

أهمية القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

دراسة تحليلية سوسيو تنظيمية - مؤسسة أنفراراي أنموذجا

الأستاذة : عطاء الله فاطمة الدكتور: حسين عبد اللاوي

جامعة لونيبي علي البليدة 02 جامعة الجزائر 02

Atallahbougara@yahoo.com

ملخص :

الولاء التنظيمي ظاهرة نفسية – إجتماعية تحتاج إلى تنمية من قبل القيادة الإدارية لما له من آثار إيجابية على الفرد و المنظمة قصد تحقيق الأهداف ، وأصبح اليوم من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن ، ذلك أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا وعليها أن تصل إلى أعلى درجات من الولاء التنظيمي من أجل ضمان إستقرارها ونموها ، وأن تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه .

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، القيادة الإدارية ،ثقافة الولاء التنظيمي.

Résumé:

La loyauté organisationnelle est un phénomène psycho – sociale qui besoin d'être renforcée par le leadership administratif en raison de ses effets positif sur l'individu et l'organisation afin d'atteindre les objectifs.est devenu une question préoccupante pour les organisations modernes , alors que l'organisation est un système ouvert , et il doit atteindre le plus haut degré de loyauté organisationnelle afin d'assurer la stabilité et la croissance, à s'adapté avec cette dynamique en prenant en compte les défis et les opportunités contenus dans son environnement. **Les Mots-clés:** La loyauté organisationnelle - leadership administratif –la culture de la loyauté organisationnelle.

مقدمة :

تسعى المنظمات لإستمرار فاعليتها وكفاءتها وتحقيق النجاحات المستمرة، وللعنصر البشري دور هام ومؤثر في تلك الفاعلية و الكفاءة ، فهو يمثل أحد أهم العناصر في المنظمات وهو جزء هام وحيوي لأي منظمة، ويمثل الأفراد رأس المال البشري للمنظمات ، وعلاقة المورد البشري بالمنظمة محدد أساسي لمستوى أداء المنظمة ، وحتى تكون هذه العلاقة إيجابية لابد من توفر عدة عوامل ومن أهمها الولاء التنظيمي ، فهو يمثل الإنعكاس الحقيقي لإندماج وتوحد الفرد وأهدافه مع أهداف وقيم المنظمة ، كما يعد من العوامل المهمة التي ترغب المنظمات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها ، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام .

ولذلك تجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية و ذو أهمية لقياس مدى التوافق و الإنسجام بين الأفراد العاملين من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى ، وقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأصيل مفاهيمه وبناء نماذج تشخص أبعاده وإرتباطاته، لأنه من الأوجه المعقدة للسلوك الإنساني .

وتستمد هذه المقالة أهميتها من أهمية ولاء العنصر البشري في النسق التنظيمي، إذ يمثل المحور الرئيسي والركيزة الأساسية لبلوغ الأهداف ، وما أحوج المنظمات في حاضرتنا إلى التعامل الإيجابي مع ظاهرة الولاء التنظيمي نتيجة

لأثاره الإيجابية و التي منها على سبيل الذكر: التقليل من دوران العمل ،تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها ، الحد من ظاهرة التأخر ، الانضباط و الإلتزام وارتفاع الروح المعنوية للعاملين .وجميع هذه الأثار الإيجابية تأتي لتؤكد حقيقة أنه كلما زاد ولاء الأفراد وتفانيهم في أعمالهم أثر ذلك على مستوى الأداء .

مما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية : ماهو الولاء التنظيمي ؟وماهي دواعيه في منظمات الأعمال الحديثة بصفة عامة وفي المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية أنفراراي خاصة ؟وكيف يتم تعزيزه وتنميته لدى المورد البشري من قبل القيادة الادارية لمؤسسة أنفراراي ؟.

وتهدف هذه المقالة إلى تحديد مفهوم الولاء التنظيمي ، وإبراز أهميته في المنظمة وكذا تحديد الإستراتيجيات التي تتبعها القيادة الادارية في تعزيزه لدى المورد البشري آخذين مؤسسة أنفراراي الجزائرية أنموذجا في ذلك .

اولا :الولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية : تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الجزائرية للسكك الحديدية أنفراراي من خلال إجراء مقابلات مع مسؤولي المؤسسة والإطارات وبعض العمال حول الولاء التنظيمي للمورد البشري.

1. سوسيولوجيا الولاء التنظيمي :

الولاء التنظيمي هو منهج حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى الى إنشاء قاعدة صلبة من العمال المخلصين .وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المفهوم ومنها مايلي :

الولاء في اللغة : يعني العهد ،الإلتزام و النصر¹ .

ويعني ايضا : "الروابط و العواطف الروحية و القانونية التي تربط الفرد بالجماعة"² .

يرى بورتير وزملاؤه³ Porter et al أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه : "قوة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها ، و أن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء إتجاه منظمته يتميز ب :

إعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة .

إستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.

أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على إستمرار عمله في المنظمة .

وعرفه كانتور⁴ : "على أنه إستعداد الفرد لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم"⁴ .

وعرف أيضا انه "انبثاق من التفاعل الديناميكي بين الفرد وبيئته المعاشة وهذا الحب و الاخلاص يوجههما الفرد الى موضوع معين مثل الذات الاسرة الوطن او مذهب ديني او حزب سياسي وقد يصل الولاء الى ان يضحي الفرد بحياته ذاتها لصالح موضوع ولاءه او دفاعه عنه أو الدعوة إليه والولاء قناعة ذاتية يتبناها الفرد قلبيا وعقليا دون أن تفرض عليه من سلطة لا يستطيع مقاومتها أو الوقوف في وجهها"⁵ .

إن الولاء يعني : "تجسيد أبدي في الأفعال التي تقوم بها الذات الإنسانية"⁶ .

¹ أنيس ابراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، (مجمع اللغة ، دار إحياء التراث العربي ، القاهرة ، 1972) ، ص 1058.

² فاروق مداس ، قاموس مصطلحات علم الإجتماع ، (دار مدني للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2003) ، ص 297.

1 Porter et al , **organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians**, journal of applied psychology, vol 59, 1979.

2 Kanter,R. M, **Commitment and social organization :As study of commitment mechanism in utopian community**, American socio – logical review, New York, USA, 1988, P135

⁵ أشرف سيد ابو السعود ، مشكلة الإلتزام و الولاء مظاهرها – أسبابها – علاجها ، (مكتبة الثقافة الدينية ، 2004) ، ص 54.

⁶ جوزايا رويس ، فلسفة الولاء ، ترجمة : أحمد الأنصاري ، (المجلس الأعلى للثقافة ، القاهرة ، 2002) ، ص 11.

وعرفه الرواشدة⁷ إن الولاء عبارة عن إرتباط الأفراد بقيم المؤسسة بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المؤسسة حيث فرق بين ثلاث مرتكزات يقوم عليها الولاء التنظيمي هي :

الإحساس بالإنتماء: ويظهر في التعبير عن الرأي بالمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها .

المشاركة والمساهمة الفعالة: من قبل القناعة النابعة من رضاه النفسي بأهمية الانشطة والأدوار التي يقوم بها .

الإخلاص: والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالإستمرار والعمل في المؤسسة في كل الظروف .

ويعرف أيضا بأنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته و إرتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح منظمته مع رغبة قوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة وتقوم على الإقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم ليس مجرد ما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع ، فالإرتباط وجداني الذي يتمثل في الإنتماء للمنظمة وتعزيز رغبته في البقاء والعمل"⁸.

وعرف أيضا أنه: "حالة نفسية تقوم على تمثّل الفرد لوجهة معينة كمسيرته المهنية أو المؤسسة أو العمل ، و الولاء هو إرتباط الفرد النفسي بوجهة ما وأن هناك ثلاث جوانب لهذا الإرتباط وهي⁹ :

الإذعان: ويرتبط بتوقعات الفرد لتلقي مكافئات مادية.

تحديد الهوية: ويعود الى درجة الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والإنتماء لهذه الجهة .

الإستدخال: ويرتبط بمدى تطابق قيم الفرد مع الجهة التي يبدي لها شعورا ايجابيا .

نلاحظ من هذه التعاريف أن هناك علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة ، وأن هناك مطالب لكلا الطرفين على غدارة المنظمة أن توازن بينهما ، فالمنظمة لها مسؤولية إتاحة الفرص للأفراد والعمل على تدريبهم وتوفير مناخ تنظيمي يساعد على العمل وإشباع حاجاتهم، بتقديم مختلف الحوافز وتدعم العلاقة الرسمية، وأن يشعروا بالمساهمة والإشتراك في إنجاز أهداف المنظمة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب والإبتعاد عن المحسوبيات ، ووضع نظام عادل للأجور وتخفيض القيود الإدارية على العاملين ليكونوا قوة إنتاج لا قوة إعاقة وعندما تستطيع القيام بهذه الأعباء وتستخدم العاملين لديها بشكل فعال، فإن إحتمالية زيادة الولاء التنظيمي لديهم تصبح كبيرة ، والعكس صحيح فعندما تفشل المنظمة في إشباع حاجات العاملين ورغباتهم ودوافعهم فإن الثقة تنعدم بينها وبينهم، ويسود جو من التوتر وعدم التعاون وثقل الكفاءة في الأداء والشعور باللامبالاة و يقل الإنسجام بين الفرد وعمله وتزداد نسب التسرب من العمل ويقل الإنتاج كما ونوعا عند ذلك ينخفض الولاء التنظيمي .

كذلك نلاحظ أن هناك إرتباط قوي بين الأفراد والمنظمة وهذا الإرتباط يمتاز بالرغبة في البقاء في المنظمة والحضور للعمل والعمل بشكل جيد .

ويمكن القول أن الولاء متغير سلوكي لا يمثل واقعا ملموسا ونستدل عليه من خلال الظواهر والسلوكيات ، ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو بإستخدام القوة والسلطة، بل هو نتيجة تفاعل وإرتباط بين المنظمة والعاملين فيها، و لمسارات نفسية، إجتماعية وبيئية مؤثرة على الأفراد وتجارب وخبرات طويلة .

1.1. الولاء التنظيميين حقيقة المفهوم والممارسة:

هناك عدة حقائق في السلوك التنظيمي حول الولاء التنظيمي منها¹⁰ :

⁷ الرواشدة خلف سليمان ، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالإنتماء و الولاء التنظيمي ، (دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2007)، ص87.

⁸ صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004)، ص181.

⁹ O'Reilly, I. C., & Chatman, J., Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, journal of applied psychology, 1986, vol 71, n°71, pp 492- 499.

الحقيقة الأولى: الولاء التنظيمي هو درجة إرتباط الفرد بمنظّمته وقبوله و إيمانه بأهدافها وقيمها و إلتزامه بتحقيق رسالتها ومقاومة جميع الإغراءات.

الحقيقة الثانية: الولاء التنظيمي لا يجسد واقعا ملموسا بل يمثل مفهوما تجريديا لواقع غير محسوس بذاته ،ولكنه واقع يحمل مؤشرات ودلائل تثبت حقيقة وجوده منها :

الفرد لديه القابلية لقبول أهداف وقيم المنظمة .

مستعد لبذل أقصى الجهود في سبيل تحقيق رسالة المنظمة .

رغبته الجامحة في البقاء و الإستمرار بالعمل في المنظمة.

الحقيقة الثالثة: الولاء التنظيمي لا يفرض بالقوة بل يمكن إكتسابه من خلال سلسلة من التعاملات النوعية داخل بيئة العمل.

الحقيقة الرابعة: يتسم الولاء التنظيمي بالإستقرار الكبير ذلك أن الفرد لا يمنح ولاؤه للمنظمة بسهولة بل يترث ويربط ويقارن ويختبر أهداف المنظمة وقيمها حتى يمنح ولاءه .

وإذا رجعنا الى واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية نجده لا يخلو من بعض المفاهيم العامة الموروثة، فقلما نجد عند طرح السؤال على العامل الجزائري صباحا: إلى أين أنت ذاهب ؟ يكون جوابه ببساطة "راني رايق للخدمة " و الإجابة الصحيحة هي "أنا ذاهب لكي أعمل" ، وعندما نجده لا يبالي بالمؤسسة و لا بامتلاكاتها يدافع ب" تاع البايك " ، نلاحظ عدم وجود أي إرتباط بين الفرد و المؤسسة فهو يعتقد أنه يعمل ليأكل فقط " راقدة وتمونجي " ، لا يحرص على ممتلكات المؤسسة ، وهذه السلوكات إن لم نقل أنها ترسخت في الذهنية الجزائرية و أنها السبيل للدفاع عن ما يعتقدونه حقهم الضائع.

2.1. الأهمية السوسولوجية و التنظيمية للولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي تحظى بالدراسة لأثاره في أداء وسلوك الأفراد وكذلك في إنتاجية المؤسسات وإنتظام أداؤها على النحو المرغوب به ، فضعف الولاء التنظيمي يقود إلى العديد من السلبيات مثل: الغياب ، التسرب الوظيفي، عدم الرضا ، الهدر في الموارد ، عدم المحافظة على الممتلكات ، تدني مستوى الأداء ، والعكس في حالة الولاء المرتفع حيث النتائج الإيجابية نتيجة إخلاص العاملين وتفانيهم في العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وسلوك المواطنة التنظيمية المطلوبة .

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وهذا ما وجدناه لدى عمال مؤسسة أنفراي أنهم يتنازلون عن جزء من أجورهم في حالة تعرض المؤسسة لأزمة حتى تسترجع قوتها ولا يتخلون عنها .

- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعاليتها المنظمة.

- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظمتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

¹⁰ عبد الله البريدي ، "أفاق في السلوك التنظيمي" ، مجلة التدريب و التقنية ، العدد 93، (المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ، الرياض ، أكتوبر)،

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الإستقرار، إنطلاقاً من ذلك برزت الحاجة الى المورد البشري ذو الولاء المرتفع و المعتقد و المؤمن بأهدافها وقيمها¹¹

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على مكافآت وظيفية قادرة على الإستمرار بالعمل وتنميته وتطويره، بالرغم كل الظروف التي قد تمر بها المنظمة، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة، وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي قد تمر بها المنظمة، إضافة إلى الشيء المهم من كل هذا مبدأ مقاومة المغريات و العروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض إستقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للإستفادة من خبراتها المتراكمة في إدارة الأعمال .

إن هذا الولاء الذي يصل إلى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة، فهو قد نتج عن جهود جبارة وذكاء قيادي متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين.

3.1. المقومات الأساسية للولاء التنظيمي:

أهم هذه المقومات ما يلي:

- قبول أهداف وقيم المنظمة وثقافتها .
 - توافر مستوى عالي من الإنتماء إلى التنظيم.
 - الرغبة الشديدة في البقاء و الإستمرار بالتنظيم والدفاع عنه.
 - الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية .
 - التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال و رغبات المنظمة.
- يتحقق الولاء التنظيمي بإستخدام المحفزات على مراحل يصعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية، فالولاء يبدأ أولاً من خبرات الفرد السابقة وقبل الإلتحاق بالعمل عن سمعة المنظمة وبيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد إلى العمل في المنظمة تكون لديه فكرة مسبقة و إستعداد للولاء، وبعد إنخراطه في جو العمل يصبح لديه الفرصة للتأكد أو عدم التأكد بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة و الحوافز و المكافآت المقدمة له، وتعد دراسات روبرت مارش R.March و مناري Manary من الدراسات المتميزة في هذا الشأن على تشكيل الولاء التنظيمي وهي:¹²
- وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون الفرد قادر على إشباع هذه الحاجات، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فسيترتب على ذلك إتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا و الإطمئنان و الإنتماء و من ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي .
 - الوضوح في الأهداف التنظيمية فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة تكونت فئات أكثر رسوخاً لدى الأفراد في الإنتماء و الإلتزام و من ثم كلما كان الولاء التنظيمي أكبر.
 - إشاعة مبدأ المشاركة فكرياً و وجدانياً لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف .
 - العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها وعلى نحو يساهم في تشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى العاملين وخلق الأجواء الإيجابية يشعر فيها العاملون بأهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا والروح المعنوية و الولاء التنظيمي .

¹¹ راتب السعود، "أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنيسيس ليكرت - نظام 1- نظام 4- وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم"، المجلة الأردنية، العدد 3، (عمان، 2009)، ص 25.

¹² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003)، ص 25.

- إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكون دائما مناسبة ومتطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة.
- بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الإحترام و الثقة المتبادلة بين الأطراف كافة.

ثانيا، ما الحاجة إلى ثقافة الولاء التنظيمي :

الولاء التنظيمي هدف و مرام كل مؤسسة ،وليس فقط الحصول عليه بل ترسيخه كثقافة و عقلية تتميز بها الموارد البشرية الجزائرية لأي منظمة كانت ، حيث إذا إستطاعت أي منظمة أن تمتلك هذه الملكة التنظيمية و السلوك الإيجابي جراء شعورها بالولاء فإننا حينها يمكن أن نقول بأنها ستظل متماسكة وتسير نحو الإرتقاء سواء بمواردها أو إنتاجها .

1. الولاء التنظيمي في فلسفة الفكر النظري :

1.1 المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي :يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى ما يلي :
1.1.1 المدخل السلوكي :هذا المدخل يرى أن العوامل النفسية و الإجتماعية أكثر تأثيرا وفعالية على ولاء الفرد ، وتقوم الفكرة الأساسية للمداخل السلوكية على أن الولاء يتمثل في نمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول حدود ما تتوقعه الوجهة التي يوالئها العامل ،أي أن الفرد العامل يبذل كل ما لديه في سبيل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها بعيدا عن كل الإغراءات و المكاسب المادية ،ومن أصحاب هذا المدخل: مودي ، ستيرز و بورتير &Mowday,Steers Porter ، حيث رأوا أن الولاء عبارة عن مدى تطابق واندماج الفرد مع منظمته وإرتباطه بها.¹³ و إستنادا إلى فيفر ولولر Fefr& Lolur فإن الولاء التنظيمي طبقا لهذا المدخل يتميز بثلاث صفات هي :

إمتثال الفرد لقيم وأهداف المنظمة .

إنخراط الفرد في دوره الوظيفي ضمن القيم والأهداف ورغبته المستمرة في البقاء في المنظمة لمدة أطول.
الإستعداد و الرغبة لبذل المزيد من الجهد من أجل المنظمة .

2.1.1 المدخل التبادلي :إنطلق هذا المدخل من إسهامات نظرية التبادل عند كل من هومانز وهربرت سيمون وبيتر بلاو وبيكر ،وتقوم هذه الفكرة على إفتراض أن العلاقة التبادلية تحدث بين ولاء الفرد و المنفعة التي يستفيد منها ،فلكل عمل يقوم به الفرد يكون له مقابل من الوجهة التي يخدمها ،وبناء على هذه العلاقة يصبح الولاء التنظيمي منتج طبيعي لعملية الإغراء.

2. القيادة الإدارية وهندسة الولاء التنظيمي:

تعتبر القيادة الإدارية أحد الركائز الأساسية لخلق و تنمية الولاء التنظيمي، و تعد ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص و توجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم و تعاونهم للوصول إلى الأهداف، و كذلك تعتبر القيادة علاقة ديناميكية بين القائد و المرؤوسين و حالة من التبعية دون مقاومة حيث تكون بواسطة قوة التأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الإتصال و التسيير نحو تحقيق الأهداف.

فالقيادة الإدارية هي التي تستطيع أن تثبت في الهيكل التنظيمي روح الحياة عن طريق إقامة العلاقات الربحية بينها، و بين العاملين و جعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المجموعة، و يقتضي ذلك عدم الوقوف عند الإعتبارات

¹³ فريدة زيني ،الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي ،(أطروحة دكتوراه غير منشورة)،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ،الجزائر، 2012.

المادية و العلاقات الرسمية، بل من الإهتمام بالجوانب الإنسانية و النفسية، فهي المصدر الذي يعد العاملين بالحماس و يغرس في نفوسهم روح التعاون و الإعتراز بالمهنة.

و القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين و يغرس في نفوسهم روح التعاون و الإعتراز بالمهنة، و القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين، و يدعم إعتقادهم بأهمية التنظيم و يبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المنظمة عن طريق دعم الإحترام المتبادل و مراعاة مشاعر العاملين؛ القائد الإداري هو نسق تنظيمي تدور حوله كل الأنساق الأخرى وهو الباعث ، ولا يتوقف إستمرارية النسق عليه وحده كفرد وإنما يستطيع ببراعته بناء أعظم مؤسسة نامية و مستمرة يكون الأساس فيها خلق إستراتيجية تعمل على غرس ثقافة للولاء و تشجيعه، وتنميته و تجسيده على أرض الواقع ، حتى يشعر التابعون بأهمية إنجازهم وهذا يكون كدافع و محفز لتجديد هذه الطاقة ، و يكون الأساس في هذا كله ينبع من حب المؤسسة و الشعور بالولاء التنظيمي إتجاه القائد و إتجاه المؤسسة التي يعمل فيها ، و يكون بتقديم حوافز و مكافآت معنوية و مادية الى رأس المال البشري ، وهذا هو دور القائد الإداري المتميز الذي يعمل على الإستثمار في رأس المال الفكري للتابعين و تقويته و إشعارهم أنهم جزء لا يتجزأ من هذه المنظومة المؤسسية .

هذه المهارات الفنية التي يجب أن يتمتع بها القائد التي يتمكن من خلالها التأثير في سلوك التابعين و تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

إنالولاء يحتاج إلى بيئة تعمل لتساعد ولا تعيق نمو مساحات التفكير الولايتي عند التابعين الذين يؤمنون بثقافة و عمال معاً بشكل تلقائي، خصوصاً إذا ما مكنا الأفراد من إطلاق قدراتهم الإبداعية و أدركنا كقادة إننا عندما نستخدم التفكير الإبداع بثقافة مؤسسية فاعلة فإننا نستطيع عبداً لمواجهة المواقف، وخلق ثقافة من الولاء التنظيمي .

ولأن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تضع الروح و حفيظ جميع مقومات الولاء التنظيمي، فإذا المتؤمن القيادة بالولاء ك فلسفة و منهج و سلوك كفيا للعمال الإداري و الفني، فإن عملية الولاء التنظيمي تظل موحات و تطلعات ليس لها أي فائدة ترجى. و يمكن لألية قيادة إدارية النهوض بهذا الدور من خلال تضمين أفكار و مقومات الولاء التنظيمي في إستراتيجياتها و خططها و برامجها الميدانية، و بشكل خاص أن تتضمن مجموعة من القيم و المبادئ التي تنميها لتوجه الولاء، هذه القيم و التوجهات تعطى للمنظمة العامة قوة دفعها لئلا نحول الإنجاز و التفوق و الإبداع و الإزدهار و الولاء.

وقدرة المنظمة على البقاء و الإرتقاء في ظل المنافسة رهينة بتبنها مجموعة القيم و التوجهات الإبداعية و الإلتزام بها، و تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي، فإذا توفرت هذه الشروط تكون المنظمة في أمان من أي أزمة تعصف بها، لأن تمسك عمالها بها سيقمها من كل المخاطر، و سيعتبرون أن المؤسسة مؤسستهم أي أنهم شركاء لا اجراء، وهذا ما تعمل به المنظمات اليابانية ولهذا إرتقت و صارت رقم واحد، و حتى النور الأسيوية الأربعة تخطت أزماتها و وصلت إلى الريادة في وقت قياسي بسبب تبنيها نهج الإهتمام بالموارد البشري و إشباع حاجاته و تحقيق أهدافه، و جعل أهدافه ضمن أهداف المؤسسة .

3. المهارات القيادة لصناعة ثقافة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري:

قبل التطرق إلى أهمية القيادة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي لابد على القيادة أن تتوفر على مجموعة من المهارات وهذه المهارات هي :

المهارات الذاتية: ويقصد بها الصفات و القدرات اللازمة في بناء شخصية القائد مثل: المهارات الجسدية ، القدرات العقلية كالإستعدادات الفكرية و الذهنية و أهمها: الذكاء ، الإبتكار ، ضبط النفس ، وكذا الكفاءة الإدارية ، وغالبا ما تكون هذه الأخيرة مقترنة بمؤشرات تدل فعلا على وجود هذه الكفاءة ومن بينها¹⁴: الحزم ، دقة النظر ، المستوى العالي للتأهيل ، الحضورية ، المثابرة ، مسaire الأفراد ويتصرف حسب الموقف وليس نمط واحد ويفتح الأبواب أمام أفراد للمناقشة و الحوار .

- يكون محبا لأفراده وعطوفا عليهم .

- يراعي قدرات و إستعدادات و نيات الأفراد فلا يتكبر و لا يتعالى .

- يخلق الإحترام و الثقة المتبادلة و التعاون في التفكير .

- واثق من مساعديه وقادر على توقيع الأوامر دون أن يقرأها¹⁵ .

شجاع وثاقب النظر .

مبدع خلاق ذو فكر نير ومجتهد .

المهارات السلوكية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد وخصوصا العمل على تنسيق جهودهم و العمل بروح الفريق .

القائد هو المثل الذي يقتدى به ، لذا فإن واجبه يتحتم عليه التماسك بالمبادئ و القوانين و الأنظمة .

- يعرف كيف يقود ، إنه الرجل العاقل ذو الأخلاق الشريفة .

- المهارات السياسية و الإدارية: ويقصد بالمهارات السياسية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ، ومهاراته في معرفة الصالح العام ، والأهداف العامة ، ويتطلب ذلك منه الربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية ، أي التوفيق بين الإتجاهات و الضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم .

- المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم ، وكيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف ، وبمعنى آخر هي قدرة القيادة الإدارية على إستخدام الوسائل العلمية و التكنولوجية لتحقيق الهدف

¹⁶

- المهارات الإنسانية: فإن إمتلاك القائد لها يجعله عضوا فاعلا في الجماعة ، وقادرا على بناء جهود تعاونية و خلق جو من الإستحسان و الأمن ، هذا يساعد على خلق مناخ تسوده روح العمل الجماعي ، وهذه المهارة هي أصعب من باقي المهارات لأن ما يدخل في هذه المهارات من علاقات إنسانية هي أكثر تعقيدا و تغيرا وتنوعا وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء¹⁷ .

وقد تم تحديد خمس مهارات قيادية يجب أن يمتلكها القائد:

- مهارة تفويض السلطة: وتعني إشراك العاملين في أعمال الرقابة ، وإن امتلاك القائد لهذه المهارة تدفع العاملين إلى

المشاركة في إتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة ومن ثم دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل .

- مهارة الحدس: وهي القابلية على التوقع بالتغيير و توسيع الرؤية المستقبلية وتبني الثقة وإمتلاك روح المبادرة وقبول التغيير .

¹⁴ عبد الغفار حنفي ، (إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1991)، ص 409

¹⁵ مراد بادي ، القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام ل م د ، (دار طليطلة ، الجزائر ، 2014)، ص 33.

¹⁶ سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999)، ص 192.

¹⁷ محمد حسن العمارة ، مبادئ الإدارة المدرسية ، (دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999)، ص 102.

- مهارة فهم الذات: وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه والتعرف على قدراته وإمكاناته و إختبارها من أجل إكساب مهارات معينة.
- مهارة الإنسجام: وهي قدرة القائد على فهم وإستيعاب مبادئ مسيرة العمل في المنظمة و قيم العمل و العاملين و إحداه التوافق بينها من أجل إنجاز أفضل .
- مهارة التبصر: وهي قابلية القائد على التصور و التمثيل و النظرة إلى ما وراء الحالات التي تواجهه في المستقبل ليتمكن من وضع خطة عمل لمواجهة تلك الحالات . 4. مبادئ القيادة الإدارية لتنمية الولاء التنظيمي:
- المبادئ تعتبر مرجع ودليل للقائد لتذكيره في النقاط التي يجب الإهتمام بها و الإنتباه إليها لتكون قيادته فعالة ومؤثرة ومنها ما يلي :
- إعرف نفسك وأعمل على تطويرها: على القائد أن يكون على دراية بما يجب أن يفعله و أن يحدد مواطن القوة و الضعف في شخصيته ومواهبه وعلاقاته الإجتماعية .
- الكفاءة: كفاءة القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين و رسم السياسات و الخطط وتوضيح الأهداف وهذا من خلال المعرفة الفنية والميدانية الواسعة¹⁸ .
- تطوير الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين: لأن القائد بمفرده لا يستطيع فعل أي شيء لوحده بل تعاون الجميع بشكل جيد لتحقيق النجاح ، وهذا لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس و إندفاع نحو تحقيق الهدف .
- تدريب المرؤوسين أن يعملوا كفريق .
- تحمل المسؤولية المهنية وتحمل المتاعب و الصعاب¹⁹ .
- إعطاء قدرا من الحرية في وضع الخطة و معالجة المشكلات .
- ضمان حرية الإتصال و التفاعل وجها لوجه بين أعضاء الجماعة و العمل على ضمان الأمن و الراحة جسميا ونفسيا .
- حسن الإصغاء إلى العاملين و الإنتباه إليهم .
- التقليل من إستعمال القوة في المركز و السلطة .
- الإهتمام بمصالح العاملين و التوفيق بين مصالحهم و مصالح المؤسسة .
- المعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة.
- و لأهمية القيادة الإدارية تعددت النظريات و الأبحاث التي تفسر علاقة القيادة بتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، وإرتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية مثل : الرضا الوظيفي، الأداء ، الإلتزام ، الولاء التنظيمي.
- فإرتباط الفرد عاطفيا بالمنظمة والمتمثل ذلك بإندماج الفرد بالمنظمة ، حيث يكون إيمان الفرد بأهداف المنظمة و قيمها مرتفعا، و يعزي السبب في ذلك بأن الفرد يجد ذاته من خلال المنظمة مما يدفعه إلى العمل جاهدا لتحقيق أهدافها.
- مما سبق يتضح بأن القيادة الإدارية تؤدي دورا كبيرا في زيادة درجة إيمان الفرد بأهداف المنظمة، فالمهمة الرئيسية للقيادة هي السعي إلى توجيه إهتمام الأفراد نحو الإهتمام بالمصالح العامة للمنظمة بدلا من المصالح الفردية وهي الوسيلة التي يمكن بها تعريف و إيضاح رسالة المنظمة للمرؤوسين و الدور المتوقع منهم لتحقيق هذه الرسالة²⁰ .

¹⁸ ظاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، (دارزهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997)، ص173.

¹⁹ عبدالله عبد الغني بسيوني، (أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1982)، ص340.

²⁰ عادل محمد زايد، "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 02، (مجلد 6، الكويت، 1998)، ص198.

- وسوف نبرز بعض العوامل أو الإستراتيجيات المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي ومنها :
- العمل على تنمية مشاركة العاملين في التنظيم: فالمشاركة هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي في المسؤولية عن تحقيق أهداف معينة و المشاركة الفعالة والتي تنطوي على الأسس العلمية.
 - أن تعمل على زيادة الحافزية عند الأفراد للمشاركة بقدراتهم وإبتكاراتهم لتحقيق الهدف.
 - العمل على بناء ثقافة مؤسسية: تعني أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق إحتياجاتهم و العمل على إشباعها ، ثم النظر إليهم و التعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم ، و التي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي و المناسب وتوفر القدر اللازم من الإحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة .
 - العمل على تحسين المناخ التنظيمي لزيادة الحيوية و الإنتاجية : يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز بيئة العمل، و التي تشمل نواحي التنظيم الرسمي و حاجات العاملين وطبيعة الإتصالات التنظيمية و أساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم و تأثر في سلوكهم و في كل السلوك التنظيمي ، إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق و الوئام و التسامح و التعاون و العدالة و المساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي و يعزز شعورهم بالولاء للمنظمة ، أما المنظمات ذوات البيئات المتسلطة و المثبطة بمعنويات العاملين، أوالتي تتصف باللامبالاة و عدم الحيوية ، ففي تنظيما تشجع على تسرب العاملين و لا تنم فهم قيم الولاء و لذلك فإن من الضروري الإهتمام بالبيئة التنظيمية و تحقيق التوافق بين الإنجاز و تحقيق الأهداف من جهة و العناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين .
 - تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز بنوعها : على المؤسسة إتباع إستراتيجية إشباع الحاجات ، حيث أن الفرد لديه حاجات تساهم في تكوين السلوك الوظيفي لديه ، فالسلوك يكون إيجابيا أو سلبيا حسب قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإن ذلك يؤدي إلى إتباع نمط سلوك إيجابي و يكون له أثر طيب في نمو الولاء التنظيمي للعمال ، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها وبالتالي يميل الفرد الى البحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته .
 - العمل على بناء ثقافة منظماتية: حيث أن النظر إلى الأفراد كأعضاء في بيئة العمل تعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل، مما يزيد من قوة تماسك المنظمة و زيادة الولاء لها. وهذا ما تتميز به الإدارة اليابانية.
 - إتباع نمط قيادي ناجح: الذي يستطيع أن يعمل على زيادة ولاء الأفراد و بناء شقتهم و تحقيق الأهداف فإتباع القيادة نمط فعال يهتم بتوسيع اهتمامات الأفراد و دفعهم للإحساس بالمسؤولية و قيمة أعمالهم كفيل بخلق ثقافة من الولاء التنظيمي.
 - فالقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يساهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين و يقوي إعتقادهم بالتنظيم و إيمانهم بأهدافه ، و يبعث فيهم الرغبة في بذل الجهود لتحقيقها و يمتلك القدرة على التأثير في السلوك ، و يراعي مشاعرهم و يعاملهم كشركاء ، فمعاملة الموظف على أنه شريك تعني له الكثير و تحفزه معنويا فيحرسون على المنظمة و يناضلون من أجل تحقيق رؤاها و المحافظة على أصولها و زيادة قدراتها على الإنتاج و الإبداع و المنافسة .
 - مما سبق يتضح بأن القيادة الإدارية تؤدي دورا كبيرا في زيادة درجة إيمان الفرد بأهداف المنظمة ، فالمهمة الرئيسية للقيادة هي السعي إلى توجيه إهتمام الأفراد نحو الإهتمام بالمصالح العامة للمنظمة بدلا من المصالح الفردية وهي الوسيلة التي يمكن بها تعريف وإيضاح رسالة المنظمة للعاملين و الدور المتوقع منهم لتحقيق هذه الرسالة 5. واقع الولاء التنظيمي...مؤسسة انفرادي أنموذجا :

تعد مؤسسة انفراراي /شركة ذات اسهم من المؤسسات الوطنية الناجحة، لاسيما بعد تحصلها على المرتبة الاولى كأحسن مؤسسة وطنية في الجزائر لعام 2015 ، كمؤسسة تهتم بالعمل و الإنجاز دون نسيان أهم مورد يستحق الإعتناء ألا وهو المورد البشري ، من خلال الإستثمار في قدراته وتطوير مؤهلاته ومنحه الثقة والوقت الكافي لتحقيق ذاته في العمل ، من خلال جملة من الإستراتيجيات والسياسات المتبعة من طرف إدارة المؤسسة ، فالعامل تكفيه كلمة شكر وإطراء من مديره في العمل لكي يقدم أفضل ما عنده دون حاجته الى رقابة رسمية ، فهو يراقب نفسه وهذا ما لاحظناه عندما أجرينا مقابلات مع بعض عمال المؤسسة ، فهم يعتبرون مؤسسة انفراراي العائلة الكبيرة و يجب الإعتناء بها و المحافظة على ممتلكاتها و كأنها ممتلكاتهم الخاصة ، و العمل بإخلاص يكون أساسا عندما يغيب المسؤول لأنهم ليس بحاجة لوجوده لكي يعملوا ، بل العكس يرون أنها أمانة يجب الحفاظ عليها ، فتحفيزه الدائم لهم و إشباع حاجاتهم خاصة منها النفسية تركت أثرا في إرتفاع روحهم المعنوية، أدت بهم إلى خلق مناخ تنظيمي إنساني يتميز بالعطاء والعمل بتفاني حتى ترتقي المؤسسة ، كما أن المؤسسة لم تغفل أن للإنسان حاجات غير المعنوية ، فالحاجات المادية أيضا يجب إشباعها قدر المستطاع ، فالمؤسسة تتكفل بمصاريف النقل سواء من حيث منح سيارات خاصة للإطارات ، أما بقية العمال فيتم منحهم بطاقة للركوب المجاني في خطوط السكك الحديدية ، اما الذين لم يستفيدوا من هذه الخدمة فيتم تعويضهم بمبلغ شهري قدره 2100 دج ، كما يتم منح شقق لأصحاب الكفاءة و الاقدمية ، وتمنح إعانات مالية للعاملين المتزوجين الذين لا تعمل زوجاتهم من إعانة قدرها 2200 دج شهريا ، إلى جانب التكفل بالمرضى من خلال منحهم سيارة و سائق خاص طوال فترة العلاج ، حتى أنها لم تنسى أبسط الأمور فإذا تعرض عمال النظافة إلى ضرر وتوسخ يتم تعويضهم ماليا عن هذا الضرر و هذه لمسة قيادية تعني الإهتمام بأبسط عامل في السلم الهرمي إلى أكفء عامل .

كما يتم تشجيع الأفكار و الإبداعات من خلال وضع صندوق للأراء ، حيث يمنح صاحب أفضل فكرة مبلغ مالي معين ، وهنا المؤسسة تعمل على تشجيع وتنمية الإبداع و خلق روح الإبتكار و التجديد لدى مواردها .

يتضح أن مؤسسة أنفراراي تلجأ إلى التحفيز بنوعيه المادي و المعنوي حتى ترتقي و تحقق الميزة التنافسية من خلال إشباع حاجات مواردها الذين هم أساس المؤسسة وقلبيها النابض .

إن هذا الإهتمام أدى إلى وجود نوع من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة ، ناتج عن السياسات و الإستراتيجيات التي إتبعها قيادة المؤسسة في إعتبار العامل أنه شريك إستراتيجي وليس مجرد أجير ينتظر نهاية الشهر ليقبض حق تعبه ، بل العامل هنا يسعى بكل جهد ولو على حسابه الخاص إلى تحقيق أهداف المؤسسة و بذل الجهود من أجلها وبقاءها في الريادة ، و إعتبارها العائلة الكبيرة التي لا يمكن الإستغناء عنها بل يجب حمايتها و العمل على توسيعها ، فترسخت هنا ذهنية حب المؤسسة و الإخلاص لها و قبول قيمها و أهدافها و ترسخت معها قيم الولاء التنظيمي لمؤسسة أنفراراي الجزائرية .

خاتمة :

يرتبط نجاح أي مؤسسة بقدرتها على تحقيق أهدافها وإستثمارها الجيد لمواردها البشرية خاصة و كلما كان هؤلاء الأفراد على مستوى عالي من الولاء كلما إستطاعت المؤسسة القيام بدورها و تحقيق أهدافها المرجوة لإعتبار الولاء أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.

ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي لكونه أساس لإتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة تعددت العوامل المؤثرة فيه وبرزت دراسات ومدخل إهتمت بتفسيره لتبرهن أنه مرتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية.

إن قدرة القيادة الإدارية على تقديم رؤية مقنعة وإيصالها للعاملين مع تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها كل ذلك يسهم لدفع العاملين لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف و الإندماج مع قيم المنظمة وأهدافها، فالأسلوب القيادي هو المساهم الأول في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري .

المراجع :

- أنيس ابراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، (مجمع اللغة ، دار إحياء التراث العربي ، القاهرة ، 1972).
- فاروق مداس ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، (دار مدني للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003).
- 3-Porter et al , **organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians**, (journal of applied psychology, vol 59, 1979).
- 4 -Kanter,R. M, **Commitment and social organization:As study of commitment mechanism in utopian community**,(American socio – logical review, New York, USA, 1988).
- 5 - أشرف سيد أبو السعود ، مشكلة الإلتواء و الولاء مظاهرها – أسبابها – علاجها ، (مكتبة الثقافة الدينية، الكويت ، 2004).
- 6- جوزايا رويس ، فلسفة الولاء، تر: أحمد الأنصاري ، (المجلس الأعلى للثقافة ، القاهرة ، 2002) .
- 7- الرواشدة خلف سليمان ، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالإلتواء و الولاء التنظيمي ، (دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007).
- 8- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية 2004) .
- 9- O'Reilly, I. C.& Chatman, J, **Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior**,(journal of applied psychology, vol 71, n°1.1986).
- 10- عبد الله البريدي ، "أفاق في السلوك التنظيمي" ، مجلة التدريب و التقنية ، العدد 93، (المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ، الرياض ، أكتوبر 2006).
- 11 - راتب السعود ، "أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت – نظام 1- نظام 4- وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم" ، المجلة الأردنية ، العدد 3، (عمان ، 2009).
- 12 - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، (دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2003).
- 13- فريدة زيني ، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة حسيبة بن بوعللي الشلف، الجزائر ، 2012 .
- 14- ظاهر محمود كلادة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، (دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997).
- 15- عبد الغفار حنفي ، إدارة الأعمال ، (الدار الجامعية ، القاهرة ، 1991).
- 16- مراد بادي ، القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام ل م د ، (دار طليطلة ، الجزائر ، 2014).
- 17- سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999) .
- 18- محمد حسن العمارة ، مبادئ الإدارة المدرسية ، (دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999).
- 19- عبدالله عبد الغني بسيوني ، أصول الإدارة العامة ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1982) .
- 20- عادل محمد زايد ، "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 02، (مجلد 6، الكويت، 1998).