

الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت^(١)

راشد شبيب العجمي

قسم الإدارة والتسويق - كلية العلوم الإدارية

جامعة الكويت - الكويت

(قدم للنشر في ٢٧/٨/١٤١٨هـ وقبل للنشر في ٢١/٢/١٤١٩هـ)

المستخلص: يهدف البحث إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت. كما تم بحث العلاقة بين الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وبين بعض العناصر التنظيمية مثل الإشراف، والاتصال، والترقية، وجماعة العمل. كذلك تمت دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي وعناصر البيئة الخارجية مثل مدى الإحساس بتوفر فرص عمل أخرى .

وقد خلصت الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي هو سبب للرضا الوظيفي أكثر من كونه مجرد نتيجة له. كما تم التوصل إلى أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل المذكورة في البحث وليس بين هذه العوامل والرضا الوظيفي. فقد اتضح أن الولاء التنظيمي هو نتيجة للإشراف الديمقراطي، والاتصال الجيد، وتماسك جماعة العمل، وتوفر فرص عمل بديلة، والرغبة في الاستمرار في العمل .

(١) يتقدم الباحث بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعة الكويت على تمويلها لهذا البحث.

مقدمة

لكي تضمن أي منظمة استمرار القوى العاملة بها، عليها أن تركز على تنمية العلاقات بين المنظمة من جهة وبين العاملين من جهة أخرى، وخاصة المتميزين منهم من ذوي المهارات العالية والتخصصات الدقيقة. فمن شأن هذا التركيز أن يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء. ويأتي مثل هذا الاهتمام نتيجة إدراك مدى تأثير ولاء الأفراد لمنظماتهم على مستوى الأداء والإنتاجية وبالتالي اقتصاديات الدولة. ولعل خير شاهد على صحة هذا الرأي ما نلاحظه من تفوق اليابان في الإنتاجية على مثيلاتها من الدول المتقدمة. ويعزى هذا التفوق الياباني في أحد أسبابه إلى ارتفاع درجة انتماء العامل الياباني للمنظمة التي يعمل بها (خطاب، ١٩٨٨، ص ٢٤). ومن هنا تنبع أهمية دراسة الولاء التنظيمي والاهتمام به في واقعنا المحلي والعربي، خاصة بعد أن شاهدنا اهتمام العديد من الدراسات في السبعينات والثمانينيات من هذا القرن بموضوع الولاء التنظيمي.

الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي في الفترة الأخيرة. ويرجع هذا الاهتمام إلى الحقيقة التي تنص على أن الولاء التنظيمي عند الموظف يعتبر من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة (Steers 1977, p.47). فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا (Larson & Fukami 1984, p.223) كذلك كان مستوى الغياب منخفضا وكان معدل الدوران (عدد الذين يتركون المنظمة إلى عدد المنضمين إليها في فترة زمنية معينة) أقل.

وقد أخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعادا كثيرة ومختلفة. فقد تعدت دراسة الولاء التنظيمي مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لقياس الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية للصور والأشكال المختلفة للولاء التنظيمي (Mathieu & Zajac 1990, p.171).

ويمكن تصور وقياس الولاء التنظيمي بعدة طرق، فهناك عشرة تعاريف للولاء التنظيمي وأكثر من ٢٥ مقياساً يتعلق بالولاء التنظيمي (Liou & Nyhan 1994, p.100). وقد لاحظ (Steers 1977, p.48) أن هناك صعوبة في التفريق بين الولاء التنظيمي وبين مفاهيم وجدانية أو شعورية أخرى مثل الدوافع، الرضا عن العمل، والمساهمة في العمل. وقد اتفق كثير من الباحثين

على أن هناك رؤيتين للولاء التنظيمي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع (Meyer & Allen 1984, p.374): الأولى هي الرؤية الفكرية أو النظرية والتي تنظر للولاء التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة وجود العلاقة بين الموظف والمنظمة. وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي: (١) لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة، (٢) لديه الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، (٣) لديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة. وقد استخدمت هذه الرؤية في كثير من الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي (O'Rielly & Chatman 1986, p. 494).

أما الرؤية الثانية فهي الرؤية السلوكية والتي تركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد لإيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة (Randall 1990, p. 363). وتنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له، مثل النقود أو الوقت، والذي قد يخسره نتيجة تركه للمنظمة. لذا فهو يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة (Meyer & Allen 1984, p. 363). وبناءً على هذه الرؤية ظهرت عدة دراسات تبحث في مدى تأثير الولاء التنظيمي بالأمر الاقتصادي مثل أثر النتائج الاقتصادية السلبية لتترك العمل على الموظف، ومدى تأثير توقع الجوائز على الاستمرار في العمل (Randall 1990, p. 364). ولذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة عناصر تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي. وهذه العناصر هي:

- ١ - العنصر الوجداني للولاء التنظيمي (الولاء الوجداني): ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بها فيقال الشخص الذي يعمل في شركة كذا.
- ٢ - العنصر الاستمراري للولاء التنظيمي (الولاء المستمر): وهو مبنى على التكاليف التي يرى الموظف أنه سيتحملها في حال تركه للمنظمة.
- ٣ - العنصر المعياري للولاء التنظيمي (الولاء المعياري): ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

هذا ويعتبر الولاء للمنظمة جزءاً من الصورة الكبرى للولاء الذي قد يكون لعدة أمور مثل المنظمة، أو الوظيفة، أو النقابة، أو فريق العمل، أو غيرها (Cohen & Hudececk, 1993 p. 239). وقد أثبتت الدراسات أن الولاء التنظيمي يساعد على التنبؤ بالأمر المهمة في العمل مثل دوران

العمل، الأداء، السلوك التنظيمي، الغياب، التعب، وغيرها (Becker 1992, p. 235). بل إن بعض الدراسات أوضحت أن مستوى الولاء التنظيمي عند الفرد يعتبر مؤشراً أكثر دقة للتنبؤ بهذه الأمور من الرضا الوظيفي المستخدم حالياً، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الولاء التنظيمي أكثر شمولية من الرضا الوظيفي. فقد يكون الموظف غير راضٍ عن وظيفته ويعتبرها مؤقتة لكنه في نفس الوقت يكون راضياً عن المنظمة ككل. لكن لو امتد عدم الرضا إلى المنظمة ككل فإن الموظف سيكون أكثر ميلاً لتتركها (Cohen & Hudececk 1995, p. 241).

أهمية دراسة الولاء التنظيمي

لا بد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة ليس فقط في أدبيات الإدارة في الكويت بل وحتى في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام. وليس هناك أدنى شك في الحاجة الماسة لقطاع إدارة الأعمال العربي إلى دراسة مثل هذه المفاهيم نظراً لأهميتها المتزايدة. فقد أثبتت الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي، قل معدل الدوران (Stumpf & Hartman 1984, p. 310). كما يساعد الولاء التنظيمي كذلك في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، وتحسن الأداء الوظيفي (Larson & Fukami 1984, p. 223). إضافة إلى ذلك فإن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي (Romzek 1989, p. 652).

ويعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول (Steers 1977, p. 49).

ويحرص المدراء بشكل عام على الحصول على موظفين موالين للمنظمة التي يعملون بها. لأن أمثال هؤلاء الموظفين يبذلون مستوى أعلى من الجهد والأداء، كما أن معدلات الغياب ودوران العمل لديهم أقل من غيرهم من الموظفين ذوي الولاء المنخفض، مما يقود في النهاية إلى تقليل تكاليف استبدال الموظفين وتدريبهم (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p.121).

ويساهم الموظفون ذوو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم . بل وحتى على المستوى الفردي، فإن الولاء التنظيمي المرتفع أمر مرغوب فيه، لأن معنى ذلك هو حصول الموظف على مميزات وظيفية أكثر بالإضافة إلى المستقبل الوظيفي الأفضل (Marsden, Kalleberg & Cook 1993, p. 369).

وبالرغم من كل هذه الفوائد وكل هذه الأهمية للولاء التنظيمي إلا أنه يجب الانتباه إلى أن الولاء التنظيمي قد يكون له بعض الآثار السلبية على الموظف . ولعل من أبرز هذه الآثار السلبية الضغوط النفسية، والمشاكل العائلية، والركود المهني (Mathieu & Zajac 1990, p. 178). وتنشأ هذه المشاكل نتيجة إصرار الموظف على البقاء في منظمته مما قد يعنى التضحية بوظيفة أفضل، أو دخل أكبر، أو مركز أعلى في منظمة أخرى .

الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع التي درست بشكل كبير في مجال السلوك التنظيمي . ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور الموظف تجاه وظيفته بشكل عام . فعندما يكون شعور الموظف تجاه وظيفته إيجابياً فإن هذا الموظف يكون راضياً عن الوظيفة، أما إذا كان شعوره سلبياً فإنه يكون غير راضٍ عن وظيفته .

وهناك من يعرف الرضا بأنه شعور بالسرور ناتج من إدراك الشخص بأن وظيفته تشبع قيماً مهمة لديه . ومن هذا التعريف يتضح أن هناك ٣ عناصر مهمة هي الإدراك، والقيم، وأهمية هذه القيم للشخص . فالشخص قد يكون راضياً عن وظيفته عندما يدرك أن ما تحققه له الوظيفة يفوق قيمه الشخصية، وكلما كانت هذه القيم مهمة كلما كان الرضا أكثر (Wagner & Hollenbeck, 1992, p. 245).

وللرضا الوظيفي أهمية كبيرة لا بد أن ينتبه لها المدراء، ولذا كان لا بد من معرفة العوامل التي تسبب الرضا أو عدم الرضا الوظيفي . ويقول (Moorhead & Griffin, 1992, p.112) إن مسببات الرضا الوظيفي يمكن أن تنقسم إلى ثلاث مجموعات هي :

- ١ - عوامل المنظمة وتشمل الأجر، وفرص الترقى، وطبيعة العمل، والإجراءات والسياسات المتبعة، وظروف العمل .
- ٢ - عوامل المجموعة وتشمل الرؤساء وزملاء العمل .
- ٣ - العوامل الشخصية وتشمل الحاجات والرغبات والاهتمامات الفردية .

ولعل من الواضح أن شعور الشخص قد يختلف من عامل إلى آخر من هذه العوامل، فقد يشعر الموظف أنه غير راضٍ عن الأجر ولكنه يكون راضياً تماماً عن فرص الترقى مثلاً.

أهمية دراسة الرضا الوظيفي

إن شعور الموظف بعدم الرضا عن وظيفته قد يكون مكلفاً جداً للمنظمة سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر . فعدم الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى شعور الموظف بضغوط العمل، فقد أوضحت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والشعور بضغوط العمل (Wagner & Hollenbeck 1992, p. 252). كما أن عدم الرضا الوظيفي يعتبر العامل الأول في ارتفاع نسبة الغياب ومعدل الدوران، فعندما يكون الموظف غير راضٍ عن وظيفته فإن ذلك قد يقود إلى تأخره عن العمل أو غيابه عن العمل بشتى الحجج والأعذار. بل إن الأمر قد يصل بالموظف إلى أن يترك وظيفته الحالية إلى وظيفة أكثر جاذبية. فمشكلة الغياب باهظة التكاليف لأي شركة خاصة الشركات الكبيرة (Wilhelm, 1983, p. 85). أما مشكلة ارتفاع معدل الدوران فقد يترتب عليها العديد من التكاليف الباهظة . فمثلاً، هناك ما يسمى بتكاليف الإحلال وهي تتعلق بتكلفة البحث والتعيين لموظفين جدد بدلاً من الخارجين . كذلك إذا كان الخارجون من العمالة الجيدة فإن هذا قد يؤثر على الإنتاج . كما أن هذا الخروج للعمالة قد يؤثر على الوظائف المعقدة أو الصعبة والتي تحتاج لوقت طويل لكي يتعلمها الموظف (Boudreau & Berger, 1985, p. 587). ففي هذه الحالة فإن الشركة قد خسرت استثمارها في تطوير موظفيها، وقد يتعدى الأمر مجرد ترك الموظف للشركة إلى أن هذا الموظف الجيد والمدرب قد ينضم إلى شركة أخرى منافسة .

لكن السؤال الذي يطرح هنا هو : هل الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء أفضل أم لا ؟ هناك رأيان للإجابة عن هذا السؤال. الرأي الأول يقول إن الرضا الوظيفي يقود إلى أداء أفضل وهو يقوم على نظرية التبادل (Exchange theory)، فعندما تعامل الشركة موظفيها بصورة جيدة والموظفون راضون، فإن الموظف ملزم أن يرد هذه المعاملة الحسنة للشركة في صورة أداء أفضل وإنتاجية أحسن (Robbins, 1993, p. 187). والرأي الثاني يقول إن الأداء الممتاز يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي . وهذا الرأي يقوم على نموذج بورتر ولولر (Porter & Lawler) الذي ينص على أن إنجاز الموظف للأعمال المكلف بها يؤدي إلى حصوله على جوائز مما يسبب رضا وظيفياً فيما بعد . لكن الأداء الممتاز سيؤدي إلى الرضا الوظيفي فقط عندما يدرك الموظف أن الجوائز التي حصل عليها مساوية لأدائه (Meyer, Allen & Smith, 1993, p. 542).

ومع ازدياد الاهتمام بمفهوم الرضا الوظيفي فقد طور الباحثون عدة أدوات لقياس شعور الموظف تجاه وظيفته. هذه الأدوات تركز على قياس عوامل محددة مثل العمل، والأجور، والترقيات، وزملاء العمل، والإشراف أكثر من تركيزها على قياس الرضا الوظيفي العام وذلك لمعرفة أسباب انخفاض الرضا الوظيفي أو ارتفاعه .

العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

إن من الأمور المهمة عند دراسة الولاء التنظيمي هو علاقته مع الرضا الوظيفي . ولقد لقيت المشاعر المتعلقة بالعمل وخاصة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي الكثير من الاهتمام في الفترة الأخيرة. وقد أثبتت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بمزيج من العوامل التي تتعلق بالمنظمة التي يعمل بها الشخص، والوظيفة التي يقوم بها، والموظف نفسه (Naumann, 1993, p. 154).

وقد أوضحت الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي أن كلا المفهومين يمكن أن يتأثرا بالعوامل الشخصية (أو الداخلية وهي التي تنبع من داخل الإنسان) والعوامل الموقفية (أو الخارجية التي تأتي من خارج الإنسان) . فبعض العوامل الخارجية مثل حجم المنظمة، الموقع الجغرافي، نوع المنظمة والصناعة، تؤثر على شعور الموظف تجاه وظيفته . كما أوضحت هذه الدراسات أن كلا من الرضا والولاء له علاقة إيجابية قوية مع المستوى الوظيفي والأقدمية أو السن، في حين أن هذه العلاقة سالبة مع التعليم، بينما لا توجد أي علاقة بين المفهومين وبين الجنس (Mayer & Schoorman, 1992, p. 673).

وبالرغم من الدراسات الكثيرة التي بحثت العلاقة بين العديد من العوامل وبين الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي، إلا أن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين الولاء التنظيمي لم تبحث بنفس الكثافة . لذا فإن هذه العلاقة غير واضحة تماما حيث يقول ستيرز (Steers 1977, p. 50) إن الرضا الوظيفي قد يكون مؤشرا للولاء التنظيمي . فهو يعتقد أن الشعور بالرضا يمكن أن يتشكل بسرعة وبمستويات أكثر من الولاء الذي يكون أكثر استقراراً وبقاءً . كذلك قام بعض الباحثين بدراسة هذا الموضوع وتوصلوا إلى وجود علاقة متبادلة قوية بين الرضا والولاء إلا أنهم لم يستطيعوا تحديد من يسبب الآخر . لذلك قامت دراسات أخرى للتأكد من وجود هذه العلاقة، حيث ثبت وجود علاقة قوية بين الرضا والولاء وأن هذه العلاقة متبادلية مع الوقت.. بمعنى أن الرضا قد يؤثر في الولاء في بعض الأوقات والعكس صحيح . وأحيانا تكون هذه العلاقة دائرية، أي إن الرضا يؤدي

إلى الولاء الذي يؤدي بدوره إلى الرضا وهكذا . فبالرغم من أهمية العلاقة بين الرضا والولاء، إلا أن معرفة سبب هذه العلاقة لا يزال غير واضح ينقصه الكثير من الأدلة والدراسات (Romzek (1989, p. 665).

ولعل من النقاط المهمة للولاء التنظيمي هي علاقته الفريدة بالرضا الوظيفي . فالفرق بين المفهومين هو أن الرضا الوظيفي ناتج من تقييم وثمانين أجزاء محددة من الوظيفة، بينما الولاء التنظيمي هو ردة فعل متكاملة للمنظمة ككل . لذا فإن الموظف قد يكون راضيا عن وظيفته لكن قد يكون غير راض عن المنظمة بشكل عام والعكس صحيح . كما أن البحوث التي تمت حول المفهومين تشير إلى عدم وجود أية علاقة سببيه بينهما . فالمدير الذي يحرص على زيادة رضا موظفيه لا يحصل بالضرورة على زيادة في ولائهم التنظيمي (Ward & Davis 1995, p. 38).

ويقول (Tett & Meyer 1993, p. 260) أن هناك رأيين حول علاقة كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ببعضهما وأي منهما يؤثر بالآخر. الرأي الأول يقول إن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الشعور بالالتزام الوظيفي . وحسب هذا الرأي فإن الالتزام الوظيفي يأخذ وقتا طويلا نسبيا حتى يتكون، ومن ثم يستمر مع الإنسان فترة أطول من الرضا الوظيفي . لذا فإن الرضا الوظيفي قد يستخدم لتحقيق الالتزام، وبعد فترة من الوقت، سيكون الموظف الراضي عن عمله أكثر ولاءً للمنظمة . أما الرأي الثاني فيقول إن التأثير بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي هو في الاتجاه المعاكس. (بمعنى أن شعور الموظف بالالتزام للمنظمة والولاء لها يولد لديه شعورا بالرضا عن وظيفته) . فالالتزام للمنظمة يولد شعورا إيجابيا تجاه الوظيفة . وهذا الرأي يشير إلى أن الولاء للمنظمة قد يتشكل قبل أن ينضم الموظف أو على الأقل في المراحل الأولى لعمله في المنظمة (Oliver 1990, p. 522).

منهج البحث

فرضيات البحث

١ - هناك ارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف في القطاع الخاص أعلى منه لدى الموظف في القطاع العام في دولة الكويت .

٢ - هناك علاقة طردية بين ظروف بيئة العمل الخارجية ومستوى الالتزام التنظيمي سواء في القطاع العام أو الخاص .

- ٣ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العمل لدى الموظف في دولة الكويت وبين مستوى الانتماء التنظيمي للموظف .
- ٤ - هناك علاقة طردية بين ظروف العمل الداخلية وبين مستوى الانتماء التنظيمي .
- ٥ - هناك علاقة طردية بين مستوى الانتماء التنظيمي وبين مستوى الرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت .

العينة

اشتملت العينة على خمس منظمات من القطاع العام (وزارة التربية، وبلدية الكويت، ووزارة الصحة العامة، ووزارة الأشغال العامة، وجامعة الكويت) وخمس منظمات من القطاع الخاص (بيت التمويل الكويتي، ومؤسسة الخليج للاستثمار، وشركة الاتصالات المتنقلة، ومركز سلطان، والشركة الأهلية للتأمين) تم اختيارها عشوائياً . وقد تم اختيار خمسة أقسام في كل جهة ثم قام الباحث بتوزيع ١٠ استمارات لكل قسم، أي بواقع ٥٠ استمارة لكل جهة. لذا فقد بلغ إجمالي عدد الاستمارات الموزعة نحو ٥٠٠ استمارة استقصاء. وبلغ العائد منها (٤٣٦) استمارة أي بنسبة (٨٧,٢٪) من إجمالي الاستمارات .

كما بلغ عدد المشاركين في الدراسة من القطاع الخاص ٢١٥ أي بنسبة ٤٩٪ من إجمالي العينة بينما عدد المشاركين من القطاع العام ٢٢١ أي بنسبة ٥١٪ من إجمالي العينة . وإذا ما قورنت عينتا البحث من حيث العوامل الديموجرافية فانه يبدو أن متوسط أعمار عينة القطاع العام حوالي (٣١) سنة بينما متوسط أعمار عينة القطاع الخاص يقارب (٢٩) سنة . كما أن متوسط الخدمة في الوظيفة والمنظمة للقطاع العام يبلغ حوالي (٤,٣) و (٦,٥) سنة على التوالي . بينما يبلغ في عينة القطاع الخاص ما يقارب (٣,٦) و (٥,٣) على التوالي. هذا وتتساوى العينتان في متوسط التعليم وهو المستوى الجامعي. ويوضح الجدول رقم (١) متوسط العوامل الشخصية لعينة الدراسة.

جدول رقم (١)

متوسط العوامل الديموجرافية لعينة الدراسة

العوامل	القطاع العام	القطاع الخاص
العمر	٣١	٢٩
التعليم	جامعي	جامعي
الخدمة في الوظيفة	٤,٣	٣,٦
الخدمة في المنظمة	٦,٥	٥,٣

أسلوب البحث

في هذه الدراسة الميدانية تم توزيع استبيان لقياس عدة عناصر. يتكون هذا الاستبيان من جزئين طبقا لفرضيات البحث : الجزء الأول ويشمل العوامل الديموجرافية كالحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، والجزء الثاني ويشمل تساؤلات البحث عن دوافع العمل، والشعور بالانتماء التنظيمي، والرضا عن العمل، والعوامل التي تؤثر فيها . وقد وضعت التساؤلات في شكل عبارات يتم الإجابة عليها باختيار إحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي (R. Likert).

وقد كانت العبارة الأولى عن دوافع العمل، والعبارات من الثانية إلى السابعة عن مقياس الرضا عن العمل . أما التغيرات ذات الصلة ببيئة العمل والعمل نفسه، وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، والرضا عن العمل كالأجور، وزمالة العمل، والإشراف، وسياسة الترقيات، ومحتوى العمل، ونظام الاتصالات، فقد شملتها العبارات من الثامنة إلى الخامسة والعشرين . وقد تم الاستعانة في وضع هذه العبارة بعدد من نماذج الاستقصاءات والتي استخدمت في أبحاث سابقة كاستقصاء (JDS) الخاص بـ (Hackman & Oldman 1976,p277) وخطاب (١٩٨٨، ص٥٧) .

وقد شمل مقياس الانتماء التنظيمي العبارات من السادسة والعشرين إلى الثانية والثلاثين، وقد تم الاستعانة في هذا الجزء بمقياس (Mowday, Steers & Porter,1979 p245) ذي الخمسة عشر عنصرا مع إعادة تكييف بعض العبارات وحذف بعضها بما يتناسب مع ظروف العمل في دولة الكويت .

أسلوب التحليل

تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- أ - حساب المتوسط (Mean) والانحراف المعياري (Standard deviation) لكل قطاع.
- ب - مقارنة المتوسطات الحسابية (Mean comparison) في حالة وجود فروق بينها لمعرفة هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية أم لا.
- ج - تحليل التباين (Analysis of variance) لمعرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وهل هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية .
- د - تحليل الانحدار (Regression) لقياس العلاقات ودرجة قوتها بين المتغيرات .
- هـ - قياس الارتباط (Correlation) بين المتغيرات لمعرفة قوة الارتباط بينها .

نتائج الدراسة

أولاً : مستوى الولاء التنظيمي

لمعرفة مستوى الولاء التنظيمي، تم حساب المتوسطات لكل من عينة القطاع العام وعينة القطاع الخاص . وقد اتضح أن مستوى الولاء التنظيمي للثاني أعلى من مستوى الولاء التنظيمي للأول، حيث بلغ متوسط الولاء التنظيمي للقطاع العام (٣,٦٩) بينما بلغ متوسط الولاء التنظيمي للقطاع الخاص (٣,٩٣)، أي بفارق (٠,٢٤) لصالح القطاع الخاص . ونظراً لضآلة الفرق بين القطاعين يمكن القول إن هذا الفرق في مستوى الولاء التنظيمي بين القطاعين العام والخاص هو فرق بسيط جداً (٠,٢٤) وليس له دلالة إحصائية كما هو موضح في الجدول (رقم ٢) :

جدول رقم (٢)

مستوى الولاء التنظيمي

العامل	القطاع العام		القطاع الخاص		فروق المتوسطات	الخطأ المعياري
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
الولاء التنظيمي	٣,٦٩	٠,٢٩٤	٣,٩٣	٠,٨٤١	٠,٢٤	٠,١٩

وباستخدام تحليل التباين لمستوى الولاء التنظيمي بين القطاعين ANOVA (الجدول ٣) تبين أن هناك اختلافاً غير معنوي . إذ إن (ف) المحسوبة (٠,٥١) أقل من (ف) الجدولية (٣,٩٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبدرجة حرية (٤٣٥) .

جدول رقم (٣)

تحليل التباين ANOVA لمستوى الولاء التنظيمي بين القطاعين

البيان	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة ف
درجة الرضا عن العمل	بين المجموعات	١	٠,٠٠٢	٠,٠١
	داخل المجموعات	٤٣٤	٩٣,٧١	
	المجموع	٤٣٥	٩٣,٧١٢	

ثانياً : أثر ظروف بيئة العمل الخارجية على مستوى الولاء التنظيمي

طبقاً للفرض الثاني من البحث نتوقع أن يكون لظروف بيئة العمل الخارجية دور في ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي . وتبين العديد من الدراسات أن العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف

سوق العمل، وفرص الاختيار تؤثر على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الولاء التنظيمي خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الولاء التنظيمي (خطاب، ١٩٨٨، ص ٣٧). فكلما كان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية في الاختيار بين البدائل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد، أدى ذلك إلى ارتفاع درجة الولاء التنظيمي في بدء العمل (خطاب، ١٩٨٨، ص ٣٩).

وكما سبق أن تبين لنا، فإن فرص العمل المتاحة تؤثر على اتجاهات الفرد وسلوكه الانتمائي. ويستنتج من هذا أن فرص العمل المحدودة أمام الموظف الكويتي تؤثر على اتجاهاته وسلوكه الانتمائي سواءً عند بدء العمل، أو أثناء الاستمرار في الخدمة. ويعتبر هذا من المؤثرات المهمة والإيجابية على مستوى الولاء التنظيمي. ومن الممكن وضوح هذا من العبارتين "لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية"، و "يعتبر عملي في هذه المنظمة أحسن فرصة اختيار عرضت علي" (الجدول ٤) إذ كانت الإجابات تميل إلى الدرجة المرتفعة من المقياس بالمقارنة ببقية العبارات.

جدول رقم (٤)

البيان التفصيلي لمستوى الولاء التنظيمي

القطاع الخاص		القطاع العام		البيان
المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	
١,٢٦	٢,٤٥	١,٤١	٢,٨٠	الرغبة في بذل مجهود كبير
١,٣٦	٣,٠٠	١,١٤	٢,٨٥	قبول أي عمل أكلف به
١,٤٣	٣,٠٠	١,٣٩	٢,٦٠	الفخر بالعمل في مكان عملي
١,٣٢	٤,٣٠	١,٣٩	٣,٨٠	لا أفكر بترك العمل إلا في ظروف استثنائية
١,١٧	٢,٨٠	١,٥٢	٢,٦٠	إذا عرض علي العمل في مكان آخر بأجر أعلى أترك العمل في هذا المكان فوراً
١,١٨	٣,٨٥	١,١٩	٣,٥٥	عملي هو أحسن فرصه اختيار عرضت علي
١,٤٣	٢,٥٥	١,٥٩	٣,١٠	جو العمل يساعد علي بذل أقصى ما أستطيع من مجهود

ثالثاً: أثر دوافع العمل على الولاء التنظيمي

طبقاً للفرص الثالث نتوقع أن يكون لدوافع العمل لدى الموظف الكويتي أثر على الولاء التنظيمي. وقد تبين من الدراسة الميدانية أن هناك العديد من الدوافع التي تدفع الموظف الكويتي للعمل وهي: ضمان دخل ثابت، وتأمين مخاطر المستقبل، وتكوين علاقات اجتماعية، واستغلال الوقت في إنجاز عمل مفيد، وتحقيق مركز اجتماعي، والشعور بتحقيق الذات.

جدول رقم (٥)

دوافع العمل

العامل	القطاع العام		القطاع الخاص		الكلي	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
الدخل	٣,١	١,٢٩	٢,٩	١,٣٣	٣,٠٠	١,٣١
علاقات اجتماعية	٣,٢٥	١,٥٢	٢,٠٠	١,٥٢	٢,٦٢	١,٥٢
استغلال الوقت	٢,٧٥	١,٤٥	٢,٨٠	١,٢٤	٢,٧٧	١,٣٤
مركز اجتماعي	٣,٠٠	١,٣٨	٣,٣٠	١,٣٠	٣,١٥	١,٣٤
تحقيق الذات	٢,٩٠	١,٥٥	٣,٦٥	١,٣١	٣,٢٨	١,٤٣

وقد اختلف ترتيب الدوافع حسب القطاع . فبينما احتل الشعور بتحقيق الذات الترتيب الأول بالنسبة للعاملين في القطاع الخاص، كان الترتيب الأول بالنسبة للعاملين في القطاع العام هو علاقات اجتماعية. وبينما احتل ضمان دخل ثابت وتأمين مخاطر المستقبل الترتيب الثاني بالنسبة للعاملين في القطاع العام احتل ذلك الترتيب الثالث بالنسبة للعاملين في القطاع الخاص.

وبدراسة العلاقة بين دوافع العمل والولاء التنظيمي تبين أن هناك علاقة ارتباط بين هذين المتغيرين كما يتبين من الجدول (٦) .

جدول رقم (٦)

معامل الارتباط بين دوافع العمل والولاء التنظيمي

العامل	الدخل	علاقات اجتماعية	استغلال الوقت	مركز اجتماعي	تحقيق الذات
الولاء التنظيمي	٠,١٤	٠,٠٢٢	٠,٠٣٣	٠,٠٤٣	٠,٠٧٥

رابعاً : أثر ظروف بيئة العمل الداخلية على مستوى الانتماء التنظيمي

في ضوء الفرض الرابع من البحث يتوقع أن يكون لظروف بيئة العمل الداخلية أثر على ارتفاع درجة الولاء التنظيمي. وقد تبين من الدراسة الميدانية أن المتغيرات التنظيمية المختلفة كالإشراف، ومحتوى العمل، والاتصال، وفرص الترقية والتقدم، والأجور، وجماعة العمل ترتبط إيجابياً بمستوى الولاء التنظيمي كما يظهر في الجدول التالي :

جدول رقم (٧)

معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية

العامل	الإشراف	محتوى العمل	الاتصال	سياسات الترقية	الراتب	جماعة العمل	الرضا عن العمل
الولاء التنظيمي	٠,٢٤	٠,٠٣	٠,١٤	٠,٠٩	٠,٢٢	٠,١٢	٠,٠٩

ويتبين من الجدول أن العلاقة كانت إيجابية وبدرجة منخفضة بين الولاء التنظيمي ومتغيرات الإشراف والراتب، والاتصال، وبدرجة منخفضة جدا مع متغيرات محتوى العمل، وفرص الترقية والتقدم، وجماعة العمل .

وباستخدام تحليل الانحدار بالنسبة لكل متغير من هذه المتغيرات على حدة ثم بالنسبة لجميع هذه المتغيرات كان معامل التحديد (R2) كما يتبين من الجدول (٨) على النحو التالي :

جدول رقم (٨)

تحليل الانحدار بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية

العامل	الإشراف	محتوى العمل	الاتصال	سياسة الترقية	الراتب	جماعة العمل	الرضا عن العمل	مجموع المتغيرات
الولاء التنظيمي	٠,٠٦	٠,٠٠١	٠,٠٢	٠,٠٠٨	٠,٠٥	٠,٠١٥	٠,٠٠٨	٠,١٦

يستنتج من هذا الجدول أن ١٦٪ فقط من المتغيرات التي تؤثر في متغير الولاء التنظيمي (كمتغير تابع) ترجع إلى العوامل المذكورة، و ٨٤٪ ترجع إلى عوامل أخرى كفرض العمل والدوافع وغيره من العوامل .

والجزء القادم يتعرض إلى أسباب علاقة الارتباط بين المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي والتي سيتم شرحها فيما يلي :

الإشراف : يتبين من الإجابة على العبارات من رقم (١١) إلى رقم (١٧) من الاستبيان أن العلاقة الإشرافية تتسم إلى حد ما بالجانب الإنساني، وأن درجة الرضا عن هذا الجانب تميل إلى الاعتدال وذلك بالنسبة لكلا القطاعين، ولذا فقد بلغ معامل الارتباط بين هذا المتغير والولاء التنظيمي (٠,٢٤) .

ويتفق هذا مع ما أثبتته الدراسات السابقة من أثر علاقة الإشراف الإنساني والديمقراطي في الولاء التنظيمي (Morris & Sherman 1981, p. 520).

محتوى العمل : يتبين من الإجابة على العبارات من (١٨) إلى (٢٠) أن هناك رضا بدرجة متوسطة عن محتوى العمل . إذ كانت معظم الإجابات عند الدرجة المتوسطة من المقياس خاصة بالنسبة لتناسب العمل مع الميول والرغبات (٣,٦٥)، وتناسبه مع المؤهل الدراسي (٤,١٣) . أما بالنسبة لمدى روتينية العمل فقد ارتفعت درجة المقياس بالنسبة للموظفين في دولة الكويت الذين يرون أن طبيعة عملهم تنسم بقدر من الروتين إلى (٤,٧٠) . وقد كان معامل الارتباط بين هذا العامل والولاء التنظيمي (٠,٠٣) بينما كان معامل التحديد (٠,٠٠١) .

الاتصال : كما يتبين من الإجابة على العبارتين (٢٥ و ٢٤) أن نظام الاتصال بين الإدارة والموظفين يعتبر جيدا إذ تميل معظم الإجابات إلى الدرجة المتوسطة من المقياس (٣,٨٣ و ٣,٧٨) . ولذا كان معامل الارتباط بين هذا المتغير والولاء التنظيمي (٠,١٤) ومعامل التحديد (٠,٠٢) .

سياسات الترقية وفرص التقدم : يتضح من الإجابة على العبارات (٢١-٢٣) أن فرص الترقية والتقدم تعتبر محدودة جدا حيث تميل معظم الإجابات إلى المستوى المتوسط من المقياس (٣,٠ و ٣,٠٨)، وأن الشعور بعدالة فرص الترقية كان يميل إلى الدرجة المنخفضة من المقياس (٢,٥٠) . وتتطابق هذه النتيجة مع بعض البحوث التي تم إجراؤها في هذا الموضوع (العديلي، ١٩٨٥، ص ١٢٢) .

الراتب أو الأجر : يتبين من الإجابات على العبارتين (٨ و ٩) أن الراتب لا يتناسب مع عبء العمل إذ تميل معظم الإجابات إلى الدرجة المنخفضة من المقياس (٢,١٧) . أما بالنسبة لتناسب الراتب مع أعباء المعيشة فقد كانت الإجابة تميل أيضا إلى الدرجة المنخفضة من المقياس (٢,٢٣) . وقد كان معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي وهذا العامل (٠,٢٢)، ومعامل التحديد (٠,٠٥) .

وقد اتفقت نتائج البحث بالنسبة لمجال الأجور أو الراتب مع البحوث التي سبق إجراؤها عن دوافع ورضا الموظف الحكومي (العديلي ١٩٨٥، ص ١٢٢) .

جماعة العمل : كذلك يتبين من الإجابة على العبارة رقم (١٠) أن هناك درجة من الرضا عن جماعة العمل والعلاقات الاجتماعية في مجال العمل . إذ كانت معظم الإجابات تميل إلى الدرجة المتوسطة من المقياس (٣,٥٢) . وإن كان تأثير هذا العامل على الولاء التنظيمي يعتبر منخفضاً نظراً لعدم تعدد عناصر المقياس بالنسبة لهذا العامل .

ويستخلص مما سبق أن العوامل التنظيمية المختلفة كالإشراف وجماعة العمل، والراتب، ونظام الاتصال، وفرص العمل والترقي، كان لها أثر إيجابي على مستوى الولاء التنظيمي وإن كان هذا الأثر الإيجابي منخفضاً بشكل عام وليس ذا دلالة إحصائية .

خامساً : العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الرضا عن العمل

يؤثر ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى الموظف في دولة الكويت على ارتفاع درجة الرضا عن العمل . وقد تبين من الدراسة الميدانية أن هناك شعوراً عاماً بالرضا عن العمل بالنسبة للموظف الكويتي . فالمتوسط الحسابي يميل إلى الدرجة المرتفعة من المقياس بالنسبة لكلا القطاعين كما يتضح من الجدول (٩) . ويلاحظ من الجدول أيضاً أنه وإن كان هناك شعور عام بالرضا عن العمل إلا أن درجة الرضا كانت أكثر ارتفاعاً بالنسبة للعاملين في القطاع الخاص (٣,٩٩) من العاملين في القطاع العام (٣,٧٩) أي بفارق (٠,٢٠) لصالح القطاع الخاص . ومن الواضح جداً أن الفرق في مستوى الرضا عن العمل بين القطاع العام والخاص هو فرق بسيط جداً وليس له دلالة إحصائية كما هو موضح في الجدول (٩) . ويتفق هذا مع ما وجدته العديلي (١٩٨٥، ص١٢٢) من أن الموظف كلما ارتفع مركزه الاقتصادي والاجتماعي المرتبط بالدخل والمستوى التعليمي كان أكثر رضا عن العمل .

جدول رقم (٩)

مستوى الرضا عن العمل

الخطأ المعياري	فروق المتوسطات	القطاع الخاص		القطاع العام		العامل
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٢٩	٠,٢٠	١,٢٢	٣,٩٩	٠,٢٩٥	٣,٧٩	الرضا عن العمل

وباستخدام تحليل التباين ANOVA لدرجة الرضا عن العمل بين القطاعين (الجدول ١٠) تبين أن هناك اختلافاً غير معنوي . إذ إن (ف) المحسوبة (٠,٠٠٦) أقل من (ف) الجدولية (٣,٩٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبدرجة حرية (٤٣٥) .

جدول رقم (١٠)

تحليل التباين ANOVA لدرجة الرضا بين القطاعين

البيان	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة ف
درجة الرضا عن العمل	بين المجموعات	١	٠,٠٠٥	٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	٤٣٤	٣٣٠,٠٧	
	المجموع	٤٣٥	٣٣٠,٠٧٥	

وبدراسة العلاقة بين الرضا عن العمل والولاء التنظيمي، والمتغيرات التنظيمية كالإشراف، والترقية، والأجور، وجماعة العمل، والاتصال ومحتوى العمل، كان معامل الارتباط (Correlation Coefficient) منخفضاً بين هذه المتغيرات كما يتبين من الجدول (١١) .

جدول رقم (١١)

معامل الارتباط بين الرضا عن العمل والمتغيرات التنظيمية

العامل	الإشراف	محتوى العمل	الاتصال	سياسة الترقية	الراتب	جماعة العمل	الولاء التنظيمي	معامل التحديد
الرضا عن العمل	٠,٠٢	٠,٣٠	٠,٢٥	٠,٣٣	٠,٠٩	٠,١٨	٠,٠٩	٠,٣٥

ويستنتج من هذا أنه بالرغم من أن هناك اتجاهها عاماً للشعور بالرضا عن العمل فإن نسبة إسهام هذه العوامل في هذا الاتجاه هي ٣٥٪ والباقي لعوامل أخرى .

وبدراسة تحليل الانحدار بين الرضا عن العمل كمتغير تابع يتأثر بالولاء التنظيمي كمتغير مستقل تبين أن معامل التحديد (R^2) كان منخفضاً جداً (٠,٠٣). وبهذا فمن الممكن تفسير أن الاتجاه الإيجابي بالنسبة للانتماء التنظيمي كان له أثره النسبي على ارتفاع درجة الرضا عن العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من : (Bateman & Strasser 1984,p. 109) في أن الولاء التنظيمي يسبق الرضا عن العمل، ويعتبر سبباً له، وأن مسببات الرضا عن العمل تختلف عن مسببات الانتماء التنظيمي .

أما عن مصدر الرضا في الحياة فيوضحها الجدول (١٢) :

جدول رقم (١٢)
مصدر الرضا عن العمل

القطاع الخاص		القطاع العام		البيان
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
١,٤٣	٢,٥٥	١,٣٧	٢,١٠	العلاقات الاجتماعية في العمل
١,٢١	٣,١٠	١,٠٨	٢,٧٠	العلاقات الاجتماعية في المجتمع
١,٥٤	٢,٥٠	١,٢١	٢,٧٥	حياتي الأسرية
١,٥٠	٣,٦٠	١,٣٣	٣,١٠	العمل ذاته

وكما يتبين من الجدول (١٢) فإن العمل يأتي في المرتبة الثالثة أو الرابعة في مصدر الرضا عن الحياة . كما يتبين أيضا أن العلاقات الاجتماعية في العمل، وفي خارج العمل تعتبر مصدرا مهما للسعادة والرضا عن الحياة . ومن هنا تأتي أهمية توافر الحوافز التي تجعل العمل يأتي في مرتبة متقدمة كمصدر للرضا عن الحياة .

خلاصة ونتائج البحث

هدف البحث إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت والأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك سواءً أكانت هذه المسببات خاصة بالبيئة الخارجية المحيطة، أم داخلية خاصة ببيئة العمل، ومدى العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، والعوامل التي تسهم في تحسين اتجاهات الأفراد في هذين الجانبين، وتحقيق جودة الحياة في مجال العمل .

وقد تناولت الدراسة الميدانية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت. حيث اشتملت الدراسة على خمس جهات من كلا القطاعين. وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية من هذه الجهات ثم قسمت إلى فئتين حسب القطاع .

وقد كان من أهم نتائج البحث ما يلي :

أولا : اتسم مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظف الكويتي بالميل نحو الارتفاع . وقد أسهم في ذلك تفاعل عديد من العوامل بعضها يرجع إلى ظروف بيئة العمل الخارجية من حيث قلة فرص العمل المتاحة، وما لذلك من تأثير إيجابي على الاتجاهات والسلوك الانتمائي لدى الموظف في بدء العمل وأثناء العمل . والبعض الآخر يرجع إلى ظروف بيئة العمل والتي ساعدت على استمرار هذا

الاتجاه وتقويته كعوامل الإشراف، ومحتوى العمل، ونظم الاتصالات، والأجور وفرص الترقية والتقدم .

ثانيا : تبين من البحث أيضا أنه رغم ارتفاع درجة الرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت إلا أن تأثير العوامل التنظيمية السابق ذكرها على الرضا عن العمل كان ضعيفا جدا، ولذا كان لارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى الموظف الكويتي أثر على ارتفاع درجة الرضا عن العمل .

ثالثا : بالرغم من أن درجة الولاء التنظيمي كانت مرتفعة إلا إنه يبحث العناصر المكونة للمقياس وجد أن سبب ارتفاع هذا المقياس يرجع إلى انطباق العنصرين الأوليين من عناصر الولاء التنظيمي كالرغبة في الاستمرار في العمل، ومحدودية فرص العمل البديلة . أما عن الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح المنظمة، فقد كان المقياس أقل من العنصرين السابقين، وهذا يبين مدى الحاجة إلى تحسين بعض جوانب ظروف العمل وإيجاد ظروف العمل المناسبة وإيجاد الحوافز والمشجعات التي تساعد وتدفع الموظف للعمل وبالتالي الرغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح الأفراد والمنظمة والمجتمع .

رابعا : نظرا لأن فرص العمل أمام الفرد الكويتي تعتبر محدودة حيث ذاع الكثير من الكلام عن البطالة في دولة الكويت كظاهرة لا بد لها من حلول عاجله، فإن فتح مجالات العمل المختلفة يؤثر إلى حد كبير على إيجاد العمل الذي يتناسب مع المؤهلات والميول والرغبات مما يسهم في تحقيق درجة الرضا عن العمل، والولاء التنظيمي والإسهام في تحقيق جودة الحياة . وضرورة إشراك القطاع الخاص وإعطائه دورا أكبر وتحمله جزءا من مسؤولية إيجاد الحلول لتوفير المزيد من فرص العمل أمام المواطن الكويتي .

الدراسات المستقبلية

نظرا لما لكلا المفهومين (الولاء التنظيمي والرضا عن العمل) من تأثيرات كبيرة على الكثير من السلوكيات التنظيمية كان لا بد من إعطائهما الاهتمام الكافي الذي يعكس أهميتهما . لذا يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات حول العديد من الأمور المتعلقة بهذين المفهومين . فعلى سبيل المثال يمكن للدراسات المستقبلية أن تبحث في المواضيع التالية : محددات الولاء التنظيمي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مسببات الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مقارنة درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بين موظفي دول مجلس التعاون .

المراجع

أولا : المراجع العربية

- خطاب، عايدة سيد (١٩٨٨). الانتماء الوظيفي والرضا عن العمل : دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد ١٣، العدد الأول : ٢٣-٦٤ .
- العديلي، ناصر (١٩٨٥). السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة بالرياض.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Bateman, T. and Strasser, S.,** (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, **27**,95-112.
- Becker, T.,** (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal*, **35**, 232-244.
- Boudreau, J. and Berger, C.,** (1985). Decision-Theoretic Utility Analysis Applied to Employee Separations and Acquisitions, *Journal of Applied Psychology*, **70**, 581-619.
- Cohen, A. and Hudececk, N.,** (1993) Organizational Commitment-Turnover Relationship Across Occupational Groups, *Group & Organization Management*, **18**, 2, 188 - 213.
- Hackman, J. and Oldham, G.,** (1976). Motivation through the Design of Work: Test of Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**, 250-279.
- Larson, E. and Fukami, C. V.,** (1984). Relationship between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union, *Proceedings of the Academy of Management*, 222-226.
- Liou, K. and Nyhan, R.,** (1994). Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Emperical Assessment. *Applied Psychology Quarterly*, **43**, 99-115.
- Marsden, P., Kalleberg, A., and Cook, C.,** (1993). Gender Differences in Organizational Commitment, *Work and Occupations*, **20**, 368-390.
- Mathieu, J. and Zajac, D.,** (1990). A Review and Meta-Analysis of Antecedents, A Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, **108**, 171-194.
- Mayer, R., and Schoorman, F.,** (1992). Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, **35**, 3, 671-684.
- Meyer, J., and Allen, N.,** (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, **69**, 372-378.
- Meyer, J., Allen, N., and Smith, C.,** (1993) Commitment to Organizations and Occupations, *Journal of Applied Psychology*, **78**, 4, 538-551.
- Moorhead, S. and Griffin, E.,** (1992). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Morris, J. and Sherman, J.,** (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model, *Academy of Management Journal*, **24**, 512-526.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M.,** (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press: New York.
- Mowday, R., Steers, R., and Porter, L.,** (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, **14**, 224-227.
- Naumann, E.,** (1993). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers. *Group & Organizational Management*, **18**, 153-187.
- O'Reilly, C. and Chatman, J.,** (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, **71**, 492-499.
- Oliver, N.,** (1990). Work Rewards, Work values, and Organizational Commitment in an Employee-Owend Firm: Evidence from the U.K. *Human Relations*, **34**, 513-526.
- Randall, D.,** (1990). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation, *Journal of Organizational Behavior*, **11**, 361-378.

- Robbins, S.**, (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*, Prentice Hall, New Jersey.
- Romzek, B. S.**, (1989). Personal Consequences of Employee Commitment, *Academy of Management Journal*, **32**(3): 649-661.
- Steers, R. M.** (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, **22**: 46-56.
- Stumpf, S.** and **Hartman, E.**, (1984). Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal, *Academy of Management Journal*, **27** (2): 308-329.
- Tett, R.** and **Meyer, J.**, (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Management*, **46**, 259-273.
- Wagner, J.** and **Hollenbeck, J.**, (1992). *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Ward, E.** and **Davis, E.**, (1995). The Effect of Benefit Satisfaction on Organizational Commitment, *Compensation & Benefits Management*, Summer, 35-40.
- Wilhelm, W.**, (1983). Helping Workers to Self-manage their Careers, *Personnel Administration*, **28**, 83-89.

The Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of the Public and the Private Sectors in the State of Kuwait

RASHED S. AL-AJMI

Assistant Professor

Faculty of Administrative Sciences

Kuwait University, Kuwait

ABSTRACT. The present study focused on identifying the causal relationship between organizational commitment and job satisfaction. It also considered, the relationship between commitment, job satisfaction and the organizational factors such as supervision communication system, promotion policy, and work group. Moreover, the paper studied the relationship between commitment and external environment factors such as availability of other jobs.

Organizational commitment was found to be a cause for job satisfaction rather than an outcome of it. Furthermore, several variables were found to be causally related to commitment, but not to job satisfaction. Commitment was found to be the result of democratic supervision, good communication, cohesiveness of group, and environmental job alternative.