

أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت

آدم غازي العتيبي
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
دولة الكويت

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لأكثر ثلاث جنسيات عاملة في القطاع الحكومي، وتحديد أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الجنسيات موضع الدراسة، اذ تفوقت العمالة المصرية، تليها العمالة الأردنية على العمالة الكويتية في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي. وفي ضوء تلك النتائج تم التوصل الى بعض التوصيات. كما أوصى الباحث باجراء عدد من الدراسات المستقبلية في هذا المضمار.

استحوذ الولاء التنظيمي في الثلاثين سنة الأخيرة على اهتمام الكثير من الباحثين في مجالي السلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي، في الولايات المتحدة، وأوروبا الغربية. وتركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات، ومحددات الولاء التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، (ستيرز ١٩٧٧، انجل ١٩٨٣، ستيفن وآخرون ١٩٧٨، باتمان وستراسر ١٩٨٤، ريشرز، ١٩٨٥، أوتش وويلكنس ١٩٨٥، ماودي وسيترز وبورتر ١٩٧٩).

ان الأفراد في أي منظمة لديهم أهداف وقيم خاصة بهم قد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف وقيم المنظمة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وقوع الأفراد من جهة، والمنظمة من جهة أخرى كطرفي نقيض، تتعارض مصالحهما، ويدخلان في حالة صراع يحاول كل منهما تسجيل أكبر قدر من

تم استلام البحث في ١٩٩١/١٢/١٨ كما تم استلام التعديل الأول والثاني في ١٩٩٢/١٠/٤ و ١٩٩٣/١/٣١. وتم استلام التعديل النهائي في ١٩٩٣/٣/١٦. وقُبل البحث في ١٩٩٣/٤/٧.

يود الباحث أن يشكر المحكمين لهذه الدراسة لما أبدوه من ملاحظات قيمة كان لها الأثر في تطوير الدراسة.

النقاط، إن لم يكن هزيمة الطرف الآخر. وبذلك يغلب كل منهما مصلحته على حساب الطرف الآخر لتكون المحصلة النهائية خسارة كلا الطرفين. من هذا المنطلق تأتي أهمية الولاء التنظيمي الذي يمكن من خلاله رأب الصدع في العلاقة القائمة بين العاملين ومنظمتهم، والتوفيق فيما بينهم بحيث يسود العلاقة جو من التعاون، والألفة، والتكامل بدلا من التنافس، والتنافر، والتناحر. فالولاء التنظيمي كما يعرفه بورتر وآخرون، (١٩٧٠) قوة تطابق الفرد مع منظمته، وارتباطه بها. كما أن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، لديه ما يلي :

- ١ - اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة ، ٢ - استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة ، ٣ - رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة . القطان ، (١٩٨٧ : ٦) .

فالأفراد يدخلون المنظمات وعندهم مهارات محددة، ورغبات وأهداف معينة، ويتوقعون في المقابل أن تستغل مهاراتهم، وتشبع رغباتهم، وتحقق أهدافهم، وحينما يدركون أن المنظمة ساهمت بتيسير ذلك فإن ولاءهم التنظيمي سيزداد. أما إذا فشلت المنظمة في توفير الفرص اللازمة لتحقيق ذلك فإن ولاءهم التنظيمي سيتأثر وسيضعف دون أدنى شك (ستيرز، ١٩٧٧).

ولقد شهد القطاع الحكومي في الكويت تقدما ملموسا في تنمية الموارد البشرية خلال الثمانينيات، حيث قامت الكثير من الجهات الحكومية بتبني سياسة الابتعاث على نطاق واسع إلى الولايات المتحدة، وأوروبا الغربية، وذلك لإتاحة الفرصة أمام العديد من المديرين، والموظفين الكويتيين لمواصلة مشوارهم التعليمي على مستوى كل من الجامعة والدراسات العليا. وقد جنى القطاع الحكومي ثمار تلك السياسة عندما عاد هؤلاء المبعوثون وهم يحملون المعرفة العلمية، والأساليب الإدارية الحديثة، لنقلها إلى جهات أعمالهم.

كما أن ديوان الموظفين ما زال يصرف مبالغ طائلة على العديد من الدورات التدريبية في داخل الكويت وخارجها، لرفع معدل الأداء، وتحسين مستوى الخدمة في الجهاز الحكومي. ويمكننا القول بكل صراحة ان هذا الجهاز لا تتوفر لديه المناعة الكافية، وليس محصنا ضد الانتقادات المختلفة، إذ تبقى قلة الدراسات، وعدم معالجة المشاكل التي يتعرض لها بأسلوب علمي من أهم التحديات التي يواجهها القائمون عليه. ويمكن تلمس بعض مؤشرات مشكلة هذه الدراسة من نتائج بعض الدراسات السابقة. فتشير دراسة عبدالحالقي إلى: أن ربع العمالة الوافدة (١، ٢٥٪) في القطاع الحكومي عندها القابلية لترك جهة عملها والانتقال الى جهات أخرى اذا زاد المرتب في العمل الجديد بحدود (١٠٪) عبدالحالقي، (١٩٨٢ : ٦٦) وتلقي دراسة (صفر) بعدا آخر على المشكلة حين تؤكد على أن ما يربو على نصف العاملين (٧، ٥٢٪) في الجهاز الحكومي لا يبذلون قصارى جهدهم في العمل. صفر، (١٩٨٦ : ١٠٣).

وهاتان النتيجتان تندان بتدني مستوى حماس وولاء العاملين في الجهاز الحكومي وانخفاض أدائهم، ودافعتهم في العمل.

والولاء التنظيمي يعتبر من الموضوعات الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بصفة عامة، والكويت بصفة خاصة. وغنى عن القول أن القطاع الحكومي بدولة الكويت في حاجة ماسة إلى هذه النوعية من الدراسات الميدانية، خصوصاً وأن الولاء التنظيمي لا يساعدنا في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب، بل وتؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي عند العاملين، قل معدل دوران العمل (ماودي وستيرز وبورتر ١٩٧٩، ستمبف وهارتمان ١٩٨٤، ستيرز ١٩٧٧).

وتشير دراسات أخرى إلى أن الولاء التنظيمي يساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، ويعزز الأداء الوظيفي. (ماودي وستيرز وبورتر ١٩٧٩، لرسون وفوكنمي ١٩٨٤، كوتس وستيرز ١٩٧٨، هوم وكاتربرج وهولن ١٩٧٩).

ويعزو بعض الباحثين زيادة انتاجية المصانع اليابانية على نظيرتها الأمريكية إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي عند العمالة اليابانية (كول ١٩٧٩، أوتشي ١٩٨١، بسكال وأزوس ١٩٨١، هتفي وبوسك ١٩٨١).

إضافة إلى ذلك، فإن الولاء التنظيمي يؤثر في حياة العاملين خارج العمل، حيث تبين من دراسة (رومرك) أن الموظفين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل، وبمستوى عالٍ من الارتباط بعائلاتهم (رومرك، ١٩٨٩).

وتشير الأرقام الواردة من مركز الحاسب الآلي بديوان الموظفين إلى أن العمالة الكويتية في شهر يونيو سنة ١٩٩٠ تشكل ما نسبته ٤٦٪ فقط من مجموع العمالة في القطاع الحكومي. وهذه النسبة تعني أن غالبية العاملين في القطاع الحكومي هم من العمالة الوافدة التي جاءت إلى الكويت من أقطار عربية مجاورة.

وعلى الرغم من أن الدوريات الغربية تزخر بالعديد من الدراسات في مجال الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي، إلا أن هذين الموضوعين رغم أهميتهما لم يلقيا الاهتمام والعناية الكافيين، ولم يتم التطرق لهما في الكويت كما أنها لم يحظيا بعدد كافٍ من الدراسات الميدانية على مستوى الوطن العربي.

وقد كشف القطان النقاب عن أهمية هذين الموضوعين لأصحاب العمل والباحثين في مجال السلوك التنظيمي وأوصى بأجراء دراسات ميدانية على عينات من بلدان مختلفة. القطان، (١٩٨٧ : ٢٣). لذا فإن هذه الدراسة هي امتداد لدراسة القطان التي أجريت في المملكة العربية السعودية، وتكمن أهميتها في أنها تبرز الولاء التنظيمي في مجتمع وعينة تختلف عنها في دراسة القطان. ونأمل في أن تساهم هذه الدراسة في تجسير الفجوة في أدبيات الموضوع. وهي برأي الباحث إضافة جديدة إلى مكتبتنا العربية التي ما زالت تفتقر إلى مثل هذه الدراسات.

وتهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الفروق في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لأكثر ثلاث جنسيات عربية عاملة في القطاع الحكومي، وتحديد أثر الولاء التنظيمي والصفات الشخصية على الأداء الوظيفي. ونأمل أن تساهم هذه الدراسة في تزويد القائمين على جهاز الخدمة المدنية الكويتي بالمعلومات النافعة والمفيدة التي من شأنها المساهمة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار، والتعيين، وتدريب القوى العاملة.

الدراسات السابقة

سيكون اهتمامنا عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع منصبا على تحديد أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي من ناحية، والعلاقة بين متغيرات الصفات الشخصية، والولاء التنظيمي من ناحية أخرى.

فالدراسات التي بحثت العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي قليلة (شورو مرتين، ١٩٨٩) وتباين نتائجها من دراسة لأخرى. فبعضها يؤكد على وجود هذه العلاقة، بينما لم يتوصل البعض الآخر إلى إيجاد مثل هذه العلاقة.

ودراسة ستيرز واحدة من بين الدراسات التي تمت في هذا المجال حيث أجريت على مجموعة من الموظفين (٣٨٢) في إحدى المستشفيات، ومجموعة أخرى من العلماء والمهندسين (١١٩) في أحد معامل البحوث في الولايات المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى إيجاد علاقة ارتباطية ضعيفة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، وذلك للأسباب التالية:

١) كان اهتمام الإدارة منصبا على العلاقات الإنسانية وعلى الحد من ظاهرة الغياب ودوران العمل، وهذه السياسة قد تؤدي إلى الاحتفاظ ببعض الموظفين الراغبين في الأمان الوظيفي، والمخلصين لمنظمتهم، لكنهم ليسوا بالضرورة من ذوي الأداء المرتفع، في حين قد يتوجه الموظفون ذوو الأداء المرتفع إلى منظمات أخرى.

٢) حدد الباحث الفرق بين نوعين من الولاء أسماهما: الولاء السلبي والولاء الفعال. ولقد اعتبر ولاء عينة الدراسة من النوع السلبي الذي لا يجسد فيه الأفراد ولاءهم إلى مستوى عال من الأداء.

٣) تشير نظريات الدافعية إلى أن الأداء الوظيفي يحدث نتيجة تفاعل ثلاثة متغيرات: مستوى الدافعية، والمهارة، ووضوح الدور، ولقد اهتمت هذه الدراسة بتأثير الدافعية، ولكنها أغفلت تأثير المتغيرين الآخرين. وهذا من شأنه أن يؤدي في نهاية المطاف إلى عدم وجود العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي. وهناك دراسة أخرى أجراها وينير وفاردي على (٥٦) مندوبا للمبيعات في ثلاث شركات للتأمين، و (٨٥) مهنيًا في أحد المصانع بالولايات المتحدة.

وصنفت الدراسة الولاء الى ثلاثة أنواع تتمثل في : الولاء الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والولاء المهني .

ووجد الباحثان أن الولاء الوظيفي تربطه علاقة وثيقة بالجهد المبذول في العمل ، وبالأداء الوظيفي ، بينما ساهم الولاء التنظيمي في تقوية الروابط بين العاملين ومنظمتهم (وينر وفاردي ، ١٩٨٠) . ومن بين الدراسات الأخرى أيضا دراسة شور ومارتن التي أجريت على عيتين ، أحدهما تكونت من (٧٢) مهني في المستشفيات ، والأخرى من (٧١) صرافا في أحد كبار البنوك في الولايات المتحدة . وأسفرت نتائج تلك الدراسة عن وجود ارتباط - دال احصائيا - بين الولاء التنظيمي ودوران العمل لدى عينة الصرافين ، حيث تبين أن نسبة كبيرة من التباين في دوران العمل انها ترجع للولاء التنظيمي ، كما أكدت الدراسة على أن الرضا الوظيفي يعد أكثر ارتباطا بالأداء الوظيفي منه بالولاء التنظيمي (شورمارتن ، ١٩٨٩) .

وتعتبر دراسة ماير وزملائه واحدة من الدراسات التي تدل على وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ، فقد تكونت عينة الدراسة من (٨٧) مديرا بمستوى الادارة المباشرة في إحدى كبريات شركات التغذية في كندا . كما استخدمت تلك الدراسة مفهومين مختلفين للولاء التنظيمي أحدهما يعزى الى بيكر ، ويعرف بولاء الاستمرارية ، حيث ولاء الفرد هنا ناشىء من تقديره للكلفة المالية الناجمة عن خسارته للأقدمية ، وفقدانه للمزايا الوظيفية في حال تركه المنظمة وانتقاله إلى منظمة أخرى .

أما المفهوم الآخر فيعزى الى بورتر وآخرين ، ويعرف بالولاء المؤثر ، والولاء هنا عبارة عن قوة تطابق وارتباط الفرد مع منظمته . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن طبيعة الولاء مختلفة في هذين المفهومين ، فإذا كان الولاء من نوع الولاء المؤثر ، فإن الفرد سيبقى في منظمته لأنه راغب في ذلك ، كما أنه سيبدل قصارى جهده نيابة عن منظمته . أما اذا كان الولاء من نوع ولاء الاستمرارية ، فإن الفرد سيبقى في المنظمة بسبب حاجته إلى ذلك ، لكي يتجنب الكلفة المالية ، وسيكون الجهد الذي يبذله محدودا ، ويكاد يفي بالقدر الذي يجنبه المسؤولية ، ويضمن له البقاء في المنظمة . كما بينت النتائج أن هناك علاقة موجبة بين الولاء المؤثر والأداء الوظيفي ، وعلاقة سالبة بين أداء الاستمرارية والأداء الوظيفي . (ماير ، بوفتين ، جيلاتلي ، كوفين ، وجاكسون ، ١٩٨٩) .

أما دراسة كرامبون وآخرين فقد أجريت على عينة من (٤٦) متدربا تم توظيفهم في إحدى كبريات متاجر التجزئة ، حيث التحقوا بدورة تدريبية مدتها خمسة عشر شهرا قبل انخراطهم في العمل . واستخدم القائمون على هذه الدراسة أداة بورتر وآخرين لقياس الولاء التنظيمي ، واعتمدوا على تقييم مدير التدريب لأداء المتدربين في الدورة . وكشفت نتائج الدراسة النقاب عن وجود علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للمتدربين (كرامبون ، ماودي ، سمير وبورتر ١٩٧٨) وتوصل لي وماودي إلى نتيجة مشابهة في الدراسة التي أجريها على عينة من (٤٤٥) موظفا عملوا في

بعض المؤسسات المالية في غرب الولايات المتحدة. وتبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي (٠,٠٩) والرضا الوظيفي (٠,١١) (لى، وماودي، ١٩٨٧). أما ماودي وآخرون فقد قاموا بدراسة تضمنت (٤١١) موظفة في ٣٧ فرعاً لأحد كبار البنوك بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة. وقد سجلت الفروع ذات الأداء المرتفع درجات عالية في الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وتميز موظفوها بمستوى عال من الولاء تجاه منظماتهم، ومستوى عال من الرضا عن العمل، والزملاء، وفرص الترقية، بينما سجلت الفروع ذات الأداء المنخفض درجات منخفضة على مقياسي الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي (ماودي، بورترودوبن ١٩٧٤).

أما فيما يتعلق بالدراسات العربية، فإنه لا توجد سوى دراسة واحدة ورائدة في هذا المجال وهي دراسة القطان التي أجريت في المملكة العربية السعودية على عينة من (٢٧٠) شخصاً ممن يعملون في منظمات مختلفة. وقد صنفت الدراسة أفراد العينة الى أربع مجموعات : المجموعة الآسيوية (١٠٢)، المجموعة العربية (٣١)، المجموعة السعودية (٩٠)، والمجموعة الغربية (٤٧). وأشارت النتائج إلى أن المجموعة الآسيوية (١٦، ٥) من أكبر المجموعات في متوسط الولاء التنظيمي، تليها المجموعة العربية (٩٩، ٤)، ثم المجموعة السعودية (٧٦، ٤)، وأخيراً المجموعة الغربية (٧٥، ٤)، وذلك على مقياس الولاء التنظيمي ذي النقاط السبع.

كما لم تظهر فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين المجموعات الأربع. وكان متوسط الأداء الوظيفي لأفراد المجموعة الآسيوية، والمجموعة العربية، والمجموعة السعودية، والغربية - على مقياس من خمس نقاط : (١٥، ٤)، (٩٣، ٣)، (٠٤، ٤)، (١٧، ٤) على التوالي. وبينت الدراسة أيضاً أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، وذلك لدى عينة الدراسة كمجموعة واحدة، ولدى المجموعات التالية : العربية، والسعودية، والغربية (القطان، ١٩٨٧).

أما بخصوص العلاقة بين متغيرات الدراسة الشخصية والولاء التنظيمي فتمثل فيما يلي :
١ - مدة الخدمة : عندما تزداد سنوات خدمة الفرد في المنظمة تكون فرصته أكبر في الحصول على بعض الامتيازات الوظيفية، والمكافآت المعنوية كالترقي الوظيفي الى مستويات أعلى، وازدياد الاهتمام والتقدير الشخصي، والاستقلالية في العمل. كما يتفاعل الفرد اجتماعياً ويكوّن العديد من العلاقات والصدقات مع زملائه، ورؤسائه في العمل. ولذلك قد لا يميل الأفراد الذين قضوا سنوات خدمة طويلة الى ترك منظماتهم والانتقال الى منظمة أخرى حتى لا يخسروا المزايا الوظيفية التي حققوها، ولا يفقدون صداقاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية. ويعتقد ماودي أن الأفراد الذين أمضوا سنوات خدمة طويلة في المنظمة لا يبحثون غالباً عن وظائف بديلة في منظمات أخرى (ماودي، ١٩٨٢). وتشير نتائج العديد من الدراسات والأبحاث الى وجود علاقة طردية بين مدة الخدمة في المنظمة والولاء التنظيمي (كوتش وستيرز ١٩٧٨، ستيفنس وبيير وتريس ١٩٧٨،

ويلث وليفان (١٩٨١).

٢ - العمر: كلما تقدم الأفراد في السن، كانوا أكثر واقعية وقناعة من ذي قبل، وقلت البدائل المتاحة أمامهم للانتقال إلى منظمات أخرى. وتوجد أدلة قوية من نتائج الدراسات تؤكد على أن الموظفين كبار السن أكثر ولاء من نظرائهم صغار السن. (موريس وشيرمان ١٩٨١، ستيرز ١٩٧٧، لوزانس وباك وتيلور ١٩٨٧).

٣ - مستوى التعليم: كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد، ازدادت طموحاته، وتطلعاته، وتوقعاته، وأصبحت الرغبة لديه قوية لاشباع حاجاته الاجتماعية، والنفسية في العمل، وتعددت البدائل المطروحة أمامه لاختيار المنظمة المناسبة. وقد لا نبالغ إذا قلنا أن هناك تنافسا شديدا بين المنظمات المختلفة لاستقطاب هذه النوعية من العاملين، وهذا من شأنه أن يؤثر في طبيعة العلاقة بين التعليم والولاء التنظيمي، إذ تبين نتائج العديد من الدراسات أن هناك علاقة سالبة بين المستوى التعليمي للأفراد وولائهم التنظيمي. (موريس وشيرمان ١٩٨١، وماودي وستيرز وبورتر ١٩٧٩، لوثانز وبارك وتيلور ١٩٨٧).

مشكلة الدراسة

يمكن تحديد مشكلة هذه الدراسة في محاولة الاجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١) هل ثمة علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الشخصية (الجنسية، العمر، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة) والولاء التنظيمي؟
- ٢) ما مدى علاقة الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية (الجنسية، العمر، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة) بالأداء الوظيفي؟
- ٣) هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الولاء التنظيمي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية «المصرية، الأردنية» الوافدة؟
- ٤) هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية «المصرية، الأردنية» الوافدة؟

المنهج

قام الباحث باختيار خمس جهات حكومية بطريقة عشوائية بسيطة من بين الوزارات، والادارات، والهيئات الحكومية، والجهات ذات الميزانية الملحقه التي يعمل كادرها الوظيفي وفقا لقانون الخدمة المدنية رقم (١٥) لسنة ١٩٧٩ وهذه الجهات : وزارة الأشغال العامة، وزارة المواصلات، وزارة الكهرباء والماء، وزارة الصحة العامة، وبلدية الكويت.

وقد حصرت الأقسام - وفقا للهيكل التنظيمي - في كل جهة حكومية على حدة، واختيرت عشرة أقسام بطريقة عشوائية بسيطة في كل جهة حكومية. وقام مساعدو الباحث بتوزيع ١٠٠ استمارة على الأقسام المختارة في كل جهة حكومية، إذ وصل اجمالي عدد الاستمارات الموزعة نحو ٦٠٠ استمارة استقصاء، وبلغ العائد (٤٥٩) استمارة أي بنسبة (٧٦,٥٪)، وهذه نسبة تعتبر معقولة للبحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية والانسانية.

تتكون هذ الدراسة من ثلاث عينات تمثل العمالة الكويتية والعمالة العربية «المصرية، والأردنية» الوافدة في القطاع الحكومي على النحو التالي:

١ - العينة الكويتية

بلغ عدد المشاركين من هذه العمالة (٢٥٣) فردا وبنسبة (٥٥٪) من عينة الدراسة. وتقع أعمار غالبية هذه العينة (٩١٪) دون سن الأربعين، ويحمل (٤٩٪) منهم إما شهادة الدبلوم (ستين بعد الثانوية) أو الدرجة الجامعية. ونسبة كبيرة منهم (٦٢٪) تقل مدة خدمته في الجهة الحكومية عن خمس سنوات.

٢ - العينة المصرية

تكونت هذه العينة من (١٠٠) فرد وبنسبة (٢٢٪) من عينة الدراسة وتقع أعمار غالبية هذه العمالة (٧٢٪) تحت سن الأربعين، وغالبيتهم (٧٣٪) لديه دبلوم أو شهادة جامعية. أما مدة الخدمة، فتقل عند غالبيتهم (٦٦٪) عن عشر سنوات.

٣ - العينة الأردنية

اشتملت هذه العينة على (١٠٦) أفراد وبنسبة (٣٣٪) من اجمالي عينة الدراسة ومعظمهم (٦٤٪) لم يصل عمره الى الأربعين سنة، وتأهيل غالبيتهم (٦٢٪) العلمي عبارة عن الدبلوم، أو الشهادة الجامعية. وبصفة عامة، فإن حوالي (٥٥٪) من هذه العمالة لديه خدمة في جهته تقل عن عشر سنوات.

وإذا ما قورنت عينات الدراسة بحسب الخصائص المختلفة، فاننا نجد أن (٦٠٪) من الكويتيين تقع أعمارهم ما بين (٢٠ - ٣٠ سنة)، و (٥٣٪) من المصريين أكبر بعشر سنوات والأردنيين موزعين بين ثلاث فئات متقاربة في الأعمار.

ويحمل أكثر المصريين (٥٢٪)، والأردنيين (٤٤٪) الدرجة الجامعية في حين أن نسبة الكويتيين الحاصلين على الدرجة العلمية ذاتها تبلغ (٢٨٪) فقط، أما الباقون فموزعون بنسبة أكبر بين ثلاثة مستويات تعليمية دون الدرجة الجامعية.

وتدل مدة الخدمة على أن أكثر المصريين (٦٣٪) والأردنيين (٤٤٪) لديهم سنوات خدمة تتراوح ما بين (٥ - ١٥ سنة)، في حين أن (٦٢٪) من الكويتيين عندهم فقط (٥) سنوات خدمة أو أقل. ويوضح جدول ١ الخصائص الشخصية لعينات الدراسة.

جدول ١
الخصائص الشخصية لعينات الدراسة

العينة					
الأردنية		المصرية		الكويتية	
ن = ١٠٦		ن = ١٠٠		ن = ٢٥٣	
عدد	نسبة %	عدد	نسبة %	عدد	نسبة %
الخصائص					
العمر:					
١٥	٥,٩	١	١,٠	١	٠,٩
- أقل من ٢٠ سنة					
١٥١	٥٩,٧	١٨	١٨,٠	٣٠	٢٨,٣
- من ٢٠ الى أقل من ٣٠ سنة					
٦٤	٢٥,٣	٥٣	٥٣,٠	٣٧	٣٤,٩
- من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة					
١٧	٦,٧	١٦	١٦,٠	٢٧	٢٥,٥
- من ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة					
٦	٢,٤	١٢	١٢,٠	١١	١٠,٤
- من ٥٠ الى أقل من ٦٠ سنة					
—	—	—	—	—	—
- من ٦٠ سنة فأكثر					
المؤهل العلمي:					
٦٠	٢٣,٧	٣	٣,٠	٧	٦,٦
- أقل من الثانوية العامة أو ما يعادلها					
٦٤	٢٥,٣	١٨	١٨,٠	٢٦	٢٤,٥
- الثانوية العامة أو ما يعادلها					
٥٥	٢١,٧	٢١	٢١,٠	١٩	١٧,٩
- أعلى من الثانوية وأقل من الدرجة الجامعية					
٧٠	٢٧,٧	٥٢	٥٢,٠	٤٧	٤٤,٣
- الدرجة الجامعية					
٤	١,٦	٦	٦,٠	٧	٦,٦
- دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)					
مدة الخدمة في المنظمة الحالية:					
٧٧	٣٠,٤	١٠	١٠,٠	١٤	١٣,٢
- أقل من سنتين					
٨١	٣٢,٠	١٦	١٦,٠	٢١	١٩,٨
- من ٢ الى أقل من ٥ سنوات					
٥٧	٢٢,٥	٤٠	٤٠,٠	٢٣	٢١,٧
- من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات					
٢٤	٩,٥	٢٣	٢٣,٠	٢٤	٢٢,٦
- من ١٠ الى أقل من ١٥ سنة					
١٠	٤,٠	٦	٦,٠	١٠	٩,٤
- من ١٥ الى أقل من ٢٠ سنة					
٣	١,٢	٣	٣,٠	٥	٤,٧
- من ٢٠ الى أقل من ٢٥ سنة					
١	٠,٤	٢	٢,٠	٩	٨,٥
- من ٢٥ سنة فأكثر					

محددات الدراسة:

تحددت هذه الدراسة في الأمور التالية :

- أ) اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في المراكز الرئيسية في ست جهات حكومية نظرا لمحدودية امكانيات الباحث، المادة البشرية.
- ب) اعتمدت هذه الدراسة أساسا على نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة . وعلى الرغم من انتقاد البعض لأسلوب الاستبيان ، إلا أنه لا يزال أسلوبا مناسباً للقياس والبحث العلمي ، خاصة بعد أن تحقق الباحث من مصداقيته وثباته بطريقة احصائية مناسبة .
- ناهيك عن محاولات الباحث الجادة في تقليل أثر التحيز الشخصي في الاجابات من خلال تأكيده في صدر الاستبيان على سرية المبحوثين ، بحيث لا يوجد أي مجال للتعرف على هويتهم نظرا لعدم ذكر الأسماء ، أو التوقيع ، أو حتى اسم المؤسسة التي يعمل فيها المبحوث في قائمة الاستبيان . علاوة على عدم تدخل المسؤولين في الجهات الحكومية في عملية توزيع أو جمع الاستبيان ، اذ تم ذلك مباشرة مع المبحوثين من جانب مساعدتي الباحث .

أدوات الدراسة

القياسات التي أستخدمت في هذه الدراسة عبارة عن استبيان يتكون من ثلاثة أقسام على النحو التالي :

القسم الاول

يضم البيانات الشخصية لشاغلي الوظيفة مثل : الجنسية ، العمر ، المؤهل العلمي ، ومدة الخدمة في الجهة الحالية .

القسم الثاني

عبارة عن أداة الولاء التنظيمي التي طورها (بورتر وآخرون ، ١٩٧٤) وترجمها القطان الى اللغة العربية (القطان ، ١٩٨٧) .

وتتكون هذ الأداة من ١٥ عبارة أعدت بطريقة ليكر وطلب الباحث من المستجيب تحديد مدى الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة ، وذلك باستخدام مقياس ليكر المكون من سبعة مستويات على النحو التالي :

- (١) لا أوافق بشدة
- (٢) لا أوافق
- (٣) لا أوافق قليلا
- (٤) محايد
- (٥) أوافق قليلا
- (٦) أوافق
- (٧) أوافق بشدة

وقد تغيرت الأوزان النسبية للمقياس الى العكس في ٦ عبارات سالبة بحيث يكون رقم (١) «أوافق بشدة» ورقم (٧) «لا أوافق بشدة».

وتم تقدير الولاء التنظيمي للفرد على أساس جمع النقاط التي حصل عليها مقسومة على عدد عبارات الأداة. وبالتالي يتدرج الولاء التنظيمي للفرد من نقطة واحدة الى سبع نقاط، بحيث تدل العلامة العالية على مستوى عال من الولاء، والعلامة المنخفضة على العكس. وتجدر الإشارة الى أن هذه الأداة من أكثر الأدوات شيوعا في الدراسات الغربية، حيث حازت على درجات عالية من الصدق والثبات. وقد تراوحت درجة ثباتها في بعض الدراسات ما بين ٠,٨٢ - ٠,٩٣ (انجل، وبيير، ١٩٨١؛ ماثيو، ١٩٨٩. دورنستين ومالتون ١٩٨٩. شور ومرتين ١٩٨٩).

أما في البيئة العربية فقد أستخدمت في إحدى الدراسات وحصلت على درجة جيدة من الثبات، إذ بلغ معامل الثبات (٠,٨٥)، (التويجري، ١٩٨٨). وقد بلغ معامل ثبات هذه الدراسة باستخدام معادلة كرونباك ألفا (٠,٨٣).

القسم الثالث:

يشمل أداة الأداء الوظيفي التي سبق استخدامها في دراسات سابقة (القطان، ١٩٨٧)، (التويجري، ١٩٨٨). وتتكون هذه الأداة من أربع عبارات، حيث طلب من المستجيب أن يحدد في العبارتين الأوليتين نوعية أدائه في العمل، ونتاجيته في العمل على مقياس متدرج من سبع نقاط. أما في العبارتين الأخيرتين فعلى المستجيب أن يُقيم أداء زملائه في العمل، وأدائه، مقارنة بزملائه الذين يؤدون العمل المشابه، على مقياس متدرج من خمس نقاط.

وتم تقدير الأداء الوظيفي للشخص على أساس جمع النقاط التي حصل عليها مقسومة على عدد عبارات الأداء، وبناء عليه فإن أقل علامة ممكنة على المقياس تبلغ (٤) وأعلى علامة تصل الى (٢٤).

وتعتبر هذه الأداة من المقاييس التي تتميز بدرجة عالية من المصدقية والثبات (ادلر ١٩٨٠،

فيشر ١٩٨٠، جرين وكرفت ١٩٧٩) وقد بلغت درجة ثباتها في احدى الدراسات العربية (كرونباك ألفا) ٨٧٪ (التوحيدي، ١٩٨٨). وفي هذه الدراسة بلغ معامل الثبات (٠,٨٠) باستخدام معادلة كرونباك الفا.

المعالجة الاحصائية

- ١) لكي يمكن الاجابة عن أسئلة الدراسة، تمت معالجة البيانات وفقا لما يلي:
- ٢) استخدمت طريقة كرونباك ألفا لتحديد معامل ثبات أدوات الدراسة.
- ٣) تم حساب أعداد الموظفين ونسبهم المئوية بحسب الجنسية، العمر، التعليم، ومدة الخدمة في الجهة الحالية.
- ٤) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لايجاد العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والأداء الوظيفي لعينة الدراسة على حدة، وللجنسيات المختلفة.
- ٥) استخدام تحليل الانحدار المتعدد لايجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة الشخصية والولاء التنظيمي من جهة، وتحديد أثر الولاء التنظيمي والصفات الشخصية على الأداء الوظيفي من جهة أخرى.
- ٦) تم اجراء تحليل التباين الأحادي لتحديد أثر المتغير المستقل «الجنسية» على المتغيرين التابعين: الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.
- ٧) تم استخدام اختبار شيفيه لتحديد الفروق في متوسطات الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة بحسب الجنسيات المختلفة.

النتائج والمناقشة

فيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقا لترتيب الأسئلة التي سبق تحديدها:

العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والأداء الوظيفي

يتضح من جدول ٢ أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الولاء التنظيمي والعمر (٠,١٥٠) والمؤهل العلمي (٠,١١١) والأداء الوظيفي (٠,٢٦٤). وجميع هذه الارتباطات كانت ذات دلالة احصائية على التوالي عند مستوى : (٠,٠٠١)، (٠,٠١)، (٠,٠٠١). مما يعني أن الولاء

جدول ٢

مصفوفة معاملات ارتباط (بيرسون) للعلاقة
بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والأداء الوظيفي

الخصائص	١	٢	٣	٤	٥
١ - الولاء التنظيمي	—	—	—	—	—
٢ - العمر	٠,١٥٠, **	—	—	—	—
٣ - المؤهل العلمي	٠,١١١	٠,٢٧٦, **	—	—	—
٤ - مدة الخدمة في الجهة الحالية	٠,٠٩٨	٠,٧٠١, **	٠,١٤٤, **	—	—
٥ - الأداء الوظيفي	٠,٢٦٤, **	٠,١٣١	٠,١١٩	٠,١٧٣, **	—

* قيم دالة عند مستوى ٠,٠١

** قيم دالة عند مستوى ٠,٠٠١

جدول ٣

نتائج معاملات ارتباط (بيرسون) للعلاقة
بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية بحسب الجنسيات المختلفة

المتغيرات الشخصية	كويتي ن = ٢٥٣	مصري ن = ١٠٠	أردني ن = ١٠٦
العمر	٠,٠١٨-	٠,٢١٥	٠,١٢٧
المؤهل العلمي	٠,٠٣٣-	٠,٢٠١	٠,٢٧٢*
مدة الخدمة في الجهة الحالية	٠,٠٠٣	٠,٠٧٤	٠,٠٩٦

* قيم دالة عند مستوى ٠,٠١

التنظيمي مرتبط بعمر الفرد، وبمؤهله العلمي، وبأدائه الوظيفي، والواقع أن هذه النتائج قد تأكدت في كثير من البحوث والدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة باستثناء النتيجة الدالة على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي حيث تبدو غريبة بعض الشيء ولا تتفق مع نتائج تلك الدراسات. بيد أن هذه النتيجة تتفق تماماً مع الدراسة التي قام بها القطان (١٩٨٧) في المملكة العربية السعودية، مما يثير التساؤل حول ما إذا كانت طبيعة هذه العلاقة خاصة فقط

بالبيئة العربية؟ والاجابة عن ذلك تكمن في أننا، وإن كنا نقر بأن هناك فروقا جوهرية بين البيئة العربية والأمريكية، لا يمكن الجزم بمدى تأثير تلك الفروق في الولاء التنظيمي، لاسيما وأن الادارة العربية لا تزال تعاني من نقص شديد في الدراسات المتصلة بذلك الجانب، ويمكن القول اننا نحتاج إلى مزيد من الدراسات والبحوث قبل اطلاق أي حكم بهذا الخصوص.

وعلى أية حال، فاننا إذا حاولنا الاجتهاد بتفسير عدم وجود علاقة سلبية بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي، كما تؤكد الدراسات الغربية، فيمكننا عزو ذلك إلى الأسباب التالية:

أولاً: التباين القائم بين الجنسيات المختلفة التي شملتها دراستنا الحالية مقارنة مع الدراسات التي أعدت في الولايات المتحدة على أفراد ينتمون إلى الجنسية ذاتها. فقد أكدت معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية بحسب الجنسيات المختلفة (جدول ٣) على أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي لدى العمالتين الأردنية (٢٧٢، ٠) والمصرية (٢٠١، ٠) عند مستوى (٠، ٠١).

ثانياً: يعامل قانون ونظام الخدمة المدنية الكويتي الموظف الوافد على قدم المساواة مع نظيره الكويتي ويتجلى ذلك من خلال ربط الدرجة الوظيفية والمرتب الأساسي بالمؤهل العلمي في سلم وظيفي خاص بالدرجات والرواتب. ولذلك فإن العمالة الوافدة المؤهلة علمياً في وضع وظيفي مناسب. فقد دلت إحدى الدراسات أن هذه العمالة راضية عن نوع العمل وملاءمته للميول والمؤهل الدراسي، وعن ملاءمة الوظيفة للخبرات السابقة، وعن المكانة والمنزلة الاجتماعية للوظيفة، وتشعر أيضاً بالرضا عن الانجازات والأداء الوظيفي. العتيبي، (١٩٩٢ : ١٠٦) فلا غرو عندئذ إذا ما زاد ولاء وارتباط أفراد هذه العمالة بالجهات الحكومية التي يعملون فيها. وللتعرف على أهم المتغيرات الشخصية (الجنسية، العمر، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الجهة التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي، فقد استخدم تحليل الانحدار المتعدد التدرجي، والمشار إليه في جدول ٤.

كان الغرض من استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدرجي معرفة حجم التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة. وتجدر الإشارة الى أن هذا النوع من تحليل الانحدار يفرز المتغيرات التي ساهمت بقدرة تنبؤية دالة احصائية، ويستبعد المتغيرات التي لا تزيد في نسبة التباين المفسر زيادة دالة احصائية.

ويتبين من جدول ٤ أن هناك متغيرين على علاقة معنوية بالولاء التنظيمي وهما بحسب الترتيب: الجنسية والعمر. ويشير معامل التحديد R^2 الى أن نسبة التغير (التباين) في الولاء التنظيمي الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات الشخصية (الجنسية، والعمر) قد بلغ ٤١، ٤٪. وبذلك يمكننا القول ان تأثير المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي ضعيف. وربما يرجع ذلك

جدول ٤
نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي
لتأثير الصفات الشخصية على الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	بيتا (١)	ف (٢)
الجنسية	٠,١٤١	*** ٨,٣٣٤
العمر	٠,١٠١	* ٤,٢٤٦

$$R^2 = ٠,٠٤١$$

$$F = ٩,٧٣٠ ***$$

* قيم دالة عند مستوى ٠,٠٥

** قيم دالة عند مستوى ٠,٠١

*** قيم دالة عند مستوى ٠,٠٠١

(١) قيمة بيتا

(٢) قيمة ف

الضعف الى وجود العديد من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي بدرجة أكبر من تأثير المتغيرات الشخصية، حيث تدعم نتائج بعض الدراسات هذا التفسير. فدراسة موتاز تؤكد ضعف تأثير الصفات الشخصية على الولاء التنظيمي، وتبرز - في الوقت ذاته - قوة تأثير بعض المتغيرات الأخرى (مكافأة العمل، وقيم العمل) في تفسير ٦٠٪ من التباين في الولاء التنظيمي. (موتاز ١٩٨٧). كما وجد ستيرز أن الخبرة الوظيفية وخصائص الوظيفة على علاقة أكبر من الصفات الشخصية بالولاء التنظيمي (ستيرز ١٩٧٧). وأشارت نتائج العديد من الدراسات الى أن العوامل التنظيمية أكبر تأثيراً من العوامل الشخصية في الولاء التنظيمي (هوبيناك واليتو ١٩٧٢، ستيفنس وبيروترس ١٩٧٨، موريس وشيرمان ١٩٨١، انجل ١٩٨٣)، بل وذهب بعض الدراسات الى حد القول ان المتغيرات الشخصية ليس لها تأثير معنوي في الولاء التنظيمي (ريتزر وترسي ١٩٦٩، أرايا وجسوبسن ١٩٧٥، باتمان وستيرز ١٩٨٤).

وللتعرف على قوة تأثير المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي، فقد أستخدم الانحدار المتعدد الهرمي كما يتبين من الجدول ٥.

كان الغرض من استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي معرفة حجم التباين في الأداء الوظيفي الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات الشخصية ومقدار الاضافة في ذلك التباين بعد

جدول ٥
نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي
لتأثير الصفات الشخصية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي

المتغير	معامل التحديد	قيمة ف	مقدار الاضافة	قيمة ف
	(١)	(٢)	(٣)	(٢)
مدة الخدمة	—	—	—	—
المؤهل العلمي	—	—	—	—
الجنسية	—	—	—	—
العمر	٠,٠٧٢	*٠,٨٢١	—	—
الولاء التنظيمي	٠,١٠٤	*١٠,٦٢٤	٠,٠٣٢	*١٦,٦٢٢

* قيم دالة عند مستوى ٠,٠٠١

(١) قيمة R^2

(٢) قيمة F

(٣) قيمة $R^2, \Delta R^2$

ادخال متغير الولاء التنظيمي وتثبيت (ازالة) أثر المتغيرات الشخصية .

يتضح من الجدول ٥ أن المتغيرات الشخصية على علاقة معنوية بالأداء الوظيفي . فقد بلغت نسبة التباين في الأداء الوظيفي الذي يمكن تفسيره بواسطة تلك المتغيرات ٧٪ . وعندما أدخل متغير الولاء التنظيمي في معادلة الانحدار زادت نسبة التباين في الأداء الوظيفي الى ١٠٪ ، أي بزيادة مقدارها ٣٪ . وبناء عليه ، يمكن القول أن الولاء التنظيمي له تأثير مباشر في الأداء الوظيفي بغض النظر عن متغيرات الدراسة الشخصية . وبالرغم من أن نسبة التباين المشروح غير مرتفعة ، إلا أنها جوهرية . وجدير بالذكر أن الأداء الوظيفي يحدث نتيجة لتفاعل بعض المتغيرات مثل وضوح الدور الذي يقوم به الفرد والعوامل الموقفية التي يتعرض لها ، وطبيعة القدرات والمهارات التي يمتلكها ، ومستوى الجهد المبذول ، والدافعية في العمل ، البنسي (١٩٧٨ : ٢١٩) . وهذه المتغيرات تعتبر من المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي وتأثيرها قد يكون أكبر من تأثير متغيرات الدراسة الحالية .

الولاء التنظيمي لدى العمالة الكويتية والعمالة الوافدة

لمعرفة ما اذا كانت الفروق في متوسطات الولاء التنظيمي دالة احصائيا، أُجْرِى تحليل التباين الأحادي كما يتبين من الجدول ٦.

جدول ٦

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق
في متوسطات الولاء التنظيمي بين العمالة الكويتية والعمالة الوافدة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٢١,٤٢٣	١٠,٧١٢	١٢,٩٦٤	٠,٠٠١
داخل المجموعات	٤٥٥	٣٧٥,٩٥١	٠,٨٢٦	—	—
المجموع	٤٥٧	٣٩٧,٣٧٤			

يتضح من الجدول ٦ أن قيمة ف للتباين بين المجموعات قد بلغت (١٢,٩٦٤)، وهذه ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يعني وجود فروق في متوسط الولاء التنظيمي بين الجنسيات المختلفة.

ولتحديد طبيعة هذا التباين أجرى الباحث اختبار شيفيه للمقارنة بين المتوسطات الحسابية، كما يتضح من الجدول ٧.

جدول ٧

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة بين متوسطات
الولاء التنظيمي لدى العمالة الكويتية والعمالة الوافدة

الجنسية	المتوسطات	مستوى الدالة
كويتي	٤,٥٧٣	غير دالة احصائيا
مصري	٥,٠٨٨	٠,٠٥
أردني	٨٩٣	٠,٠٥

يتبين من الجدول ٧ أن المجموعة المصرية (٥,٠٨٨) من أكبر المجموعات في متوسط الولاء التنظيمي، تليها المجموعة الأردنية (٤,٨٩٣). أما المجموعة الكويتية فتمثل أقل المجموعات في

متوسط الولاء التنظيمي وغير دالة احصائيا عند مستوى (٠,٠٥).

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل اليه القطان في دراسته التي أفادت بأن المجموعة السعودية تتميز بانخفاض الولاء التنظيمي مقارنة مع الجنسيات الأخرى موضع الدراسة (القطان، ١٩٨٧).

ونحن اذ نقر بأن ثمة صفات مشتركة تربط مجتمع الكويتي بأخيه السعودي كرابطة الدم، والنسب، والجوار، والقرابة، الا أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نقرر في هذه الدراسة طبيعة الفروق في الولاء التنظيمي بين هذين المجتمعين. ونعتقد أن من السابق لأوانه تحديد طبيعة هذه العلاقة؛ نظرا لقلّة الدراسات في هذا الجانب، واختلاف ظروف كل دراسة. والتباين الواضح في وقت وعينة الدراستين. وقد لانجافي الحقيقة اذا قلنا اننا نحتاج الى المزيد من الدراسات الميدانية التي تأخذ على عاتقها مسؤولية مقارنة الولاء التنظيمي بين هذين المجتمعين تحت ظروف متشابهة، وذلك قبل الوصول الى استنتاج علمي يعتد به في هذا الشأن.

وإذا حاولنا تفسير الفروق في مستوى الولاء التنظيمي بين العمالة الكويتية والعمالة الوافدة، فربما يكون لدينا أكثر من اتجاه للتفسير. فقد يكون لانخفاض دخل الفرد، ولتدني مستوى المعيشة في هذين البلدين الأثر الكبير في قدوم تلك العمالة الى الكويت لزيادة مستوى دخلها، وتحسين مستوى معيشتها. وقد لا نبالغ اذا قلنا أن قدرا كبيرا من أجور هذه العمالة يذهب على شكل حوالات مصرفية الى بلدانهم الأصلية للمصرف منها على أسرهم هناك، وللوفاء باحتياجاتهم الأساسية. وبذلك تدين تلك العمالة لجهات أعمالها بالشيء الكثير، وللكويت - بصفة خاصة - ذلك البلد الذي لعب دورا كبيرا في تغيير حياتهم المعيشية الى الأفضل. ولا نستبعد أن يعقد كل فرد من هذه العمالة مقارنة بسيطة بين وظيفته وراتبه في الكويت مع وظيفته وراتبه في بلده، وفي ضوء ذلك، ليس بغريب أن يرتفع ولاء وارتباط هذه العمالة بجهات أعمالها كتعبير عن الوفاء والعرفان بالجميل من ناحية، وكحب للبقاء والمحافظة على وضعها الجيد من ناحية أخرى.

وقد يرجع التفاوت أيضا في مستوى الولاء التنظيمي الى الاختلاف في الصفات الشخصية والتباين في طبيعة التوقعات بين هاتين العمالتين.

فالعمالة الكويتية غالبية أفرادها من العناصر الشابة، قليلة الخبرة، والتي قد تكون طموحاتها وتوقعاتها كبيرة الى درجة يصعب تحقيقها.

فقد دلت نتائج دراسة عمران الى أن هناك شعوراً قويا عند الفرد الكويتي بعدم تحقيق توقعاته. وعزا الباحث ذلك الى ارتفاع مستوى توقعات الفرد الكويتي في مجال عمله مقارنة بالفرد المصري أو حتى الأمريكي (عمران، ١٩٩٠ : ١٣٥ - ١٣٦). في حين أن كبر سن العمالة الوافدة، وسنوات خدمتها الطويلة يجعلها أكثر نضوجا ودراية، اذ قد تضع طموحاتها وتوقعاتها بطريقة واقعية قابلة للتحقيق، وبالتالي يزيد ولاؤها التنظيمي.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على أن الموظفين كبار السن أكثر ولاء من نظرائهم صغار السن (موريس وشيرمان ١٩٨١، ستيرز ١٩٧٧، لوثانز وباك وتيلور ١٩٨٧)، وأنه كلما زادت سنوات خدمة الفرد في الجهة، زاد ولاؤه التنظيمي (كوتس وستيرز ١٩٧٨، ستيفنس وترسي ١٩٧٨، ويلسن ولفن ١٩٨١).

وقد يعتبر من نافلة القول، ان العمالة الكويتية لديها بدائل كثيرة للإختيار من بين الوظائف في الجهات الحكومية المختلفة، وفي القطاع الخاص، ويتميز بمرونة أكبر وسهولة حركة في حالة الانتقال من جهة عمل الى أخرى عندما تجد الفرصة المناسبة. أما العمالة الوافدة فلا تريد المغامرة وتميل الى التحفظ. فالانتقال الى جهة عمل جديدة انما يحمل في طياته بعض المصاعب والمخاطر التي قد تزعزع أمنها واستقرارها الوظيفي. ناهيك عن تضحية هذه العمالة بكل سنوات خدمتها الطويلة وما ترتب على ذلك من مزايا وظيفية، وخسارتها لجماعة عملها، وعلاقتها الاجتماعية التي أقامتها منذ سنوات طويلة. ويدعم هذا التفسير تلك النتيجة التي توصل اليها ماودي والتي مفادها أن الأفراد الذين قضوا سنوات خدمة طويلة في الجهة يكفون غالباً عن البحث عن وظائف بديلة. (ماودي ١٩٨٢).

مستويات الأداء الوظيفي عند العمالة الكويتية والعمالة الوافدة

استخدم تحليل التباين الأحادي للكشف عن مقدار الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية، والعمالة الوافدة، والجدول ٨ يوضح نتائج هذا التحليل.

جدول ٨

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق
في متوسطات الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة الوافدة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٤٣٨,٥٣١	٢١٩,٢٦٥	٢٢,٩٨٥	٠,٠٠١
داخل المجموعات	٤٥٠	٤٢٩,٧١٩	٩,٥٣٩		
المجموع	٤٥٢	٤٧٣,٢٤٩			

يوضح الجدول ٨ نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات الأداء الوظيفي، حيث يتضح أن هناك فروقا دالة احصائية، إذ بلغت القيمة الفائية (٢٢,٩٨٥) وهذه دالة احصائية عند مستوى (٠,٠٠١). وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في متوسطات الأداء الوظيفي بين العمالة الكويتية والعمالة العربية «المصرية، الأردنية» الوافدة. ولمعرفة ترتيب المجموعات التي تساهم في هذه النتيجة الدالة احصائية، استخدم الباحث اختبار شيفية ويبين الجدول ٩ نتائج هذا الاختبار.

جدول ٩

نتائج اختبار شيفية

للمقارنة بين متوسطات الولاء التنظيمي لدى العمالة الكويتية والعمالة الوافدة

الجنسية	المتوسطات	مستوى الدالة
كويتي	١٨,٢٩٤	غير دالة احصائية
مصري	٢٠,٤١٨	٠,٠٥
أردني	٢٠,١١٦	٠,٠٥

يتبين من الجدول ٩ أن المجموعة المصرية (٢٠,٤١٨) تعتبر من أكبر المجموعات في متوسط الأداء الوظيفي، تليها المجموعة الأردنية. أما المجموعة الكويتية فكانت أقل المجموعات في متوسط الأداء الوظيفي وغير دالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥).

وربما يرجع السبب في طبيعة الفروق في مستويات الأداء الوظيفي الى خشية العمالة الوافدة من انقطاع مصدر دخلها اذا لم تحسن من أدائها، فليس أمامها بديل غير المحافظة على مستوى أداء مرتفع اذا ما أرادت البقاء في الجهاز الحكومي للعمل والمحافظة على وظائفها، خاصة وأن هناك تقرير الكفاءة السنوي، الذي يتم بموجبه تقويم الأداء الوظيفي، والذي يترتب عليه بعض العقوبات المختلفة، التي قد تصل أحيانا الى عقوبة الفصل من الخدمة في حالة الأداء الضعيف.

أما العمالة الكويتية فتتظر الى الوظيفة الحكومية كحق من حقوقها المكتسبة، حيث تنص المادة (٤١) من دستور الكويت على أن:

لكل كويتي الحق في العمل واختيار نوعه. والعمل واجب على كل مواطن تقتضيه الكرامة ويستوجبه الخير العام، وتقوم الدولة على توفيره للمواطنين وعلى عدالة شروطه.

وبناء عليه، فإن كل مواطن كويتي يشعر بأن الحكومة ملزمة بتوظيفه ورعايته، وعندما ينخرط في العمل فانه يشعر بالارتياح والأمان الوظيفي، وقد لا يبذل كل ما لديه من جهود الا ذلك القدر الذي يجنبه المسؤولية. وربما يعود ذلك الى انخفاض مستوى الدافعية عند الموظف الكويتي، حيث أن نظام المكافآت المعمول به حالياً قديم نسبياً ومضى عليه ما يزيد على عقد من الزمان، وقد لا يشجع أو يلبي هذا النظام احتياجات الموظفين نظراً لارتفاع مستوى المعيشة السائد في هذه الأيام. وبذلك قد يكون هذا النظام سبباً في استياء وإحباط، وخيبة أمل الموظفين، بدلاً من تشجيعهم وإثارة دافعيتهم للعمل، إذ تشير دراسة نشرت مؤخراً الى أن العمالة الكويتية غير راضية عن الراتب، نظام الترقيات والمكافآت، فرص الترقى والتقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، ملائمة الوظيفة التي تشغلها للخبرات السابقة، تحقيق وإشباع الوظيفة للطموحات الشخصية، تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين، وعدالة تقويم الأداء الوظيفي (العتيبي، ١٩٩٢).

الخلاصة والتوصيات

ألفت هذه الدراسة الضوء على الفروق في مستويات الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي لأكثر ثلاث جنسيات «الكويتية، المصرية، الأردنية» عاملة في القطاع الحكومي، كما بحثت العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية، والأداء الوظيفي. وتألّفت عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين في ست جهات حكومية تمثل قطاع الخدمة المدنية الكويتي. وأسفرت هذه الدراسة عن العديد من النتائج التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- (١) القطاع الحكومي لديه امكانيات وموارد بشرية هائلة وواعدة حيث أن غالبية العمالة من الجنسيات الثلاث من فئة الشباب دون سن الأربعين، وعلى مستوى تعليمي مناسب.
- (٢) كلما كبر عمر الفرد، وارتفع مستواه التعليمي ازداد ولاؤه التنظيمي.
- (٣) يرتبط كل من الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية بالأداء الوظيفي.
- (٤) توجد فروق في مستويات الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي لصالح العمالة المصرية، والأردنية - على التوالي - مقارنة بالعمالة الكويتية.

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة يمكن التوصية بما يلي:

أولاً: ضرورة الاهتمام بتدريب القوى العاملة الكويتية مع التركيز بشكل خاص على بعض الدورات التدريبية المتعلقة بتنمية الولاء، وبناء روح الفريق، وزيادة الدافعية، وتحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: ضرورة الاهتمام بالوسائل الكفيلة باختيار العمالة الوافدة ذات الكفاءة العالية والمؤهل العلمي المناسب لسد بعض النقص في الموارد البشرية الوطنية.

ونظرا لما للولاء التنظيمي من نتائج سلوكية في غاية الأهمية للأفراد وللمؤسسات، ولإثراء هذا الجانب الحيوي الذي لا يلقى اهتماما مناسباً في أدبيات الادارة العربية، لذلك يقترح الباحث اجراء الدراسات حول الأمور التالية :

- أ) محددات الولاء التنظيمي في القطاع الحكومي .
- ب) مقارنة الولاء التنظيمي بين موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص .
- ج) مقارنة الولاء التنظيمي بين موظفي أجهزة الخدمة المدنية في دول مجلس التعاون الخليجي .
- د) علاقة الولاء التنظيمي ببعض النتائج السلوكية مثل : دوران العمل، التأخر عن العمل، الغياب، والأداء الوظيفي .
- هـ) مدى تأثير مدة الخدمة، والمستوى الوظيفي في الولاء التنظيمي .

المراجع

آدم غازي العتيبي، ١٩٩٢، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي . دراسة ميدانية مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة الادارة العامة العدد ٧٦ : ٩١ - ١٢٢ .

عبد الرحيم علي القطان، ١٩٨٧، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي : دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية، والعمالة السعودية، والعمالة العربية . المجلة العربية للادارة العدد ٢ : ٥ - ٣٢ .

كامل علي عمران، ١٩٩٠، أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصي والاجتماعي في مجال العمل : دراسة ميدانية مقارنة مجلة الادارة العامة العدد ٦٦ : ١١٥ - ١٧٦ .

محمد ابراهيم التويجري، ١٩٨٨، تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي . المجلة العربية للادارة مجلد ١ - ١٤٧ - ١٦٥ .

ناصر عبد الخالق جاد، ١٩٨٢، الرضا الوظيفي بين قوة العمل الوافدة في القطاع الحكومي وأثره على انتاجية العمل . بحث مقدم الى المؤتمر السنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية جامعة الكويت : ٦٦

- Albanese, R. 1978. **Managing: Toward Accountability Performance**. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Alder, S. 1980. Self-esteem and causal Attributions for Job and Dissatisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 65: 327-322.
- Angle, H. 1983. Organizational Commitment: Individual and Organization influences. **Sociology of Work and Occupation**, 10: 123-146.
- Angle, Harold L. and Perry, James L. 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 26 (1): 1-14.
- Aranya, N and Jacobson, D. 1975. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment, **Journal of Social Psychology**, 97: 15-22.
- Bateman, T.S. and Strasser, S.A. 1984. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, 27: 95-112.
- Cole, R.E. 1979. **Work, Mobility, and Participation**. Berkely and Los Angeles: University of California Press.
- Crampon, W., Mowday, R. Smith, F. and Porter, L.W., 1978. **Early Attitude Predicting Future Behavior**. Paper presented at the 38th annual meeting of the Academy of Management. In Mowday, R.T., Porter, Low. and Steers, R.M. 1982. **Employee – organization linkage. The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. New York: Academic Press.
- Fisher, C.D. 1980. On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance. **Academy of Management Journal**. 5: 607-612.
- Greene, Ch. N., Craft, R.E.Jr. 1979. Dissatisfaction – Performance Controversy Revisited. In Steers, R.M. and Porter, L.W. **Management Journal**, 2nd. Ed. 270-286. New York: Mcgraw – Hill.
- Hatvany, N. and Pucik, V. 1981. An Integrated Management System: Lessons from the Japanese Experience. **Academy of Management Journal**, 6: 469-480.
- Hom, P. W., Katerberg, R., and Hulin, C.L. 1979. Comparative Examination of three Approaches to The Prediction of Turnover. **Journal of Applied Psychology**, 64: 280-290.
- Hrebiniak, L.G. and Alutto, J.A. 1972. Personal and Role – Related Factors in the Development of Organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 17: 555-572.
- Inkson, J.H.K. 1978. Self – esteem as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 63: 243-247.

- Koach, J.L. and Steers, R.M. 1978. An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14: 213-226.
- Koach, J.L. and Steers, R.M. 1978. Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Sector Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12: 119-128.
- Larson, E.W. and Fukami, C.V. 1984. Relationship between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union. *Proceeding of the Academy of Management*, 222-226.
- Lee, Thomas W. and Mowday, Richard T. 1987. Voluntarily leaving an Organization: an Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*, 30 (4): 721-743.
- Luthans, Fred; Baack, Donald; Taylor, Lew. 1987. Organizational Commitment Analysis of Antecedent. *Human Relations*, 40 (4): 219-236.
- Mathieu, John E. and Hamel, Karin. 1989. A causal Model of the Antecedents of Organizational Commitment among Professionals and Nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34: 299-317.
- Meyer, John P., Paunonen, Sampo V., Gellatly, Lan R., Goffin, Richard D. and Jackson, Douglas N. 1989. Organizational Commitment and Job Performance: its Nature of the Commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1): 152-156.
- Morris, James H. and Sherman, Daniel J. 1981. Generalizability of an Organizational Commitment model: *Academy of Management Journal*, 24 (3): 512-526.
- Mottas, Clifford J. 1987. Determinants of Organizational commitment. *Human Relations*, 41 (6): 467-482.
- Mowday, Richard T., Porter, Lyman W., and Dubin, Robert. 1974. Unit Performance Situational Factors, and Employee Attitude in Spatially Separated Work Units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12: 231-248.
- Mowday, Richard T., Porter, Lyan W., Steers, Richard M. 1982. *Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., R.M. and Porter, L.W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Ouchi, W. 1981. *Theory Z*. Reading, Mass: Addison – Wesley.
- Ouchi, W.G., and Wilkins, A.L. 1985. Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11: 457-483.
- Pascale, R.T. and Athos, A.G. 1981. *The Art of Japanese Management*. New York: Simon and Schuster.

- Porter, Lyman W. and Crampon, William J. 1976. Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. ***Organizational Behavior and Human Performance***, 15: 87-98.
- Porter, L.W., Steers, R.M. and Boulian, P.V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. ***Journal of Applied Psychology***, 59: 603-609.
- Reichers, Arnon E. 1985. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. ***Academy of Management Review***, 10 (3): 465-476.
- Ritzer, G. and Trice, H.M. 1969. An Empirical Study of Howard Becker's Side-bet theory. ***Social Forces***, 47: 475-479.
- Romzek, Barbara S. 1989. Personal Consequences of Employee Commitment. ***Academy of Management Journal***, 32 (3): 649-661.
- Safar, Jawad. 1986. ***Employee Rewards System with special emphasis on Kuwait***. Unpublished Ph.D. dissertation, Claremont Graduate School.
- Shore, Lynn Mcfarlane; Martin, Harry, J. 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. ***Human Relations***, 42 (7): 625-638.
- Steers, Richard M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. ***Administrative Science Quarterly***, 22: 46-56.
- Stevens, S.M., Beyer, J.R. and Trice, Hom. 1978. Assessing Personal Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. ***Academy of Management Journal***, 21: 380-396.
- Stumpf, Stephen A., Hartman, Karen. 1984. Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal. ***Academy of Management Journal***, 27 (2): 308-329.
- Welsh, H.P. and Levan, H. 1981. Inter relationship between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional behavior, and Organizational Climate. ***Human Relations***, 34: 1079-1089.
- 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.

أدم غازي العتيبي (دكتوراه الفلسفة في الادارة العامة، جامعة كليرمونت بالولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٨٧) أستاذ مساعد، كلية الدراسات التجارية، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، دولة الكويت. مستشار بمكتب التطوير الاداري في الهيئة، من المهتمين بمجال السلوك التنظيمي، له اهتمامات بحثية خاصة في المواضيع التالية: ضغوط العمل، الدافعية، الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي.