

العلاقة بين العائد المتوقع على الأداء الفعال ومجموعة من المتغيرات دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والخاص



د. فضل صباح الفضلي*

المقدمة:

سعت هذه الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة ما بين مجموعة من المتغيرات التي لقيت الكثير من الاهتمام لدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وهي متغيرات الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والنظرة للعائد المالي للوظيفة ، والعائد المتوقع على الأداء الفعال ، ولكن الاهتمام البحثي في غالبه لم يركز على دراسة التفاعلات الداخلية أو طبيعة العلاقة ما بين تلك المتغيرات والعائد المتوقع على الأداء الفعال ، ذلك الأمر الذي يمثل نقطة أو محور ارتكاز هذه الدراسة التي أجريت على عينة عشوائية بسيطة من بين مجموع الوزارات الملحقة والتي يعمل كادرها وفقاً لقانون الخدمة المدنية رقم (١٥ / ١٩٧٩) في دولة الكويت ، ومن بين مجموع منظمات القطاع الخاص العاملة أيضاً في ذات الدولة ، وقد بلغ تعداد عينة الدراسة ٦٣٧ مفردة موزعة على القطاعين الحكومي والخاص بواقع ٣٥٣ مفردة من القطاع الأول و ٢٨٤ مفردة من القطاع الثاني .

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ارتفاع معدلات الثقة بالإدارة في القطاع الخاص مقارنة بذات المعدلات في القطاع الحكومي ، مقابل ارتفاع متوسط الثقة بزملاء العمل في القطاع الحكومي مقارنة بذات المتوسط في القطاع الخاص ، كما أكدت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متوسط العائد المعنوي المتوقع على الأداء الفعال ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص عينة الدراسة ، إضافة إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى متوسطات الثقة بالإدارة والثقة بزملاء العمل والنظرة للعائد المالي للوظيفة وفقاً للاختلافات الديموغرافية للعينة على مستوى الجنس أو النوع .

* مدرس بقسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية - جامعة الكويت .

يتقدم الباحث بالشكر لإدارة الأبحاث بجامعة الكويت للبحث تحت رقم Cu018 .

أهمية الدراسة:

تتعامل هذه الدراسة مع مجموعة من المتغيرات التي لقيت الكثير من الاهتمام لدى الباحثين في مجال الإدارة وهي الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والنظرة للعائد المالي للوظيفة ، والعائد المتوقع على الأداء الفعال ، وعلى الرغم من الاهتمام البحثي بتناول تلك المتغيرات إلا أن الدراسات الخاصة بالذات بمتغيري الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل واجهت ومازالت تواجه العديد من الإشكالات ، وذلك يعود لعدة أسباب لعل من أبرزها عدم الاتفاق على مفهوم محدد لمصطلح الثقة وعدم وجود اتجاه واضح للعلاقة فيما بين متغير الثقة ومجموعة أخرى من المتغيرات والمفاهيم (Mayer and Schoorman, 1995) .

إضافة إلى ذلك توجد ندرة واضحة في أبحاث الإدارة المهتمة بالتحقيق من درجة الارتباط ما بين الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والعائد المتوقع على الأداء الفعال رغم وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي سبق وأن أبرزت أهمية متغير الثقة وانعكاساته المتنوعة على مجموعة من المتغيرات التنظيمية كالانتماء التنظيمي (Giffin 1967) والإدارة بالأهداف (Scott 1980) والعلاقات التنظيمية (Taylor 1989) والتفاوض التنظيمي (Bozerman .

ورغم الإدراك المتزايد لأهمية الآثار المترتبة على متغير الثقة داخل بيئة العمل ، ورغم تزايد الدعوات العلمية لإعطاء العاملين المزيد من الدعم والثقة (Decker 1993) ، إلا أن فجوة الثقة فيما بين الإدارة والعاملين آخذة بالازدياد وليس بالتراجع أو الضيق (Farnblam, 1989) ، لذلك تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها المساهمة في توفير نتائج علمية قد تساعد في تحديد أو توضيح آثار وأبعاد متغيري الثقة بالإدارة ، والثقة بالزملاء على جانب من أهم الجوانب التنظيمية وهو العائد المتوقع على الأداء الفعال .

كما تضيف مجموعة أخرى من العوامل بعداً آخر لأهمية هذه الدراسة ومن أبرز تلك العوامل قلة الأبحاث الميدانية المهتمة بالدراسات المقارنة ما بين القطاع الحكومي وقطاع الأعمال في دولة الكويت بصورة خاصة ، وتزايد الاهتمام بتحليل القيم والاتجاهات والتفاعلات التنظيمية المؤثرة على الأداء التنظيمي الفعال ، وندرة الأبحاث الميدانية التي تناولت مجموعة متغيرات الدراسة وربطها بالعائد المتوقع على الأداء الفعال بصورة عامة وفي المنطقة العربية بصورة خاصة .

وبصورة أكثر تحديداً يمكن القول إن الأهمية المتزايدة لهذا النوع من الدراسة في بيئة الإدارة الكويتية تنبع من تزايد المؤشرات أو الظواهر السلبية ذات الصلة بالمتغيرات موضوع اهتمام هذه

الدراسة ، حيث أصبحت الإدارة الكويتية تعاني من تأثير الانتماءات والعلاقات الفردية بدرجة أكبر على السلوك التنظيمي مقارنة بتأثير العلاقات التنظيمية أو علاقات العمل سواء ما بين القيادة والعاملين أو العاملين مع بعضهم (الجميل ، ١٩٩٥) ، إضافة إلى معاناة تلك الإدارة من عدم التطبيق الجدي لمبدأ الثواب والعقاب ومن ارتفاع معدلات مراعاة الجوانب الاجتماعية والواسطة (فقير ، ١٩٩٥) . ومثل هذه الظواهر وسواها بلاشك ستترك آثارا متنوعة ومتفاوتة العمق على درجة ثقة العاملين بالتنظيم والإدارة وعلى نوعية علاقات العمل وسواها ما بين العاملين وبالتالي على الأداء التنظيمي الفعال مما يستدعي أهمية بحث وتحليل تلك الآثار والتي يعيننا في هذه الدراسة المرتبط منها بالمتغيرات موضع البحث في القطاعين الحكومي والخاص .

أهداف الدراسة:

سيتناول الباحث الأهداف التفصيلية لهذه الدراسة في الجزء المخصص لمشكلة الدراسة وذلك على شكل مجموعة من التساؤلات المحورية ، أما في هذا الجزء من الدراسة فسوف نستعرض الجوانب أو النقاط التي تمثل الإطار الأساسي أو العام لأهداف الدراسة وفقا للترتيب التالي :

- ١- دراسة وتحليل مجموعة من المتغيرات ميدانيا في عدد من المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص في دولة الكويت ، وتتمثل تلك المتغيرات في الآتي : الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والنظرة للعائد المالي للوظيفة ، والعائد المتوقع على الأداء الفعال .
- ٢- التحقق من طبيعة العلاقة بين مجموعة المتغيرات الديموغرافية (النوع ، العمر ، ومدة الخدمة ، الجنسية) ومتغيرات الدراسة الأساسية (الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والنظر للعائد المالي للوظيفة ، والعائد المتوقع على الأداء الفعال) .
- ٣- التحقق بصورة مقارنة من متوسطات المتغيرات الأساسية (الثقة بالإدارة ، الثقة بزملاء العمل ، والنظرة للعائد المالي للوظيفة ، والعائد المتوقع على الأداء الفعال) في كل من القطاعين الحكومي والخاص عينة البحث .
- ٤- توفير أدب إداري ميداني تحليلي يساهم في إيجاد فرص أوسع لفهم مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة بالتفاعل والاتجاهات والأداء التنظيمي (متغيرات الدراسة) .
- ٥- توفير توصيات علمية تساهم في إثراء الممارسات الإدارية الميدانية إضافة إلى مساهمتها في فتح مجالات جديدة لدراسات مستقبلية .

الإطار النظري للبحث

أولا : الثقة التنظيمية

شهدت الدراسات والأبحاث العلمية في مجال الإدارة تزايدا ملحوظا على مستوى الاهتمام بتحليل أنظمة القيم في المنظمات بصورة عامة خلال السنوات الأخيرة من عمر هذا القرن (Braithwait and Law, 1985, Schwartz and Bilsky, 1987)، وقد تزامن ذلك التزايد مع تراجع الاهتمام بقيم العمل التقليدية أمام الاهتمام بقيم العمل غير التقليدية مثل جودة مستوى الحياة التنظيمية، ودرجة الارتياح والثقة السائدة وسط محيط العمل، والحرص على تجنب المخاطر (Etzioni, 1979)، وما يعيننا من مجموعة القيم السابقة في هذه الدراسة ما يرتبط منها بمتغير الثقة بصورة عامة والثقة التنظيمية أو الثقة داخل محيط العمل بصورة خاصة .

ونعني تحديدا بالثقة التنظيمية في هذه الدراسة الثقة بالإدارة والثقة بزملاء العمل، تلك الثقة التي يؤدي غيابها إلى أضرار لا يمكن تجاهلها أو تجاوز الآثار التنظيمية المترتبة عليها (Diffie-Couch, 1984)، كما لا يمكن بأي حال الاستغناء عن عامل أو متغير الثقة التنظيمية في التفاعلات والعلاقات الاجتماعية الايجابية سواء داخل محيط العمل أو خارجه (Lewis and Weigret, 1985)^(١)، وعلى الرغم من ارتباط محاولات تعريف الثقة التنظيمية بمجموعة من الإشكاليات والتعقيدات نتيجة لتنوع واختلاف المداخل التي تعاملت مع ذلك المفهوم (Hosmer, 1995) إلا أنه لا يمكن تجاوز محاولة تعريف مفهوم الثقة التنظيمية كمدخل للتعامل مع ذلك المتغير في هذه الدراسة^(٢) .

وقد تعامل Mishra (1990) مع الثقة التنظيمية داخل محيط العمل باعتبارها إحساسا وإيمانا شخصيا مبنيا على إدراك تام لمفهوم المشاركة والمصارحة الكاملة ومصحوبا باستعداد عال لتقبل نقد وملاحظات الطرف الآخر علاوة إلى الرغبة بتداول المعلومات الهامة مع ذلك الطرف^(٣)، أما Golembiewski and McConkie (1975) فقد تعاملوا مع الثقة التنظيمية انطلاقا من

1 - J. Lewis and A. Weigert. 1985, Trust as Social Reality. Social Forces, p. 968.

2- L. T. Hosmer. 1995, Trust the Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. Academy of Management Review, p. 381.

3- J. Mishra. 1990. Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. Public Personnel Management, p. 444.

اعتبارها مصطلحا يتضمن ائتمان واطمئنان واتكال فرد على فرد آخر أو على عملية أو حدث وسط تفاعلات بيئة العمل^(٤).

وقد أكد Zand (1972) على عدم إمكانية فهم واستيعاب مفهوم الثقة بمعزل عن التوقعات الفردية ودورها في تشكيل سلوك ونظرة وتقييم الفرد للأحداث والأفراد من حوله خاصة أن الثقة كمصطلح تتضمن عنصرين أساسيين هما السلوك الشخصي (Personal Behavior) والتوقعات الفردية (Individual Expectation)^(٥)، وفي هذا الإطار يمكن استيعاب الأسباب التي دفعت Barber (1983) لتعريف متغير الثقة بأنه مجموعة مترابطة من التوقعات الفردية المتفائلة والموجهة لإشباع حاجات الفرد بناء على تقييمه لكفاءة وجودة أداء وأخلاقيات وتعامل الآخرين^(٦).

وبصورة عامة ركزت غالبية الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في محيط العمل :

.. (Roberts and Q'Reilly, 1974; Butler and Cantrell, 1984; Tyagi, 1985)

وقد وجدت دراسة Butler and Cantrell (1984) أن مفهوم الثقة بالإدارة أو بالقيادة في محيط العمل مفهوم يتضمن خمسة عناصر أساسية كالتالي^(٧) :

- أ - الاستقامة ، وتعني الأمانة والنزاهة .
- ب - الكفاءة ، وتعبر عنها مجموعة المهارات والمعارف الفنية والسلوكية اللازمة لأداء واجبات الوظيفة .
- ج - التوافق ، ويعني انسجام تصرفات وتوجهات الفرد مع قدرته على التنبؤ والحكم على المواقف بصورة فعالة .
- د - الوفاء ، ويعبر عنه الاستعداد لحفظ وصيانة كرامة الآخرين .
- هـ - المضارحة ، ويعكسها الالتزام الجدي بالمشاركة وتداول المعلومات بحرية مع الآخرين .

- 4- R. Golembiewski. and McConkie, 1975, The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes, in Cooper C. (ed). Theories of Group Proesses, New York: Wiley. p. 133.
- 5- D.E. Zand. 1972. Trust and Managerial Problem Solving. Administrative Science Quarterly, p. 232.
- 6- B. Barber. 1983. The Logic and Limits of Trust, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press. p. 9.
- 7- J. K. Butler, and R.S. Cantrell. 1984. A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. Psychological Reports, pp. 19-20.

وينسجم مفهوم هذه الدراسة لمتغير الثقة بالإدارة مع المفهوم السابق حيث سنتعامل مع الثقة بالإدارة باعتبارها: إيمان واقتناع الفرد بقدرة وكفاءة الإدارة على أداء الأعمال واتخاذ القرارات العملية المناسبة لخدمة كافة أهداف وعناصر التنظيم .

ثانيا : الثقة بالإدارة

على الرغم من التأثير الكبير للإدارة على كافة العاملين في التنظيم سواء على مستوى الكفاءة الذاتية أو على مستوى الكفاءة الاجتماعية (Baumrind, 1972) وعلى الرغم من تأكيد العديد من الدراسات على أهمية الثقة والتعاون المتبادل بين الإدارة والعاملين لإيجاد بيئة تنظيمية مناسبة لنمو وتقدم العمل والأفراد (Posner et al, 1985; Hirshhorn, 1988) ، وعلى الرغم من تزايد اهتمام المنظمات على مختلف أنواعها بالتركيز على جودة اختيار الأفراد المؤهلين وتوفير فرص التدريب والتنمية اللازمة لهم مع توفير كافة التسهيلات والمعدات المادية ، إلا أن متغير الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة لم يجد الاهتمام أو الرعاية اللازمة ، وما زال رغم كل ما سبق يعاني من الإهمال من قبل كثير من المنظمات (Tenner and DeForo, 1992) ، لذلك يجب أن تولي المنظمات الجزء الأصعب في معادلة السير نحو تحسين الأداء ورفع مستويات الإنتاجية الاهتمام اللازم ، ويتمثل ذلك الجزء بالثقة المتبادلة ما بين الإدارة والعاملين بناء على رؤية وفلسفة تنظيمية مشتركة للعمل بدلا من الاعتماد على رؤية أحادية خاصة بالإدارة وحدها (Decker 1993) ، خاصة وأن العديد من المختصين بقضايا الموارد البشرية قد أكدوا في السنوات الأخيرة على ضرورة الوعي التام بطبيعة الارتباط الوثيق بين الأبعاد الصحية للتعاون فيما بين الرؤساء والمرؤوسين داخل العمل والاشتراطات اللازمة لخلق بيئة ملائمة لتقدم ونجاح الأفراد والأعمال (Markward 1992)^(٨) .

وطبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين تناولتها دراسات عدة ، وقد انصب الاتجاه العام لمعظم تلك الدراسات نحو التأكد على أهمية متغير الثقة المتبادلة ما بين الإدارة والعاملين خاصة وأنه كلما ارتفعت ثقة الأفراد بالإدارة كلما ارتفع معدل أداء الأفراد المؤهلين والمتميزين بالذات ، وذلك نتيجة لتوقعهم توافر فرص أكبر للحصول وبحرية على مختلف أنواع المعلومات اللازمة ،

8 - M.J. Markward. 1992. Agreement between Young Subordinates and Managers about Social and Personal Practices in the Workplace. Human Resource Development Quarterly, P. 273.

إضافة إلى توقعهم مستويات أعلى من الاهتمام والتفاعل من قبل الإدارة، (Dansereau et al, 1975; Liden and Graen, 1980).

وقد أكدت النتائج التي توصل إليها Kanter (1983, 1989) على أهمية الدور الذي تمارسه الإدارة داخل التنظيم من خلال تبني كافة المديرين أدوارا جديدة ترفع من مستوى ودرجة مشاركة العاملين في المنظمة، مع توجيه عناية خاصة لصيانة العلاقات الداخلية والخارجية، وبالطبع لا يمكن ممارسة تلك الأدوار الجديدة بمعزل عن مدى ثقة الفرد بالإدارة أو زملاء العمل أو بالعائد المتوقع على الأداء الفعال، خاصة وأن للإدارة دورا أساسيا في التأثير على مجموعة المتغيرات السابقة (Evered and Selman, 1989, Grace, 1991).

وعلى الرغم من أن الإدارة الفعالة هي تلك الإدارة المتميزة بتأثيرها الإيجابي والقوي على مختلف عناصر الإنتاج في المنظمة، إلا أن عملية تحديد طبيعة ومفهوم التأثير الإيجابي تبقى عملية مرتبطة إلى حد كبير بطبيعة توقعات الأفراد الخاضعين لقيادة تلك الإدارة، حيث تساهم تلك التوقعات بشكل كبير في تحديد إطار أداء الأفراد وأسس تفاعلهم مع الإدارة (Lord and Mahler, 1993)، وبالتالي تحديد إطار درجة ثقة الأفراد بالإدارة ومدى تقبلهم لبذل المزيد من الجهد لخدمة أهداف التنظيم، خاصة وأنه كلما توقع الفرد ارتفاع جودة الإدارة وارتفاع قدرتها على المتابعة والتقييم والقياس كلما ارتفعت استعدادات الفرد لبذل جهد أكبر والعكس صحيح (Geen, 1991).

أما فيما يختص بطبيعة العلاقة بين الثقة بالإدارة والمتغيرات الديموغرافية فقد كشفت نتائج عدة دراسات عن وجود ارتباط بين جنس الفرد العامل ودرجة ثقته بالإدارة، وذلك نتيجة لتأثير عامل السيكولوجية والفسولوجية ما بين الذكر والأنثى على طبيعة إدراك وتقييم وتفاعل كل منهما مع المواقف والأشخاص (Grady, 1977; Linville and Jones, 1980). كما أكدت نتائج دراسة Bruning and Snyder (1983) على أهمية تبني الإدارة لاستراتيجيات مختلفة أثناء تعاملها مع العاملين وفقا لمتغير النوع أو الجنس كمدخل لكسب ثقتهم خاصة إذا كانت هناك اختلافات تنظيمية وفقا لعامل الجنس، أما Scott (1983) فلم يتوصل إلى ما يؤكد أو يدل على وجود اختلافات تذكر ما بين الذكر والإناث على مستوى درجة الثقة بالإدارة، وعلى العكس أكدت نتائج دراسة Smith and Stewart (1983)، حيث أبرزت وجود نوع من أنواع العلاقة بين جنس الفرد العامل ودرجة ثقته بالإدارة وذلك نتيجة لوجود فروقات واضحة ما بين الذكور

والإناث على مستوى درجة العاطفة والنضج والإستعداد للثقة والاعتماد على الغير إضافة إلى الرغبة في البروز وسط المجموعة .

كما أكدت نتائج دراسة Tsui and O'Reilly (1989) و Foeman and Pressley (1987) على وجود ارتباط واضح ما بين درجة الثقة بالإدارة وجنس الفرد ، وعلى ذات الاتجاه السابق سارت نتائج دراسة Jeanquart-Barone (1993) حيث كشفت عن وجود ارتباط ما بين جنس الفرد ومتوسط ثقته بالإدارة .

أما عن طبيعة العلاقة بين الثقة بالإدارة ومتوسط عمر ومدة خدمة الفرد فقد كشفت دراسة Sheridan and Vredenburg (1979) عن وجود ارتباط سالب ما بين تقدم عمر ومدة خدمة الفرد ومتوسط ثقته بالإدارة وذلك نتيجة لتراجع مستويات اهتمام ورعاية الإدارة للفرد مع تقادم وجودة بالوظيفة ومع تقدمه للسّن ، وعلى عكس ما سبق جاءت نتائج دراسة Scott and Cook (1983) حيث أكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة وواضحة ما بين عمر ومدة خدمة الفرد ودرجة ثقته بالإدارة .

أما نتائج دراسة Eichar et al (1991) فقد أكدت على أهمية مراعاة الإدارة للعوامل المعنوية كمدخل لكسب ثقة وتفاعل الأفراد خاصة إذا ما تقدم بهؤلاء الأفراد في العمر أو ارتفع معدل مدة خدمتهم بالمنظمة وذلك نتيجة لتراجع اهتمام هؤلاء الأفراد بالعوامل المادية وبالتالي تراجع درجة تأثير تلك العوامل على خلق اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل أو الإدارة .

وجاءت نتائج دراسة Liden et al (1996) لتسير بالاتجاه الداعم للنتائج المؤكدة على وجود علاقة ارتباطية سالبة ما بين عمر الفرد ودرجة ثقته بالإدارة وذلك نتيجة لتراجع تقييم الرؤساء لأداء المرؤوسين مع تقدم هؤلاء المرؤوسين في السن .

ثالثا : الثقة بزملاء العمل

لا يوجد متغير ذو تأثير قوي بصورة فردية على العلاقات والسلوكيات داخل مجموعات العمل كمتغير الثقة المتبادلة (Golembiewski and McConke (1975)⁽⁹⁾ ، ومتغير الثقة بزملاء العمل مرتبط بصورة أساسية بالمشاعر والتأثيرات الإيجابية المتبادلة ما بين الفرد وزملاء العمل

بصورة فردية أو جماعية ، ومن المتوقع أن تؤثر تلك المشاعر والتأثيرات المتبادلة ايجابيا على سلوكيات وتوجهات وتحركات الأفراد الاجتماعية والمهنية وسط محيط العمل لينعكس ذلك في دورته النهائية على نتائج الأعمال ومستويات الأداء (Isen and Simmonds, 1978) ، ويعتبر متغير الثقة بزملاء العمل حجر زاوية العلاقات التعاونية داخل أي نوع من أنواع التنظيمات (Scott, 1980) .

وقد أكدت العديد من الدراسات على الأهمية المتزايدة لضرورة بحث طبيعة ومستوى العلاقات والثقة المتبادلة فيما بين زملاء العمل ، خاصة وأن دور وتأثير زميل العمل أخذ في التعاضد (Kane and Lawler, 1978; DeNisi and Stevens, 1981; Huber et. al, 1987) .

وقد وجدت بعض الدراسات أن لطبيعة الثقة والعلاقات المتبادلة ما بين زملاء العمل آثارا وانعكاسات عدة لا تتوقف بالضرورة عند حدود صالح العمل ، حيث قد يضطر الفرد المتميز بالأداء الفعال إلى خفض درجة فعالية أدائه كمدخل لكسب ثقة الزملاء أو كمدخل لرفع درجة تعاملهم الموضوعي معه خاصة عندما يكون لهم دور في عملية تقييمه (Latane et al, 1979; Mitchell and Liden, 1982; Geen, 1991) .

وأدت التغييرات والتطورات المتلاحقة في المجالات الفنية والتكنولوجية الخاصة بأعمال الكثير من المنظمات المعاصرة إلى مراجعة أهمية العديد من الأنظمة والأساليب الإدارية التقليدية ، وفي مقدمة تلك الأنظمة والأساليب الإدارية يأتي نظام الاهتمام بالتركيز على الدور والتفاعل الفردي داخل المنظمة (Individually-Oriented) ، حيث لم يعد ذلك النظام مناسبا لطبيعة العصر الذي يتطلب التوجه بالاهتمام ناحية تفاعل مجموعات العمل كمدخل لخلق الثقة المتبادلة والانسجام اللازم في الأداء وتضافر الجهود لخدمة أهداف التنظيم (Belcher, 1974, Nash and Carroll, 1975; Freund and Estein, 1984; Ancoma, 1990; Barley, 1990) .

ومما سبق تبرز أهمية توافر درجة من درجات الثقة ما بين زملاء العمل لمواكبة توجهات الإدارية الحديثة من جهة ولتحقيق مستويات متقدمة من الأداء والانتاجية من جهة ثانية Hatcher and Ross (1991) ^(١٠) .

10 - L. Hatcher and T. Ross. 1991. From Individual Incentives to an Organization-Wide Gainsharing Plan: Effects on Teamwork and Product Quality. Journal of Organizational Behavior, p. 179.

وقد كشفت نتائج عدة دراسات عن وجود ارتباط فيما بين بعض المتغيرات الديموغرافية ومتغير الثقة بزملاء العمل ، ومن تلك الدراسات دراسة (Grady 1977) ودراسة Foeman and Pressley ، حيث أكدتا على وجود ارتباط واضح ما بين متغير الثقة بزملاء العمل وجنس الفرد ، خاصة وأن الذكر والأنثى لديهما أنماط وأساليب وقيم مختلفة للتفاعل الاجتماعي وسط بيئة العمل .

كما كشفت نتائج دراسة (Neiva and Gutek 1980) عن أن الأنثى أكثر اهتماما من الذكر بعلاقات الزمالة وبالتالي (هي أكثر حرصا على الثقة المتبادلة ما بين زملاء العمل وتأثرا بها) وقد أيدت نتائج دراسة (South et al 1987) ونتائج دراسة (Daymont and Andrisani 1988) النتائج التي سبق وأن توصل إليها (Neiva and Gutek 1980) مع فارق أن دراسة (South et al 1987) وجدت أن معدل ثقة الأنثى بزميلتها العاملة أعلى من معدل ثقتها بزميلها العامل .

أما على مستوى طبيعة العلاقة بين متغير الثقة بزملاء العمل ومتغيري عمر الفرد ومدة خدمته فقد أكد (Eichar et al 1991) على أن حاجة واستعداد الفرد للثقة بزملاء العمل تزداد مع تقدم سنوات عمر وخدمة الفرد خاصة وأن تراكم سنوات العمر والخبرة لدى الفرد يؤدي إلى ارتفاع معدلات اهتمام الفرد بالجوانب المعنوية ، ولو تعاملنا مع طبيعة العلاقة بين العمر ومدة الخدمة ومتغير الثقة بزملاء العمل من زاوية قيم العمل ، لوجدنا أن الثقة بزملاء العمل ترتبط بالقيم الداخلية للعمل ، وفي ضوء ذلك فقد كشفت نتائج دراسة عسكر وزايد (١٩٩٤) عن وجود علاقة ارتباط موجب ما بين معدل عمر ومدة خدمة الفرد واهتمام الفرد بالقيم الداخلية للعمل ومنها بالطبع الثقة والتفاعل مع الزملاء والاستعداد لمشاركتهم في الأنشطة المتنوعة .

رابعا : النظرة للعائد المالي للوظيفة

يعتبر متغير العائد المالي للوظيفة من المتغيرات الأساسية المكونة لأي وظيفة ، وقد أكدت نتائج بعض الدراسات العلمية على أن متغير العائد المالي للوظيفة يعتبر أهم متغير لدى الفرد العامل (Jurgenson 1978) ، ولا تنبع أهمية متغير العائد المالي للوظيفة من تأثيره الواضح على درجة جاذبية الوظيفة فحسب ، بل تنبع تلك الأهمية أيضا من آثاره وانعكاساته على عدد هام من المتغيرات والنتائج التنظيمية المختلفة (Rynes, 1987) .

وهناك اتجاه عام لدى غالبية دراسات وأبحاث الإدارة نحو قبول الفرضية القائلة : بأنه كلما ارتفع العائد المالي للوظيفة كلما ساعد ذلك على استقطاب عدد أكبر من الأفراد المؤهلين علمياً والمتميزين مهنيًا للالتحاق بتلك الوظيفة (Yellen, 1984; Lakhani, 1988) ، كما كشفت نتائج دراسة Hozler (1990) عن وجود ارتباط موجب ما بين العائد المالي المرتفع للوظيفة ومستويات الأداء المتحقق في تلك الوظيفة ، وأيضاً أكدت نتائج دراسة (Wachtel and Blatt 1990) على وجود ارتباط بين أداء الفرد والعائد المالي للوظيفة خاصة عندما يتميز ذلك الفرد بميول اقتصادية مادية ، وفي مقابل ذلك كشفت نتائج بعض الدراسات عن عدم وجود علاقة واضحة ما بين العائد المالي المرتفع للوظيفة وإنتاجية أو أداء الأفراد (Leonard et al, 1987; Spitz, 1993) .

وقد اقترحت نتائج بعض الدراسات إمكانية ارتفاع قدرة الإدارة على التأثير في العاملين وكسب ثقتهم وجعلهم أكثر استعداداً للتعاون والتفاعل معها من خلال مشاركتهم بالفائض المالي المتحقق في نهاية المدة لدى المنظمة (Baron and Bielby, 1984) .

وبمقارنة نظرة واتجاهات العاملين في القطاع الحكومي بنظرة واتجاهات العاملين في القطاع الخاص نحو العائد المالي للوظيفة ، نجد أن بعض الدراسات أكدت على أن العاملين في القطاع الحكومي أقل اهتماماً بالعائد المالي للوظيفة من العاملين في القطاع الخاص ، خاصة وأن الاهتمامات الأساسية للعاملين في القطاع الحكومي تتوجه نحو العائد المعنوي للوظيفة والاستقرار الوظيفي والإبداع المهني ومساعدة الآخرين (Frankel and Mannern, 1980; Ca- ciope and Mock, 1984; Rainey et al, 1986) .

ويمكن القول إن نتائج دراسة عبدالحق (١٩٨٢) تنسجم مع النتائج السابقة أعلاه ، حيث وجد أن الوظيفة الحكومية في الكويت تشبع بنسبة أكبر الطموحات المعنوية لدى الفرد .

وعلى عكس ما سبق جاءت نتائج دراسة العديلي (١٩٨٣) والتي أجراها على أكثر من خمسمائة موظف حكومي ، حيث وجد أن العائد المالي للوظيفة يمثل بالمرتبة والمكافآت المالية يأتي في المقام الأول في قائمة دوافع وحوافز أفراد عينة الدراسة .

أما فيما يختص بطبيعة العلاقة ما بين النظرة للعائد المالي للوظيفة والمتغيرات الديموغرافية ، فقد وجدنا (Neiva and Gutek 1981) أن نظرة الأثني العاملة للعائد المالي للوظيفة لا ترقى لمستوى نظرة الذكر العامل ، حيث يتميز الذكر بالاهتمام الواضح بالعائد المالي للوظيفة مقارنة

باهتمام زميلته ، كما كشفت نتائج مجموعة أخرى من الدراسات عن أن الأثنى لا تتوقع عائدا ماليا مرتفعاً من وظيفتها مقارنة بزميلها الذكر (Crosby, 1982, Major and Konar, 1984; McFaelin et al, 1989; Martin, 1989).

وعلى عكس نتائج مجموعة الدراسات السابقة سارت نتائج مجموعة أخرى من الدراسات ، حيث توصلت تلك الدراسات إلى عدم وجود اختلافات تذكر ما بين الذكر والأثنى على مستوى النظرة للعائد المالي للوظيفة وبالذات إذا تشابهت وظائف النوعين (Golding et al, 1983; Harris and Earle, 1986).

أما نتائج تحليل Rosen (1986) فقد اقترحت تراجع أهمية العائد المالي للوظيفة مع تقدم خبرة وعمر الفرد خاصة وأن ارتفاع العائد المالي للوظيفة كثيراً ما يرتبط بسوء ظروف العمل ، وقد أيدت النتائج التي توصل إليها Eichar et al (1991) التوجه التحليلي السابق حيث أظهرت تلك النتائج وجود ارتباط موجب ما بين تقدم عمر ومدة خدمة الفرد وبين نظريته للعائد المعنوي للوظيفة ، فكلما تقدم الفرد في السن والخبرة كلما ارتفع معدل اهتمامه بالعائد المعنوي لوظيفته مقابل تراجع معدل اهتمامه بالعائد المادي أو المالي للوظيفة . وفي ذات الاتجاه التحليلي السابق سار العرض التحليلي لنتائج دراسة العتيبي (١٩٩١) حين كشفت عن أن الفرد كلما تقدم به العمر كلما تراجعت توقعاته وكلما أصبح أكثر قناعة وواقعية^(١١) .

خامسا : العائد المتوقع على الأداء الفعال

عديدة هي النظريات التي تناولت التنبؤ بالعوامل الدافعة للموظف لبلوغ مراتب الأداء الفعال ، ومن أبرز تلك النظريات نظريتا العدالة والتوقع ، وقد ركزت نظرية العدالة على فرضية أن مستوى أداء الفرد العامل يتوقف على نتائج تقييمه لمستوى العائد المتوقع على درجة مساهمته بتحقيق مهمة محددة ، (Adams 1965, Walster et al, 1987) ، كما أبرزت مجموعة من الدراسات أهمية متغير العائد المتوقع على الأداء الفعال وذلك من خلال التأكيد على أن تطابق التوقعات الخاصة بعائد الأداء مع الواقع يعتبر من المتغيرات النفسية الهامة في حقل الاجتماع التنظيمي (Feldman, 1976; Van Maanen, 1976; Schein, 1987; Wanous, 1992) .

١١- آدم غازي العتيبي ، ١٩٩١ ، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٦٩ ، ص ٢٤٥ .

والعائد المتوقع على الأداء الفعال متغير يتضمن مفهومين متداخلين ، الأول منهما مرتبط بالفعالية الذاتية والتي يمكن تعريفها بأنها عبارة عن تقييم وحكم الفرد على قدراته الذاتية الخاصة بتنظيم وتنفيذ مجموعة محددة من الأنشطة التي لابد من ممارستها لتحقيق مستوى معين من الأداء ، أما المفهوم الثاني للعائد المتوقع على الأداء الفعال فمرتبط بالنتائج المتوقعة على الأداء الذاتي المتميز ، ويمكن تعريفه بأنه عبارة عن تقدير الفرد للنتائج أو النتائج المتوقعة للأداء المتحقق بدرجة من درجات التميز Bandura^(١٢) .

ولقد كشفت نتائج دراسة Walster et al (1975) عن أن درجة رضا وتحفز الأفراد واستعدادهم للتغيير ومضاعفة الجهود كلها عوامل مرتبطة بمبدأ توقع عدم المساواة في توزيع العائد المتوقع على الأداء فيما بين مختلف العاملين ، وهذه النتيجة تؤيد الاتجاه القائل بأنه كلما ارتفع معدل أداء الفرد وكفاءته كلما كان من الطبيعي أن يتوقع حصة أو نسبة أكبر من الناتج المتحقق ، وعلى عكس نتائج دراسة Walster et al (1975) جاءت نتائج دراسة Greenberg and Cohen (1982) والتي أيدت نظرية المساواة في توزيع العائد .

أما نتائج دراسة Scheier et al (1986) فقد كشفت عن وجود ارتباط واضح ما بين الانطباع الايجابي عن العائد المتوقع على الأداء وقدرة الفرد على التأقلم مع ضغوط ومشاكل العمل واستعداد الفرد للتفاعل الاجتماعي مع الآخرين .

وقد توصلت دراسة Seligman and Schulman (1986) إلى أن الفرد الذي يتوقع عائداً أو ناتجاً إيجابياً على أدائه للعمل كان أعلى انتاجية وأكثر التزاماً واستمرارية في العمل من زميله الذي يتوقع عائداً أو ناتجاً سلبياً على الأداء ، وفي ذات الاتجاه السابق سارت نتائج دراسة Harder (1991) حين كشفت عن وجود علاقة ايجابية ما بين العائد المتوقع على الأداء ومستوى جودة وفعالية الأداء ، كما أكدت عدة دراسات أخرى على أهمية متغير العائد المتوقع على الأداء بالنسبة للدافعية التنظيمية أو بالنسبة للحوافز في محيط العمل (Goldstein, 1991; Hellervik et al, 1992) .

وقد أبرزت بعض الدراسات أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة أو القيادة التنظيمية في التأثير على العائد المتوقع على الأداء الفعال من خلال التأكيد على أن الإحساس بعدالة العائد المتوقع على الأداء الفعال يعتبر من أهم المؤشرات الدالة على رضا وقناعة الأفراد خاصة وأن للإدارة

12 - A. Bandura. 1986. The Social Foundation of Thought and Action, Englewood Cliffs, NJ: Prentic-Hall, P. 391.

الدور الأبرز في التأثير على مستويات وطبيعة العائد على الأداء ، إضافة إلى دورها المؤثر على نفسية وتوقعات العاملين (Cialdini et al, 1976; Berkowitz et al, 1983; Staw and Barsade, 1993) .

أما عن طبيعة العلاقة ما بين العائد المتوقع على الأداء الفعال ومستوى الثقة بزملاء العمل ، فقد أكدت نتائج دراسة (Isen and Simmonds 1978) على أهمية متغير الثقة بزملاء العمل لخلق أجواء مناسبة للسير نحو الأداء الفعال وبالتالي لطبيعة العائد المتوقع على ذلك الأداء ، كما أكدت (Greenberg and Cohen 1982) على أهمية زملاء العمل العائد المتوقع على الأداء الفعال من خلال الربط ما بين إدراك الفرد لمستوى المساهمة المتوقعة لكل زميل من زملاء العمل في خدمة وتحقيق مستويات الأداء المطلوبة .

وفيما يختص بطبيعة العلاقة ما بين النظرة للوظيفة من جهة العائد المالي والعائد المتوقع على الأداء فقد أكدت بعض الدراسات على أن العاملين في القطاع الخاص يميلون بصورة أوضح من العاملين في القطاع الحكومي للربط ما بين العائد المتوقع على الأداء والجانب المالي خاصة وأن العاملين في القطاع الأخير يميلون أكثر للتركيز على الجوانب المعنوية للعائد (Frankel and Man-ners, 1980; Caciooe and Mock, 1984) .

كما اقترحت نتائج مجموعة أخرى من الدراسات وجود ارتباط واضح ما بين العائد المتوقع على الأداء الفعال ومجموعة من المتغيرات المعنوية الهامة منها الولاء التنظيمي ، والرضا الوظيفي ، والدافعية الذاتية (Locke, 1976; Greenhaus et al, 1983; Tannenbaum et al, 1991; Wanous et al, 1992) .

إضافة إلى ذلك أكدت نتائج مجموعة أخرى من الدراسات على أن عدم ارتفاع العائد المتوقع على الأداء بشكل يوازي توقعات ومستويات أداء الفرد يؤدي إلى انعكاسات وآثار سلبية مادية ومعنوية عديدة ، من أبرزها التغيب عن العمل (Porter and Steers, 1973) وارتفاع معدل دوران العمل (Wanous et al, 1992) .

أما على مستوى العلاقة ما بين العائد المتوقع على الأداء ومجموعة من المتغيرات الديموغرافية ، فقد كشفت نتائج بعض الدراسات عن أن الذكور يميلون بصورة أكبر من الإناث لمبدأ عدم المساواة في توزيع العائد المتوقع على الأداء ، ويفضلون توزيع العائد المتوقع وفقا لمعيار

نسبة الجهد المبذول ، انطلاقاً من تصور أن الذكر يبذل مجهودات ذهنية وعضلية أكبر من الأنثى في بيئة العمل (Lane and Messe, 1971) ، وجاءت نتائج مجموعة أخرى من الدراسات لتؤكد على أن الأنثى العاملة ذاتها تتوقع عائداً أقل على أدائها مقارنة بالعائد الذي يتوقعه زميلها وذلك نتيجة للاتجاه العام السائد في العديد من المنظمات والذي يفترض أن يكون عائداً أعمال الأنثى أقل من عائداً أعمال الرجل (Crosby, 1982; Major and Konar, 1984; McFarlin et al, 1989, Martin, 1989).

وقد حاولت بعض الدراسات تفسير أسباب توقع الأنثى العاملة لعائد أقل من زميلها رغم إمكانية تفوق أدائها ، من خلال تحليل عناصر الأداء الفعال لدى الأنثى العاملة ، ووجدت تلك الدراسات أن الأنثى العاملة غالباً ما تنسب فعالية أدائها إلى عوامل خارجة عن ذاتها ، وذلك بعكس زميلها الذكر الذي يؤكد على ارتفاع نسبة تأثير العوامل الذاتية لديه على تحقيق الانجاز المتميز أو الأداء الفعال (Deaux and Farris, 1977; Lenny, 1977; Neiva and Gutek, 1981, Jackson et al, 1992).

وعلى عكس نتائج الدراسات السابقة جاءت نتائج دراستي & (Major and Deaux 1982) و (Stewart and Moore JR 1992) حيث أكدت نتائج الدراسة الأولى على عدم وجود أي فوارق ذات أهمية ما بين الأنثى والذكر فيما يختص بالنظرة لتوزيع العائد المتوقع على الأداء ، في حين أكدت نتائج الدراسة الثانية على أن العائد المتوقع على الأداء الفعال لا يرتبط بجنس أو نوع الفرد العامل قدر ارتباطه بمستوى مهارة وخبرات ذلك الفرد .

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط سالب ما بين مدة الخدمة وسنوات العمر والعائد المتوقع على الأداء الفعال ، إذ كشفت تلك الدراسات عن تراجع إيجابية وتفاؤل توقعات الفرد مع الوقت ، خاصة وأن سنوات العمل والعمر الأولى غالباً ما تتميز بقلّة الخبرة والاندفاع والحماسة مما يجعل استجابة الأفراد لمتطلبات العمل في هذه المرحلة الوظيفية والسنية تتم تحت ضوء توقعات تفاؤلية وليس تحت ضوء تراكم نتائج خبرة السن والتجربة الواقعية (Miceli, 1985, 1986; Meyer et al, 1991) . وعلى عكس ما سبق جاءت نتائج دراسة Waldman and Avolio حيث أكدت تلك النتائج على وجود ارتباط موجب ما بين العائد المتوقع على الأداء الفعال وتقدم مدة الخدمة وسنوات العمر .

وفي خاتمة استعراض نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات هذه الدراسة يتضح لنا

بصورة أكبر نوعية المساهمة المتوقعة لهذه الدراسة من خلال سعيها لتوفير نتائج علمية من بيئة إدارية تكاد تكون جديدة تماما في تناول مثل هذه المتغيرات نتيجة لندرة الدراسات المحلية والاقليمية التي سبق وأن اهتمت بموضوع أو متغيرات الدراسة في هذه البيئة الإدارية ، فيما يختص بالعلاقة ما بين العائد المتوقع على الأداء الفعال ومتغير الثقة بالإدارة ومتغير الثقة بزملاء العمل .

فرضيات الدراسة

في ضوء الدراسات السابقة والتي شكلت الإطار النظري للبحث وتأسيسا على ما سبق استعراضه وتمشيا مع أهداف البحث يمكن تحديد صياغة الفرضيات الأساسية لهذه الدراسة وفقا للترتيب التالي :

- الفرضية الأولى : هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط الثقة بالإدارة في القطاعين الحكومي والخاص وعينة البحث .
- الفرضية الثانية : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط الثقة بزملاء العمل في القطاعين الحكومي والخاص وعينة البحث .
- الفرضية الثالثة : هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى النظرة للعائد المالي للوظيفة في القطاعين الحكومي والخاص وعينة البحث .
- الفرضية الرابعة : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى متوسط العائد المتوقع على الأداء الفعال في القطاعين الحكومي والخاص وعينة البحث .
- الفرضية الخامسة : هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الثقة بالإدارة وكافة المتغيرات الديموغرافية في الدراسة (النوع ، والعمر ، ومدة الخدمة ، والجنسية) .
- الفرضية السادسة : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الثقة بزملاء العمل وكافة المتغيرات الديموغرافية في الدراسة (النوع ، والعمر ، ومدة الخدمة ، والجنسية) .
- الفرضية السابعة : هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النظرة للعائد المالي للوظيفة وكافة المتغيرات الديموغرافية في الدراسة (النوع ، والعمر ، ومدة الخدمة ، والجنسية) .

- الفرضية الثامنة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى متوسط العائد المتوقع على الأداء الفعال ما بين الذكور والإناث عينة الدراسة .

منهج الدراسة

مشكلة الدراسة

بروز بعض الظواهر السلبية على سطح الإدارة الكويتية دفع بالعديد من الباحثين إلى توجيه أنشطتهم البحثية ناحية تلك الظواهر ، ومن جملة تلك الظواهر السلبية برزت ظاهرة تراجع تأثير العلاقات التنظيمية على السلوك التنظيمي أمام ارتفاع مؤشرات تأثير الانتماء والعلاقات الشخصية على ذلك السلوك (الجميل ، ١٩٩٥) ، كما برزت ظاهرة عدم الالتزام الجدي بتطبيق مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة في بيئة الإدارة الكويتية وفي مقدمتها مبدأ الثواب والعقاب إضافة إلى سيادة ظاهرة الوساطة (فقير ، ١٩٩٥) ، وتراجع مستويات معدلات الالتزام التنظيمي في المنظمات الحكومية الكويتية مع تقدم سنوات عمر وخدمة الفرد (الفضلي ، ١٩٩٧) ، إضافة إلى بروز ظاهرة ارتفاع درجة إحساس الفرد الكويتي بعدم تحقيق توقعاته ، وقد تجاوز هذا الإحساس لدى الفرد الكويتي ذات الإحساس لدى الفرد المصري والأمريكي ، وربما كان لبيئة العمل دور واضح في خلق أو بروز تلك الظاهرة (العتيبي ، ١٩٩٧) (١٣) .

وتضيف نتائج بعض الدراسات المهمة بالكشف عن طبيعة العلاقة ما بين الأداء والعائد المتوقع على ذلك الأداء بعدا آخر لطبيعة وأهمية مشكلة هذه الدراسة ، حيث أكدت نتائج تلك الدراسات على أن الموظف الحكومي الذي لا يستطيع الربط بصورة واضحة ومباشرة ما بين أدائه اليومي والعائد المتوقع على ذلك الأداء لن يبذل قصارى جهده لإنجاز العمل (Rapp, 1987) ، كما أكدت تلك النتائج على أن الاعتبارات السياسية والاجتماعية تلعب دورا واضحا في تشكيل معدلات العائد المتوقع على الأداء في المنظمات الحكومية (Solomon, 1986) .

وبلاشك لا يمكن تجاهل معاناة المنظمات الحكومية الكويتية بشكل أو بآخر من ظاهرتي ضعف الربط المباشر ما بين الأداء والعائد المتوقع على ذلك الأداء وبرز تأثير الاعتبارات السياسية

١٣- آدم غازي العتيبي (١٩٩٧) ، علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي في الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد ٢٥ العدد ٢ ، ص : ١٩٣ .

والاجتماعية على الاتجاهات والتوقعات التنظيمية في محيط العمل ، ومن هنا تبرز أهمية تناول مجموعة متغيرات هذه الدراسة في بيئة الإدارة الكويتية بشقيها الحكومي والخاص ، وتسعى هذه الدراسة إلى بحث طبيعة العلاقة أو نوعية الارتباط ما بين متغير العائد المتوقع على الأداء الفعال ومجموعة من المتغيرات الأخرى (الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والنظرة للعائد المالي للوظيفة ، والعمر ، والجنس ، ومدة الخدمة ، والجنسية) ، وذلك من خلال محاولة توفير الإجابة العلمية اللازمة لمجموعة من التساؤلات التي تمثل محور المشكلة التي تحاول هذه الدراسة معالجتها أو تناولها ، ويمكن ترتيب التساؤلات وفقاً للتسلسل التالي :

١ - هل هناك فروق على مستوى الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والنظرة للعائد المالي ، والعائد المتوقع على الأداء الفعال بشقيه المعنوي والمادي في القطاعين الحكومي والخاص ؟

٢ - ما طبيعة العلاقة ما بين متغيرات الثقة بالإدارة والثقة بزملاء العمل والنظرة للعائد المالي للوظيفة والعائد المتوقع على الأداء الفعال والمتغيرات الديموغرافية التالية : العمر ، والجنس (النوع) ، ومدة الخدمة ، والجنسية ؟

٣ - هل توجد فروق ما بين الموظفين الكويتيين والموظفين غير الكويتيين على مستوى متوسطات الثقة بالإدارة والثقة بزملاء العمل والنظرة للعائد المالي للوظيفة والعائد المتوقع على الأداء الفعال بشقيه المعنوي والمادي ؟

٤ - ما طبيعة العلاقة ما بين العائد المتوقع على الأداء الفعال والمتغيرات التالية : الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والنظرة للعائد المالي للوظيفة وذلك في إطار بيئة القطاع الخاص بدولة الكويت ؟

٥ - ما طبيعة العلاقة ما بين العائد المتوقع على الأداء الفعال والمتغيرات التالية : الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والنظرة للعائد المالي للوظيفة وذلك في إطار بيئة القطاع الحكومي بدولة الكويت ؟

٦ - ما طبيعة العلاقة ما بين العائد المتوقع على الأداء الفعال والمتغيرات التالية : الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والنظرة للعائد المالي للوظيفة وذلك بالنسبة لعينة الدراسة ككل في القطاعين الخاص والحكومي بدولة الكويت ؟

أداة الدراسة:

استخدم الباحث قائمة استقصاء لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، وقد تمت عملية تطوير تلك القائمة من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بطبيعة ومتغيرات الدراسة ، وتكوّنت أداة الدراسة من جزئين أساسيين هما كالآتي :

الجزء الأول : وهو جزء خاص بجمع البيانات اللازمة لمختلف المتغيرات الديموغرافية في الدراسة وهي جهة العمل (قطاع حكومي / قطاع خاص) ، والجنس والجنسية ، والعمر ، ومدة الخدمة .

الجزء الثاني : وتضمن هذا الجزء ٢١ عبارة وجهت لقياس متغيرات الدراسة وفقا للترتيب التالي : العبارات من (١-٣) خصصت لقياس متغير الثقة بالإدارة ، والعبارات من (٤-٦) خصصت لقياس متغير الثقة بزملاء العمل ، والعبارات من (٧-١٣) وجهت لقياس النظرة للعائد المالي للوظيفة ، أما العبارات من (١٤-٢١) فقد خصّصت لقياس العائد المتوقع على الأداء الفعال .

وقد طلب من المستجيب تحديد درجة موافقته على كل من العبارات السابقة على مقياس متدرج من خمس نقاط (ليكرت الخماسي) ، تبدأ بغير موافق تماما وتنتهي بموافق تماما .

صدق وثبات أداة القياس

أداة الدراسة تم تطويرها من خلال مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة والتي سبق وأن أكدت على صدق وثبات مجموعة المقاييس التي اعتمدتها هذه الدراسة لقياس متغيراتها المختلفة ، وقد اعتمدت هذه الدراسة في قياس متغيري الثقة بالإدارة والثقة بزملاء العمل على مقياس الثقة المتبادلة في بيئة العمل لدى Cook and Wall (1980) ، كما اعتمدت هذه الدراسة على مقياس قيم العمل لدى Wallack et al (1971) لقياس متغير النظرة للعائد المالي للوظيفة ، أما بالنسبة لقياس متغير العائد المتوقع على الأداء الفعال فقد اعتمدت هذه الدراسة في ذلك على مقياس التوقعات المرتبطة بالعمل لدى Sims et al (1976) .

وللمزيد من التحقق من صدق الأداة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين في جامعة الكويت ، كلية العلوم الإدارية (قسم الإدارة العامة وقسم إدارة الأعمال) للتأكد من دقة

وشمولية وسلامة لغة ترجمة عبارات الأداة ، وقد تم بناء على آراء المحكمين تعديل صيغة وترتيب بعض العبارات ، كما قام الباحث بإجراء فحص ميداني أولي لأداة الدراسة من خلال توزيعها على (٤٢) موظفاً من العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بدولة الكويت خلال فترتين زمنيتين بفواصل أسبوعين بينهما للمزيد من التأكد من سلامة ووضوح مكونات الأداة .

وقد تم تحديد درجة ثبات الأداة من خلال استخدام معامل ثبات كورنباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث بلغ معامل الثقة لمقياس متغير الثقة بالإدارة (٠,٨٨, ٧) ومعامل الثقة لمقياس متغير الثقة بالإدارة (٠,٨٨, ٧) ، ومعامل الثقة لمقياس متغير الثقة بزملاء العمل (٠,٨٧, ٣) ، ومعامل الثقة لمقياس متغير للعائد المالي للوظيفة (٠,٨٨, ٢) ، ومعامل الثقة لمقياس متغير العائد المتوقع على الأداء الفعال (٠,٨٤) ، ويمكن في ضوء النتائج السابقة الاطمئنان إلى مصداقية وثبات الأداة المستخدمة في قياس مختلف متغيرات هذه الدراسة .

عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة من (٦) منظمات حكومية بطريقة عشوائية بسيطة من بين مجموع الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية والجهات ذات الميزانية الملحقه التي يعمل كادراها الوظيفي وفقاً لقانون الخدمة المدنية رقم (١٥ / ١٩٧٩) ، وجاءت تلك المنظمات وفقاً للتسلسل التالي : وزارة التربية ، ووزارة الأشغال العامة ، ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ، وديوان الخدمة المدنية ، ووزارة الصحة العامة ، والهيئة العامة للشباب والرياضة ، ووفقاً لذات الطريقة السابقة تم اختيار (٦) منظمات من منظمات القطاع الخاص العاملة في دولة الكويت وكانت كالتالي : بنك الكويت الوطني ، وبنك الخليج ، وشركة التسهيلات التجارية ، والشركة الكويتية لصناعة وهندسة المصافي ، وشركة الألبان الكويتية الدائرية المحدودة ، وشركة الاتصالات المتنقلة .

وبعد تحديد مجتمع الدراسة تمت عملية توزيع (٧٨٠) قائمة استقصاء بالتساوي على منظمات القطاعين الحكومي والخاص بواقع (٦٥) قائمة استقصاء لكل منظمة ، وقد بلغ اجمالي العائد (٣٥٣) قائمة بنسبة (٩٠,٥٪) للقطاع الحكومي ، و (٢٨٤) قائمة بنسبة (٨٠,٧٢٪) للقطاع الخاص ، وبإجمالي عائد (٦٣٧) قائمة بنسبة (٨١,٦٦٪) من مجموع كافة قوائم الاستقصاء الموزعة .

وقد مثلت قوائم الاستقصاء (الاستبيان) كما هو واضح الوسيلة الأساسية لجمع بيانات الدراسة ، وإضافة إلى ما يصاحب هذه الوسيلة من محاذير علمية معروفة خاصة مع انتقاد البعض لأسلوب الاستبيان فقد واجهت الباحث مجموعة من المحددات أو العقبات الأخرى والتي تمثل أهمها: بتعدد وطول إجراءات السماح باستلام وتوزيع قوائم الاستقصاء على عينة الدراسة في بعض جهات العينة وبمحدودية إمكانيات الباحث المادية والبشرية والتي دفعته لاقتصار هذه الدراسة رغم أهميتها على ٦٣٧ مفردة فقط وسط ١٢ منظمة حكومية وخاصة . ورغم تلك المعوقات إلا أن الباحث حرص على تحديد تأثيرها على دقة النتائج خاصة وأن أسلوب الاستبيان بالذات مازال يعتبر أسلوباً ملائماً للقياس والبحث العلمي إذا ما تحقق الباحث من مصداقية وثبات كافة الأجزاء المكونة له وهذا ما حرص عليه الباحث في هذه الدراسة .

النتائج والمناقشة

فيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والمناقشات الخاصة بها ، وستتم عملية عرض ومناقشة النتائج وفقاً لترتيب الأسئلة التي سبق وأن شكلت المحور الأساسي لمشكلة الدراسة .

١- متوسطات متغيرات الدراسة الأساسية في القطاعين الحكومي والخاص:

يتضح من الجدول رقم (١) وجود فروق ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص فيما يتعلق بمتوسط كل من المتغيرات الأساسية للدراسة (الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والنظرة للعائد المالي للوظيفة ، والعائد المتوقع على الأداء الفعال) ، وذلك وفقاً للتسلسل التالي :

أ- الثقة بالإدارة

يرتفع بدرجة بسيطة متوسط الثقة بالإدارة في القطاع الخاص (٩,٥٠) عن متوسط الثقة بالإدارة في القطاع الحكومي (٩,٤٢) ، وقد نجد التفسير المبدي للملازم لمثل هذا الارتفاع لدى بعض الدراسات التي سبق وأن ربطت ما بين متغير الثقة بالإدارة وكفاءة وفعالية تلك الإدارة ومدى تميزها بالمرونة والقدرة على إتاحة المزيد من الفرص أمام العاملين لممارسة أدوار جديدة

ومتنوعة ، إضافة إلى مدى قدرة الإدارة على تنمية وصيانة العلاقات التنظيمية الداخلية والخارجية ، وهذه جوانب يتفوق فيها بشكل ملحوظ القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام (Kanter, 1983; Evered and Salman, 1989, Grace 1991) .

وباستخدام اختبار (ت) للمقارنة ما بين متوسطات متغيرات الدراسة الأساسية في القطاعين الحكومي والخاص يتضح من النتائج المعروضة في الجدول رقم (٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الثقة بالإدارة في القطاعين الحكومي والخاص ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن كفاءة وفعالية الإدارة في القطاع الخاص في دولة الكويت لا تعتبر أحسن حالاً من القطاع الحكومي رغم التفوق الظاهري في بعض وحدات هذا القطاع (العتيبي ، ١٩٩١) .

جدول (١)

الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة الأساسية في القطاعين الحكومي والخاص

م	المتغير	القطاع الحكومي ت = ٣٥٣			القطاع الخاص ت = ٢٨٤		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء
١	الثقة بالإدارة	٩,٤٢	٤,٦	٠,٣٩-	٩,٥٠	٣,١٥	٠,٣٢-
٢	الثقة بزملاء العمل	١١,٩٦	٣,٦٠	١,٣٨-	٨,٤١	٣,٢٧	٠,١٨
٣	النظرة للعائد المالي للوظيفة	١٩,١٢	١٠,٦٠	٠,١٢	٢٨,٢١	٥,٧٥	١,٠٢-
٤	العائد المتوقع على الأداء الفعال	٣١,٦٨	٨,٥٢	١,٨٧-	٢٩,٦٣	٧,٢٣	١,٠٧-
١/٤	العائد المادي المتوقع على الأداء الفعال	١٥,٦٤	٤,١٥	١,٨٧-	١٥,٠٦	٣,٩٣	١,١٣-
٢/٤	العائد المعنوي المتوقع على الأداء الفعال	١٦,٠٤	٤,٤٤	١,٧٩-	١٤,٥٦	٣,٥٣	٠,٨٨-

ب - الثقة بزملاء العمل

متوسط الثقة بزملاء العمل في القطاع الحكومي (٩٦, ١١) جاء بدرجة أعلى من نظيره في القطاع الخاص (٤١, ٨)، ونتائج اختبار (ت) تدعم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط الثقة بزملاء العمل في القطاعين، ويمكن تفسير اتجاه هذه النتيجة بالعودة إلى طبيعة الزملاء العاملين في القطاعين عينة الدراسة، حيث يغلب على عينة القطاع الحكومي تجانس العمالة بصورة عامة خاصة وأن العنصر الوطني يمثل غالبية واضحة في هذا القطاع يليه العنصر العربي، في حين تتعدد ثقافات وجنسيات وقوميات العاملين في القطاع الخاص، مما يتوقع أن ينتج عن ذلك آثار وانعكاسات واضحة على مستوى تراجع وثقة وانسجام زملاء العمل مع بعضهم في القطاع الأخير.

ج - النظرة للعائد المالي للوظيفة

متوسط النظرة للعائد المالي للوظيفة في القطاع الحكومي (١٩, ١) كان أدنى من نظيره في القطاع الخاص (٢٨, ٢)، وتؤكد نتائج اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط النظرة للعائد المالي للوظيفة في القطاعين، وهذه النتيجة تبدو منطقية نظرا لتمييز العمل بالقطاع الخاص. مجموعة من المواصفات التي قد لا يقبل بالعمل تحت ظلها الفرد إلا إذا كان يسعى الحصول على عائد مالي أعلى من العائد المالي الذي توفره الوظيفة الحكومية، ومن تلك المواصفات زيادة ساعات العمل وانخفاض معدل وأنواع الاجازات والالتزام الجاد بساعات العمل، وإضافة إلى ما سبق أكدت الدراسات السابقة على أن العاملين في القطاع الخاص يولون أهمية قصوى للعائد المالي للوظيفة مقارنة بالعاملين في القطاع الحكومي (Frankel and Manners, 1980; Cacioppe and Mock, 1984).

د - العائد المتوقع على الأداء الفعّال

المتوسط العام للعائد المتوقع على الأداء الفعّال يميل لصالح القطاع الحكومي (٦٨, ٣١) عنه لصالح القطاع الخاص (٦٣, ٢٩)، كما تؤكد نتائج اختبار (ت) المعروضة في جدول (٢)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط العائد المتوقع على الأداء الفعال في القطاعين،

وقد تعود اتجاهات هذه النتيجة إلى ارتفاع متوسط رضا العاملين في القطاع الحكومي عن نظام الترقيات والمكافآت مقارنة برضا العاملين في القطاع الخاص عن ذات النظام رغم عدم رضا العاملين في القطاعين عن ذلك النظام ككل كما أوضحت دراسة العتيبي (١٩٩١).

جدول (٢)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات متغيرات الدراسة الأساسية في القطاعين الحكومي والخاص

م	المتغير	القطاع الحكومي المتوسط	القطاع الخاص المتوسط	قيمة ت	مستوى الدلالة
١	الثقة بالإدارة	٩,٤٢	٩,٥٠	٠,٧٨٥	غير معنوي
٢	الثقة بزملاء العمل	١١,٩٦	٨,٤١	صفر	معنوي
٣	النظرة للعائد المالي للوظيفة	١٩,١٢	٢٨,٢١	صفر	معنوي
٤	العائد المتوقع على الأداء الفعال	٣١,٦٨	٢٩,٦٣	٠,٠٠١	معنوي
١ / ٤	العائد المادي المتوقع على الأداء الفعال	١٥,٦٤	١٥,٠٦	٠,٠٧٥	غير معنوي
٢ / ٤	العائد المعنوي المتوقع على الأداء الفعال	١٦,٠٤	١٤,٥٦	صفر	معنوي

كما يمكن اللجوء إلى عامل آخر قد يصلح للمساهمة في محاولة تفسير اتجاه النتيجة السابقة ، ويتمثل ذلك العامل في انخفاض انتاجية الموظف الحكومي بصورة عامة في دولة الكويت مما يدفع صاحب الأداء الفعال في القطاع الحكومي إلى توقع عائد أعلى يوازي في مقداره تميز أدائه عن أداء الآخرين بشكل أو آخر .

وبالعودة إلى الجدول رقم (١) نجد أن العائد المادي المتوقع على الأداء الفعال في القطاع

الحكومي (١٥, ٦٤) يفوق نظيره في القطاع الخاص (١٥, ٠٦) رغم ارتفاع للعائد المالي في القطاع الخاص عنها في القطاع الحكومي ، لكن باستخدام اختبار (ت) المعروضة نتائجه في الجدول رقم (٢) يتضح عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط العائد المادي المتوقع على الأداء الفعال في القطاعين ، وقد يعود السبب في النتيجة السابقة إلى ضعف نظام المكافآت والحوافز في القطاع الخاص بالذات بالنسبة للمستويات الوظيفية الدنيا والوسطى ، ولعدم وجود نظام موضوعي مرن وفعال لمكافأة المتميز ماديا في القطاع الحكومي .

أما فيما يتعلق بمتوسط العائد المعنوي المتوقع على الأداء الفعال ، فقد كان في القطاع الحكومي (١٦, ٠٤) أعلى منه في القطاع الخاص (١٤, ٥٦) ، كما أكدت نتائج اختبار (ت) المعروضة في الجدول رقم (٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط العائد المعنوي المتوقع على الأداء الفعال في القطاعين ، ويمكن القول بمنطقية هذه النتيجة خاصة عند ربطها بمتوسط النظرة للعائد المالي للوظيفة في القطاعين والتي سبق تناولها ، إضافة إلى أن الوظيفة الحكومية في دولة الكويت تتيح للفرد فرصة التمتع بمساحة أكبر من العلاقات المهنية والعامة ، لذلك يتوقع الفرد ذو الأداء الفعال الحصول على مردود معنوي أعلى في الوظيفة الحكومية سواء داخل الوظيفة أو خارجها ، كما أكدت نتائج بعض الدراسات السابقة على أن الموظف الحكومي يهتم بالعائد المعنوي للوظيفة أكثر من اهتمامه بالعائد المادي للوظيفة خاصة عندما يرتبط الأمر بالاستقرار الوظيفي ومساعدة الآخرين (Frankel and Manners, 1980; Cacioppe and Mock, 1984).

٢. طبيعة العلاقة ما بين المتغيرات الأساسية والمتغيرات الديموغرافية

تمثلت المتغيرات الديموغرافية في هذه الدراسة في النوع ، والعمر ، ومدة الخدمة ، والجنسية . وقد استخدم الباحث معاملات ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة ما بين المتغيرات الديموغرافية أعلاه ومتغيرات الدراسة الأساسية (الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والنظرة للعائد المالي للوظيفة ، والعائد المتوقع على المتوقع على الأداء الفعال) ، ويتضح من النتائج المعروضة في الجدول رقم (٣) وجود علاقة ارتباطية موجبة أو دالة إحصائية بين الثقة بالإدارة وكل من النوع ، والعمر ومدة الخدمة ، كما يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين الثقة بزملاء العمل والنوع ، ووجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائية بين الثقة بزملاء العمل

وكل من العمر ، ومدة الخدمة ، والجنسية ، كما يتضح أيضا من ذات الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائية بين النظرة للعائد المالي للوظيفة وكل من النوع ، والعمر ، ومدة الخدمة ، في حين توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين النظرة للعائد المالي للوظيفة والجنسية ، كما كشفت نتائج معاملات ارتباط بيرسون عن عدم وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين العائد المتوقع على الأداء الفعال وكافة مجموعة المتغيرات الديموغرافية في الدراسة .

جدول (٣)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المختلفة

م	المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
١	الثقة بالإدارة	-							
		**							
٢	الثقة بزملاء العمل	٠,٢٥٠	-						
		**	**						
٣	النظرة للعائد المالي للوظيفة	٠,٢٣٢	٠,١٧٠	-					
		**	**						
٤	العائد المتوقع على الأداء الفعال	٠,٤٦١	٠,٣٢٩	٠,٠١٢	-				
		**	**	**					
٥	النوع (الجنس)	٠,١٤٧	٠,٢٠٢	٠,٢٧٦	٠,٠٠٩	-			
		**	**	**					
٦	العمر	٠,١٧٦	٠,١٥٦	٠,٢٨١	٠,٠٣٥	٠,٠٣٣	-		
		**	**	**	**	**	**		
٧	مدة الخدمة	٠,١٨٤	٠,٠٤٣	٠,٣٥٦	٠,٠٦٥	٠,١٥١	٠,٨٨٠	-	
		**	**	**	*	*	**	**	
٨	الجنسية	٠,٣١	٠,٣٨٢	٠,٤٧٢	٠,٠١٣	٠,٠٨٤	٠,٠٣٣	٠,١١١	-

* دالة عند مستوى (٠,٠٥)

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

وللمزيد من التحقق الإحصائي تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة ما بين متوسطات متغيرات الدراسة الأساسية (الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والنظرة للعائد المالي للوظيفة ، والعائد المتوقع على الأداء الفعال) وفقا لمتغير الجنس ، كما تم استخدام اختبار شيفيه للتحقق من طبيعة الفروق في متوسطات متغيرات الدراسة الأساسية وذلك وفقا لمختلف فئات العمر ومدة الخدمة ، ويتضح من نتائج اختبار (ت) والمعروضة في الجدول رقم (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الثقة بالإدارة والثقة بزملاء العمل والنظرة للعائد المالي للوظيفة فيما بين الذكور والإناث ، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط العائد المتوقع على الأداء الفعال ما بين الذكور والإناث .

ويتضح من ذات الجدول السابق أيضا أن متوسط ثقة الإناث بالإدارة (٣٤ , ١٠) أعلى من متوسط ثقة الذكور بالإدارة (١٣ , ٩) ، وبصورة عامة تتفق نتائج هذه الدراسة مع توجهات نتائج عدد من الدراسات السابقة

(Grady, 1977, Linville and Jones, 1980; Bruning and Snyder, 1983; Smith and Stewart, 1983, Jeanquart-Barone, 1993).

كما يتضح من الجدول رقم (٤) أيضا أن متوسط ثقة الإناث بزملاء العملاء (٦٦ , ١١) أعلى من متوسط ثقة الذكور بزملاء العمل (٩٠٩) ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة

(Grady, 1977; Neiva and Gatck, 1980; Foeman and Pressley, 1987; South et al, 1987; Daymont and Andrisani, 1988).

أما بالنسبة لمتوسط النظرة للعائد المالي للوظيفة ، فإن متوسط الذكور (٨٢ , ٢٤) جاء بدرجة أعلى من متوسط الإناث (٩٦ , ١٨) ، وهذه النتيجة تنسجم مع نتائج مجموعة من الدراسات السابقة ، (Neieva and Gutck, 1981; Grosby, 1982, Major and Konar, 1984; McFarlin et al 1989; Martin, 1989).

جدول (٤)

نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات متغيرات الدراسة الأساسية وفقا للنوع (الجنس)

م	المتغير	النوع (الجنس)				قيمة ت	مستوى الدلالة
		ذكور ت = ٤٦٥		إناث ت = ١٧٢			
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
١	الثقة بالإدارة	٩,١٣	٣,٨٠٢	١٠,٣٤	٣,١٥٧	٤,٠٧	صفر
٢	الثقة بزملاء العمل	٩,٩٠	٣,٩٤٧	١١,٦٦	٣,٣٧٢	٥,٥٨	صفر
٣	النظرة للعائد المالي للموظيفة	٢٤,٨٢	٩,٣٥١	١٨,٦٥	٩,٨٥٣	٧,٠٦	صفر
٤	العائد المتوقع على الأداء الفعال	٣٠,٧٢	٨,١٩٨	٣٠,٨٨	٧,٥٩٠	٠,٢٢	٠,٧١٧
١/٤	العائد المادي المتوقع على الأداء الفعال	١٥,٤١	٤,١٥٥	١٥,٣٠٢	٣,٧٩٩	٠,٣١	٠,٧٦٠
٢/٤	العائد المعنوي المتوقع على الأداء الفعال	١٥,٣٠	٤,١٨١	١٥,٥٨	٣,٩٦٦	٠,٧٤	٠,٤٥٧

وللمزيد من التحقق من تفاصيل متوسطات متغيرات الدراسة الأساسية وفقا للعمر ومدة الخدمة استخدم الباحث اختبار شيفيه ، والذي يتضح من نتائجه المعروضة في الجدول رقم (٥) وجود اختلافات معنوية في متوسط الثقة بالإدارة ما بين فئة العمر الأولى (٢٠ - أقل من ٣٠ سنة) ، وبين فئتي العمر (٤٠ - أقل من ٥٠ سنة) ، و (٥٠ - أقل من ٦٠ سنة) ، ووجود علاقة ايجابية بين تقدم متوسط العمر ومتوسط الثقة بالإدارة ، أي نستطيع القول إن النتائج السابق الإشارة إليها تقترح أنه كلما تقدم عمر الفرد كلما ارتفع متوسط ثقته بالإدارة ، وهذه النتيجة تتفق

مع اتجاه متوسط الثقة بالإدارة وفقاً لفئات مدة الخدمة المختلفة ، حيث يتضح من ذات الجدول السابق وجود اختلاف معنوي في متوسط الثقة بالإدارة لدى فئات الخبرة من (٢- أقل من ٥ سنوات) ، ومن (٢- أقل من ٢٥ سنة) ، وبمتوسط (٨,٩٩٤) للفئة الأولى ، وبمتوسط (١١,٢٣٦) للفئة الثانية ، وهذه النتيجة لا تتفق مع النتائج التي سبق وأن توصلت إليها دراسة (Sheridan and Vredenburg (1979 ودراسة (Liden et al (1996 ، ولكنها في الوقت ذاته تنسجم مع توجهات النتائج التي سبق وأن توصلت إليها دراسة (Scott and Cook (1983 .

جدول (٥)

نتائج اختبار شيفيه لتحديد متوسطات متغيرات الدراسة الأساسية
المختلفة معنوياً وفقاً للعمر ومدة الخدمة

م	المتغير	العمر		مدة الخدمة	
		فئات العمر	المتوسط	فئات مدة الخدمة	المتوسط
١	الثقة بالإدارة	من ٢٠- أقل من ٣٠	٨,٧٦٥	من ٢- أقل من ٥	٨,٩٩٤
		من ٤٠- أقل من ٥٠	١٠,١٣٥	من ٢٠- أقل من ٢٥	١١,٢٣٦
		من ٥٠- أقل من ٦٠	١١,٠٦٢		
٢	الثقة بزملاء العمل	من ٢٠- أقل من ٣٠	١١,١٨٠	*	*
		من ٣٠- أقل من ٤٠	٩,٦٢٥	*	*
٣	النظرة للعائد المالي للوّظيفه	من ٢٠- أقل من ٣٠	٢٧,٢٣٥	أقل من ٢	٢٩,٨٦٩
		من ٣٠- أقل من ٤٠	٢٢,٤٧٢	من ٥- أقل من ١٠	٢٢,٧٧٩
		من ٤٠- أقل من ٥٠	٢٠,٤٦١	من ١٠- أقل من ١٥	٢٢,٥٧٩
		من ٥٠- أقل من ٦٠	١٩,٥٦٢	من ١٥- أقل من ٢٠	٢١,٩٢٦
				من ٢٠- أقل من ٢٥	١٩,٥٩١
				من ٢٥ فأكثر	١٤,١٥١

* لا يوجد اختلاف معنوي .

٣. فروق متوسطات المتغيرات الأساسية وفقاً للجنسية

تبرز أهمية تناول متغير الجنسية بصورة مستقلة عن بقية المتغيرات الديموغرافية من ندرة تعامل الدراسات الأجنبية من هذا المتغير وذلك للطبيعة الإدارية الخاصة ببيئتها التي لا تعاني بصورة واضحة من تنوع الجنسيات هذا من جهة ، وقلة تناول الدراسات العربية لهذا المتغير من جهة أخرى رغم الدور الواضح الذي تلعبه العمالة الوافدة المتواجدة بوضوح في العديد من المنظمات العربية الحكومية والخاصة ، وبالذات في دول الخليج العربي ومنها بالطبع دولة الكويت ، والتي دعا بعض الباحثين فيها إلى ضرورة مناقشة الفروق بين العمالة الكويتية وغير الكويتية وتحليل إنعكاسات تلك الفروق على العلاقات التنظيمية وجودة الأداء العام (العتيبي، ١٩٩٧) .

وإضافة إلى مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون والتي سبق عرض وتناول نتائجها تم استخدام اختبار (ت) للمزيد من التحقق من طبيعة علاقة متغيرات الدراسة الأساسية بمتغير الجنسية خاصة وأن نتائج بيرسون قد سبق وأن كشفت عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الجنسية ومتغيري الثقة بزملاء العمل والنظرة للعائد المالي للوظيفة ، ويتضح من نتائج اختبار (ت) المعروضة في الجدول رقم (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط ثقة الكويتي بزملاء العمل (١١, ٦٧٧) ، ونظرته للعائد المالي للوظيفة (١٩, ٠٩١) ، ومتوسط ثقة غير الكويتي بزملاء العمل (٨, ٦٨٩) ، ونظرته للعائد المالي للوظيفة (٢٨, ٤٧٢) ، ويلاحظ أيضاً من النتائج أن متوسط ثقة الكويتي بزملاء العمل يفوق متوسط ثقة غير الكويتي بزملاء العمل ، وقد يعود ذلك لإحساس الموظف الكويتي بدرجة أعلى من درجات الأمان والاستقرار الوظيفي والاجتماعي مما يهيئ لديه فرصاً أكبر للثقة بالآخرين ، إضافة إلى تزايد نسبة العمالة الكويتية في السنوات الأخيرة وبالذات في القطاع الحكومي مما ساهم ربما في رفع معدل الثقة بزملاء العمل نتيجة لانسجام العادات والتقاليد ، وعلى العكس نجد حالة العمالة الوافدة التي بلاشك تعاني بشكل أو آخر من عدم الاستقرار الاجتماعي أو من عدم الأمان الوظيفي ، إضافة إلى تميز العمالة الوافدة بظاهرة الانتماء لقوميات وثقافات متعددة مما يوفر لديها فرصة أكبر للاحساس بعدم الثقة بالآخرين .

كما يتضح من النتائج السابقة أن متوسط نظرة غير الكويتي للعائد المالي للوظيفة أعلى من متوسط نظرة الكويتي للعائد المالي للوظيفة ، وهذا طبيعي خاصة إذا علمنا أن العمالة الوافدة في

جدول (٦)

نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات متغيرات الدراسة الأساسية وفقاً للجنسية

م	المتغير	الجنسية		قيمة ت	مستوى الدلالة
		كويتي ت = ٣٦٠	غير كويتي ت = ٢٧٧		
		المتوسط	المتوسط		
١	الثقة بالإدارة	٩,٥٥٥	٩,٣٢٨	٠,٧٩	غير دالة
٢	الثقة بزملاء العمل	١١,٦٧٧	٨,٦٨٩	١٠,٤٥	٠,٠٠١
٣	النظرة للعائد المالي للوظيفة	١٩,٠٩١	٢٨,٤٧٢	١٤,٣٦	٠,٠٠١
٤	العائد المتوقع على الأداء الفعال	٣٠,٨٥٥	٣٠,٦٤٦	٠,٣٤	غير دالة
١/٤	العائد المادي المتوقع على الأداء الفعال	١٥,٢١١	١٥,٦٠٦	١,٢٥	غير دالة
٢/٤	العائد المعنوي المتوقع على الأداء الفعال	١٥,٦٤٤	١٥,٠٣٩	١,٩١	غير دالة

الكويت لا تتيح لها بسبب قوانين العمل والإقامة والجنسية فرصة حقيقية للاندماج أو الانصهار المعنوي والاجتماعي في المجتمع الكويتي، مما يجعل تركيز تلك العمالة ينصب على الجوانب المادية ومنها بالطبع العائد المالي للوظيفة، والذي يشكل سبباً أساسياً لتحمل العمالة الوافدة كافة نتائج التغرب الاجتماعي.

٤. العلاقة ما بين العائد المتوقع على الأداء الفعال وبقية المتغيرات الأساسية

بمراجعة نتائج معاملات ارتباط بيرسون والمعرضة في الجدول رقم (٢) يتضح وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً ما بين العائد المتوقع على الأداء الفعال ومتغيري الثقة بالإدارة والثقة بزملاء

العمل ، في حين لم تكشف النتائج عن وجود أي ارتباط ما بين العائد المتوقع على الأداء الفعال والنظرة للعائد المالي للوظيفة ، وللتعرف على مدى قوة تأثير متغيري الثقة بالإدارة والثقة بزملاء العمل على متغير العائد المتوقع على الأداء الفعال ، تم استخدام طريقة الانحدار المتعدد التدريجي أولاً في كل قطاع على حدة ، والجدول رقم (٧) يعرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير العائد المتوقع على الأداء الفعال على المتغيرات الأساسية في الدراسة بالقطاع العام ، في حين يعرض الجدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير العائد المتوقع على الأداء الفعال على المتغيرات الأساسية في الدراسة بالقطاع الخاص .

وبمراجعة النتائج المعروضة في الجدول رقم (٧) نجد أن ثلاثة متغيرات اشتركت في التأثير على العائد المتوقع على الأداء الفعال في القطاع الحكومي وذلك وفقاً للترتيب التالي : الثقة بالإدارة ، الثقة بزملاء العمل ، النظرة للعائد المالي للوظيفة ، أما النتائج المعروضة في الجدول رقم (٨) فقد كشفت عن أن المتغير الأساسي المؤثر في العائد المتوقع على الأداء الفعال في القطاع الخاص هو متغير الثقة بالإدارة ، يليه متغير الثقة بزملاء العمل ، في حين لم يدخل في هذا القطاع متغير النظرة للعائد المالي للوظيفة في المعادلة .

جدول (٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير العائد المتوقع على الأداء الفعال على المتغيرات الأساسية بالقطاع الحكومي

م	المتغير	R^2	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
١	الثقة بالإدارة	٠,٣٤٧	٠,٥٠٧	١٢,١٩٦	٠,٠٠٠
٢	الثقة بزملاء العمل	٠,٦٩٠	٠,٣٧٣	٩,٣١٨	٠,٠٠٠
٣	النظرة للعائد المالي للوظيفة	٠,٧٣٢	٠,٢٥٧	٦,٧٧٣	٠,٠٠٠

جدول (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير العائد المتوقع على الأداء الفعال
على المتغيرات الأساسية بالقطاع الخاص

م	المتغير	R^2	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
١	الثقة بالإدارة	٠,٠٥٤	٠,٢٤١	٤,١٢	٠,٠٠٠
٢	الثقة بزملاء العمل	٠,٠٧١	٠,١٣١	٢,٢٧	٠,٠٢٣

ومن نتائج الانحدار المتعدد لمتغير العائد المتوقع على الأداء الفعال على متغيرات الدراسة الأساسية (الثقة بالإدارة ، والثقة بزملاء العمل ، والنظرة للعائد المالي للوظيفة) في مجموع عينة الدراسة في القطاعين الحكومي والخاص والمعرضة في الجدول رقم (٩) ، يمكن القول إن متغير الثقة بالإدارة أيضا يمثل المركز الأول في التأثير على العائد المتوقع على الأداء الفعال في القطاعين معا ، يليه متغير الثقة بزملاء العمل ، وأخيرا متغير النظرة للعائد المالي للوظيفة ، وهذه النتائج تنسجم مع النتائج التي سبق وأن توصلت إليها مجموعة من الدراسات سواء تلك النتائج التي أكدت على الأهمية الخاصة لتأثير متغير الثقة بالإدارة على الأداء الفعال وكل ما يرتبط به من متغيرات (Cialdini, 1976; Berkowitz et al, 1983; Staw and Barsade, 1993). أو تلك النتائج التي سبق وأن أكدت على أهمية العلاقة ما بين متغير الثقة بزملاء العمل ومتغير الأداء الفعال وبكل ما يرتبط به من جوانب وتوقعات (Isen and Simmonds, 1978; Greeberg and Cohen, 1982)، أو تلك النتائج التي سبق وأن أكدت على أهمية العلاقة ما بين العائد المالي للوظيفة والأداء الفعال بكل جوانبه (Seligman and Schulman, 1986; Harder, 1991).

جدول (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير العائد المتوقع على الأداء الفعال
على المتغيرات الأساسية بالقطاعين الحكومي والخاص

م	المتغير	R^2	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
١	الثقة بالإدارة	٠,٢١٢	٠,٤٣٦	١٢,٤١٩	٠,٠٠١
٢	الثقة بزملاء العمل	٠,٢٦٠	٠,٢٧٠	٧,٦١٩	٠,٠٠١
٣	النظرة للعائد المالي للوظيفة	٠,٢٩٢	٠,١٨٥	٥,٢٥٦	٠,٠٠١

● وفي ضوء عرض ومناقشة وتحليل كافة نتائج هذه الدراسة وبمقارنة تلك النتائج بالفرضيات الأساسية التي سبق وضعها يمكن القول بأن اختبار فرضيات هذه الدراسة قد أسفر عن نتائج متفاوتة كما هو مبين في جدول (١٠)، حيث تم رفض قبول الفرضية الأولى والفرضية الثامنة لعدم توفر النتائج أي دعم لهما، ورفض الفرضية الخامسة جزئياً في حين تم قبول كافة بقية الفرضيات وبشكل تام (الفرضية الثانية، والثالثة، والرابعة، والسادسة والسابعة).

جدول (١٠)
نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	المتغير	العلاقة المفترضة	النتيجة
الأولى	الثقة بالإدارة	وجود فروق معنوية دالة إحصائية في القطاعين .	غير مدعومة
الثانية	الثقة بزملاء العمل	وجود فروق معنوية دالة إحصائية في القطاعين .	مدعومة
الثالثة	النظرة للعائد المالي للوظيفة	وجود فروق معنوية دالة إحصائية في القطاعين .	مدعومة
الرابعة	العائد المتوقع على الأداء الفعال	وجود فروق معنوية دالة إحصائية في القطاعين .	مدعومة
الخامسة	الثقة بالإدارة والمتغيرات الديموغرافية	وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية .	مدعومة جزئياً
السادسة	الثقة بزملاء العمل والمتغيرات الديموغرافية	وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية .	مدعومة
السابعة	النظرة للعائد المالي للوظيفة والمتغيرات الديموغرافية	وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية .	مدعومة
الثامنة	العائد المتوقع على الأداء وفقاً للنوع	وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية .	غير مدعومة

الخلاصة والتوصيات والدراسات المستقبلية

الخلاصة:

سعت هذه الدراسة للتحقق من طبيعة العلاقة ما بين العائد المتوقع على الأداء الفعال ومجموعة من المتغيرات الأساسية وهي كالتالي: الثقة بالإدارة، والثقة بزملاء العمل، والنظرة للعائد المالي للوظيفة، كما سعت الدراسة للتحقق من نوعية الارتباط (إن وجد) ما بين مجموعة من المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والجنسية، والعمر، ومدة الخدمة) وكافة المتغيرات الأساسية السابق عرضها وذلك في وسط عينة من العمالة الكويتية (٣٦٠)، وغير الكويتية (٢٧٧)، من العاملين في القطاع الحكومي (٣٥٣) وفي القطاع الخاص (٢٤٨) بدولة الكويت، وقد أسفرت هذه الدراسة عن جملة من النتائج يمكن عرضها وفقاً للترتيب التالي:

- ارتفاع متوسط الثقة بالإدارة في القطاع الخاص عنه في القطاع الحكومي .
- ارتفاع متوسط الثقة بزملاء العمل في القطاع الحكومي عنه في القطاع الخاص .
- ارتفاع متوسط النظرة للعائد المالي للوظيفة في القطاع الخاص عنه في القطاع الحكومي .
- ارتفاع متوسط العائد المتوقع على الأداء الفعال في القطاع الحكومي عنه في القطاع الخاص .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط العائد المعنوي المتوقع على الأداء الفعال ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، حيث يرتفع متوسط العائد المعنوي المتوقع على الأداء الفعال في القطاع الحكومي عنه في القطاع الخاص .
- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية ما بين الثقة بزملاء العمل ومجموعة المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس (النوع)، والعمر، ومدة الخدمة، والجنسية .
- عدم وجود أي ارتباط ذي دلالة إحصائية ما بين العائد المتوقع على الأداء الفعال وكافة مجموعة المتغيرات الديموغرافية في الدراسة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى متوسطات الثقة بالإدارة، والثقة بزملاء العمل، والنظرة للعائد المالي للوظيفة بين الذكور والإناث .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى العائد المتوقع على الأداء الفعال بين الذكور والإناث .

- متوسط ثقة الإناث بالإدارة أعلى من متوسط ثقة الذكور بالإدارة .
- متوسط النظرة للعائد المالي للوظيفة لدى الذكور أعلى من متوسط النظرة للعائد المالي للوظيفة لدى الإناث .
- وجود علاقة إيجابية بين تقدم سنوات عمر ومدة خدمة الفرد ومتوسط الثقة بالإدارة .
- وجود فروق معنوية بين الموظف الكويتي والموظف غير الكويتي على مستوى النظرة للعائد المالي للوظيفة ، حيث يرتفع متوسط نظرة الموظف غير الكويتي للعائد المالي للوظيفة عن نظرة زميله الكويتي لذات العائد .
- وجود فروق معنوية بين الموظف الكويتي والموظف غير الكويتي على مستوى الثقة بزملاء العمل ، حيث يرتفع متوسط ثقة الموظف الكويتي بزملاء العمل عن متوسط ثقة الموظف غير الكويتي بزملاء العمل .
- يعتبر متغير الثقة بالإدارة هو المتغير الأساسي المؤثر على العائد المتوقع على الأداء الفعال وذلك في القطاعين الحكومي والخاص .
- يأتي متغير الثقة بزملاء العمل في المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير على العائد المتوقع على الأداء الفعال في القطاعين الحكومي والخاص يليه في المرتبة الثالثة والأخيرة وبدرجة أقل متغير النظرة للعائد المالي للوظيفة .
- ويمكن القول إن جملة النتائج السابقة تضمنت إضافة إلى توفير الدعم اللازم أو عدم توفير الدعم اللازم لنتائج كافة الدراسات السابقة والتي تم تناولها في الإطار النظري لهذه الدراسة ، تضمنت مجموعة من النتائج التي يمكن اعتبارها ذات صبغة جديدة خاصة وأنها تكشف عن تفاعل متغيرات لم يسبق دراستها بالذات في بيئة عينة الدراسة ، ومن أبرز تلك النتائج ارتفاع متوسط الثقة بالإدارة في القطاع الخاص مقارنة بمتوسط الثقة بالإدارة في القطاع الحكومي ، وارتفاع متوسط الثقة بزملاء العمل في القطاع الحكومي مقارنة بمتوسط الثقة بزملاء العمل في القطاع الخاص ، وارتفاع متوسط العائد المتوقع على الأداء الفعال الحكومي مقارنة بالمتوقع على الأداء الفعال في القطاع الخاص ، و بروز متغير الثقة بالإدارة كمتغير أساسي التأثير على العائد المتوقع على الأداء الفعال وذلك في كلا القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت .

التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بالآتي :

١- ضرورة الاهتمام بكل ما يرتبط بالقيادات التنظيمية في القطاعين الحكومي والخاص من متغيرات أو عمليات ، وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه تلك القيادات على مستوى التأثير في معنويات ودافعية العاملين ، مع إعطاء أهمية خاصة لعمليات حسن ودقة اختيار وتدريب تلك القيادات بما يساهم في إمكانية رفع درجة ثقة العاملين بالإدارة ، وهنا يوصي الباحث بضرورة العمل على وضع نظام متكامل لاختيار وتعيين وترقية القيادات وبالذات في القطاع الحكومي ، ولن يتم ذلك إلا من خلال التعاون ما بين السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية في ضوء تفعيل دور ديوان الخدمة المدنية في هذا الخصوص ، خاصة مع وجود أكثر من تصور ومقترح لمعالجة هذه القضية سواء لدى مجلس الوزراء أو مجلس الأمة أو ديوان الخدمة المدنية ، ولعل من أبرز تلك الاقتراحات الجديرة بالتفعيل الاقتراح بقانون بشأن التعيين في الوظائف القيادية والمكون من ٢٠ مادة والمقدم من مجموعة من أعضاء مجلس الأمة بتاريخ ٢١ فبراير ١٩٩٢ م ، والذي يركز على إنشاء لجنة ملحقه بمجلس الوزراء تحت مسمى لجنة الترشيح للوظائف القيادية .

٢- أهمية توفير بيئة تنظيمية مناسبة تضمن خلق ظروف ايجابية للتفاعل ما بين زملاء العمل على قاعدة الثقة المتبادلة ، مع العمل على استثمار مؤشر ارتفاع معدل ثقة الزملاء ببعضهم في القطاع الحكومي ، ولعل من أبرز عناصر تلك الأساليب توفير فرص أكثر للعمل الجماعي أو المشترك من خلال تبني أساليب المهام والواجبات والمشاريع المشتركة وتدعيم مهارات تقبل النقد البناء .

٣- ضرورة اهتمام الإدارة في القطاع الخاص بالبحث عن والتفكير في وسائل وأساليب جديدة تضمن اندماج وتفاعل العاملين من مختلف القوميات والثقافات فيما بينهم ، ومن تلك الأساليب تشجيع التحاق العاملين غير العرب بدورات تدريبية خاصة باللغة والثقافة العربية وتشجيع العرب على الالتحاق بدورات خاصة باللغة أو الثقافة الأجنبية ذات التواجد الملحوظ والغالب في محيط المنظمة ، هذا إضافة إلى إمكانية تجربة اللقاءات الاجتماعية غير المهنية داخل بيئة العمل كمدخل لرفع مستويات اندماج وتفاعل العاملين بعضهم مع البعض في هذا القطاع .

٤ - ضرورة الاهتمام بالجوانب المعنوية للعاملين غير الكويتيين في القطاعين الحكومي والخاص ، ومراجعة الأسباب الحقيقية وراء تراجع توقع العائد المعنوي على الأداء لديهم أمام توقع العائد المادي على الأداء ، ويوصى الباحث في هذا المجال بضرورة مراجعة وصيانة العلاقات التنظيمية وبالذات على مستوى الخط الإداري الإشرافي الأول إضافة إلى مراجعة دور المنظمة سواء كانت حكومية أو خاصة في رفع درجات الانتماء الوظيفي للعاملين من خلال التركيز على عدالة التعامل والتأكد مع توفير الحد الأدنى على الأقل من الضمانات المعنوية والمادية للموظف غير الكويتي داخل وخارج حدود التنظيم .

٥ - أهمية العمل على استثمار التوجه الايجابي نحو الإدارة وزملاء العمل لدى العنصر النسائي في القطاعين الحكومي والخاص بصورة تخدم العمل من جهة وتحافظ على تطور ذلك التوجه الايجابي من جهة أخرى ، وفي هذا الخصوص يوصي الباحث بأهمية تجربة تكليف المرأة العاملة بواجبات جدية وحقيقية مع العمل بصورة دائمة على اشراكها في المسؤوليات الإدارية بصورة أعمق ، وهنا تبرز المسؤولية المشتركة لديوان الخدمة المدنية والقيادات الإدارية العليا في مختلف المنظمات عن تدعيم مثل هذه التوجهات .

٦ - مراجعة الأسباب الكامنة وراء تراجع ثقة فئات العمل والخبرة الدنيا بالإدارة والعمل على معالجتها ، خاصة وأن هذه الفئات تمثل بصورة عامة عنصر الشباب والحيوية في المنظمات لذلك لا بد من مراجعة أساليب الإدارة أو ثقافة المنظمة أو المسار المهني لصغار الموظفين أو برامج التدريب والإعداد في مختلف المنظمات للتعرف على الأسباب الحقيقية المؤدية لمثل هذه النتيجة ، وهنا يبرز دور أساسي لقطاع التطوير الإداري بديوان الخدمة المدنية .

٧ - البحث في أسباب تراجع ثقة الذكور بزملاء العمل والإدارة ، والبحث عن أسباب هذه النتيجة يقع على عاتق أكثر من جهة وطرف في دولة الكويت وبالطبع يأتي في مقدمتها وزارة التخطيط والتنمية الإدارية ، مع الأخذ في الاعتبار أن الذكر يمثل العنصر الأكثر ديمومة في العمل في بيئة الإدارة الكويتية .

الدراسات المستقبلية

نظرا لأهمية الدراسات المقارنة ما بين القطاعين الحكومي والخاص ، ولأهمية متغيرات هذه الدراسة والتي لم تجد ما يتناسب مع تلك الأهمية في دراسات وأبحاث الإدارة العامة ، وفي

- ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج يوصى الباحث بتوجه مجموعة من الدراسات المستقبلية نحو تغطية ودراسة الجوانب التالية :
- طبيعة العلاقة بين العائد المتوقع على الأداء الفعال وكفاءة وموضوعية تطبيق نظم شئون العاملين في القطاعين الحكومي والخاص .
 - طبيعة العلاقة بين العائد المتوقع على الأداء الفعال بشقيه المادي والمعنوي وأساليب القيادة المتنوعة في كل من القطاعين الحكومي والخاص .
 - مدى تأثير العوامل الظرفية كتتنوع مهام الوظيفة ودرجة الاستقلالية ، ووضوح أهداف الوظيفة على العائد المتوقع على الأداء الفعال .
 - مجموعة العوامل البيئية والعوامل التنظيمية المؤثرة على ثقة العاملين بالإدارة في المنظمات الحكومية والخاصة .
 - تأثير مجموعة مختارة من العوامل البيئية والتنظيمية على ثقة العاملين بزملاء العمل في إطار المنظمات الحكومية والخاصة .
 - العوامل المؤدية إلى تراجع أو تزايد درجة ثقة صغار وقليلي الخبرة من الموظفين بالإدارة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الجمل، محمود، ١٩٩٥، نموذج للإدارة العربية، معوقات ومجالات التنمية للإدارة الكويتية، دراسة مقدمة لندوة الإدارة الحكومية والتنمية، الكويت: ديوان الخدمة المدنية: ٥١-٦٦.
- العتيبي، آدم غازي، ١٩٩١، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، مجلة الإدارة العامة، العدد ٦٩: ٣١-٦٢.
- العتيبي، آدم غازي، ١٩٩٧، علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوماتية والغياب الوظيفي في دولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد ٢٥، العدد ٢: ١٧٧-٢٠١.
- العديلي، ناصر محمد، ١٩٨٣، الدوافع والخوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣٥: ٥٨-٧٤.
- الفضلي، فضل صباح، ١٩٩٧، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، الإدارة العامة، المجلد ٣٧، العدد الأول: ٧٥-١٢٠.
- عبد الخالق، ناصف، ١٩٨٢، الرضا الوظيفي بين قوة العمل الوافدة في القطاع الحكومي وأثره على انتاجية العمل، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الكويت، فبراير: ٨٧-٨٩.
- عسكر، سمير أحمد، وزايد عادل محمد، ١٩٩٤، المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد ٢: ٢٠١-٢٤٤.
- فقير، حسين، ١٩٩٥، الإدارة وتحديات التنمية خلال الفترة من ١٩٥٠-١٩٩٤، دراسة مقدمة لندوة الإدارة الحكومية والتنمية، الكويت: ديوان الخدمة المدنية: ١٩٣-٢٠١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adams, J.S., 1965, "Inequity in Social Exchange", in Berkowitz, L. (ed), **Advances in Social Psychology**, 2, New York: Academic Press.
- Ancona, D.G, 1990, "Outward Bound: Strategies from Team Survival in an Organization", **Academy of Management Journal**, 33:334-365.

- Bandura, A. 1986 **The Social Foundation of Thought and Action**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barber, B. 1983, **The logic and Limits of Trust**, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barley, S. 1990. The Alignment of Technology and Structure Through Roles and Networks. **Administrative Science Quarterly**, 35:61-103.
- Baron, J. and Bielby, W. 1948. The Organization of Work in a Segmented Economy. **American Sociological Review**, 49:454-473.
- Baumrind, D. 1972, Socialization and Instrumental Competence in Young Children, in Hartup, w.w. (ed). **The Young Child: Reviews of Research**, 2:202-224.
- Bazerman, M.H. 1994. **Judgment in Managerial Decision Making**, New York: Wiley.
- Becker, G.S. 1985. The Allocation of Effort Specific Human Capital and the Differences between Men and Women in Earning and Occupation, **Journal of Labor Economics**, 3 (1): 35-58.
- Belcher, D.W. 1974. **Compensation Administration**, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, F., and Cochran, S. 1987, Pay Equity, Job Gratifications and Comparisons in Pay Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 72:544-551.
- Bozerman, B. 1987, **All Organizations are Public**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Braithwaite, V. and Law, H. 1985. Structure of Human Values: Testing the Adequacy of the Rokeach Value Survey, **Journal of Personality and Social Psychology**, 49:250-263.
- Bruning, N.S. and Snyder, R.A. 1983. Sex and Positions as Predictors of Organizational Commitment. **Academy of Management Journal**, 26:485-491.
- Bulter, J.K. and Cantrell, R.S. 1984. A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. **Psychological Reports**, 55:19-23.
- Cacioppe, R. and Mock, P. 1984. A Comparison of Quality of Work Experience in Government and Private Organizations. **Human Relations**, 37: 923-940.
- Cialdini, R., Borden, R. Thorne, A., Walker, M., Freeman, S. and Sloan, L.

1976. Basking in Reflected Failure, Three Football Field Studies. **Journal of Personality and Social Psychology**, 39: 406-415.
- Cook, J. and Wall, T. 1980. New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. **Journal of Occupational Psychology**, 53:39-52.
 - Crosby, F. 1982. **Relative Departive Deprivation and the Working Woman**, New York: Oxford University.
 - Dansereau, F., Granen, G. and Haga, W. 1975. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organization: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. **Organizational Behavior and Human Performance**, 13: 46-78.
 - Daymont, T. and Advisani, P. 1988. Why Women Earn Less than Men: The Case of Recent College Graduates. **IRRA 35th Annual Proceedings**: 425-435.
 - Deaux, K. and Farris, E. 1977. Attributing Causes for One's Own Performance: The Effects of Sex, Norms and Outcome. **Journal of Research on Personality**, 11: 59-72.
 - 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.
 - De Nisi, A. Stevens, G. 1981. Profiles of Performance, Performance Evaluation, and Personnel Decisions. **Academy of Management Journal**, 24: 592-602.
 - Diffie-Couch, P. 1984. Building a Feeling of Trust in the Company. **Supervisory Trust**, 29 (4): 31-36.
 - Eichar, D., Norland, S., Brady, E. and Fortinsky, R. 1991. The Job Satosfaction of Older Workers. **Journal of Organizational Behavior**, 12: 609-620.
 - Etzioni, A. 1979. Work in the American Future, in Kerr, C. and Rosow, J. (eds). **Work in America: The Decade Ahead**, New York: Van Nostrand: 27-34.
 - Evered, R. and Selman, J. 1989. Coaching and the Art of Management. **Organizational Dynamics**, 18 (2): 16-32.
 - Franblam, A. 1989. The Trust Gap. **Fortune**, December (4): 564-565.
 - Feldman, D. 1976. A Contingency Theory of Socialization. **Administrative Science Quartely**, 21: 433-452.

- Foeman A. Pressly, G. 1987. Ethnic Culture and Corporate Culture: Using Black Styles in Organizations. **Communication Quartely**, 35: 293-307.
- Frankel, S. and Manners, L. 1980. **Australian Managers: A Comparative Analysis of their Industrial and Social Orientations**, Sydney: University of New South Wales.
- Geen, R. C. 1991. Social Motivation. **Annual Review of Psychology**, 42: 377-399.
- Giffin, K. 1976. The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Department. **Psychological Bulletin**, 68: 104-120.
- Golding, J. Resnick, A. and Crosby, F. 1983. Work Satisfaction as a Function of Gender and Job Status. **Psychology of Women Quarterly**, 7: 286-290.
- Goldstein, I.I. 1991. Training in Work Organizations, in Dunnette M. and Hough, L. (eds.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Golebiewski, R. and McConkie, 1975. The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes, in Cooper C. (ed.). **Theories of Group Proesses**, New York: Wiley.
- Grace, P. 1991. Manager as Training Assets. **Training and Development**, 45 (6): 49-54.
- Grady, K.E. 1977. Sex as a social Lable: The Illusion of Sex Differences, **Dissertation Abstracts International**, 38: 416.
- Graen, G. and Scandura, T. 1986. Toward a Psychology of Dyadic Organizing, in Staw, B. and Cumings, L. (eds.). **Research in Organizational Behavior**, Vol. a, Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. and Cohen, R. 1982. **Equity and Justice in Social Behavior**, New York: Academic Press.
- Greenhaus, J. Seidel, C. and Marinis, 1983. The Impact of Expectations and Values on Job Attituds. **Organizational Behavior and Human Performance**, 31: 394-417.
- Harder, J.W. 1991. Equity Theory Versus Expectancy Theory: The Case of Major League Baseball Free Agents. **Journal of Applied Psychology**, 76: 458-464.
- Harris, C. and Earle, J. 1986. Gender and Work Values: Survey Findings from a working-Class Sample. **Sex Roles**, 15: 487-494.

- Hatcher, L. and Ross, T. 1991. From Individual Incentives to an Organization-Wide Gainsharing Plan: Effects on Teamwork and Product Quality. **Journal of Organizational Behavior**, 12: 169-183.
- Hellervik, L., Hazucha, J. and Schneider, R. 1992. Behavior Change: Models, methods, and a Review of Evidence, in Dunnette, M. and Hough L. (eds.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, (2 nd ed.), Vol. 3, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hirshhorn, L. 1988. **The Workplace within**, Cambridge, MA: MIT Press.
- Hosmer, L. T. 1995. Trust the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. **Academy of Management Review**, 20 (2): 379-403.
- Hozler, H. 1990. Wages, Employer Costs, and Employee Performance in the Firm. **Industrial and Labor Relation Review**, 43: 146-164.
- Huber, V. Neale, M. and North Craft, G. 1987. Judgment by Heuristics: Effects of Ratee and Rater Characteristics and Performance Standards on Performance-Related Judgments. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 40: 149-169.
- Isen, A. and Simmonds, F. 1978. The Effect of Feeling Good on a Helping Task is Incompatible with Good Mood. **Social Psychology**, 41: 346-349.
- Jackson, L., Gardner, P. and Sullivan, L. 1992. Explaining Gender Differences in Self-Pay Expectations: Social Comparison Perceptions of Fair Standards and Pay. **Journal of Applied Psychology**, 77 (5): 651-663.
- Jeanquart-Barone, S. 1993. Trust Differences between Supervisors and Subordinates: Examining the Role of Race and Gender. **Sex Roles**, 29 (1): 1-11.
- Jeanquart-Barone, S. and Sekoran, U. 1993. Effects of Supervisor's Gender on American Women's Trust. **The Journal of Social Psychology**, 135 (2): 253-255.
- Jurgenson, C.E. 1978. Job Performances: what Makes a Job Good or Bad? **Journal of Applied Psychology**, 63: 267-276.
- Kane, J. and Lawler, E. 1978, Methodes of Peer Assessment **Psychological Bulletin**, 85: 555-586.
- Kanter, R. 1983. **The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation**, New York: Simon and Schuster.

- Kanter, R. 1989. The New Managerial Work. **Harvard Business Review**, 67 (6): 85-92.
- Lankhani, H. 1988. The Effect of Pay and Retention on Quit Rates in the US Army. **Industrial and Labor Relations Review**, 41: 430-438.
- Lane, I. and Messe, L. 1971. Equity and the Distribution of Rewards. **Journal of Personality and Social Psychology**, 20: 1-17.
- Latane, B., Williams, K. and Harkins, S. Many Hands Make Light the Work: The Cases and Consequences of Social Loafing. **Journal of Personality and Social Psychology**, 37: 822-832.
- Lenny, E. 1977. Women's Self-Confidence in Achievement Settings. **Psychological Bulletin**, 84: 1-13.
- Leonard, J. 1987. Carrots and Sticks: Pay, Supervision, and Turnover, **Journal of Labor Economics**, 5: 136-153.
- Leventhal, G. and Lane, D. 1970. Sex, Age and Equity Behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, 15: 312-316.
- Lewis, J. and Weigert, A. 1985. Trust as Social Reality. **Social Forces**, 63: 967-985.
- Liden, R. and Graen, G. 1980. Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. **Academy of Management Journal**, 23 (3): 451-465.
- Liden, R., Stilwell, D. and Ferris, G. 1996. The Effects of Supervisor and Subordinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings. **Human Relations**, 49 (3): 322-347.
- Linvill, P. and Jones, E. 1980. Polarized Appraisals of Out-Group Members. **Journal of Personality and Social Psychology**, 38: 689-703.
- Locke, E.A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction, in Dunette, M.D. (ed.). **The Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: Rand McNally.
- Lord, R. and Mahler, K. 1993, **Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance**, New York: Routledge.
- Major, B. and Deaux, K. 1982. Individual Differences in Justice Behavior, in Geenberg, J. and Cohen, R. (eds.). **Equity and Justice in Social Behavior**. New York: Academic Press.

- Major, B. and Konar, E. 1984. An Investigation of Sex Differences in Pay Expectations and their Possible Causes. **Academy of Management Journal**, 27: 777-791.
- Markward, M. J. 1992. Agreement between Young Subordinates and Managers about Social and Personal Practices in the Workplace. **Human Resource Development Quarterly**, 3 (3): 273-286.
- Martin, B. A. 1989. Gender Differences in Salary Expectation when Current Salary Information is Provided. **Psychology of Women Quarterly**, 13: 87-96.
- Mayer, R. and Schoorman, F. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, 20 (3): 709-734.
- McFarlin, D., Frone, M., Major, B. and Konar, E. 1989. Predicting Career-Entry Pay Expectations: The Role of Gender-Based Comparisons. **Journal of Business and Psychology**, 3: 331-340.
- Meyer, K, Bobocel, D. and Allen, N. 1991. Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre and Post-Entry Influences. **Journal of Management**, 17: 717-733.
- Miceli, M. P. 1985. The Effects of Realistic Job Previews on Newcomer Behavior: A Laboratory Study. **Journal of Vocational Behavior**, 26: 277-289.
- Mishra, J. 1990 Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. **Public Personnel Management**, 19 (4): 443-485.
- Mitchell, T. and Liden, R. 1982. The Effects of the Social Context on Performance Evaluation. **Organizational Behavior and Human Performance**, 40: 149-169.
- Nash, A. and Carroll, S. 1975. **The Management of Compensation**, Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Neiva, V. and Gutek, b. 1981. **Women and Work: A Psychological Perspective**, New York: Praeger.
- Porter, L. and Steers, R. 1973. Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. **Psychological Bulletin**, 8: 151-176.
- Porter, L., Lawler, E. and Hackman, J. 1975. **Behavior in Organizations**. New York: McGraw-Hill.
- Posner, B., Kouzes, J. and Schmidt, W. 1985. Shared Values Make a Differ-

- ence: An Empirical Test of Corporate Culture. **Human Resource Management**, 24 (3): 293-310.
- Rainey, H., Blunt, B. and Traut, C. 1986. Reward Expectancies and other Work-Related Attitudes in Public and Private Organizations: A Review and Extension. **Review of Public Personnel Administration**, 6: 50-72.
 - Rapp, B.W. 1978. **You Can't Manage City Gall the Way You Manage General Motors**. In F.S. Lane (ED.) Current Issues in Public Administration, New York, St Martin's Press: 416-421.
 - Reboots, K. and O'Reilly, C. 1974. Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits. **Academy of Management Journal**, 17: 205-215.
 - Reson, S. 1986. The Theory of Equalizing Differences, in Ashenfelter, O. and Layard, R. (eds.). **Handbook of Labor E. Conomics**, NewYork: Elsevier Science.
 - Rynes, S.L. 1987. Compensation, Strategies for Recruiting. **Topics in Total Compensation**, 2: 185-196.
 - Scheier M., Jagdish, K. and Carver, C. 1986. Coping with Stress: Divergent Strategies of Optimists and Pessimists. **Journal of Personality and Social Psychology**, 48: 1162-1172.
 - Schein, E.A. 1987. Career Dynamics: **Matching Individual and Organizational Needs**, Reading, A: Addison-Wesley.
 - Schuster, J. and Clark, B. 1970. Individual Differences Related to Feelings Toward Pay. **Personnel Psychology**, 23: 590-604.
 - Schwartz, S. and Bilsky, W. 1987. Toward a Universal Psychological Structure of Human Values, **Journal of Personality and Social Psychology**, 53: 550-562.
 - Scott, D. 1980. The Causal Relationship between Trust and the Assessed Value of Management by Objectives. **Journal of Management**, 6: 157-175.
 - Scott, D. 1983. Trust Differences between Men and Women in Superior-Subordinate Relationships. **Group and Organization Studies**, 8: 319-336.
 - Scott, D. and Cook, B. 1983. The Relationship between Employee Age and Interpersonal Trust within an Organizational Context. **Review of Business and Economic Research**, 18: 71-82.

- Seligman, M. and Schulman, P. 1986. Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting among Life Insurance Sales Agents. **Journal of Personality and Social Psychology**, 50: 832-858.
- Sheridan, J. and Vredenburg, D. 1979. Structural Model of Leadership Influence in a Hospital Organization. **Academy of Management Journal**, 22: 6-21.
- Sims, H., Szhagyi, A. and Mckemy, D. 1976. Antecedents of Work-Related Expectations. **Academy of Management Journal**, 19: 547-559.
- Smith, A. and Stewart, A. 1983. Approaches to Studying Racism and Sexism in Black Women's Lives. **Journal of Social Issues**, 39: 1-15.
- Solomon, E. 1986. Private and Public Manages: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organization Climate. **Journal of Applied Psychology**, 71: 247-259.
- South, S. Markham, W. Bonjean, C. and Corder, J. 1987 Sex Differences in Support for Organizational Advancement. **Work and Occupation**, 14: 201-285.
- Spitz, J. 1993. Workforce Response to an Efficiency Wage. **Industrial Relations Research Proceedings**, 45: 142-150.
- Staw, B. and Barsade, S. 1993. Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder but Wiser VS. Happier and Smarter Hypotheses. **Administrative Science Quarterly** 38: 304-331.
- Stewart, P. and Moore JR., J. 1992. Wage Disparities and Performance Expectations. **Social Psychology Quarterly**, 55 (1): 78-85.
- Sullivan, L. Gardner, O. 1992. Explaining Gender Differences in Self-Pay Expectations: Social Comparison Sand Perceptions of Fair Pay. **Journal of Applied Psychology**, 77 (5): 651-663.
- Tannebaum, S., Mathieu, J., Salas, E. and Cannon-Bowers, J. 1991. Meeting Trainees Expectations: The Influence of Training, Fulfillment on he Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation, **Journal of Applied Psychology**, 76: 759-769.
- Taylor, R. G. 1989. The Role of Trust in Labor-management Relations. **Organization Development Journal**, 7: 85-89.
- Tenner, A. and DeForo, I. 1992. **Total Quality Management**, Reading, MA: Addison-Wesly.

- Tsui, A and O'Reilly, C. 1989. Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads. **Academy of Management Journal**, 32: 402-423.
- Tyagi, R. K. 1985. Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance. **Journal of Marketing**, 49: 76-86.
- Van Maanen, J. 1976. Breaking in: Socialization to Work, in Dubin, R. (ed.). **Handbook of Work, Organization, and Society**, Chicago: Rand McNally.
- Wachtel P. and Blatt, S. 1990. Perceptions of Economic Needs and of Anticipated Future Income. **Journal of Economic Psychology**, 11: 403-415.
- Waldman, D. and A volio B. 1986. A Meta-Analysis of Age Differences in Job Performance. **Journal of Applied Psychology**, 71: 33-38.
- Wallack, S., Goodale, J., Wijting, J. and Smith, P. 1971. Development of the Survey of Work Values. **Journal of Applied Psychology**, 55: 331-338.
- Walster, E. and Walster, G. 1975. Equity and Social Justice. **Journal of Social Issues**, 31: 21-43.
- Walster, E., Walster, G. and Berscheid, E. 1978. **Equity: Theory and Research**, Boston: Allyn and Bacon.
- Wanous, J. Poland, T., Premack, S. and Davis, K. 1992. The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta Analysis. **Journal of Applied Psychology**, 77: 288-297.
- Yellen, J.L. 1984. Efficiency Wage Models of Unemployment. **American Economic Review**, 74: 200-205.
- Zand, D.E. 1972. Trust and Managerial Problem Solving. **Administrative Science Quarterly**, 17: 229-239.