

أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي

الدكتور: صلاح بن معاذ المعيوف



أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي

د. صلاح بن معاذ المعيوف^(*)

الملخص:

يهدف البحث إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعوديين بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى الباحثين تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية، ومصادر الاختلاف في الولاء لكل متغير من المتغيرات. وقد شملت الدراسة (١٨١) جهازاً حكومياً موزعة على مناطق المملكة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (١٥) موظفاً من كل جهاز ليصبح حجمها (٢٧١٥) موظفاً. واعتمدت الدراسة في بياناتها على (٢٢٠٠) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ولاء الموظفين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية عالية إلى حد ما، وأن مستوى الولاء يختلف جوهرياً تبعاً لاختلاف كل من المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

المقدمة:

تقع على عاتق الإدارة الحكومية في جميع دول العالم وبخاصة الدول النامية ومنها المملكة العربية السعودية مسئوليات كبيرة تتمثل بشكل أساسي في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع. وتعني التنمية على وجه التحديد «زيادة الطاقة الإنتاجية في المجتمع بالصورة التي تؤدي إلى رفع مستواه من مستوى أدنى نسبياً إلى مستوى أعلى نسبياً على امتداد فترة زمنية معقولة الطول. والتنمية بهذا المفهوم، تنمية اقتصادية واجتماعية تجمع ما بين التغيرات الاقتصادية الكمية، والتغيرات الاجتماعية والثقافية التي تستحدثها التنمية» (الطويل، ١٩٨٢: ٧). وقد وضعت الخطط التنموية الخمسية التي تتبناها المملكة الجهاز الإداري الحكومي أمام تحديات كبيرة، فرضتها عليها أعباء الخطط التنموية حيث إن تحقيق أهداف التنمية الشاملة يتطلب وجود أجهزة إدارية ذات فعالية عالية وقوى عاملة مدربة وذات ولاء لأجهزتها والتزام بمسئولياتها المتجددة.

* أستاذ الإدارة العامة المساعد ومدير إدارة البحوث - معهد الإدارة العامة - مركز البحوث - الرياض - المملكة العربية السعودية.

ومن المعلوم أن الدول الغربية أقل اعتماداً على القطاع العام من الدول النامية حيث إن القطاعات الخاصة في تلك الدول متطورة وتحمل مسؤوليات كبيرة بدلاً من الدولة. أما في الدول النامية - وعلى الرغم من محاولاتها الجادة في تأهيل قطاعاتها الخاصة للعب دور أساسي في العملية التنموية - فإن تلك القطاعات ما زالت تؤدي دوراً متواضعاً في تنمية مجتمعاتها. لذلك فإن القطاع العام في معظم الدول النامية - ومنها المملكة العربية السعودية - سيبقى اللاعب الأساسي ولمدة زمنية طويلة في تحمل مسؤولية تطوير تلك الدول اقتصادياً واجتماعياً. لذلك فإن الاهتمام بالقوى العاملة بالجهاز الحكومي وتحديد درجة ولائها وتفانيها في خدمة أجهزتها، خاصة في ظل التغيرات العالمية المعاصرة التي نعيشها الآن، يعد أمراً في غاية الأهمية.

وعلى الرغم من التقدم التقني الهائل الذي يشهده العالم في جميع المجالات وما نتج عنه من تحسن كبير في وسائل تقديم الخدمات فإن القوى البشرية ستبقى الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها في تحقيق أهدافها المختلفة. إن القوى البشرية هي البعد الأساسي والحاسم التي تعتمد عليها المنظمات في رسم مستقبلها وتحديد الوسائل والأدوات المناسبة لبلوغ تلك الأهداف. لذلك فإنه مهما حصل من تقدم في التقنية التي تستخدمها المنظمات فإنه لن يكون لها أثر يذكر إذا كان العنصر البشري بالمنظمة لا يؤدي الدور المتوقع منه بفاعلية وكفاءة عاليتين. وإدراكاً من المنظمات لهذه الحقيقة فإنها تحرص أشد الحرص على اختيار القوى البشرية التي تحتاج إليها من خلال إجراء المقابلات الشخصية والتقويمات التحريرية للتأكد من صلاحية المتقدمين للعمل لديها. وبعد عملية الاستقطاب، تبدأ المنظمات باستثمار مبالغ مالية طائلة في تدريب القوى العاملة لديها لإكسابها المهارات اللازمة لتأدية الأعمال الموكلة إليها، وتمنحهم الحوافز المادية والمعنوية لكي تمكنهم من إشباع حاجاتهم المختلفة.

وقد أثبتت دراسات كثيرة - التي سيتم استعراضها فيما بعد - أن سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر مبرر بل ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي وزيادة قدرتهم على الإبداع والإنتاجية واحترامهم لأنظمة وقوانين العمل. فعلى سبيل المثال استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح مذهل من خلال

بناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها وتفانيهم في خدمتها حيث يشعر الموظفون اليابانيون في كافة المستويات الإدارية بأنهم جزء من أسرة كبيرة (أوشي، ١٤٠٥هـ). وقد أكد (Lincoln and Kalleberg, 1990: 57) في دراستهما المقارنة أن السر في تفوق اليابان على الولايات المتحدة في الإنتاجية يعود إلى أن القوى العاملة اليابانية أكثر ولاء تجاه منظماتها من القوى العاملة الأمريكية، وأن «الفجوة في الولاء» بينهما تنعكس بشكل مباشر على حجم ونوعية الأداء وانضباط القوى العاملة. ومن ناحية أخرى، يعد (٩٠٪) من النجاح الذي حققته ألمانيا واليابان بشكل عام نتيجة لولاء الموظفين، و(١٠٪) فقط يعود إلى مهاراتهم (الطجم، ١٩٩٦). فالولاء التنظيمي يعطي المنظمة القدرة على التنبؤ بجوانب في غاية الأهمية بالنسبة للعمل مثل دوران العمل، والأداء، والسلوك التنظيمي، والغياب، والإرهاق، وغير ذلك (Becker, 1962). إضافة إلى ذلك، فقد أثبتت بعض الدراسات أن الولاء التنظيمي في هذا المجال يعد أهم من الرضا الوظيفي لأن الولاء التنظيمي أكثر شمولية من الرضا الوظيفي. فالموظف غير الراضي عن عمله يمكن أن يكون راضياً عن منظمته بشكل عام. لكن من المتوقع أن الموظف غير الراضي عن منظمته بشكل عام يكون أكثر احتمالية لتركها (Cohen and Lowenberg, 1990).

من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولتها إلقاء الضوء على موضوع الولاء التنظيمي في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية للكشف عن مستواه والعوامل المؤثرة فيه بهدف تمكين متخذي القرار في هذا القطاع من التعامل معه على أسس علمية. فمن المعلوم أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال في الوطن العربي بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص قليلة من ناحية ولا تتصف بالشمولية من ناحية أخرى.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث على وجه التحديد إلى تحقيق ما يلي:

أولاً: قياس درجة الولاء التنظيمي Organizational Commitment لدى موظفي القطاع العام السعوديين بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: تحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين تبعاً للمتغيرات الشخصية التالية: العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، والمرتبة الوظيفية.

ثالثاً: تحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين تبعاً للمتغيرات التنظيمية التالية: السلم الوظيفي (الكادر)، طبيعة الجهاز (وزارة، مؤسسة، مصلحة، إلخ)، المهام الإشرافية، عدد المرؤوسين، مستوى الوحدة الإدارية (قسم، إدارة، إدارة عامة، إلخ)، مناسبة عدد الموظفين لحاجة العمل، وطبيعة المهام التي يؤديها الموظف.

رابعاً: تحديد مصادر الاختلافات الإحصائية في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين لكل متغير من المتغيرات السابقة.

أسئلة البحث:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- ١ - ما مدى ولاء موظفي القطاع العام بالمملكة العربية السعودية تجاه المنظمات التي يعملون فيها؟
- ٢ - هل يختلف الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام تبعاً للصفات الشخصية التالية: العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، ومدة الخدمة؟
- ٣ - هل يختلف الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام تبعاً للمتغيرات التنظيمية التالية: السلم الوظيفي (الكادر)، مسمى الجهاز، المهام الإشرافية، عدد المرؤوسين، المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية، مناسبة عدد الموظفين لحاجة العمل، وطبيعة المهام التي يؤديها الموظف؟

هيكلية البحث:

ينقسم ما تبقى من هذا البحث إلى ثلاثة أقسام: الأول نظري يهدف إلى تحديد الإطار النظري للدراسة واستعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بتركيز هذا البحث، الجزء الثاني يشرح الإجراءات المنهجية التي قام بها الباحث، أما القسم الثالث فيعنى بتحليل البيانات واستخلاص النتائج لتحقيق أهداف البحث.

القسم الأول - الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً - الإطار النظري:

يتعرض هذا الجزء من البحث للأطر والمداخل النظرية التي تبناها الباحثون في أدبيات الولاء التنظيمي. تُنمّ تتم مراجعة لأهم الدراسات الأجنبية والعربية السابقة ذات الصلة بالمتغيرات التي تشتمل عليها هذه الدراسة.

على الرغم من أن الولاء بمفهومه العام قد حظي باهتمام الباحثين والمنظرين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة فإنه لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات. ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، خاصة في الدول الغربية، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه (المعاني، ١٩٩٦ م). وعلى الرغم من وجود إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظمته، فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي (Schappek and Doran, 1997). وفي هذا الصدد، فقد أشار Mowday, Porter, and Steers (1982) إلى أن هناك عشرة تعاريف للولاء في الأدبيات، وحدد Morrow (1983) أكثر من خمسة وعشرين مفهوماً أو مقياساً له علاقة بالولاء. ويرى Buchanan (1974) و Oliver (1990) أن سبب تعدد تعاريف الولاء التنظيمي واختلافه يعود إلى وجود نزعة لدى الباحثين بتعريف الولاء على أساس النتائج المتوقعة منه وليس على أساس المفهوم الحقيقي له. ومن ثمّ فإنّ التعريف الذي طرحه Porter et al. (1974) للولاء التنظيمي يعد من أشهر التعريفات التي طرحت في هذا المجال، حيث عرف الولاء التنظيمي بأنه «قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته لديه الصفات الثلاث التالية:

- ١ - اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.
- ٢ - استعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة.
- ٣ - رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ويرى عدد من الباحثين (Angle and Perry (1981 و Mowaday et al. (1982 و Ferris and Aranya (1983 و Meyer and Allen (1984 و McGree (1987 و Liou and Nyhan (1994 أن أدبيات الولاء التنظيمي يسيطر عليها مدخلان: (١) مدخل الاتجاهات The Attitudinal Approach، و (٢) المدخل السلوكي The Behavioral Approach. ووفقاً لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته. فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمته، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى. ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد بمنظمتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم. من هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه «يجب عليهم أن يقوموا بذلك» (Allen and Meyer, 1990; O'Reilley and Chatman, 1986).

في المقابل يركز المدخل السلوكي للولاء التنظيمي على العمليات التي يتطور الأفراد من خلالها مشاعرهم وأحاسيسهم ليس تجاه منظماتهم وإنما حيال ما يقومون به من أعمال في المنظمة. وقد أسس هذا المدخل Becker (1960) من خلال نظريته «الأخذ والعطاء» (Side-bet Theory) حيث قال بأن الولاء التنظيمي هو نزعة الفرد للانخراط في أداء نشاط معين بشكل منتظم، وذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك. وبالنسبة للمنظمة فإن الأنشطة تتمثل بالاستمرار بالعمل فيها، أما التكلفة المدركة بالنسبة للموظف فيمكن أن تكون فقدانه بعض المميزات والأقدمية واضطراب علاقاته الشخصية في حالة تركه لها.

وفي عام ١٩٨٤م صاغ Allen and Meyer مصطلح «الولاء العاطفي» Affective Commitment ومصطلح الولاء المستمر Conitnuance Commitment لقياس الولاء التنظيمي الممثل بالمدخل السلوكي والولاء التنظيمي الممثل بمدخل الاتجاهات. ويعد تعريف Allen للولاء العاطفي قريب من تعريف Porter et al. حيث قال إنه يتمثل في شعور الموظف بالارتباط والاندماج العاطفي مع منظمته. أما الولاء المستمر فإنه أيضاً قريب مما قال به Becker في

نظريته «الأخذ والعطاء» إذ يعتمد هذا النوع من الولاء على التكلفة التي يتوقع الموظف أن يتحملها في حالة تركه للمنظمة.

ويرى Varona (1996) أن الحاجة إلى وجود إطار نظري للولاء التنظيمي يساعد على تحديد مفهوم الولاء التنظيمي بشكل أكثر شمولية ودقة قادت إلى طرح الإطارين التاليين: (١) «الإطار التنبئي المتعدد» The Multivariate Predictive Framework الذي طرحه Steers (1977). ويقترح هذا الإطار نموذجاً يتكون من العوامل المؤثرة في الولاء ونتائج الولاء. وبالنظر إلى التصميمات المنهجية للبحوث التي أجريت خلال السنوات العشر الماضية نجد أنها تبنت هذا الإطار بشكل كبير. هذه البحوث حاولت أن تربط بين الولاء التنظيمي وعدد من العوامل التنظيمية (مثل خصائص الوظيفة وطبيعة العمل والمهام الإشرافية.. إلخ). (٢) الإطار النظري الثاني يتمثل في «الولاء التنظيمي المتعدد» Multiple Commitment Framework الذي اقترحه Reichers (1985). ووفقاً لهذا الإطار فإنه يتم النظر إلى الولاء التنظيمي على أنه مجموعة من الولاءات المتنوعة وليس ولاء واحداً تجاه المجموعات التي تتشكل منها المنظمة.

وعلى الرغم من تعدد الأبعاد والمداخل التي طرحها الباحثون للولاء التنظيمي في الأدبيات، فإنها من ناحية أخرى تتفق في أطروحتها بالرغم من اختلافها في المصطلحات التي تستخدمها، ومن ناحية أخرى هناك اتفاق بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي بغض النظر عن أبعاده وتقسيماته يؤثر على المنظمة (Schappek and Doran, 1997).

ثانياً - الدراسات السابقة:

أجريت منذ مطلع الستينات من هذا القرن كثير من الدراسات والبحوث في موضوع الولاء التنظيمي للتعرف على أسبابه ونتائجه وسبل تكوينه. وبتزايد الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي من قبل الأكاديميين والممارسين على حد سواء، قام Mowday, Porter and Steers (1982) بمراجعة لأهم ما أجري من بحوث ودراسات في موضوع الولاء التنظيمي وصنفوها وفقاً لمجالات تركيزها إلى أربع مجموعات: (١) مجموعة الخصائص الشخصية، و(٢) مجموعة الخصائص التنظيمية، و(٣) مجموعة الخصائص المرتبطة بالعمل أو بالدور، و(٤) مجموعة الخبرات العملية. ومن الدراسات التي ركزت على العوامل الشخصية دراسة Hrebiniak (1972) حيث توصلت إلى وجود علاقة جوهرية بين عمر الموظف وولاءه التنظيمي، وأن ولاء

الموظف يزداد مع تقدمه في العمر. وفي عام ١٩٧٧ خلص Salancik إلى النتيجة نفسها التي توصل إليها Hrebiniak فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين العمر والولاء، إضافة إلى وجود علاقة جوهرية بين موقع الموظف في الهرم التنظيمي ومدة خدمته بالمنظمة. وفي عام ١٩٧٨ أيد Stevens and Trice وجود علاقة إيجابية بين التدرج الوظيفي للموظف في الهرم الوظيفي وولائه لمنظمته. واتفق (Luthans et al., 1987; Sheldon, 1971; Loscocco, 1989; Morrow et al., 1988) في النتائج التي توصلوا إليها في إيجاد علاقة ارتباط قوية بين مدة خدمة الموظف وتولييه مهام إشرافية وولائه التنظيمي.

وفي دراسة مقارنة عن السلوك التنظيمي بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية خلص (Lincoln and Kalleberg (1990 إلى أن الموظفين المتزوجين أكثر ولاء ورضا عن منظماتهم والأعمال التي يقومون بها من نظرائهم غير المتزوجين، خاصة بالنسبة لليابانيين. إضافة إلى ذلك فقد توصل الباحثان إلى أن المستوى التعليمي لدى العاملين في الولايات المتحدة يرتبط بعلاقة سلبية مع الولاء التنظيمي (كلما ازداد المستوى التعليمي، انخفض الولاء التنظيمي)، أما بالنسبة لليابانيين فلم يتوصل الباحثان إلى وجود علاقة جوهرية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي. وفيما يتعلق بالعمر فقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء لدى كبار السن في الولايات المتحدة واليابان أكثر من صغار السن.

وفي عام (١٩٩٤) أجرى Liou and Nyhan دراسة عن الولاء التنظيمي في القطاع العام على عينة عشوائية بلغت (٣٤٤) موظفاً، وتوصلا إلى أن المشرفين والمرؤوسين الذين خدمتهم عشر سنوات فأكثر يختلفون اختلافاً جوهرياً في ولاءهم التنظيمي عن المشرفين والمرؤوسين الذين تقل خدماتهم عن عشر سنوات، وأن مستوى الولاء التنظيمي بشكل عام لدى المشرفين أعلى من المرؤوسين.

وتوصل (Sommer, Bae, and Luthans (1996 في الدراسة التي أجروها عن الولاء التنظيمي في كوريا إلى وجود علاقة بين المرتبة الوظيفية والعمر ومدة الخدمة بالمنظمة والولاء التنظيمي. ومن ناحية أخرى لم يتوصل (Cohen and Lowenberg, 1990; Meyer et al., 1989) إلى وجود علاقة جوهرية بين الولاء التنظيمي ومدة الخدمة والمهام الإشرافية، وكذلك لم يتوصل (Tansky (1997 إلى وجود علاقة جوهرية بين المستوى الوظيفي للموظف وولائه التنظيمي.

أما الدراسات العربية التي اهتمت بموضوع الولاء التنظيمي فهي قليلة نظراً لحداثة اهتمام الباحث العربي بهذا الموضوع. ومن أوائل الدراسات التي أجريت في موضوع الولاء التنظيمي - حسب علم الباحث - الدراسة التي أجراها القطان (١٩٨٧) على عينة من المشاركين بلغ عددهم (٢٧٠) فرداً يمثلون خمس عشرة دولة، ويعملون في منظمات مختلفة في المملكة العربية السعودية (فنادق ومؤسسات الخدمة العامة ومؤسسات تعليمية وشركات خاصة). وقسم الباحث الباحثين إلى أربع مجموعات: (١) المجموعة الآسيوية، (٢) المجموعة العربية، (٣) المجموعة السعودية، (٤) المجموعة الغربية. وقد بينت نتائج الدراسة أن متوسط الولاء التنظيمي لهذه المجموعات (وفقاً لمقياس ليكرت المتدرج من (٧) نقاط، حيث يشير الرقم (١) إلى «لا أوافق بشدة» بينما يشير الرقم (٧) إلى «أوافق بشدة» قد بلغ (٥,١٦) (٤,٩٩) (٤,٧٦) (٤,٧٥) درجة على التوالي. وكذلك أظهرت الدراسة أن هناك علاقة طردية معنوية بين الولاء التنظيمي وبين العمر ومدة الخدمة في المنظمة والمستوى التعليمي والأداء الوظيفي.

وأجرى حسن عام (١٩٩٣) دراسة على عينة من البنوك التجارية في مدينة القاهرة شارك فيها (٣٥٤) من العاملين في تلك البنوك. وتوصلت تلك الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومدة الخدمة والعمر والمؤهل العلمي. وكانت من أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة التي أجراها العتيبي (١٩٩٣) على عينة بلغت (٤٩٥) فرداً تمثل ثلاث جنسيات عربية عاملة في القطاع الحكومي الكويتي هي تقرير وجود علاقة بين عمر الفرد ومستواه التعليمي وولاءه التنظيمي.

وتوصل الطجم (١٩٩٦) من خلال الدراسة التي أجراها على عينة بلغت (٥٥٢) من العاملين في عدد من الوزارات والمصالح والمؤسسات والشركات العامة في كل من مدينة الرياض ومدينة جدة إلى عدم وجود علاقة إحصائية معنوية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية التي اشتملت عليها الدراسة (العمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة والمستوى الوظيفي). كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروقات إحصائية معنوية بالنسبة لمستوى الولاء بين الذين يحملون مؤهلات جامعية وغير جامعية، ولا بين الذين يشغلون المراتب الوظيفية الدنيا (المرتبة الثامنة فأقل) والمراتب الوظيفية العليا (المرتبة التاسعة فأعلى).

وفي الدراسة التي أجراها هيجان (١٩٩٨) على عينة بلغت (١٩٨) مديراً سعودياً يعملون في عشر وزارات ذات طابع خدمي في المملكة العربية السعودية تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (العمر والمرتبة ومدة الخدمة في الوزارة الحالية ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة) والولاء التنظيمي، في حين لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين مسمى الوزارة ومسمى الوظيفة الحالية والمستوى التعليمي. وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق في الولاء بين شاغلي المرتبة التاسعة والمرتبة الرابعة عشرة، وفروق في الولاء بين الذين أعمارهم خمسون سنة فما فوق والذين أعمارهم ما بين ثلاثين سنة وتسع وثلاثين سنة، وفروق في الولاء بين الذين مدة خدمتهم ٢١ سنة فما فوق والذين خدماتهم ما بين ست سنوات وعشر سنوات. كما أجرى المعاني (١٩٩٩) دراسة هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن معدل الولاء لدى المستجيبين بشكل عام يساوي (٧٩,٨٪)، إلا أنه يختلف اختلافاً جوهرياً تبعاً للجهات التي اشتملت عليها الدراسة. أما بالنسبة للمؤهل العلمي ومدة الخدمة في المنظمة والراتب والعمر والحالة الاجتماعية فلم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة إحصائية بينها وبين الولاء التنظيمي.

من الاستعراض السابق للدراسات التي أجريت في موضوع الولاء التنظيمي فإن الباحث يتفق مع ما خلص إليه Reichers (1985) أنه لا يوجد اتساق في النتائج التي توصل إليها الباحثون فيما يتعلق بتأثير الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية على ولاء الموظفين تجاه منظماتهم. إضافة إلى ذلك، يمكن القول: إن الدراسات السابقة ركزت على بعض العوامل الشخصية والتنظيمية، وأهملت عوامل أخرى مثل السلم الوظيفي (الكادر) وطبيعة المهام ومناسبة عدد الموظفين لحجم العمل وعدد الرؤوسين. لذلك فإن الباحث يتوقع أن يسهم بحثه هذا في سد النقص القائم في أدبيات الولاء التنظيمي.

القسم الثاني - منهجية الدراسة:

أولاً - مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الرجال السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية (وزارات، مؤسسات، مصالح، هيئات، دواوين، إمارات). وقد

اشتملت الدراسة على (١٨١) جهازاً موزعة على جميع مناطق المملكة. ونظراً لتعدد متغيرات الدراسة المراد قياسها واختلاف تبايناتها، فقد عمد الباحث إلى اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (١٥) موظفاً من كل جهاز إداري ليصبح بذلك حجم العينة المختارة للبحث (٢٧١٥) موظفاً من إجمالي موظفي الخدمة المدنية البالغ عددهم (٣٧٩٠٢٥)، أي ما نسبته (٧,٠٪).

ثانياً - أداة الدراسة وجمع البيانات:

تم استخدام أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وقد اشتملت الاستبانة على أسئلة عن الخصائص الشخصية (العمر، التعليم، الحالة الاجتماعية، المرتبة الوظيفية، مدة الخدمة)، وأسئلة تتعلق بالمتغيرات التنظيمية (السلم الوظيفي، مسمى الجهاز، المهام الإشرافية، عدد الرؤوسين، مستوى الوحدة الإدارية، مناسبة عدد الموظفين، طبيعة المهام). أما مستوى ولاء الموظفين لأجهزتهم فقد تم قياسه باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يصف درجة موافقة المستقصى منهم على العبارات المدونة بالاستبانة، حيث يشير الرقم (١) إلى «غير موافق على الإطلاق» بينما يشير الرقم (٥) إلى «موافق بشدة». ويتكون مقياس الولاء من سبع عبارات تم اختيارها من عبارات المقياس الذي طوره (Porter et al. 1974) للولاء، حيث تم اختيار العبارات التي تتصف بالوضوح والمباشرة والدقة في صياغتها وتغطي في الوقت نفسه الصفات الثلاثة التي حددها Porter et al في الموظف الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته (سبق الإشارة إليها في الأدبيات). وقد استبعد الباحث بعض عبارات المقياس لا اعتقاده بأنها وضعت لقياس الولاء التنظيمي في ثقافة تختلف عن الثقافة العربية. وفي هذا الصدد، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن عدم الانسجام بين نتائج بعض البحوث التي أجريت في ثقافات مختلفة باستخدام المقاييس نفسها يثير الشكوك حول مناسبة استخدام تلك المقاييس كما هي دون تأكد الباحث من مناسبتها للثقافة التي يجري فيها بحثه (Varona, 1996). ويعود سبب تبني هذا التعريف للولاء التنظيمي في هذه الدراسة إلى الأسباب التالية (هيجان، ١٤١٨هـ):

- ١ - أن تعريف Porter et al. من أقدم تعريفات الولاء التنظيمي وقد تم تبنيه من قبل مجموعة من الباحثين في دراسات كثيرة ومشهورة.
- ٢ - أن أداة القياس للولاء التنظيمي التي طورها Porter et al (والتي تم استخدامها جزئياً في هذه الدراسة) مبنية على هذا التعريف.

٣ - أن التعريف يعد الأكثر شمولية للمفاهيم التي جاءت بها تعريفات الولاء التنظيمي الأخرى.

ولتحقيق درجة عالية مما يعرف بمصادقية المحتوى Content Validity للاستبانة، فقد تم توزيعها على عدد من الممارسين والأكاديميين؛ وذلك لأخذ وجهات نظرهم حول مدى ملاءمة الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة. وبعد استلام الملاحظات تم إجراء بعض التعديلات على الاستبانة ومن ثم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (٦٠) موظفاً من الموظفين الملتحقين بأحد البرامج التدريبية العامة بمعهد الإدارة العامة بالرياض. وبعد تحليل البيانات المجمعة، تم احتساب معامل (كرونباخ ألفا) حيث جاءت قيمته (٠,٨٢). وتشير هذه النتيجة إلى أن الاتساق الداخلي لأداة الدراسة مقبول وفي بغرض الدراسة (Cramer, 1997: 343).

وقد تم إرسال خطابات موجهة إلى مديري الشئون الإدارية والمالية بالجهات الحكومية المشمولة بالدراسة وإرفاق عدد (١٥) استبانة لكل منها والطلب منهم توزيع الاستبانات بطريقة عشوائية دون النظر إلى المستوى الوظيفي للموظف وطبيعة عمله. ولضمان درجة من العشوائية في الاختيار فقد تم منهم طلب اختيار (١٥) رقماً من سجلات شئون الموظفين بالجهاز بطريقة عشوائية، ومن ثم تحديد هؤلاء الموظفين وتوزيع الاستبانات عليهم. وبعد مضي شهرين من إرسال الاستبانات تم التعقيب على الجهات التي لم تستجب بعد، وحثها على تعبئة الاستبانات وإرسالها. وبعد مضي أسبوعين على التعقيب تم حصر الجهات الحكومية التي استجابت وبلغت (١٧٢) جهة حكومية، وبلغت الاستبانات المتسلمة من تلك الجهات (٢٣٦٥) استبانة، أي إن نسبة العائد من استبانات الدراسة (٨٧٪). وقد تم استبعاد (١٦٥) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه فإن هذه الدراسة اعتمدت في بياناتها على (٢٢٠٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

ثالثاً - المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (ساس SAS). وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١ - استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى ولاء موظفي القطاع العام تجاه المنظمات التي يعملون فيها.
- ٢ - استخدام اختبار (ت) T-test لتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً للحالة الاجتماعية وتبعاً للمهام الإشرافية.
- ٣ - استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتحديد مدى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية أو العوامل التنظيمية، ومن ثم استخدام اختبار المقارنات الزوجية (Tukey Test) لتحديد مصادر هذه الاختلافات في مستوى الولاء التنظيمي لكل متغير من هذه المتغيرات.

القسم الثالث - النتائج:

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث:

يبين الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية، حيث نجد أن غالبية أفراد العينة تقل أعمارهم عن ٤٠ سنة (٦٤,٨٪). أما ما يتعلق بالتعليم فيشير الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة (٤١,٤٪) يحملون شهادة الثانوية العامة، وأن (٢٩,٩٪) لديهم مؤهلات جامعية، وأن الذين تقل مؤهلاتهم التعليمية عن الثانوية العامة يشكلون (٢٥,٣٪) من أفراد العينة. وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية نجد أن معظم أفراد العينة متزوجون (٨٩,١٪). أما من حيث المرتبة الوظيفية فيشير الجدول إلى أن (٣٨,٣٪) من أفراد العينة يشغلون المراتب ما بين المرتبة الأولى والمرتبة الخامسة، وأن (٥١,٢٪) يشغلون المراتب ما بين المرتبة السادسة والمرتبة التاسعة، وأن (١٠,٥٪) يشغلون المراتب ما بين المرتبة العاشرة والمرتبة الخامسة عشرة. وفيما يتعلق بمدة الخدمة بالدولة يوضح الجدول أن (٢٣,٧٪) من أفراد العينة تقل خدماتهم عن سبع سنوات، وأن حوالي (٣٠٪) تقريباً تتراوح خدماتهم ما بين سبع سنوات وأربع عشرة سنة، و(٢٤٪) تقريباً تتراوح خدماتهم ما بين خمس عشرة سنة وعشرين سنة، و(٢٢٪) تقريباً تزيد مدة خدماتهم عن إحدى وعشرين سنة.

جدول رقم (١)
الخصائص الشخصية لمفردات عينة البحث

النسبة (%)	التكرار	المتغير
٢١,٤	٤٦٦	العمر
٤٣,٤	٩٤٧	
٢٦,٣	٥٧٤	
٨,٩	١٩٤	
%١٠٠	٢١٨١	المجموع
٢٥,٣	٥٢٨	التعليم
٤١,٤	٨٦٥	
٢٩,٩	٦٢٦	
٣,٤	٧٢	
%١٠٠	٢٠٩١	المجموع
٣٨,٣	٦٩٦	المرتبة الوظيفية
٥١,٢	٩٣٠	
١٠,٥	١٩٠	
%١٠٠	١٨١٦	المجموع
٢٣,٧	٤٩٦	مدة الخدمة
٢٩,٧	٦٢٠	
٢٤,٢	٥٠٦	
٢٢,٤	٤٦٩	
%١٠٠	٢٠٩١	المجموع
٨٩,١	١٩٥٥	الحالة الاجتماعية
١٠,٩	٢٤٠	
%١٠٠	٢١٩٥	المجموع

مستوى الولاء التنظيمي في الجهاز الحكومي:

يظهر الجدول رقم (٢) عبارات مقياس الولاء التنظيمي والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل عبارة. وبالنظر إلى النسب المئوية «لموافق وموافق بشدة» لكل عبارة من العبارات نجد أن (٩٠,٢) من المجيبين على العبارة الأولى لديهم الاستعداد لبذل ضعف جهودهم الحالية للارتقاء بأجهزتهم، وأن (٨٠,٦) من المجيبين على العبارة الثانية يعطون صورة جيدة عن الأجهزة التي يعملون فيها، و(٨٥,٢٪) من المجيبين على العبارة الثالثة يشعرون بفخر أنهم يعملون في أجهزتهم الحالية، و(٧٧,٢٪) من الذين أجابوا على الفقرة الرابعة يرون أن قراراتهم بالعمل في أجهزتهم الحالية كانت قرارات صائبة، و(٧١,٤٪) من الذين أجابوا على العبارة الخامسة يعتقدون أنه ليس من السهل بالنسبة لهم التفكير في ترك أجهزتهم، و(٧٤,٧٪) من المجيبين على العبارة السادسة يشعرون أن هناك تجانساً بين قيمهم الشخصية والقيم السائدة في الأجهزة التي يعملون فيها، و(٧٨٪) من المجيبين على العبارة السابعة قالوا بأنهم لن يتركوا العمل في الأجهزة التي يعملون فيها حالياً لو توفرت لهم نفس وظائفهم الحالية في أجهزة أخرى. وفيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية للعبارات، نجد أنها تتراوح ما بين (٣,٦) و(٤,٣١) درجة. أما مستوى الولاء التنظيمي بشكل عام لأفراد عينة البحث فيتضح من الجدول أنه يقع في المستوى المرتفع من المقياس حيث بلغ (٤,٠٤) درجة وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤). وهذا يعد مؤشراً على وجود درجة عالية - نسبياً - من الولاء التنظيمي لدى الموظفين السعوديين في القطاع العام السعودي تجاه المنظمات التي يعملون فيها.

المتغيرات الشخصية:

لتحديد مدى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية (العمر والتعليم والمرتبة الوظيفية ومدة الخدمة) تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) واختبار «ت» وذلك على النحو التالي:

العمر:

تظهر نتيجة اختبار تحليل التباين في الجدول رقم (٣) أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة يختلف باختلاف فئاتهم العمرية عند مستوى

جدول رقم (٢)
التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
للمستجيبين على مقياس الولاء التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة (٥)		موافق (٤)		لا أدرى (٣)		غير موافق (٢)		غير موافق على الإطلاق (١)		المقياس العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠,٩١	٤,٣١	%٤٩,٦	١٠٢٦	%٤٠,٦	٨٤٧	%٣,٦	٧٥	%٢,٣	٦٩	%٢,٩	٦٠	لدي الاستعداد أن أبذل ضعف جهدي الحالي في سبيل الارتقاء بالجهاز الذي أعمل فيه
٠,٩٠	٤,٢٤	%٤٣,٨	٩٠٠	%٤٥,٨	٩٤٣	%٣,٦	٧٤	%٤,٣	٨٩	%٢,٥	٥١	أعطي صورة جيدة عن الجهاز الذي أعمل فيه عند الحديث مع أصدقائي
٠,٩٨	٤,٢٣	%٤٨,٣	٩٩٦	%٣٦,٩	٧٦١	%٧,٢	١٤٨	%٤,٥	٩٣	%٣,٠	٦٢	أشعر بفخر بأنني أعمل في هذا الجهاز
١,٠٤	٤,٠١	%٣٧	٧٤٩	%٤٠,٢	٨١٣	%١٣,٥	٢٧٣	%٥,١	١٠٤	%٤,١	٨٣	قراري بالعمل في هذا الجهاز كان قراراً صائباً
١,١٦	٣,٨٧	%٣٥,٧	٧٢٣	%٣٥,٧	٧٢٥	%١٣,٢	٢٦٧	%١٠,٥	٢١٣	%٤,٩	١٠٠	ليس من السهل بالنسبة لي التفكير في ترك العمل بهذا الجهاز
١,٠٤	٣,٩٠	%٣٠,٥	٦١٠	%٤٤,٢	٨٨٥	%١٤,٠	٢٨٠	%٧,٢	١٤٥	%٤,٠	٨١	أشعر أن هناك تجانساً بين قيمي الشخصية والقيم السائدة في هذا الجهاز
١,٣٥	٣,٦٠	%٣٢,٦	٦٦٥	%٢٩,٥	٦٠٢	%١٤,٨	٣٠٢	%١١,٦	٢٣٦	%١١,٥	٢٣٤	لن أترك العمل بهذا الجهاز لو توفرت لي وظيفة بنفس الراتب الحالي في جهاز آخر
٠,٧٤	٤,٠٤	المتوسط الحسابي العام:										

دلالة ($P. < 0.05$). وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للفئات العمرية نجد أن أقل الفئات ولأهم الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠-٣٩ سنة (٣,٩٩). وأكثر الفئات ولأهم الموظفين الذين أعمارهم تزيد على خمسين سنة (٤,١٧). وتشير المتوسطات الحسابية بالجدول بصورة عامة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي يزداد مع التقدم في العمر. ولتحديد مصادر الاختلافات في مستوى الولاء التنظيمي تم إجراء اختبار المقارنات الزوجية (Tukey Test). ويظهر الجدول أن هناك اختلافاً في مستوى الولاء التنظيمي بين فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين ٣٠-٣٩ سنة والموظفين الذين تزيد أعمارهم على خمسين عاماً. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي لهاتين الفئتين نجد أن الذين تزيد أعمارهم على خمسين عاماً أكثر ولأهمهم من الذين تقع أعمارهم ما بين ٣٠-٣٩ سنة. أما بالنسبة لبقية الفئات العمرية فلم تظهر نتائج اختبار المقارنات الزوجية وجود اختلافات معنوية فيما بينها.

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير العمر واختبار المقارنات الزوجية

م	المستويات التعليمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات الحسابية			قيمة (ف)
				٢	٣	٤	
١	أقل من ٣٠ سنة	٤,٠٥	٠,٧٤	٠,٠٦	٠,٠٣	٠,١٢	*٣,٣٣
٢	من ٣٠ - ٣٩ سنة	٣,٩٩	٠,٧٦	—	٠,٠٣	*٠,١٨	
٣	من ٤٠ - ٤٩ سنة	٤,٠٨	٠,٧٢		—	٠,٠٨	
٤	٥٠ سنة فأكثر	٤,١٧	٠,٧٥			—	

* $P. < .05$

** تم استخدام اختبار المقارنات الزوجية Tukey Test عند مستوى الدلالة ٥٪.

التعليم:

تظهر نتيجة تحليل التباين في الجدول رقم (٤) أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الذين شملتهم الدراسة يختلف تبعاً لمستوياتهم التعليمية عند مستوى دلالة ($P. < 0.001$). وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي للمستويات التعليمية المختلفة نجد أنها تشير بشكل عام إلى أن درجة الولاء التنظيمي تتدنى

بارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث بلغت درجة متوسط الولاء (٤,٢٤) بالنسبة للذين تقل مؤهلاتهم التعليمية عن الثانوية العامة و(٣,٧٩) بالنسبة للذين يحملون مؤهلات تعليمية عليا (ماجستير ودكتوراه). أما اختبار المقارنات الزوجية فقد أظهر أنه توجد هناك فروق معنوية في مستوى الولاء بين كل المستويات التعليمية ما عدا ما بين حملة الشهادة الجامعية وحملة شهادة الماجستير والدكتوراه. وهذا يعني أن مستوى الولاء التنظيمي لدى حملة الشهادة الجامعية وما فوقها متماثل.

جدول رقم (٤)

نتائج اختبار تحليل التباين للولاء التنظيمي لمتغير التعليم واختبار المقارنات الزوجية

م	المستويات التعليمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات الحسابية			قيمة (ف)
				٢	٣	٤	
١	أقل من الثانوية العامة	٤,٢٤	٠,٦٨	**٠,١٦	**٠,٣٩	**٠,٤٥	*١٩,٣٩
٢	الثانوية العامة	٤,٠٨	٠,٧٢	—	**٠,٢٢	**٠,٢٩	
٣	شهادة جامعية	٣,٨٦	٠,٧٦		—	٠,٠٦	
٤	ماجستير ودكتوراه	٣,٧٩	٠,٧٩			—	

* P. < .001

** تم استخدام اختبار المقارنات الزوجية Tukey Test عند مستوى الدلالة ٥٪.

مدة الخدمة:

نتيجة اختبار تحليل التباين في الجدول رقم (٥) تظهر أن الموظفين في الأجهزة الحكومية يختلفون جوهرياً في ولائهم التنظيمي باختلافهم في مدة الخدمة العامة وذلك عند مستوى الدلالة (P. < 0.01). وبالنظر إلى النتائج الإحصائية بالجدول نجد أن مصدر تباين الموظفين في ولائهم التنظيمي يعود إلى أن فئة الموظفين الذين خدماتهم تتراوح بين ٨-١٤ سنة يختلفون اختلافاً جوهرياً عن الموظفين الذين خدماتهم ما بين ١٥-٢٠ سنة، ويختلفون كذلك عن الموظفين الذين خدماتهم أكثر من ٢٠ سنة. ويلاحظ من الجدول كذلك

أن أقل الموظفين ولاءً هم الذين تتراوح خدماتهم ما بين ٨-١٤ سنة (٣,٩٤)، وأن أكثر الموظفين ولاءً هم الذين خدماتهم تتراوح ما بين ١٥-٢٠ سنة (٤,١٠).

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير مدة الخدمة واختبار المقارنات الزوجية

م	مدة الخدمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات الحسابية			قيمة (ف)
				٢	٣	٤	
١	أقل من ٧ سنوات	٤,٠٥	٠,٧٤	٠,١	٠,٦	٠,٥	*٤,٧٧
٢	من ١٨ - ١٤ سنة	٣,٩٤	٠,٧٨	—	**٠,١٦	**٠,١٥	
٣	من ١٥ - ٢٠ سنة	٤,١٠	٠,٧١		—	٠,٠١	
٤	أكثر من ٢٠ سنة	٤,٠٩	٠,٧٥			—	

* P. < .01

** تم استخدام اختبار المقارنات الزوجية Tukey Test عند مستوى الدلالة ٥٪.

المرتبة الوظيفية:

بناء على نتيجة اختبار تحليل التباين في الجدول رقم (٦)، يظهر أن مستوى ولاء المبحوثين يختلف جوهرياً باختلاف مراتبهم الوظيفية عند مستوى الدلالة ($P. < 0.01$). وبالنظر إلى الجدول نجد أن الموظفين في المراتب الدنيا (المرتبة ١-٥) يمثلون مصدر الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي، حيث يختلف شاغلو هذه المراتب في مستوى ولائهم عن الموظفين الذين يشغلون المراتب الوسطى (المرتبة ٦-٩)، والذين يشغلون المراتب العليا (المرتبة ١٠-١٥). من ناحية أخرى، لا يوجد اختلاف جوهري بين درجة ولاء الموظفين الذين في المراتب الوسطى ودرجة ولاء الموظفين في المراتب العليا. وإذا ما نظرنا إلى الأوساط الحسابية لفئات المراتب نجد أن درجة الولاء لدى شاغلي المراتب الدنيا أعلى من درجة الولاء لدى كل من شاغلي المراتب الوسطى والعليا حيث بلغت درجة ولاء الموظفين الذين يشغلون المراتب الدنيا (٤,٠٩)، و(٣,٩٦) بالنسبة لشاغلي المراتب الوسطى، و(٣,٩١) بالنسبة لشاغلي المراتب العليا.

جدول رقم (٦)
نتائج اختبار تحليل التباين للولاء التنظيمي لمتغير المرتبة الوظيفية
واختبار المقارنات الزوجية

م	المراتب الوظيفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات الحسابية		قيمة (ف)
				٢	٣	
١	من ١ - ٥	٤,٠٩	٠,٧٢	**٠,١٣	**٠,١٨	*٦,٥٩
٢	من ٦ - ٩	٣,٩٦	٠,٧٨	—	٠,٠٥	
٣	من ١٠ - ١٥	٣,٩١	٠,٦٧		—	

* P. < .01

** تم استخدام اختبار المقارنات الزوجية Tukey Test عند مستوى الدلالة ٥٪.

الحالة الاجتماعية:

وفيما يتعلق بولاء الموظفين المتزوجين والموظفين غير المتزوجين فقد تم إجراء اختبار «ت»، وأظهرت نتيجة الاختبار في الجدول رقم (٧) وجود اختلاف جوهري بين درجة ولاء الموظفين المتزوجين والموظفين غير المتزوجين عند مستوى الدلالة ($P. < 0.01$). وبالنظر إلى المتوسطين الحسابيين، نجد أن درجة ولاء الموظفين المتزوجين أعلى من درجة ولاء الموظفين غير المتزوجين حيث بلغت (٤,٠٦) و(٣,٩٠) درجة في المتوسط على التوالي.

جدول رقم (٧)
اختبار «ت» للولاء التنظيمي لدى المتزوجين وغير المتزوجين

الحالة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة «ت»
متزوج	٤,٠٦	٠,٧٤	١٨٦٥	*٢,٩٨
غير متزوج	٣,٩٠	٠,٧٦		

* P. < .01

المتغيرات التنظيمية:

السلم الوظيفي:

توضح نتيجة اختبار تحليل التباين في الجدول رقم (٨) أن مستوى الولاء التنظيمي يختلف جوهرياً باختلاف السلالم الوظيفية عند مستوى الدلالة ($P < 0.001$). وبالنظر إلى نتيجة اختبار المقارنات الزوجية بالجدول نجد أن الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي ينحصر بين الموظفين في السلم العام والموظفين في السلم الصحي. وبمقارنة المتوسط الحسابي للموظفين في السلم الصحي (٤,٣٢) مع المتوسط الحسابي للموظفين في السلم العام (٤,٠) نجد أن درجة ولاء الموظفين شاغلي السلم الصحي أعلى من درجة ولاء الموظفين شاغلي السلم العام. ويشير الجدول كذلك إلى عدم وجود اختلافات جوهريّة في مستوى الولاء التنظيمي بين السلالم الوظيفية الأخرى وهذا يعني تماثل درجة الولاء التنظيمي للموظفين في هذه السلالم.

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار تحليل التباين للولاء التنظيمي لمتغير السلم الوظيفي واختبار المقارنات الزوجية

م	السلم الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات الحسابية					قيمة (ف)
				٢	٣	٤	٥	٦	
١	السلم العام	٤,٠٠	٠,٧٥	*,٣٢	٠,١٠	٠,١٧	٠,٢٠	٠,١٦	*,٨٦
٢	السلم الصحي	٤,٣٢	٠,٧٥	-	٠,٢٥	٠,١٥	٠,١٢	٠,١٧	
٣	السلم التعليمي	٤,٠٨	٠,٧٣	-	-	٠,١٠	٠,١٢	٠,١٠	
٤	سلم المستخدمين	٤,١٧	٠,٦٨	-	-	-	٠,٠٣	٠,٠١	
٥	بند الأجور	٤,٢٠	٠,٦٠	-	-	-	-	٠,٠٤	
٦	أخرى	٤,١٥	٠,٧١	-	-	-	-	-	

* $P < .001$

** تم استخدام اختبار المقارنات الزوجية Tukey Test عند مستوى الدلالة ٥٪.

مسمى الجهاز:

بإجراء اختبار تحليل التباين لتحديد مدى اختلاف مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأجهزة، أظهرت النتيجة في الجدول رقم (٩) وجود اختلافات جوهرية في مستوى ولاء الموظفين باختلاف مسميات الأجهزة التي يعملون فيها عند مستوى الدلالة ($P. < 0.001$). وبالنظر إلى اختبار المقارنات الزوجية للفروق ما بين المتوسطات الحسابية نجد أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الذين يعملون في الإمارات و«أخرى» يختلف جوهرياً عن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الذين يعملون في الوزارات والمؤسسات والرئاسات. ومن ناحية أخرى تشير النتائج في الجدول إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الذين يعملون في الوزارات لا يختلف عن مستوى ولاء الموظفين الذين يعملون في المؤسسات ومستوى ولاء الموظفين الذين يعملون في الرئاسات. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية (باستثناء الذين يعملون في «أخرى») نجد أن درجة ولاء الموظفين الذين يعملون في الإمارات أعلى درجة (١٨، ٤)، وأقل درجة ولاء الموظفين الذين يعملون في الرئاسات (٣، ٩٤).

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار تحليل التباين للولاء التنظيمي لمتغير مسمى الجهاز واختبار المقارنات الزوجية

م	طبيعة الجهاز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات الحسابية				قيمة (ف)
				٢	٣	٤	٥	
١	وزارة	٤,٠٠	٠,٧٥	٠,٠٢	٠,٠٦	**٠,١٨	**٠,٢٧	*٨,٦٧
٢	مؤسسة	٣,٩٨	٠,٧٦	—	٠,٠٥	**٠,٢٠	**٠,٢٩	
٣	رئاسة	٣,٩٤	٠,٧٨		—	**٠,٢٥	**٠,٣٤	
٤	إمارة	٤,١٨	٠,٦٨			—	٠,٠٩	
٥	أخرى	٤,٢٧	٠,٦٠				—	

* $P. < .001$

** تم استخدام اختبار المقارنات الزوجية Tukey Test عند مستوى الدلالة ٥٪.

طبيعة المهام:

فيما يتعلق بمتغير «طبيعة المهام»، تشير نتيجة اختبار تحليل التباين في الجدول رقم (١٠) إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يختلف جوهرياً باختلاف طبيعة المهام التي يقومون بتأديتها وذلك عند مستوى الدلالة ($P < 0.01$). وبالنظر إلى نتيجة اختبار المقارنات الزوجية نجد أن مستوى ولاء الموظفين الذين طبيعة مهامهم الوظيفية متنوعة يختلف عن مستوى ولاء الموظفين من طبيعة مهامهم روتينية، وعن مستوى ولاء الموظفين الذين طبيعة مهامهم الوظيفية متنوعة إلى حد ما. من ناحية أخرى، لا يختلف مستوى ولاء الموظفين الذين طبيعة مهامهم الوظيفية روتينية عن مستوى ولاء الموظفين الذين طبيعة مهامهم الوظيفية متنوعة إلى حد ما. وتشير المتوسطات الحسابية بالجدول إلى أن الموظفين الذين طبيعة مهامهم الوظيفية متنوعة يأتون في المقدمة من حيث مستوى الولاء (٤,١٢)، ثم يأتي الموظفون الذين طبيعة مهامهم متنوعة إلى حد ما (٤,٠)، ثم الموظفون الذين طبيعة مهامهم الوظيفية روتينية (٣,٩٥).

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار تحليل التباين للولاء التنظيمي لمتغير طبيعة المهام
واختبار المقارنات الزوجية

م	طبيعة المهام	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات الحسابية		قيمة (ف)
				٢	٣	
١	روتينية	٣,٩٥	٠,٧٧	٠,٠٥	٠,١٧*	٦,٧٤*
٢	متنوعة إلى حد ما	٤,٠٠	٠,٧٥	—	٠,١٢**	
٣	متنوعة	٤,١٢	٠,٧٢		—	

* $P < .01$

** تم استخدام اختبار المقارنات الزوجية Tukey Test عند مستوى الدلالة ٥٪.

مناسبة عدد الموظفين:

تظهر نتيجة اختبار تحليل التباين في الجدول رقم (١١) أن مستوى الولاء التنظيمي للمبحوثين يختلف جوهرياً باختلاف مناسبة عدد الموظفين لحجم العمل بالوحدات الإدارية التي يعملون فيها وذلك عند مستوى الدلالة ($P. < 0.001$). وبالنظر إلى نتيجة اختبار المقارنات الزوجية نجد أن درجة ولاء الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها أقل من حاجة العمل تختلف جوهرياً عن درجة ولاء الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها مناسب لحجم العمل، وعن درجة ولاء الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها أكثر من حجم العمل. من ناحية أخرى تشير النتائج بالجدول إلى أن درجة ولاء الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها أقل من حجم العمل لا تختلف عن درجة ولاء الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها مناسب لحجم العمل. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية نجد أنها تشير إلى أن الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها أقل من حاجة العمل يأتون في المقدمة من حيث درجة ولائهم التنظيمي (١، ٤)، ثم الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها مناسب لحجم العمل (٤، ٠)، ثم الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها أكثر من حجم العمل (٣، ٤٩).

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار تحليل التباين للولاء التنظيمي لمتغير مناسبة عدد الموظفين واختبار المقارنات الزوجية

م	مناسبة عدد الموظفين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات الحسابية		قيمة (ف)
				٢	٣	
١	أقل من حاجة العمل	٤,١٠	٠,٧٣	٠,٠٥	٠,٦١**	*٢٣,٤٦
٢	مناسب لحجم العمل	٤,٠٤	٠,٧٢	—	٠,٥٥	
٣	أكثر من حاجة العمل	٣,٤٩	٠,٩١	—	—	

* $P. < .001$

** تم استخدام اختبار المقارنات الزوجية Tukey Test عند مستوى الدلالة ٥٪.

المهام الإشرافية:

لتحديد مدى وجود اختلافات جوهرية في مستوى الولاء التنظيمي لدى الباحثين باختلاف كونهم يمارسون مهام إشرافية (مشرفين) أو لا يمارسون مهام إشرافية (مرؤوسين)، تم إجراء اختبار «ت» لهذا الغرض. وتظهر نتيجة الاختبار في الجدول رقم (١٢) وجود اختلافات جوهرية في مستوى الولاء التنظيمي بين المشرفين والمرؤوسين عند مستوى الدلالة ($P < 0.01$). وبالنظر إلى المتوسط الحسابي للولاء بالنسبة للمشرفين (٤,١١) والمتوسط الحسابي للولاء بالنسبة للمرؤوسين (٤,٠) نجد أن درجة ولاء المشرفين أعلى من درجة ولاء المرؤوسين.

جدول رقم (١٢)

اختبار «ت» للولاء التنظيمي لدى المشرفين والمرؤوسين

الإشراف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة «ت»
يمارس مهام إشرافية (مشرفين)	٤,١١	٠,٦٩	١٥١٤	*٣,١٩
لا يمارس مهام إشرافية (مرؤوسين)	٤,٠٠	٠,٧٧		

* $P < .01$

المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية:

وللتعرف على مدى وجود تباين في الولاء التنظيمي لدى المشرفين يعود إلى المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية التي يشرفون عليها (قسم، شعبة، إدارة، إدارة عامة، أخرى)، تم إجراء اختبار تحليل التباين لهذا الغرض. وأظهرت نتيجة الاختبار عدم وجود اختلافات جوهرية في مستوى ولاء المشرفين باختلاف المستويات التنظيمية للوحدات الإدارية التي يشرفون عليها ($P < 0.05$). وعلى الرغم من عدم وجود دلالة إحصائية فإنه بالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالجدول نجد أنها تشير ظاهرياً إلى أن درجة ولاء الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية في مستوى تنظيمي «إدارة» مرتفعة نسبياً بالمقارنة مع درجات ولاء الموظفين الذين يعملون في الوحدات الإدارية الأخرى.

جدول رقم (١٣)
نتائج اختبار تحليل التباين للولاء التنظيمي لمتغير المستوى التنظيمي
للوحدة الإدارية

م	مستوى الوحدة الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)
١	قسم	٤,٠٦	٠,٧٠	*١,٦٥
٢	شعبة	٤,٠٠	٠,٧٣	
٣	إدارة	٤,١٥	٠,٦٩	
٤	إدارة عامة	٤,٠٠	٠,٦٥	
٥	أخرى	٤,٠٤	٠,٦٩	

* غير ذات دلالة معنوية عند درجة احتمالية ٥٪.

عدد المرؤوسين:

أما ما يتعلق بوجود تباين في الولاء التنظيمي لدى المشرفين فيعود إلى اختلاف عدد المرؤوسين الذين يشرفون عليهم، أظهرت نتيجة اختبار تحليل التباين عدم وجود اختلافات جوهرية في مستوى ولاء المشرفين باختلاف عدد المرؤوسين الذين يشرفون عليهم ($P. > 0.05$). وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالجدول نجد أنها تشير ظاهرياً إلى أن درجة ولاء المشرفين الذين يشرفون على موظفين أكثر من (٢٠) موظفاً والمشرفين الذين يشرفون على موظفين ما بين ٦-١٠ موظفين أعلى نسبياً من درجات ولاء المشرفين الآخرين.

جدول رقم (١٤)
نتائج اختبار تحليل التباين للولاء التنظيمي لمتغير عدد المرؤوسين

م	عدد المرؤوسين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)
١	١ - ٥ موظفين	٤,٠٩	٠,٧٠	*٢,١٧
٢	٦ - ١٠ موظفين	٤,١٧	٠,٦٣	
٣	١١ - ١٥ موظفاً	٣,٩٣	٠,٧٣	
٤	١٦ - ٢٠ موظفاً	٤,٠٧	٠,٦٥	
٥	أكثر من ٢٠ موظفاً	٤,١٩	٠,٦٧	

* غير ذات دلالة معنوية عند درجة احتمالية ٥٪.

مناقشة النتائج:

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط الولاء التنظيمي للموظف السعودي يبلغ (٤,٠٤) بانحراف معياري قدره (٠,٧٤). وإذا ما أخذنا في الحسبان أن درجات الولاء التنظيمي في المقياس الذي تم استخدامه في هذه الدراسة تتراوح ما بين درجة واحدة وخمس درجات فإن هذه الدرجة تعد عالية إلى حد ما حيث تقع في المستوى المرتفع من المقياس. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي مر بها المجتمع السعودي منذ بداية التسعينات من هذا القرن. فمن ناحية نجد أن مستوى الوعي الإداري ارتفع بشكل ملحوظ خاصة لدى القيادات الإدارية بالجهاز الحكومي نتيجة لتراكم الخبرات والمعارف وارتفاع المستوى التعليمي لدى الموظفين حيث يبلغ الموظفون الذين يحملون مؤهلات جامعية في هذه الدراسة حوالي (٣٠٪) تقريباً من إجمالي الباحثين. وهذا ينعكس على الأساليب والإجراءات الإدارية والصلاحيات والمسئوليات والبيئة التنظيمية التي يعمل فيها الموظف بشكل عام.

من ناحية أخرى للظروف الاقتصادية السائدة في أي مجتمع تأثير على درجة اهتمام الموظف بعمله وتفانيه في خدمة المنظمة التي يعمل فيها. فعندما تكون الظروف الاقتصادية صعبة ويكون توفر وظائف بديلة محدوداً، فإن ذلك يشكل عاملاً ضغطاً على الموظف للمحافظة على وظيفته وبذل المزيد من الجهد في عمله (Mowday et al., 1982). ويرى أسامة عبدالرحمن (١٩٨٢) أن ما يسمى «بالطفرة المالية» - التي مرت بها المملكة في منتصف السبعينات حتى منتصف الثمانينات تقريباً - أفرزت بعض السلبيات من أبرزها اللامبالاة والتسيب وضعف الإنتاجية وانصراف قطاع من الموظفين إلى ممارسة أعمال تجارية. إلا أن حرب الخليج الثانية وتدني أسعار البترول منذ بداية التسعينات وما صاحب ذلك من زيادة كبيرة في أعداد طالبي الوظائف من جهة وتقلص في عدد الوظائف المتاحة في القطاع العام من جهة أخرى أدت إلى الاعتماد على الوظيفة كمصدر أساس للدخل. من هذا المنطلق بدأت الظواهر السلبية التي أفرزتها فترة الطفرة تتقلص وأصبح الموظف أكثر حرصاً على وظيفته وأكثر تفانياً في أداء واجباته تجاه منظمته.

ولتحديد أسباب الاختلافات في الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي فقد تم اختبار عدد من المتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية. وفيما يتعلق بالعوامل الشخصية، أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات جوهرية في درجة الولاء التنظيمي تبعاً لاختلاف المبحوثين في فئاتهم العمرية مما يدل على أن العمر من العوامل المؤثرة على ولاء الموظفين. وبإجراء اختبار المقارنات الزوجية تبين أن الاختلاف بين الذين أعمارهم خمسون سنة فما فوق، والذين أعمارهم ما بين ٣٠-٣٩ سنة. ويتضح من متوسطات الإجابات أن الموظفين الذين أعمارهم خمسون سنة فما فوق أكثر ولاء من الموظفين الذين أعمارهم ما بين ٣٠-٣٩ سنة. ومن الملحوظ كذلك من المتوسطات الحسابية أن الموظفين بعد الثلاثين من العمر يتزايد ولاؤهم التنظيمي بشكل تدريجي (٣,٩٩، ٤,٠٨، ٤,١٧، على التوالي). ويمكن تفسير ذلك بأن الزيادة في أعمار الموظفين تعني أنهم نسبياً حققوا المتطلبات الأساسية في الحياة. إضافة إلى ذلك التقدم في العمر يمكن أن يكون مؤشراً على أنهم قضوا فترة زمنية أطول في المنظمة ومن ثم أصبحوا أكثر قبولاً لثقافتها التنظيمية وأهدافها ولذلك أصبحوا أكثر ولاء من الموظفين الأصغر عمراً. وتؤيد هذه النتيجة مع ما توصل إليه Hrebiniak (1972) و Salancik (1977) والقطان (١٩٨٧) وهيجان (١٩٩٨).

أما المستوى التعليمي فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء يختلف باختلاف المستوى التعليمي للموظفين. وبين اختبار المقارنات الزوجية أن الذين يقل تعليمهم عن الثانوية العامة يختلف مستوى ولائهم التنظيمي عن الذين مستوياتهم التعليمية أعلى من الثانوية العامة، أن الذين يحملون شهادة الثانوية العامة يختلفون في مستوى ولائهم التنظيمي عن الذين مؤهلاتهم العلمية أعلى من ذلك (شهادة جامعية وماجستير ودكتوراه). وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمختلف المستويات التعليمية نجد أنها تشير بشكل عام إلى أن مستوى الولاء التنظيمي يتدنى بارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين (٣,٧٩، ٣,٨٦، ٤,٠٨، ٤,٢٤، على التوالي). ولعل السبب الذي يجعل الموظفين الذين مؤهلاتهم التعليمية أقل من الثانوية العامة والذين يحملون شهادة الثانوية العامة أكثر ولاء لمنظماتهم أنهم وصلوا إلى وظائف مقبولة بالنسبة لهم في منظماتهم ومن الصعوبة حصولهم على

وظائف أفضل منها لو تركوا منظماتهم الحالية. أما الموظفون الذين يحملون شهادات عالية (المرحلة الجامعية ومرحلة الماجستير والدكتوراه) فمن المتوقع أن يكون لديهم طموح أكبر وفرص أكثر خارج منظماتهم. ولهذا فإن مستوى ولائهم منخفض مقارنة مع الذين مستوى تعليمهم أقل من ذلك. وتؤيد هذه النتيجة ما توصل إليه القطان (١٩٨٧) بوجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي بالنسبة للمجموعة الآسيوية التي شملتها دراسته، ومع ما توصل إليه Lincoln and Kalleberg (1990) أن الولاء التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية يتدنى بارتفاع المستوى التعليمي.

وفيما يتعلق بمدة خدمة الموظف فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين يختلفون في مستوى ولائهم التنظيمي باختلاف مدد خدماتهم. وبإجراء اختبار المقارنات الزوجية تبين أن الموظفين الذين خدماتهم ما بين (٨-١٤) سنة يختلف مستوى ولائهم التنظيمي عن الموظفين الذين خدماتهم ما بين (١٥-٢٠) سنة، وعن الموظفين الذين خدماتهم أكثر من ٢٠ سنة. ويلاحظ من المتوسطات الحسابية أن الموظفين الذين تزيد مدد خدماتهم عن ١٥ سنة هم الأكثر ولاءاً بالمقارنة مع الموظفين الذين خدماتهم أربع عشرة سنة فأقل. ويمكن تفسير ذلك بأن طول مدة الخدمة بالمنظمة تعني قبول الموظف بأهداف وقيم المنظمة السائدة، إضافة إلى أن طول فترة خدمة الموظف تدل على تقدمه في العمر وزيادة التزاماته الاجتماعية ومن ثم يصعب عليه التفكير في ترك المنظمة ويصبح أكثر قناعة بما حققه من طموحات. وتؤيد نتائج هذه الدراسة في هذا الشأن ما توصل إليه القطان (١٩٨٧) و Liou and Nyhan (1994) و Sommer, Bae, and Luthans (1996) وهيجان (١٩٩٨).

وقد اشتملت الدراسة كذلك على المرتبة الوظيفية للموظف. وأظهرت النتائج أن وجود فروق جوهرية في مستوى ولاء الموظفين تعود إلى اختلافهم في مراتبهم الوظيفية. وقد أظهر اختبار المقارنات الزوجية أن الموظفين الذين يشغلون المراتب الدنيا (المرتبة الخامسة فأقل) يختلفون جوهرياً عن الموظفين الذين في المراتب الوسطى (المرتبة ٦-٩) والذين في المراتب العليا (المرتبة ١٠-١٥). وإذا ما نظرنا إلى الأوساط الحسابية لمختلف فئات المراتب نجد بشكل عام أن درجة الولاء تنخفض كلما ارتفعت المرتبة الوظيفية لدى الموظف، حيث بلغت درجة ولاء الموظفين الذين

يشغلون المراتب الدنيا (٤,٠٩)، و(٣,٩٦) بالنسبة لشاغلي المراتب الوسطى، و(٣,٩١) بالنسبة لشاغلي المراتب العليا. ويمكن تفسير اختلاف ولاء الموظفين الذين في المراتب الدنيا عن الموظفين الذين في المراتب الوسطى والعليا أن المستوى التعليمي لغالبية الموظفين الذين في المرتبة الخامسة فما دون يتوقع أن يكون متدنياً (الثانوية العامة فأقل)، لذلك فهم أكثر رضا عن وضعهم الوظيفي وليس لديهم طموحات كبيرة بالبحث عن وظائف أعلى لأن مؤهلاتهم العلمية لا تساعدهم لتحقيق هذا الطموح. أما الموظفون الذين في المراتب الوسطى والعليا فهم في الغالب يحملون على الأقل شهادات جامعية ومن ثمَّ فهم أكثر طموحاً ورغبة في الترقى الوظيفي وتحمل مسؤوليات جديدة. وبمقارنة نتيجة هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات الأخرى نجد أنها تتسجم مع ما توصل إليه Sommer, Bar, and Luthans (1996) وهيجان (١٩٩٨) بأن مستوى الولاء التنظيمي يختلف جوهرياً باختلاف المستوى الوظيفي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود اختلافات جوهريّة في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين المتزوجين والموظفين غير المتزوجين. وتشير المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي أن الموظفين المتزوجين أعلى ولاء من الموظفين غير المتزوجين (٤,٠٦، و٣,٩٠ على التوالي). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الالتزامات الاجتماعية والعائلية بالنسبة للموظفين المتزوجين أعلى من غير المتزوجين. ومن ثمَّ فهم أقل حرية في التنقل والبحث عن فرص وظيفية أفضل خارج منظماتهم. وعليه فهم أكثر قناعة بوضعهم الوظيفي القائم والذي ينعكس على مستوى ولائهم المرتفع نسبياً بالمقارنة مع الموظفين غير المتزوجين. وتؤيد هذه النتيجة ما توصل إليه Lincoln and Kalleberg (1990) في دراسته المقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان بأن ولاء ورضا المتزوجين عن منظماتهم أعلى من نظرائهم غير المتزوجين، خاصة بالنسبة لليابانيين.

أما ما يتعلق بالعوامل التنظيمية فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يختلف جوهرياً باختلاف السلالم الوظيفية. وبإجراء اختبار المقارنات الزوجية بين النتائج أن مصدر الاختلافات في مستوى الولاء التنظيمي للموظفين تنحصر في السلم العام والسلم الصحي. ولم تظهر النتائج وجد اختلافات

جوهريّة بين بقية السلالم الوظيفية الأخرى فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي مما يدل على أنها متماثلة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين الذين يعملون وفقاً للسلم الصحي يحصلون على مميزات لا يحصل عليها موظفو السلم العام. إضافة إلى ذلك يمكن أن يعود الاختلاف النسبي في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين في هذين السلمين إلى وجود تجانس بين العاملين في السلم الصحي من حيث التأهيل العلمي والممارسة المهنية مقارنة مع العاملين في السلم العام. فالموظفون في السلم الصحي يحملون مؤهلات علمية ذات علاقة مباشرة بالمجال الصحي بشكل عام ويؤدون أعمال ذات طبيعة متشابهة وهذا يجعلهم مجموعة مهنية لها ثقافة تنظيمية خاصة. أما الموظفون في السلم العام فنجد أن درجة التجانس فيما بينهم أقل حيث يختلفون في خلفياتهم العلمية وطبيعة الأعمال التي يؤدونها، وهذا ربما ينعكس على مستوى ولائهم التنظيمي بالمقارنة مع الموظفين في السلم الصحي.

أما بالنسبة إلى متغير «مسمى الجاهز» فيشتمل على الموظفين الذين يعملون في الأجهزة التي تحمل المسميات التنظيمية التالية: (١) وزارات، (٢) مؤسسات، (٣) رئاسات، (٤) إمارات. أما الموظفون الذين شملتهم الدراسة ويعملون في أجهزة ليست من ضمن هذه المسميات فقد تم تصنيفهم في «أخرى». وقد أثبتت نتائج الدراسة وجود اختلافات جوهريّة في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين الذين يعملون في تلك الأجهزة. وأظهرت نتائج اختبار المقارنات الزوجية وجود اختلافات جوهريّة بين مستوى ولاء الموظفين الذين يعملون في الوزارات والمؤسسات والرئاسات عن مستوى الولاء التنظيمي بالنسبة للموظفين الذين يعملون في إمارات المناطق والموظفين الذين يعملون في «أخرى». ويمكن أن يعود الاختلاف الجوهري في مستوى ولاء الموظفين في إمارات المناطق عن مستوى ولاء الموظفين في الأجهزة الأخرى إلى طبيعة وأهمية الدور المركزي الذي تقوم به إمارات المناطق وانعكاس ذلك على شعور الموظفين. أما الموظفون الذين يعملون في الوزارات والمؤسسات والرئاسات، فتظهر النتائج تماثلهم في مستوى ولائهم التنظيمي. وبمقارنة المتوسطات الحسابية للموظفين بمختلف هذه الأجهزة نجد أنها تشير بشكل عام إلى أن الموظفين الذين يعملون في إمارات المناطق يأتون في المرتبة الأولى من حيث مستوى الولاء، يليهم الموظفون في الوزارات ثم الموظفون في المؤسسات ثم الموظفون

في الرئاسات. ويمكن أن تعزى هذه الاختلافات الظاهرية بين مستويات الولاء التنظيمي للموظفين في هذه الأجهزة إلى الاختلافات بين تلك الأجهزة من حيث ثقافتها التنظيمية وطبيعة الأنشطة التي تؤديها.

وفيما يتعلق بطبيعة المهام التي يقوم بها الموظفون، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات جوهرية في مستوى ولاء الموظفين تبعاً لطبيعة مهامهم الوظيفية. وبإجراء اختبار المقارنات الزوجية تبين أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين ممن طبيعة مهامهم الوظيفية «متنوعة» يختلف جوهرياً عن مستوى ولاء الموظفين الذين طبيعة مهامهم الوظيفية «متنوعة إلى حد ما»، وعن مستوى ولاء الموظفين الذين طبيعة مهامهم الوظيفية «روتينية». وتشير المتوسطات الحسابية إلى أن مستوى ولاء الموظفين يتدرج من (٣,٩٥) بالنسبة للموظفين الذين طبيعة مهامهم الوظيفية روتينية إلى (٤,٠) بالنسبة للموظفين الذين طبيعة مهامهم الوظيفية متنوعة إلى حد ما، و(٤,١٢) بالنسبة للموظفين الذين طبيعة مهامهم الوظيفية متنوعة. وتدل هذه النتيجة على وجود تأثير لطبيعة المهام الوظيفية التي يؤديها الموظفون في مستوى ولائهم التنظيمي تجاه الأجهزة التي يعملون فيها. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأعمال الروتينية تتسبب في ملل الموظفين وانخفاض روحهم المعنوية، وتحّد من قدرتهم على الإبداع والتجديد في العمل.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يختلف جوهرياً باختلاف مناسبة عدد الموظفين لحجم العمل في الوحدة الإدارية التي يعملون فيها. وقد أظهرت النتائج كذلك أن الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها أكثر من حاجة العمل يختلفون جوهرياً في مستوى ولائهم عن مستوى ولاء الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها مناسب لحجم العمل ومستوى ولاء الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها أقل من حجم العمل. وتعني هذه النتيجة تماثل مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الذين يعملون في الوحدات الإدارية التي عدد الموظفين فيها أقل من حجم العمل والوحدات الإدارية التي عدد الموظفين فيها مناسب لحجم العمل. وتشير المتوسطات الحسابية ظاهرياً إلى أن درجة الولاء التنظيمي تتدرج من (٤,١٠) بالنسبة للموظفين الذين يعملون في الوحدات الإدارية التي عدد الموظفين فيها أقل من

حجم العمل، إلى (٤,٠٤) بالنسبة للموظفين الذين يعملون في الوحدات الإدارية التي عدد الموظفين فيها مناسب لحجم العمل، و(٣,٤٩)، بالنسبة للموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها أكثر من حجم العمل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الزيادة في عدد الموظفين عن حجم العمل لها أثر سلبي على درجة ولاء الموظفين، حيث إن الزيادة في عدد الموظفين عن حاجة العمل (البطالة المقنعة) تؤدي إلى عدم وجود مهام وظيفية واضحة ومحددة لكل موظف مما يجعل الموظف يشعر بأن وجوده على رأس العمل ليس له معنى ولا قيمة. وهذا الشعور ينعكس بالتالي على نظرتهم إلى المنظمة التي يعمل فيها بشكل عام.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ولاء الموظفين الذين يمارسون مهام إشرافية (المشرفين) تختلف جوهرياً عن درجة ولاء الموظفين الذين لا يمارسون مهام إشرافية (المروّوسين). وبمقارنة متوسط درجة ولاء المشرفين مع درجة ولاء المروّوسين نجد أن ولاء المشرفين أعلى من ولاء المروّوسين. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين الذين يمارسون مهام إشرافية يشعرون بقيمة أكبر لعملهم وأن أهميتهم بالنسبة للمنظمة أكبر بالمقارنة مع الموظفين الذين لا يضطلعون بمهام إشرافية. وتؤيد هذه النتيجة ما توصل إليه Liou and Nyhan (1994) أن مستوى الولاء التنظيمي بشكل عام لدى الموظفين الذين يمارسون مهام إشرافية أعلى من الموظفين الذين لا يمارسون مهام إشرافية.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي بالنسبة للمشرفين لا تختلف باختلاف المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية التي يشرفون عليها (قسم، شعبة، إدارة، إدارة عامة). كما بينت الدراسة كذلك أن درجة ولاء المشرفين لا تختلف باختلاف عدد الموظفين الذين يشرفون عليهم.

مما سبق نخلص إلى أن المتغيرات الشخصية (العمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة والمرتبة الوظيفية والحالة الاجتماعية)، والمتغيرات التنظيمية (السلم الوظيفي ومسمى الجهاز وطبيعة المهام ومناسبة عدد الموظفين لحجم العمل والمهام الإشرافية) لها تأثير على درجة ولاء الموظفين تجاه منظماتهم. وبإجراء اختبار المقارنات الزوجية تم تحديد مصادر الاختلافات في مستوى الولاء التنظيمي لكل متغير من هذه المتغيرات.

ملخص النتائج والتوصيات:

- ١ - أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي للموظفين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية تجاه الأجهزة التي يعملون فيها (٤,٠٤) وهي نسبة تعد عالية إلى حد ما إذا أخذنا في الحسبان أن درجات الولاء في مقياس الدراسة تتراوح ما بين درجة واحدة وخمس درجات.
- ٢ - فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية، أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:
 - أ - أن مستوى ولاء الموظفين لأجهزتهم يختلف باختلاف أعمارهم، وأن الاختلاف في مستوى الولاء ينحصر بين الموظفين الذين أعمارهم ٣٠-٣٩ سنة والموظفين الذين أعمارهم خمسون سنة فأكثر. كما أن المتوسطات الحسابية أشارت بصورة عامة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي يزداد مع التقدم في العمر.
 - ب - أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يختلف باختلاف مستوياتهم التعليمية، وأن الموظفين الحاصلين على الشهادة الجامعية فما فوق يختلفون في مستوى ولائهم عن الموظفين الذين مؤهلاتهم التعليمية أقل من ذلك. كما أشارت المتوسطات الحسابية بشكل عام إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين ينخفض مع ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين.
 - ج - أن مستوى الولاء التنظيمي يختلف باختلاف مدد خدمة الموظفين. وأظهرت النتائج أن مصدر الاختلافات في مستوى الولاء ينحصر بين الموظفين الذين خدماتهم ٨-١٤ سنة والموظفين الذين خدماتهم أكثر من خمس عشرة سنة، وأن الموظفين الذين خدماتهم أكثر من خمس عشرة سنة مستوى ولائهم أعلى من الموظفين الذين خدماتهم أقل من خمس عشرة سنة.
 - د - أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يختلف باختلاف مراتبهم الوظيفية. وقد بينت الدراسة أن الموظفين الذين في المراتب (١-٥) يختلفون في مستوى ولائهم عن الموظفين الذين في المراتب (٦-١٥)، وأن الموظفين الذين في المراتب الدنيا أعلى ولائاً من الموظفين الذين في المراتب الوسطى والمرتبات العليا.

- هـ - أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين المتزوجين يختلف عن مستوى ولاء الموظفين غير المتزوجين، وأن مستوى ولاء الموظفين المتزوجين أعلى من مستوى ولاء الموظفين غير المتزوجين.
- ٣ - وفيما يتعلق بالمتغيرات التنظيمية، أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:
- أ - أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يختلف باختلاف السلالم الوظيفية، وأن الاختلافات في مستوى الولاء بين الموظفين تنحصر في سلم الموظفين العام والسلم الصحي. كما بينت الدراسة أن مستوى ولاء الموظفين في السلم الصحي أعلى من مستوى ولاء الموظفين في السلم العام.
- ب - أن مستوى الولاء التنظيمي يختلف باختلاف الأجهزة الحكومية التي يعمل فيها الموظفون. وقد بينت النتائج أن مستوى ولاء الموظفين في إمارات المناطق أعلى من مستوى ولاء الموظفين في الوزارات والمؤسسات والرئاسات.
- ج - أن مستوى ولاء الموظفين يختلف باختلاف طبيعة المهام التي يقومون بأدائها. وقد بينت النتائج أن مستوى ولاء الموظفين الذين يؤدون أعمال ذات طبيعة متنوعة أعلى ولاء من الموظفين الذين يؤدون أعمالاً روتينية أو أعمال متنوعة إلى حد ما.
- د - أن مستوى ولاء الموظفين يختلف باختلاف مناسبة عدد الموظفين لحجم العمل بالوحدات الإدارية التي يعملون فيها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها أقل من حجم العمل أعلى ولاءً من الموظفين الذين يعملون في وحدات إدارية عدد الموظفين فيها مناسب لحجم العمل وأكثر من حاجة العمل.
- هـ - أن مستوى ولاء الموظفين يختلف باختلاف ممارسة المهام الإشرافية. وقد بينت الدراسة أن الموظفين الذين يمارسون مهام إشرافية (المشرفين) أعلى ولاءً من الموظفين الذين لا يمارسون مهام إشرافية (المروّسين).

التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:
- ١ - إعطاء موضوع الولاء التنظيمي اهتماماً أكبر من قبل القيادات الإدارية العليا بالأجهزة الحكومية؛ لأن ولاء الموظفين لأجهزتهم ينعكس على قدرة تلك الأجهزة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عاليتين.
 - ٢ - أن تنظر القيادات الإدارية للولاء التنظيمي على أنه علاقة تبادلية بين الموظف والجهاز. لذلك يجب أن لا يحمل الموظفون وحدهم مسؤولية ضعف الولاء التنظيمي بالجهاز الذي يعملون فيه.
 - ٣ - أن تعمل الإدارات العليا بالأجهزة الحكومية على تعزيز درجة ولاء موظفيها لها وذلك من خلال:
 - إشراك الموظفين ما أمكن في اتخاذ القرارات الإدارية حسب المستويات التنظيمية التي يعملون فيها.
 - تبني مبدأ التدوير الوظيفي لإكساب الموظفين خبرات جديدة وتخفيف الملل من أداء أعمال محددة لفترة زمنية طويلة.
 - تبني مبدأ فرق العمل لأداء بعض الأنشطة لأن هذا الأسلوب يساهم في توثيق الصلات بين الموظفين ويعزز شعور الموظف بالمشاركة.
 - تحديد صلاحيات ومسؤوليات الموظفين لكي يشعر كل موظف بأن له دوراً واضحاً في منظمته.
 - إثراء الأعمال التي يؤديها الموظفون وذلك من خلال تنويعها والتقليل ما أمكن من الأعمال الروتينية التي يؤديها الموظف.
 - وضع نظام واضح ومحدد للحوافز.
 - عقد لقاءات دورية على مستوى الوحدات الإدارية والقطاعات والجهاز بشكل عام ما أمكن.
 - أن تظهر القيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية اهتمامها بالمشكلات التي يعاني منها الموظفون وذلك من خلال تفعيل قنوات الاتصال الإداري داخل الأجهزة الحكومية.

مقترحات ببحوث مستقبلية:

- يرى الباحث أن هناك بعض الجوانب المتعلقة بالولاء التنظيمي والتي تحتاج إلى اهتمام من قبل الباحثين في هذا المجال، ومن هذه الجوانب ما يلي:
- ١ - تطوير مقياس للولاء التنظيمي مستمد من البيئة الإدارية العربية لتلافي استخدام المقاييس الغربية التي تتم ترجمتها إلى اللغة العربية؛ لأنها قد لا تناسب الثقافة التنظيمية العربية.
 - ٢ - التعرف على العلاقة بين الرضا عن العمل والولاء التنظيمي.
 - ٣ - تحديد المراحل الزمنية التي يتكون خلالها الولاء التنظيمي لدى الموظفين منذ بداية التحاقهم بالعمل.
 - ٤ - مقارنة الولاء التنظيمي في القطاعين الحكومي والأهلي وتحديد العوامل المؤثرة في كل منهما.

المراجع:

المراجع العربية:

- أوشي، وليم ج. (١٤٠٥هـ). النموذج الياباني في الإدارة: نظرية "Z". ترجمة حسن محمد يس. معهد الإدارة العامة، الرياض.
- حسن، محروس أحمد (١٩٩٣). «دراسة تحليلية للرضا عن العمل والانتماء التنظيمي في البنوك التجارية». المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ملحق ٤، ص ص ١٨٩٣-١٩٢٩.
- الطجم، عبدالله بن عبدالغني (١٩٩٦). قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٤، عدد ١، ١٠٣-١٢٥.
- العتيبي، آدم غازي (١٩٩٣). «أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت». المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١، ص ص ١٩٠-١٣٤.
- عثمان، أسامة عبدالرحمن (١٩٨٢). البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية: مدخل إلى دراسة إدارة التنمية في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- القطان، عبدالرحيم علي (١٩٨٧). «العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية». المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢، ص ص ٥-٣٢.
- المعاني، أيمن عودة (١٩٩٦). الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المعاني، أيمن عودة (١٩٩٩). «الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية». الإداري، السنة ٢١، العدد ٧٨ (سبتمبر): ٣٩-٧٢.

- نحو إيجاد قيادات إدارية محلية فعالة (١٩٨٢). محاضرة أقيمت ضمن مشروع دراسات التنمية لأقطار الخليج العربي بجامعة قطر، ألقاها محمد عبدالرحمن الطويل مدير عام معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية سابقاً.
- هيجان، عبدالرحمن أحمد. **الولاء التنظيمي للمدير السعودي**. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤١٨ هـ.

المراجع الأجنبية:

- Allen, Natalie J. and John P. Meyer (1990). "The Measurements of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology*, 63, (March): 1-18.
- Angle, Harold L. and James L. Perry (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 26 (March): 1-13.
- Bchanan, Bruce (1974). "Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment." *Public Administration Review*, 34, (July/August): 339-347.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment." *American Journal of Sociology*, 66: 32-42.
- Cohen, A. and G. Lowenberg (1990). "A Re-Examination of the Side-bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis." *Human Relations*, 43, 1015-1050.
- Cramer, Duncan (1997). *Basic Statistics for Social Research: step-by step Calculations and Computer Techniques Using Minitab*. Routledge, London.
- Ferris, Kenneth R. and N. Aranya (1983). "A Comparison of Two Organizational Commitment Scales." *Personnel Psychology*, 36, (Spring): 87-98.
- Hrebiniak, L. G. and Alott, J. G. (1972). "Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment" *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-573.
- Lincoln, James R. and Arne L. Kalleberg. (1990). *Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. Cambridge University Press, UK.

- Liou, Kuo-Tsai and Ronald C. Nyhan (1994). "Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment." *Public Administration Quarterly*, vol. 18, Issue, 1, PP. 99-118.
- Loscocco, Karyn A. (1989). "The Interplay of Personal and Characteristics in Determining Work Commitment". *Social Science Research*, 18: 370-394.
- Luthans, Fred, Donald Black, and Lew Taylor (1987). "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents." *Human Relations*, 40 (April): 219-236.
- McGee, Gail W. Robert C. Ford (1987). "Two (or More) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, (November): 638-642.
- Meyer, John P. and D. Ramona Bobocel (1991). "Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre - and Post - influences. *Journal of Management*, vol. 17, No. 4., PP. 717-733.
- Meyer, John P. and J. Allen (1984). "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology*, 69 (August): 372-37.
- Meyer, Paula C. P. Sampo, V. Paunonen, Ian R. Gallatry, Richard D. Goffin, and Douglas N. Jackson (1989). "Organizational Commitment and Job performance: It's the Nature of Commitment that Counts." *Journal of Applied Psychology*, 74 (February): 152-156.
- Morrow, Paula C. (1983) "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment." *Academy of Management Review*, 8, (July): 486-500.
- Morrow, Paula C. James C. McElroy, and Micheal Blum (1988). "Work Commitment Among Department of Transportation Employees." *Review of Public Personnel Administration*, 8, (Summer): 96-104.
- Mowady, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steers (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment and Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- O.Reilly, Charles, III and Jennifer Chatman (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of

- Compliance, Identification and Internalization on Personal Behavior.” *Journal of Applied Psychology*, 71 (August): 492-499.
- Oliver, Nick (1990). “Rewards, Investments Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development.” *Journal of Occupational Psychology*, 63, (March): 19-31.
 - Porter, L. W., Steers, R. Mowday, R., & Boulian, P. (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 (July): 465-382.
 - Salancik, G. R. (1977) “Commitment and the Control of Organizational Behavior”. In B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.) *New Directions for Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press.
 - Schappe, Stephen P. and Annette C. Doran (1997). “How Does Fair Treatment Affect Employee to an Organization? A Field Study of Financial Holding Company Employees.” *The Mid-Atlantic Journal of Business*, (December): Vol. 33, No, 3.
 - Sheldon, Mary E. (1971). “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization.” *Administrative Science Quarterly*, 16 (June): 143-150.
 - Sommer, Steven M.; Bae, Seung-Hyun; Luthans, Fred. (1996). “Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents of Korean Employees”. *Human Relations*, Vol. 49, Issue 7, PP. 977-993.
 - Stevens, J. M., J. M. Beyer and H. M. Trice (1978). “Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment”. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
 - Tansky, Judith W., Daniel G. Gallagher, and Kurt W. Wetzel (1997). “The Effect of Demographics, Work Status, and Relative Equity on Organizational Commitment: Looking Among Part-Time Workers”. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 14, Iss. 3, PP. 315-326.
 - Varona, Federico (1996). “Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in the Three Guatemalan Organizations”. *The Journal Of Business Communication*, Vol. 33, Issue 2, PP. 111-130.