي طوره (Niehoff & Moorman, 1993).

٤ - احتوى مقياس عدالة التعامل على سبع عبارات أساسية (١٥-٢١) مستمدة من الأداة التي طورها أيضاً (Niehoff & Moorman, 1993).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة لإعطاء أفراد العينة فرصة الاختيار والتعبير عن آرائهم. وقد تدرج المقياس من موافق تماماً إلى عبارة

جدول ٢
قيم معامل ألفا لجميع متغيرات الدراسة

م	المتغير	قيمة معامل ألفا
١	اهتمام القيادة	٠,٨١٥
٢	الثقة بالقيادة	٠,٧٩٧
٣	عدالة الإجراءات	٠,٨٦٦
٤	عدالة التعامل	٠,٨٧٦

- ٥ - اختبار توكي Tokey Test لبيان الاختلافات بين كل مجموعة وأخرى.
- ٦ - تحليل نتائج الانحدار المتعدد لمتغير العدالة التنظيمية بشقيها على المتغيرات التنظيمية والشخصية في الدراسة.

نتائج الدراسة

فيما يلي عرض لأبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وستتم عملية تناول النتائج وعرضها وفقاً لترتيب أهداف الدراسة، وقد شكلت في مجموعها المحور الأساسي لمشكلة الدراسة.

- ١ - متوسط المتغيرات التنظيمية الأساسية: يلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (٣) الخاص ببيان متوسطات ودرجة الانحراف المعياري لجميع متغيرات الدراسة الأساسية. يلاحظ أن الاتجاه العام في هذه الدراسة يميل لتأييد وجود اهتمام واضح للقيادة بالعاملين (٣,٣٥)، إضافة إلى ملاحظة وجود ميل للقول بتأييد الثقة بالقيادة (٣,٤). كما يلاحظ أيضاً وجود اتجاه واضح لتأييد وجود درجة جيدة من درجات عدالة التعامل وسط المنظمات عينة الدراسة (٣,٣٥). ولكن مقابل ما سبق يلاحظ أن البيانات المعروضة في الجدول (٢) تقترح وجود معارضة أو رفض واضح لعدالة الإجراءات وسط عينة الدراسة (٢,٦). وما يجب تكيده هنا أن النتائج السابقة تُعطي مؤشرات أولية، لا يمكن

بلغت أقل قيمة ألفا لمتغيرات القيادة (٠,٧٩٧)، وأعلاها (٠,٨٧٦) كما هو واضح من تفاصيل الجدول (٢). وهي قيم توضح جودة الأداة لخدمة أغراض الدراسة وصلاحياتها.

أساليب التحليل الإحصائي

تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة وذلك وفقاً للترتيب الآتي:

- ١ - التكرارات والنسب المئوية، ومتوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- ٢ - مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للتعرف إلى نوعية الارتباط بين متغيرات الدراسة المختلفة، واستخدام اختبار التحليل العاملي لجميع العناصر المكونة لمتغيرات الدراسة.
- ٣ - أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إحساس أفراد العينة بالعدالة التنظيمية، وفقاً لمجموعة من المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، ومدة الخدمة).
- ٤ - اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

جدول ٣

المتوسط والانحراف المعياري للمتغيرات التنظيمية الأساسية

م	المتغير التنظيمي	المتوسط	الانحراف المعياري
١	اهتمام القيادة بالعاملين	٣,٣٥	١,٠٢
٢	الثقة بالقيادة	٣,٤	١,٠٧
٣	عدالة الإجراءات	٢,٦	١,٢٨
٤	عدالة التعامل	٣,٣٥	١,١٥

الاعتماد على استنتاجاتها بصورة تلقائية لعدم خضوعها للاختبار الإحصائي.

٢ - متوسط المتغيرات التنظيمية الأساسية وفقاً لتفاصيل المتغيرات الشخصية:

بمراجعة البيانات المعروضة في الجدول (٤) الخاصة بمتوسط المتغيرات الأساسية وفقاً لتفاصيل المتغيرات الشخصية، يلاحظ الآتي:

أ - وجود فروق واضحة على مستوى متوسطات جميع متغيرات الدراسة الأربعة الأساسية (اهتمام القيادة بالعاملين، وثقة العاملين بالقيادة، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعامل)، وجميع الفروق جاءت لصالح الإناث في عينة الدراسة، وذلك وفقاً للترتيب التالي: (٣,٥١)، (٣,٢٧)، (٢,٨٩)، (٣,٤٤).

ب - وجود علاقة عكسية بين مستوى التأهيل العلمي للفرد العامل في الأجهزة الحكومية عينة الدراسة ومستوى تقديره أو اعترافه باهتمام القيادة، ودرجة ثقته بإدارة تلك القيادة. إضافة إلى وجود علاقة

عكسية أيضاً ما بين مستوى التأهيل العلمي للفرد وإحساسه بعدالة الإجراءات وعدالة التعامل. فكلما ارتفع المؤهل العلمي للموظف تراجع اعترافه أو إحساسه بمستوى المتغيرات التنظيمية الأساسية الأربعة السابقة.

ج - وجود علاقة عكسية بين مدة خدمة الفرد ومستوى أو درجة تقديره أو اعترافه باهتمام القيادة به، ودرجة ثقته بتلك القيادة. وينطبق الأمر السابق على إحساس الفرد مع تقدم سنوات خدمته بعدالة الإجراءات وعدالة التعامل داخل المنظمة. فكلما ارتفع معدل مدة خدمة الفرد كلما تراجع متوسط تقديره أو اعترافه باهتمام القيادة ودرجة ثقته بها، إضافة إلى تراجع متوسط إحساسه بعدالة الإجراءات وعدالة التعامل داخل بيئة العمل.

وأيضاً تبقى الاستنتاجات المستمدة من الجدول (٤) في خانة المؤشرات التي لا يمكن الاعتماد على استنتاجاتها بصورة تلقائية.

فضل الفضلي وعوض العنزي

جدول ٤

متوسط المتغيرات التنظيمية الأساسية وفقاً لتفاصيل المتغيرات الشخصية

متوسط المتغيرات الأساسية					
م	المتغيرات الشخصية	اهتمام القيادة بالعاملين	الثقة بالقيادة	عدالة الإجراءات	عدالة التعامل
١	الجنس:				
	١ / ذكر	٣,١٩	٢,٩٥	٢,٣٧	٣,٢٦
	٢ / أنثى	٣,٥١	٣,٢٧	٢,٣٩	٣,٤٤
٢	المؤهل العلمي:				
	١ / ثانوية عامة وأقل	٣,٩	٣,٦	٣,٢	٤,٠
	٢ / دبلوم	٣,٩	٢,٧	٣,٥	٣,٧
	٣ / درجة جامعية	٣,٠	٢,٤	٢,٨	٣,١
	٤ / دراسات عليا	٢,٤	١,٥	٢,١	٢,٣
٣	مدة الخدمة:				
	١ / أقل من ٥ سنوات	٤	٣,٣	٣,٨	٤
	٢ / ٥ - ١٠ سنوات	٣,٢	٢,٦	٣,١	٣,٣
	٣ / أكثر من ١٠ سنوات	٢,٩	٢,٢	٢,٦	٢,٩

٣ - نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين

متوسطات الدراسة وفقاً للجنس:

تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة ما بين متوسطات متغيرات الدراسة الأساسية وفقاً لمتغير الجنس وذلك للكشف عن أي فروق إحصائية دالة، وليس للتحقق من

مستويات العلاقات أو طبيعتها. ويلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (٥) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات ثلاثة متغيرات من المتغيرات التنظيمية الأساسية في الدراسة وهي: اهتمام القيادة بالعاملين، والثقة بالقيادة، وعدالة الإجراءات.

جدول ٥

نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات متغيرات الدراسة التنظيمية الأساسية وفقاً للجنس

م	المتغير	الجنس				قيمة (ت)	مستوى الدالة
		ذكور		إناث			
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
١	اهتمام القيادة	٣,١٩	١,٠١	٣,٥١	١,٠١	٢,١٦٩-	٠,٠٣١
٢	الثقة بالقيادة	٢,٩٦	١,١٣	٣,٢٧	٠,٩٩	١,٩٧٩-	٠,٠٤٩
٣	عدالة الإجراءات	٢,٣٧	١,٢٧	٢,٩١	١,٢٤	٢,٨٠٤-	٠,٠٠٦
٤	عدالة التعامل	٣,٢٧	١,٢٤	٣,٤٤	١,٠٦	١,٠١٥-	٠,٣١١

أية علاقة ارتباطية دالة إحصائياً ما بين الجنس وعدالة التعامل.

ويتضح أيضاً من البيانات المعروضة في الجدول (٦)، وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ما بين متغير مستوى المؤهل العلمي ومتغيرات اهتمام القيادة بالعاملين، والثقة بالقيادة، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعامل.

كما يلاحظ أيضاً من بيانات الجدول السابق الإشارة إليه وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ما بين مدة خدمة الفرد وجميع المتغيرات التنظيمية الأساسية الأربعة.

ونظراً لارتفاع معامل الارتباط بين مجموعة من متغيرات الدراسة وفي مقدمتها متغيراً اهتمام القيادة والثقة بالقيادة (٠,٨٥٧)، قام الباحث بإجراء اختبار التحليل العامل (Factor Analysis) للتأكد من سلامة تنظيم المتغيرات ودقتها. ومن النتائج المعروضة في الجدول (٧)، يمكن القول إن

وقد خرج من بين تلك المتغيرات التنظيمية الأساسية متغير عدالة التعامل حيث جاء مستوى الدلالة الإحصائية لديه غير معنوي (٠,٣١١).

٤ - طبيعة العلاقة الارتباطية ما بين المتغيرات التنظيمية الأساسية والمتغيرات الديموغرافية:

تم استخدام مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للتحقق من نوعية العلاقة الرابطة ما بين جميع المتغيرات الأساسية والشخصية في هذه الدراسة. ومن النتائج المعروضة في الجدول (٦)، يلاحظ وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) ما بين متغير الجنس وكل من متغيري اهتمام القيادة بالعاملين، والثقة بالقيادة. ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ما بين الجنس وعدالة الإجراءات، وعدم وجود

جدول ٦

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المختلفة

م	المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	الجنس	-						
٢	المؤهل العلمي	*,١٩٨-	-					
٣	مدة الخدمة	*,١٤٧-	*,٥٦٧	-				
٤	اهتمام القيادة	*,١٦٠	*,٤٤٦-	*,٤٤٧-	-			
٥	الثقة بالقيادة	*,١٤٦	*,٤٥٣	*,٤٤٦	*,٨٥٧	-		
٦	عدالة الإجراءات	*,٢٠٥	*,٤١٦-	*,٣٩٦-	*,٦٥٦	*,٦٤٤	-	
٧	عدالة التعامل	*,٠٧٥	*,٣٩٦-	*,٤٠٤-	*,٧٦٨	*,٧٩٠	*,٤٤٣	-

* دالة عند مستوى (٠,٠٥).

** دالة عند مستوى (٠,٠١).

فضل الفضلي وعوض العنزي

جدول ٧
نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

البيان	الجنس	المؤهل العلمي	مدة الخدمة	اهتمام القيادة	الثقة بالقيادة	عدالة الإجراءات التعامل	عدالة
الجنس	معامل بيرسون	١					
	مستوى الدلالة						
المؤهل العلمي	العدد	١٨٢					
	معامل بيرسون	٠,٢٣-	١				
	مستوى الدلالة	٠,٠١					
	العدد	١٨٢					
مدة الخدمة	معامل بيرسون	٠,١٨-	١				
	مستوى الدلالة	٠,٠٥					
	العدد	١٨٢					
	معامل بيرسون	٠,٢٠	٠,٥٨-	١			
اهتمام القيادة	مستوى الدلالة	٠,٠٣	٠,٠٠				
	العدد	١٨٢	١٨٢	١٨٢			
	معامل بيرسون	٠,٢٥	٠,٧٥-	٠,٥٧-	٠,٤٦	١	
	مستوى الدلالة	٠,٠٥	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠		
الثقة بالقيادة	العدد	١٨٢	١٨٢	١٨٢	١٨٢		
	معامل بيرسون	٠,٤٠	٠,٣٢-	٠,٥٠-	٠,٧٦	١	
	مستوى الدلالة	٠,٠٢	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠		
	العدد	١٨٢	١٨٢	١٨٢	١٨٢		
عدالة الإجراءات	معامل بيرسون	٠,١٠	٠,٧٠-	٠,٨٠-	٠,٩٧	٠,٤٨	١
	مستوى الدلالة	٠,٣١	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	
	العدد	١٨٢	١٨٢	١٨٢	١٨٢	١٨٢	
	معامل بيرسون	٠,١٠	٠,٧٠-	٠,٨٠-	٠,٩٧	٠,٤٨	١
عدالة التعامل	مستوى الدلالة	٠,٣١	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	
	العدد	١٨٢	١٨٢	١٨٢	١٨٢	١٨٢	

النتائج - وإن اختلفت نوعاً ما على مستوى القيم - فهي في النهاية تسير في اتجاه التنظيم الحالي نفسه للمقاييس، أي تعزز نتائج التحليل العاملي استقلالية متغيرات الدراسة بعضها عن بعض.

٥ - نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

أ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للفرد ومقياس شعوره أو تقديره لاهتمام القيادة، بالعاملين، حيث بلغت (ف)،

النتائج - وإن اختلفت نوعاً ما على مستوى القيم - فهي في النهاية تسير في اتجاه التنظيم الحالي نفسه للمقاييس، أي تعزز نتائج التحليل العاملي استقلالية متغيرات الدراسة بعضها عن بعض.

٥ - نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى مدى تأثير متغيري

جدول ٨

تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بحسب المؤهل العلمي ومدة الخدمة
على مقاييس المتغيرات التنظيمية الأساسية

م	المتغير الشخصي	اهتمام القيادة		الثقة بالقيادة		عدالة الإجراءات		عدالة التعامل	
		قيمة	مستوى	قيمة	مستوى	قيمة	مستوى	قيمة	مستوى
		ف	الدلالة	ف	الدلالة	ف	الدلالة	ف	الدلالة
١	المؤهل العلمي	٢٦,٨٧٣	٠,٠٠٠	٢٤,٨٩٣	٠,٠٠٠	١٦,٨٦٦	٠,٠٠٠	١٩,٣٣٦	٠,٠٠٠
٢	مدة الخدمة	١٦,٠٨١	٠,٠٠٠	١٦,٢٧٨	٠,٠٠٠	١٣,٣٩٠	٠,٠٠٠	١٣,٠٩٥	٠,٠٠٠

- ٦ - نتائج اختبار توكي (Tokey Test):
- ب - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للفرد ومقياس متغير الثقة بالقيادة، حيث بلغت قيمة (ف)، (٢٤,٨٩٣)، ومتغير عدالة الإجراءات حيث بلغت قيمة (ف)، (١٦,٨٦٦)، ومتغير عدالة التعامل حيث بلغت قيمة (ف)، (١٩,٣٣٦). وجميع القيم السابقة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠).
- ج - وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين خدمة الفرد ومقياس متغير اهتمام القيادة بالعاملين، حيث بلغت قيمة (ف)، (١٦,٠٨١)، ومتغير ثقة الفرد بالقيادة، حيث بلغت قيمة (ف)، (١٦,٢٧٨)، ومتغير عدالة التعامل، حيث بلغت قيمة (ف)، (١٣,٠٩٥). وجميع القيم السابقة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠).
- أ - نتائج اختبار توكي لمستوى التأهيل العلمي على متغيرات الدراسة:
- يمكن القول في إطار النتائج المعروضة في جدول (٩)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين فئات مستوى التأهيل العلمي على مستوى متغير اهتمام القيادة. كما يمكن القول بأن الحاصلين على شهادة الدبلوم وحملة الثانوية العامة وأقل هم سبب الدلالة الإحصائية، وينطبق الأمر السابق على متغير الثقة بالقيادة.
- وكما يلاحظ من هذه النتائج في الجدول السابق أن حملة مؤهل الدبلوم والدرجة الجامعية يتفقون في الرأي حول متغير عدالة الإجراءات، على عكس بقية المؤهلات العلمية الأخرى. وأيضاً أوضحت النتائج السابقة أن

فضل الفضلي وعوض العنزي

ج - ويلاحظ أيضاً من النتائج المعروضة في الجدول السابق نفسه، أن جميع الفئات الخاصة بمدة الخدمة تختلف فيما بينها حول متغير الثقة بالقيادة.

أما فيما يختص بمتغيري عدالة الإجراءات، وعدالة التعامل فإن نتائج الجدول (١٠)، كشفت عن أن سبب الدلالة الإحصائية لكلا المتغيرين يعود أيضاً إلى اختلاف فئة مدة خدمة أقل من خمس سنوات، عن فئتي المدة الأعلى. وقد جاء رأي فئتي مدة الخدمة من خمس سنوات إلى عشر سنوات، وعشر سنوات فأكثر متفقاً حول الإحساس بالعدالة الإجرائية، والإحساس بعدالة التعامل.

حملة الدبلوم وحملة الشهادة الثانوية وأقل متفقون في الرأي حول متغير عدالة التعامل، مقابل معارضة حملة الشهادات العليا وحملة مؤهل الدرجة الجامعية.

ب - نتائج اختبار توكي لمستوى مدة الخدمة على متغيرات الدراسة:

بمتابعة النتائج المعروضة في الجدول (١٠)، يمكن القول إن النتائج ترجح أن سبب الدلالة الإحصائية فيما يختص بمتغير اهتمام القيادة يعود إلى اختلاف فئة أقل من خمس سنوات، وتطابق تقريباً رأي فئتي مدة الخدمة من خمس إلى عشر سنوات، ومن عشر سنوات فأكثر.

جدول ٩

نتائج اختبار Tokey لمستوى التأهيل العلمي على متغيرات الدراسة

Sig.	Std. Error	Mean Diff.	فئات متغير التأهيل العلمي	المتغير المستقل	المتغير التابع
,٤٧١	,٢٠٣٨٣	,٢٩٥٢	دبلوم	ثانوية عامة وأقل	اهتمام القيادة
,٠٠٠	,١٩٤٢٨	*,٨٢٢٤	جامعي		
,٠٠٠	,٢٧٥٦٥	١,٦٨٤٣	دراسات عليا		
,٤٧١	,٢٠٣٨٣	,٢٩٥٢-	ثانوية عامة وأقل	دبلوم	
,٠٠٦	,١٥٩٦٠	*,٥٢٧٢	جامعي		
,٠٠٠	,٢٥٢٤١	*,٣٨٩١	دراسات عليا		
,٠٠٠	,١٩٤٢٨	*,٨٢٢٤-	ثانوية عامة وأقل	جامعي	
,٠٠٠	,١٥٩٦٠	*,٥٢٧٢-	دبلوم		
,٠٠٣	,٢٤٤٧٦	*,٨٦١٩	دراسات عليا		
,٠٠٠	,٢٧٥٦٥	*,١,٦٨٤٣-	ثانوية عامة وأقل	دراسات عليا	
,٠٠٠	,٢٥٢٩١	*,٣٨٩١-	دبلوم		
,٠٠٣	,٢٤٤٧٦	*,٨٦١٩-	جامعي		
,٥٦٩	,٢١٣٥٥	,٢٧٦١	دبلوم	ثانوية عامة وأقل	الثقة بالقيادة
,٠٠٠	,٢٠٣٥٤	*,٩٢٥٨	جامعي		
,٠٠٠	,٢٨٨٧٩	*,١,٦٧٤٣	دراسات عليا		
,٠٠٠	,٢١,٣٥٥	,٢٧٦١-	ثانوية عامة وأقل	دبلوم	
,٠٠١	,١٦٧٢٠	*,٦٤٩٨	جامعي		
,٠٢١	,٢٦٤٤٤	*,٣٩٨٢	دراسات عليا		

تابع / جدول ٩

نتائج اختبار Tokey لمستوى التأهيل العلمي على متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	فئات متغير التأهيل العلمي	Mean Diff.	Std. Error	Sig.
عدالة الإجراءات	جامعي	ثانوية عامة وأقل	*،٩٢٥٨-	،٢٠٣٥٤	،٠٠٠
		دبلوم	*،٦٤٩٨-	،١٦٧٢٠	،٠٠١
		دراسات عليا	*،٧٤٨٤	،٢٥٦٤٣	،٠٢١
	دراسات عليا	ثانوية عامة وأقل	*،١٦٧٤٣-	،٢٨٨٧٩	،٠٠٠
		دبلوم	*،٣٩٨٢-	،٢٦٤٤٤	،٠٠٠
		جامعي	*،٧٤٨٤-	،٢٥٦٤٣	،٠٢١
	ثانوية عامة وأقل	دبلوم	*،٨٦٨٥	،٢٦٠٣٢	،٠٠٦
		جامعي	*،١٩٣٠	،٢٤٨١٣	،٠٠٠
		دراسات عليا	*،٠٨٣٥	،٣٥٢٠٥	،٠٠٠
	دبلوم	ثانوية عامة وأقل	*،٨٦٨٥-	،٢٦٠٣٢	،٠٠٦
		دبلوم	،٣٢٤٥	،٢٠٣٨٢	،٣٨٦
		دراسات عليا	*،٢١٥٠	،٣٢٢٣٦	،٠٠١
عدالة التعامل	جامعي	ثانوية عامة وأقل	*،١٩٣٠-	،٢٤٨١٣	،٠٠٠
		دبلوم	،٣٢٤٥-	،٢٠٣٨٢	،٣٨٦
		دراسات عليا	*،٨٩٠٥	،٣١٢٥٩	،٠٢٥
	دراسات عليا	ثانوية عامة وأقل	*،٠٨٣٥-	،٣٥٢٠٥	،٠٠٠
		دبلوم	*،٢١٥٠-	،٣٢٢٣٦	،٠٠١
		جامعي	*،٨٩٠٥-	،٣١٢٥٩	،٠٢٥
	ثانوية عامة وأقل	دبلوم	،٢٥٥٠	،٢٣٥٩٣	١،٠٠٠
		جامعي	*،٨٤٣٣	،٢٢٤٨٧	،٠٠١
		دراسات عليا	*،٤١٥٦	،٣١٩٠٦	،٠٠٠
	دبلوم	ثانوية عامة وأقل	،٢٥٥٠-	،٢٣٥٩٣	١،٠٠٠
		جامعي	*،٨١٧٨	،١٨٤٧٢	،٠٠٠
		دراسات عليا	*،٣٩٠١	،٢٩٢١٥	،٠٠٠
	جامعي	ثانوية عامة وأقل	*،٨٤٣٣-	،٢٢٤٨٧	،٠٠١
		دبلوم	*،٨١٧٨-	،١٨٤٧٢	،٠٠٠
		دراسات عليا	،٥٧٢٣	،٢٨٣٣٠	،١٨٤
	دراسات عليا	ثانوية عامة وأقل	*،٤١٥٦-	،٣١٩٠٦	،٠٠٠
		دبلوم	*،٣٩٠١-	،٢٩٢١٥	،٠٠٠
		دراسات عليا	،٥٧٢٣-	،٢٨٣٣٠	،١٨٤

* دالة إحصائية عند مستوى ٠،٠٥.

فضل الفضلي وعوض العنزي

جدول ١٠

نتائج اختبار Tokey لسنوات الخدمة على متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	فئات سنوات الخدمة	Mean Diff.	Std. Error	Sig.
اهتمام القيادة	أقل من ٥ سنوات	من ١٠-٥ سنوات	*٠,٧٠٢١	,١٨٤٦٣	,٠٠١
		أكثر من ١٠ سنوات	*١,١١٤٧	,١٥٢٢٦	,٠٠٠
	١٠-٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	*٠,٧٠٢١-	,١٨٤٦٣	,٠٠١
		أكثر من ١٠ سنوات	,٤١٢٦	,١٧٥١٧	,٠٥١
الثقة بالقيادة	أقل من ٥ سنوات	من ١٠-٥ سنوات	*٠,٦١٧٠-	,١٩٥٣٥	,٠٠٥
		أكثر من ١٠ سنوات	*١,١٣٦٣	,١٦١١١	,٠٠٠
	١٠-٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	*٠,٦١٧٠-	,١٩٥٣٥	,٠٠٥
		أكثر من ١٠ سنوات	*٠,٥١٩٣	,١٨٥٣٤	,٠١٥
عدالة الإجراءات	أقل من ٥ سنوات	من ١٠-٥ سنوات	*٠,٧٠٩٠	,٢٤٢٢٠	,٠١١
		أكثر من ١٠ سنوات	*١,٥٩٣	,١٩٩٧٤	,٠٠٠
	١٠-٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	*٠,٧٠٩٠-	,٢٤٢٢٠	,٠١١
		أكثر من ١٠ سنوات	,٤٥٠٣	,٢٢٩٧٩	,١٢٥
عدالة التعامل	أقل من ٥ سنوات	من ١٠-٥ سنوات	*٠,٨٨٢٦	,٢١٦٥٥	,٠٠٠
		أكثر من ١٠ سنوات	*١,٨٢٣	,١٧٨٥٩	,٠٠٠
	١٠-٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	*٠,٨٨٢٦-	,٢١٦٥٥	,٠٠٠
		أكثر من ١٠ سنوات	,٢٠٠٧	,٢٠٥٤٦	,٥٩٢
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	١,٠٨٣٣-	,١٧٨٥٩	,٠٠٠
		١٠-٥ سنوات	,٢٠٠٧-	,٢٠٥٤٦	,٥٩٢

* دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥.

٧ - نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

في ضوء مراجعة نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي الخاص بتحليل الانحدار لمتغير عدالة الاجراءات على جميع متغيرات الدراسة، والمعرضة نتائجه في

الجدول (١١)، يلاحظ أن النتائج تبين أن التغير في قيمة R^2 في تحليل الانحدار المتعدد التدريجي على متغير الثقة بالقيادة تمثل ٣٪ فقط، وهي نسبة قليلة إذا ما قورنت بقيمة التغير في قيمة R^2 على متغير مستوى التأهيل العلمي حيث بلغت ما نسبته ٣٨٪. وهذه الزيادة تدل على أن

المتعدد التدريجي على متغيرات الدراسة (الثقة بالقيادة واهتمام القيادة بالعاملين فقط) مع استبعاد مستوى التأهيل العلمي، أظهرت النتائج أن التغير في قيمة R^2 ما بين الثقة بالقيادة واهتمام القيادة بالعلمية لا تزيد على ٣٪، وهي نسبة قليلة مما يدل على أن تأثير عدالة التعامل مع الثقة بالقيادة لا تختلف عن تأثير عدالة التعامل مع اهتمام القيادة بالعاملين.

وبالنظر إلى النتائج في الجدول (١١) والجدول (١٢)، يتضح أن هناك تحسناً كبيراً في النتائج، حيث يتبين أن قيمة R^2 للنموذج الجديد تزيد بمقدار ١٩,٣٪ $(0.193 = 0.459 - 0.652)$ وهو ما يدل على أن المستوى العلمي لا يؤثر في عدالة

العدالة الإجرائية كانت أعلى ارتباطاً مع مستوى التأهيل العلمي. مما سبق يتضح أن النتائج استبعدت أي تأثير للمتغيرات الديموغرافية على متغير العدالة الإجرائية، مع استثناء متغير التأهيل العلمي. ومقابل ذلك أبرزت النتائج المعروضة في الجداول السابقة التأثير الواضح لمتغيري القيادة على العدالة الإجرائية، فقد جاء متغير اهتمام القيادة ليحتل المرتبة الأولى على مستوى التأثير في العدالة الإجرائية، يليه متغير ثقة العاملين بالقيادة، وأخيراً في المرتبة الثالثة يأتي متغير مستوى التأهيل العلمي.

وبالنظر إلى النتائج في الجدول (١٢) المتعلق بدراسة تحليل الانحدار

جدول ١١

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للعدالة الإجرائية على جميع متغيرات الدراسة

المتغير	قيمة بيتا	قيمة R^2	التغير في قيم R^2	قيمة «ت»	مستوى الدلالة
قيمة الثابت	٠,٥٥٠			١,٣٢٧	٠,١٨٦
اهتمام القيادة	٠,٤٥٥	٠,٤٢٧		٣,٣٩٦	٠,٠٠١
الثقة بالقيادة	٠,٣٢٨	٠,٤٣٠	٠,٠٣٠	٢,٥٦٥	٠,٠١١
مستوى التأهيل	٠,١٨٨-	٠,٤٦٨	٠,٣٨٠	٢,٠٩٥-	٠,٠٣٨
قيمة R^2 الكلية =		٠,٤٥٩			

جدول ١٢

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لعدالة التعامل على جميع متغيرات الدراسة

المتغير	قيمة بيتا	قيمة R^2	التغير في قيم R^2	قيمة «ت»	مستوى الدلالة
قيمة الثابت	٠,٣٧٧			٢,١٥٥	٠,٠٣٢
الثقة بالقيادة	٠,٥٣٨	٠,٥٩		٥,٨٥٢	٠,٠٠٠
اهتمام القيادة	٠,٣٨٨	٠,٦٢٤	٠,٠٣	٤,٠٢٣	٠,٠٠٠
قيمة R^2 الكلية =		٠,٦٥٢			

وقد يعود التفاوت السابق في التأثير إلى الطبيعة الخاصة بكل متغير من متغيرات القيادة. فاهتمام القيادة بالعاملين أقل اتساعاً وأكثر تركيزاً من متغير عدالة التعامل، حيث يرتبط متغير عدالة التعامل بصورة أكثر عمقاً بالقرارات المهنية العملية، وفيما يبدو أن ذلك هو السبب الرئيس وراء ارتباط عدالة التعامل بالثقة بالإدارة في المقام الأول.

وجميع النتائج التي توصلت إليها الدراسة تدعم توجهات بعض الدراسات السابقة (الفضلي وآخرون، ٢٠٠١)، بخاصة فيما يتعلق بالتأكيد على ضرورة مواجهة مشكلة معاناة الإدارة الحكومية الكويتية من قضية مهمة، ألا وهي قضية غياب أو عدم الالتزام بمعايير موضوعية محددة وثابتة لشغل المواقع القيادية بصورة تضمن وصول الكفاءات التي تؤثر تأثيراً جلياً وواضحاً على جملة من المتغيرات في البيئة التنظيمية، وفي مقدمة تلك المتغيرات تأتي المتغيرات ذات الصلة بالعدالة التنظيمية وهي موضع اهتمام وتركيز هذه الدراسة.

وعلى الرغم من وجود توجه عام وواضح في نتائج هذه الدراسة نحو الاعتراف بأهمية متغيري اهتمام القيادة بالعاملين، وثقة العاملين بالقيادة وأهمية الدور الذي يقوم به متغير القيادة على مستوى التأثير في العدالة التنظيمية بشقيها الإجرائي والتعامل، والنقاء هذه النتائج بشكل عام مع نتائج دراسة (Muhammad, 2002)، على الرغم من ذلك كشفت النتائج التفصيلية أيضاً عن وجود علاقة عكسية واضحة بين ارتفاع التأهيل

التعامل. وقد تبين من مستوى الدلالة أن عدالة التعامل تتأثر فقط باهتمام القيادة بالعاملين والثقة بالقيادة، على حين كان تأثير مستوى التأهيل العلمي عكسياً.

مناقشة النتائج

كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود فروق على مستوى متوسطات جميع متغيرات الدراسة التنظيمية الأساسية (اهتمام القيادة بالعاملين، والثقة بالقيادة، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعامل). كما كشفت النتائج عن ارتفاع متوسطات جميع متغيرات الدراسة التنظيمية الأساسية لدى الإناث مقارنة بالذكور عينة الدراسة.

وإضافة إلى ما سبق أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية واضحة ما بين التأهيل العلمي ومدة الخدمة وجميع المتغيرات التنظيمية الأساسية في الدراسة. كما كشفت النتائج عن الدور المهم لمتغير القيادة على مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بشقيها الإجرائي والتعامل، مع تبادل أدوار متغيري القيادة على مستوى التأثير على متغيري العدالة التنظيمية، حيث جاء اهتمام القيادة بالعاملين في المرتبة الأولى على مستوى التأثير في العدالة الإجرائية، واحتل متغير الثقة بالإدارة أو بالقيادة المركز الثاني، والعكس تماماً حدث على مستوى تأثير المتغيرين السابق ذكرهما في عدالة التعامل، فقد احتل متغير الثقة بالقيادة المركز الأول يليه متغير اهتمام القيادة.

الصراعات الدائرة حول شغل مراكز وظيفية متقدمة وهو ما سيؤثر بلا شك على قدرة المرأة الكويتية العاملة على تحديد مواقف واضحة ومحددة من القيادة بصورة عامة والعدالة التنظيمية بصورة خاصة.

وبصورة عامة جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة العجمي (١٩٩٨)؛ حيث أكدت النتائج أن إحساس العاملين بعدالة التعامل أعلى من إحساسهم بعدالة الإجراءات، ولكنها مقابل ذلك جاءت مغايرة لنتائج دراسة محارمه (٢٠٠٠).

ولكن على المستوى التفصيلي جاءت نتائج هذه الدراسة منسجمة مع نتائج دراسة الدعيج وحمودة (١٩٩٨)، ونتائج دراستي العجمي (١٩٩٨)، ومحارمه (٢٠٠٠). فقد أكدت النتائج على تراجع إحساس حملة المؤهلات العليا وأصحاب الأقدمية بعدالة الإجراءات وعدالة التعامل.

وعلى الجانب الآخر جاءت نتيجة هذه الدراسة مغايرة تماماً لنتائج دراسة زايد (١٩٩٥)، حيث أكدت النتائج وجود تأثير واضح لعاملي الأقدمية والمؤهل العلمي على إحساس بالعدالة التنظيمية. لكن مقابل ذلك جاءت نتائج هذه الدراسة على مستوى هذا الجانب بالذات منسجمة مع النتائج التي توصل إليها الدعيج وحمودة (١٩٩٨)، ومحارمه (٢٠٠٠).

العلمي للفرد، وتقدم مدة خدمة الفرد وبين درجة استعداد الفرد للاعتراف باهتمام القيادة به، أو ثقته بإدارة تلك القيادة. وقد يعود السبب وراء هذه النتيجة (إذا سُمح لنا باعتماد التفسير الذاتي)، إلى زيادة درجة الوعي والاستيعاب لدى الفرد مع ارتفاع تأهيله العلمي، ومع تقدم عمره المهني بحقوقه وواجباته، إضافة إلى ارتفاع درجة حساسية ذلك الفرد نحو ضرورة وجود معايير موضوعية وواضحة، ويعتمد عليها بوصفه أساساً ثابتاً لتحديد طرق التقدم أو الترقى المهني.

ومن المعروف أن بيئة عينة هذه الدراسة تعاني بصورة جلية كما سبق، وأن بينت نتائج مجموعة من الدراسات السابقة من عدم التطبيق الجاد للمعايير الموضوعية الخاصة باختيار القيادات الإدارية مما قد يفسر الإحساس السالب لدى الأفراد عينة الدراسة نحو اهتمام القيادة ودرجة الثقة بها ومستويات العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، وعدالة التعامل)، وهذا التفسير ينسجم مع ما سبق وتوصل إليه (Soal & Moore, 1993).

كما يمكن تفسير ارتفاع درجة إحساس الإناث مقارنة بإحساس الذكور باهتمام القيادة والثقة بتلك القيادة، والاعتراف بعدالة الإجراءات، وعدالة التعامل، يمكن تفسير ذلك من خلال العودة إلى الطبيعة الخاصة للمرأة الكويتية العاملة. حيث تتميز المرأة الكويتية العاملة بصورة عامة - نتيجة لعوامل اجتماعية في المقام الأول إلى الاهتمام والحرص بصورة أكثر على الاستقرار الوظيفي والابتعاد قدر الإمكان عن صراعات العمل، وبخاصة تلك

الخلاصة والدلالات

جاءت هذه الدراسة محاولة للتعرف إلى مستويات اهتمام القيادة بالعاملين، ودرجة ثقة الأفراد بالقيادة، ونوعية تأثير مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الإحساس بالعدالة التنظيمية بشقيها الإجرائي والتعاملي في بيئة الدراسة. وقد أسفرت هذه الدراسة عن جملة من النتائج، لعل من أبرزها ما يأتي:

١ - أكد التحليل المبدئي انخفاض متوسط اعتراف الذكور باهتمام القيادة ودرجة الثقة بالقيادة مقارنة بالإناث، وكذلك انخفاض إحساس الذكور بعدالة الإجراءات وعدالة التعامل مقارنة بإحساس زميلاتهم من الإناث.

٢ - وجود علاقة عكسية واضحة بين التأهيل العلمي للفرد وإحساسه باهتمام القيادة به أو ثقته بتلك القيادة.

٣ - وجود علاقة عكسية واضحة بين التأهيل العلمي للفرد ودرجة إحساسه بالعدالة الإجرائية وعدالة التعامل.

٤ - يقوم متغير اهتمام القيادة بدور أساسي على مستوى التأثير على درجة إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية، يليه متغير الثقة بالقيادة، ثم متغير مستوى التأهيل العلمي.

٥ - يأتي متغير ثقة العاملين بالقيادة بالمرتبة الأولى على مستوى درجة التأثير على إحساس العاملين بعدالة التعامل.

٦ - خروج متغير عدالة التعامل من معادلة نتائج اختبار (ت)، حيث جاء مستوى الدلالة الإحصائية لديه غير معنوي، مقابل بروز الدور الواضح لمتغير عدالة الإجراءات.

وفي ضوء النتائج السابقة ومقارنتها بفرضيات الدراسة، يمكن القول بأن نتائج الدراسة وفرت الدعم اللازم للفرضيات الثلاث الأولى، ولم توفر الدعم المتوقع للفرضية الرابعة، وكذلك الحال بالنسبة للفرضية الخامسة. ويمكن للباحث في ضوء نتائج هذه الدراسة أيضاً أن يستنتج مجموعة من الدلالات النظرية والتطبيقية والتي يمكن أن تسهم في إثراء أدبيات موضوع العدالة التنظيمية وتطبيقاته.

ومن أبرز تلك الدلالات، ذلك الحس الإيجابي لدى فئة الإناث نحو الاعتراف باهتمام القيادة وبالثقة بالإدارة، مع ملاحظة أن القيادة الإدارية في بيئة الدراسة بصورة عامة يغلب عليها الطابع الذكوري. وأيضاً من المؤشرات المهمة التي أبرزتها الدراسة - وتستحق التوقف عندها على الأقل في بيئة الدراسة - مؤشر تراجع إحساس حملة الشهادات العليا باهتمام القيادة، وتراجع اعترافهم بدرجة الثقة بالإدارة، وهو ما سينعكس سلباً على جملة

التنظيمية بكل مكوناتها في بيئة الإدارة الحكومية، والتعرف إلى نوعية العوامل المؤثرة سلباً أو إيجاباً على تلك المستويات.

٣ - إعطاء المزيد من الاهتمام لحملة الشهادات العليا وأصحاب الأقدمية، سواء على مستوى التعرف إلى حقيقة مشاعرهم التنظيمية، أو نوعية الطموحات التي يسعون إلى تحقيقها، أو أسباب عدم ارتفاع مستويات إحساسهم بالعدالة التنظيمية في بيئة المنظمات الحكومية.

٤ - البحث في سُبُل استثمار الأحاسيس التنظيمية الإيجابية لدى فئة الإناث العاملات في الأجهزة الحكومية في بيئة الدراسة، وطرق تحويلها إلى رافد إيجابي يخدم الإنتاجية من جهة، ويطور الأحاسيس التنظيمية الإيجابية لدى كل فئات العاملين من جهة أخرى.

٥ - توفير برامج تنمية وتدريب ترفع من قدرة القيادات الإدارية على إدارة الأعمال واتخاذ القرارات على قواعد وأسس مهنية بوصف ذلك مدخلاً لرفع مستويات ثقة الأفراد وإحساسهم بعدالة تعاملها معهم.

من المتغيرات التنظيمية من جهة، ويستدعي مراجعة مدى موضوعية أو صلاحية أساليب ومعايير اختيار القيادات الإدارية بصورة توازي ارتفاع معدلات تأهيل العاملين في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت من جهة أخرى.

كما لا يمكن تجاوز أهمية احتلال متغير الثقة بالإدارة أو بالقيادة المرتبة الأولى على مستوى التأثير في عدالة التعامل، كما يدل على أن الفرد فيما يبدو يربط ربطاً واضحاً ما بين إمكانيات القائد وقدراته على إدارة العمل واتخاذ القرارات بصورة مهنية تخدم مستقبل الإدارة أو التنظيم وبين ثقة الفرد بذلك القائد.

التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة ودلالاتها نوصي بالآتي:

١ - أهمية إعطاء متغير القيادة في بيئة الإدارة الحكومية في دولة الكويت المزيد من الاهتمام والرعاية، وبخاصة فيما يتعلق بأساليب الاختيار، ووسائل تطوير الإمكانيات؛ لأن تلك القيادة تقوم بالدور الأبرز على مستوى إحساس الأفراد بالعدالة التنظيمية.

٢ - ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول مستويات الإحساس بالعدالة

المراجع

- آدم غازي العتيبي ١٩٩٨. الإحباط الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت: دراسة ميدانية لتأثير ضغط العمل والخصائص الشخصية. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، عدد (٩٠): ١٧-٥٥.
- ثامر محمد محارمه، ٢٠٠٠، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، *الإدارة العامة*، المجلد (٤٠)، العدد (٢): ٣١٩-٣٤٥.
- حمد صالح الدعيج وعبد الناصر محمد حمودة، ١٩٩٨، العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم: دراسة ارتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد (٥)، عدد (٢): ٢٨٩-٣٤٦.
- راشد شبيب العجمي، ١٩٩٨، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. *الإداري*، السنة (٢٠)، (٧٢): ٧١-٩٨.
- رفعت محمد جاب الله، ١٩٩١، محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء. *المجلة العلمية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، (٢): ١٢٨-١٧٣.
- عادل محمد زايد ١٩٩٠، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد (٣)، العدد (٢): ٢٦٩-٢٩٨.
- عويد سلطان المشعان، ٢٠٠١، مصادر الضغوط في العمل: دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. *مجلة جامعة الملك سعود*، العلوم الإدارية، (٦)، (١): ٣٧-٦٣.
- فضل صباح الفضلي، ١٩٩٧، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية. *الإدارة العامة*، مجلد (٣٧)، عدد (١): ٧٥-١٢٠.
- فضل صباح الفضلي، ١٩٩٠، دراسة العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية ومعدل استخدام الإجازة المرضية بالأجهزة الحكومية الكويتية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد (٦)، عدد (١): ٣٧-٦٣.
- فضل صباح الفضلي، ١٩٩٠، العلاقة بين العائد المتوقع على الأداء الفعال ومجموعة من المتغيرات: دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والخاص. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، عدد (٩٤): ٤١-٩٢.
- فضل صباح الفضلي، وسهى الغريب، ورقية المتعب، ٢٠٠١، الإدارة الكويتية وفلسفة حل المشكلات خلال الفترة من ١٩٩٠-٢٠٠٠. الكويت، ديوان الخدمة المدنية: ٣٣-٣٥.
- محمد عبد اللطيف خليفة، ١٩٩٧، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد (٥)، عدد (١): ٩-٥١.

- Adam G. Al-Otaibi 2003. The Influence of Organizational Justice on Employee Attitudes in Public Organizations State of Kuwait, *Arab Journal of Administrative Sciences*, 10 (3): 343- 362.
- Alexander, S. and Ruderman, M. 1987. The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, (1): 177-198.
- Ali, H. Muhammad 2002. Consequences of Top Management Support for Ethical Behavior: Evidence from Kuwaiti Managers. *Journal of Administrative Sciences*, 9 (2): 269-290.
- Boss, R.W. 1978. Trust and Managerial Problem Solving Revisited, *Group & Organization Studies*. (3): 331- 342.
- Carnevale, D.G., & Wechsler, B. 1992. Trust in The Public Sector: Individual and Organizational Determinants, *Administration & Society*, 23 (4): 471-494.
- Cook, J., & Wall, T.D. 1980. New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment, *Journal of Occupational Psychology*, (53): 39-52.
- Cooper, T. 1990. *The Responsible Administrator* (3rd ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Decker, P. 1993. Invited Reaction: The Quality Revolution and Research - A Need For More Examination of Teamwork, *Human Resource Development Quarterly*, 4 (2): 149-151.
- Elshtain, J.B. 1981. *Public Man, Private Woman: Woman in Social and Political Thought*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Folger, R., and Konovsky, M.A. 1989. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, (32): 115-130.
- Geen, R.C. 1991. Social Motivation, *Annual Review of Psychology*, (42): 377-399.
- Hirshhorn, L. 1988. *The Work Place Within*, Cambridge, MA: MIT Press.
- James, K. 1993. The Social Context of Organization Justice. In Fields, D., Pang, M., and Chiu, C. 2000. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, (21): 547-562.
- Johnson, J. 1997. Strategic Decision-Making Commitment, and Organizational Justice: Implications for Control and Performance of International Joint Ventures, *Dissertation Abstract International*, 58 (3): 979.

- Jos, Ph. & Hines, S. 1993. Care, Justice and Public Administration, *Administration & Society*, 25 (3): 373-392.
- Leventhal, G. 1980. What should Be Done with Theory. In Greenberg, & Wills, H.: *Social, Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum: 27-51.
- Lewis, C.W. 1991. *The Ethics Challenge in Public Service*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Linden, R. and Stilwell, D. & Ferris, G. 1996. The Effects of Supervisor and Subordinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings, *Human Relation*, 49 (3): 332-347.
- Marron, B. 1991. Characteristics of Non-Union Complaint Systems: A Policy-Culturing Study of Determinants of Organizational Justice, *Dissertation Abstract International*, 25 (6):2286.
- Maslyn, J. 1991. Organizational Justice in the Context of The Supervisor Subordinate Relationship, *Dissertation Abstract International*, 7 (7): 3123.
- Nachmias, D. 1985. Determinates of Trust Within The Bureaucracy. In Rosenbloom, D.H. (Ed.), *Public Personnel Policy. The Politics of Civil Service*, New York: Associated Faculty Press: 133-143.
- Niehoff, B. & Moorman, R. 1993. Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, (36): 527-556.
- Posner, B. Kouzen, J. & Schmidt, W. 1985. Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture, 24 (3): 293-310.
- Sall, F. & Moore, S. 1993. Perception of Promotional Fairness and Promotion Candidates Qualification, *Journal of Applied Psychology*, (78): 110-150.
- Seashore, S.E., Lawler, F.E., Mirvis, P. & Cammann, C. (Eds.), 1982. *Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice*, New York: Wiley.
- Lind, E.A. and Earley, P.C. 1991. Some Thoughts on Self and Group Interest, A parallel-Processor Model. Paper Presented at the Annual Meeting of the *Academy of Management*. USA: Miami Beach.
- Stewart, D.W. 1991. Theoretical Foundations of Ethics in Public Administration: Approaches to Understanding Moral Action, *Administration & Society*, (23): 358-373.
- Tang, T.L. & Boldwin, L. 1996. Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment, *SAM Advanced Management Journal*, 61 (3): 25-41.

ملحق ١ استبانة الدراسة

أولاً - ضع علامة داخل المربع المناسب:

- ١ - الجنس ☐ ذكر. ☐ أنثى.
- ٢ - المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة وأقل. ☐ دبلوم. ☐ جامعي. ☐ دراسات عليا.
- ٣ - عدد سنوات الخدمة الوظيفية: ☐ أقل من ٥ سنوات. ☐ من ٥ - ١٠ سنوات. ☐ أكثر من ١٠ سنوات.

ثانياً - يُرجى وضع علامة تحت الإجابة التي تُعبر عن وجهة نظرك الخاصة من واقع تعاملك اليومي مع مديرك المباشر حول كل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	يساعد المدير الرؤوسين في حل مشاكلهم الشخصية					
٢	يهتم المدير بالموظفين باعتبارهم بشراً بالدرجة الأولى					
٣	يعتبر المدير أن كل موظف مهم كفرد بحد ذاته					
٤	ينتقد المدير الرؤوسين بصورة علنية أمام الآخرين					
٥	يُعبر المدير عن تقديره عندما ينجز الموظف العمل بصورة طيبة					
٦	مؤسستنا ستواجه مستقبلاً غاية في الصعوبة ما لم تعمل على تغيير القيادات الإدارية فيها					
٧	يمكن الثقة بالقرارات التي يتخذها المدير					
٨	يبدو أن المدير يعمل بصورة طيبة وفعالة					
٩	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بصورة غير متحيزة					

فضل الفضلي وعوض العنزي

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير تماماً
١٠	يحرص المدير على سماع رأي كل موظف قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
١١	تعتمد قرارات المدير على معلومات دقيقة وكاملة					
١٢	يقوم المدير بشرح القرارات واستعراض كل التفاصيل الإضافية عند طلب الموظفين ذلك					
١٣	يطبق المدير القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء					
١٤	يسمح المدير للموظفين بمعارضته أو عدم تقبل قراراته					
١٥	يناقش المدير معي بمنتهى الصراحة القرارات التي تتعلق بعمله					
١٦	عندما يتخذ المدير قراراً خاصاً بعمله فإنه يأخذ في الحسبان وجهة نظري الخاصة					
١٧	عندما يتخذ المدير قراراً مرتبطاً بعمله فإنه يحرص على إبداء اهتمام واضح بمصلحتي المهنية					
١٨	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على القرارات التي من الممكن أن تؤثر على عملي					
١٩	يشرح المدير لي أسباب القرارات المتعلقة بعمله					
٢٠	عندما يقوم المدير باتخاذ قرار خاص بعمله، فإنه يبين لي الأسباب المنطقية وراء ذلك					
٢١	يشرح المدير وبوضوح تام طبيعة أي قرار مرتبط بعمله					

ABSTRACT

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL
JUSTICE AND SELECTIVE DEMOGRAPHIC AND
ORGANIZATIONAL VARIABLES IN PUBLIC
ORGANIZATIONS IN KUWAIT**

***FADEL S. AL-FADLI
AWADH KH. AL-ENEZI***

Kuwait University

This study is an attempt to investigate the levels of a number of organizational variables (leadership considerations, trust in leadership, and organizational justice) in public organizations in Kuwait. It also aims to investigate the nature of relationship among a set of organizational and demographic variables (sex, level of education, length of service, leadership considerations, trust in leadership, and organizational justice) in the above mentioned environment. The most important results of this study are as follows:

Male workers acknowledge that their leadership has little consideration for them. Furthermore, workers also have little trust in leadership in comparison with female colleagues. Male workers show a declined belief in the level of organizational justice in comparison with female colleagues. There is an inverse relation between the level of education, length of service and the individual's feeling of organizational justice. The workers trust in their leadership and leadership considerations play a major role in building up their feelings of organizational justice.

فضل صباح الفضلي (دكتوراه الفلسفة في التنمية الإدارية، جامعة ويلز، المملكة المتحدة، ١٩٩٠) أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، له اهتمامات بحثية في مجال السلوك الإنساني في المنظمات والتدريب والتنمية الإدارية والإنتاجية.

عوض خلف العنزي (دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة باث، المملكة المتحدة، ١٩٩٠) أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، له اهتمامات بحثية في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.