

ممارسات السلطة بين الالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي في منظمات العمل

## Authority practices between job commitment and organizational loyalty in labor organizations

د. عبد العزيز زواتيني<sup>(1)</sup> \* . ط. د. إسماعيل صالي<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> جامعة البويرة، الجزائر، مخبر الفرد العائلة والمجتمع، مقارنة نفسية اجتماعية  
a.zouatini@univ-bouira.dz

<sup>(2)</sup> جامعة البويرة، الجزائر، مخبر متعدد التخصصات في علوم الإنسان والبيئة في  
المجتمع، sali.ismail1984@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/11/20؛ تاريخ القبول: 2022/02/14؛ تاريخ النشر: 2022/06/01

### ملخص:

نتطرق في هذا المقال إلى ممارسات السلطة بين الالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي، فكلاهما مرتبطين بممارسات السلطة نحو الفرد والجماعة والبيئة (التنظيم) الموجودين فيه، لذلك وجب على ممارسي السلطة في أي تنظيم العمل في إطار تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بهدف خلق مناخ تنظيمي يتسم بالاستقرار والتوازن، وفي حال انتقال وتحول المنفذين للعمل في منظماتهم إلى ممارسين للسلطة فيها فإنه يصعب عليهم الالتزام الوظيفي وتطبيق القوانين، فيتبنوا استراتيجيات أخرى يمارسون من خلالها مهامهم على الأفراد والجماعات، فكل فاعل يسعى في التنظيم إلى اختيار وتحقيق أهدافه سواء كان ممارسا للسلطة التنظيمية أو منفذا للعمل، ونحن في مقالنا هذا نحاول إبراز دور ممارسي السلطة في التنظيم ودورهم بين الالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي وهذا من خلال ضبط محددات الالتزام الوظيفي وكذا أبعاد الولاء التنظيمي وكيفية تأثيرهم على الأفراد والجماعات في التنظيم ككل.

كلمات مفتاحية: ممارسات السلطة؛ الالتزام الوظيفي؛ الولاء التنظيمي؛ منظمات العمل.

**Abstract:**

In this article, we address the practices of authority between functional commitment and organizational loyalty, both of which are linked to the practices of power towards the individual, the community and the environment (organization) in which they are present, so the practitioners of the authority in any organization must work within the framework of the application of laws and regulations in order to create a stable and balanced regulatory climate, and in the event of the transfer and transformation of the executors to work in their organization to practitioners of power in it, it is difficult for them to commit to functionality and the application of laws, so they adopt other strategies practicing those who practice from During which their tasks are on individuals and groups, each actor seeks to choose and achieve his goals whether he is a practitioner of organizational authority or an executor of the work, and in this article we try to highlight the role of practitioners of the authority in the organization and their role between functional commitment and organizational loyalty and this by adjusting the determinants of functional commitment and such dimensions of organizational loyalty and how they affect individuals and groups in the organization as a whole.

**Keywords:** Power practices; job commitment; organizational loyalty; labor organizations.

**المقدمة:**

من أبرز إشكاليات تطبيق اللوائح والقوانين في التنظيمات هي محاولة ضبط العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وهو ما يؤدي بنا إلى التفكير في ممارسات السلطة التنظيمية للفاعلين\* على مستوى التنظيم اتجاه العاملين معهم، فانتقال ممارسات السلطة من أعلى هرم الهيكل التنظيمي إلى أدنى مستوياته يتوقف على الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين وبنوع من المرونة لمحاولة خلق ولاء تنظيمي لباقي العمال، و هنا يثار

\* تم استخدام مفهوم الفاعلين او الفاعل، وهو مفهوم استخدمه ميشال كروزيه في كتابه الفاعل والنسق L'acteur et le système، 1965، فالفاعل حسبه قد يكون فردا أو جماعة وله هامش من الحرية في التنظيم فهو مستقل ومبادر، ونحن في هذا المقال نقصد به كل الأفراد والعمال سواء كانوا رؤساء او مرؤوسين داخل التنظيم.

نقاش حاد في الكيفية التي تمارس بها السلطة عند استخدام اللوائح القانونية من طرف الفاعلين، فالزامية تطبيقها على الأفراد والجماعات المتجانسة وغير المتجانسة في ثقافتها يطرح على ممارسي السلطة صعوبة في تطبيقها بالنزول من قوانين ذات طابع تجريدي إلى واقع ينتج عنه بيئة تنظيمية مستقرة، و على هذا الأساس نطرح التساؤل التالي: كيف يلتزم ممارسي السلطة في منظمات العمل بتطبيق القوانين واللوائح لهدف خلق بيئة تنظيمية مستقرة؟ وللخوض في هذا الموضوع يجدر بنا التطرق الى:

### أولاً: تحديد المفاهيم:

#### 1. مفهوم السلطة:

يعد مفهوم السلطة من المفاهيم المتشعبة وهذا لاستعماله في العديد من الميادين والتخصصات، فقد جاء مفهوم السلطة في معجم "le petit Larousse" بأنها: "القدرة على فعل شيء لإحداث تأثير"، كما عرفها أيضا بأنها: "القدرة على التصرف لحساب شخص ما"<sup>(1)</sup>، و من خلال التعريف الأول يمكن أن نستنتج بأن مفهوم السلطة مرادف لمفهوم القدرة على التأثير، و التعريف الثاني يوضح إمكانية تفويض هذه السلطة، و من جهة أخرى نجد تعريف دهال الذي يعتبر أن السلطة هي " قدرة شخص أ على التوصل إلى جعل شخص آخر يقوم بشيء ما لم يكن ليقدم عليه لولا تدخل أ"<sup>(2)</sup>، و يتضح لنا هنا بأن السلطة هي علاقة غير متكافئة بين شخصين أو بين شخص وجماعة يتم بموجبها عملية الأمر وتوقع الطاعة من قبل الطرف الآخر، ولا يتم هذا إلا من خلال الالتزام بتطبيق القوانين في إطارها التنظيمي والتي تسير في ضوئها المنظمة.

ومن بين التعاريف المهمة التي اهتمت بمعالجة مفهوم السلطة داخل المنظمة نجد تعريف ناصر قاسيمي<sup>(3)</sup>: " السلطة هي الحق القانوني والرسامي في التأثير في الآخرين من

(1) -LE PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ 2016 , P 918

(2) - Hogue et all; groupe pouvoir et communication ;presse de l'université du Québec,1989,P50 .

(3) ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

خلال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات بما فيها الجزاء والعقاب"، أو هي "الوضعية التي تجعل بعض الأفراد داخل التنظيم قادرين على تنفيذ المهام وفرضها على الآخرين من خلال آلية فرض الطاعة والأوامر وتنفيذها بمختلف وسائل الإلزام والرضا".

وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج من هذين التعريفين أن السلطة ما هي إلا التزام بتطبيق مجموعة من القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين على مستوى التنظيم، حيث أن درجة الالتزام في تطبيق هذه الأخيرة (اللوائح التنظيمية) تتفاوت حسب طبيعة النظام والخلفية التي يعمل بها الرئيس اتجاه مرؤوسيه ونشير هنا إلى نمط ونوع استخدام السلطة، والذي قد يكون بطريقة دكتاتورية يتم من خلالها تنفيذ أوامر العمل، كما يمكن أن يكون نمط السلطة ديمقراطي يسعى إلى تحقيق الأهداف وتطبيق القوانين بصيغة فيها هامش من الحرية اتجاه العاملين، أي محاولة الموازنة بين تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين في آن واحد، وهذا ما يعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ويعزز الولاء التنظيمي. وهنا نشير إلى مفهومين في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية وهما الالتزام في السلطة والذي يعبر عنه الكثير من الباحثين بالالتزام التنظيمي، والثاني هو الولاء التنظيمي والذي يشير إلى العلاقة التي تربط الرئيس بالمرؤوس بحيث يلتزم كل منهم بإنجاز عمله المسند إليه وفقا للقوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها، وعليه نحاول إعطاء بعض التعاريف التي تناولت هذين المفهومين.

## 2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي اتجاه العمل لا يقتصر على العمال فحسب، بل يتعدى أيضا إلى التزام الفاعلين الممارسين للسلطة بتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية لأجل تحقيق أهداف التنظيم، وقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة نفسية واجتماعية وغيرها وللوقوف على حقيقته السوسولوجية نجد: تعريف **porter @Smith1970** "بأنه توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة" ويعرفه **Decotus@summers 1987** "على أنه امتداد وتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف وأهدافه التنظيمية بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم.<sup>(1)</sup> كما يعرفه

(1) عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية، لآراء أعضاء الكادر

شيلدون *Sheldon*: بأنه " اتجاه يربط بين الفرد والمنظمة"<sup>(1)</sup> ويعرفه كـ *Konter*: " الالتزام الوظيفي هو رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي"<sup>(2)</sup>. كما عرفه ستيرز (1977sterrs)" بأنه انتماء الفرد القوي لمؤسسته والمساهمة الفعالة بها"<sup>(3)</sup>. يعرفه الكايد بأنه "استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع وجود الرغبة في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها"<sup>(4)</sup>.

ويعرفه *Porter* أيضاً " بأنه يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها"<sup>(5)</sup>. ويعرفه ناصر قاسيمي بأنه: " حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الآخر، و التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها ورغبة الاستمرار فيها"<sup>(6)</sup>.

يمكننا أن نستنتج من خلال هذه التعاريف أنّ الالتزام التنظيمي يشمل ثلاثة عناصر مهمة نذكرها وهي: - تقبل العامل أو الموظف لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.

- رغبة الموظف البقاء والاستمرار في العمل بالمنظمة.

- محاولة الموظف لبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف التنظيم

- 
- التدريبية في كلية الإدارة الاقتصادية، قسم إدارة أعمال. جامعة القادسية، الكويت 2007، ص 10.
- (1) علاء الدين عبد الغني، دراسة تحليلية لمحددات الالتزام الوظيفي وأثره على فاعلية التنظيم بالتطبيق على القطاع العام والخاص: رسالة ماجستير. - جامعة القاهرة: (دن)، 1998 - ص، ص.70-71.
- (2) محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، ج.4، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2009 - ص16.
- (3) أحمد بن حميد بن محمد العبادي، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديرية التربية مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة لنيل درجة ماجستير، أم القدس، المملكة العربية السعودية 1920، ص13.
- (4) محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، دار الحامد عمان، 2006، ص 63.
- (5) محمد الصيرفي، المرجع نفسه، 2009 - ص 17.
- (6) ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق، ص: 20

والمنظمة.

و بالتالي يعتبر الالتزام التنظيمي بمثابة استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها من خلال انتمائه لها واستمراره بالعمل فيها، مع قبول قيمها التنظيمية ومحاولة بذل جهد من أجل تحقيق أهدافها، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الفرد المتميز المطلوب نحو الأداء. ومدخلتنا هذه تستند على تعريف ناصرقاسيمي وذلك نظراً لأنّ هذا التعريف يتصف بالشمولية والتكامل، حيث يجمع ثلاثة عناصر وهي:

✓ الولاء التنظيمي يعبر عن درجة ارتباط وانتماء الموظف أو العامل بالمنظمة التي يعمل بها.

✓ القيم التنظيمية وتمثل قبول الموظف لأهداف المنظمة داخل التنظيم وفقاً لقوانينها التي تسير في ضوءها.

✓ محاولة الموظف بذل أكبر جهد ممكن في العمل بالمنظمة ما يجعله يقوم بأداء متميز في إنجاز عمله.

فحسب تصورنا للموضوع فإن إلغاء أحد هذه الجوانب من محتويات الالتزام التنظيمي في ممارسات السلطة يفقده أحد عناصره الجوهرية أو الأساسية.

مما سبق يمكن اعتبار أنّ الالتزام التنظيمي يتضمن عدّة مجالات ومستويات نذكر منها: الالتزام نحو إنجاز العمل، الالتزام بمسؤولية الواجبات والمهام الداخلية التي تخص العمل، الالتزام بأوقات العمل في المنظمة، الالتزام نحو القوانين والتعليمات التي تسير في ضوءها، إضافة إلى الالتزام نحو جماعة العمل من حيث العلاقات المهنية المتبادلة بينهم والتي تحددها القوانين والتعليمات التنظيمية لتجنب تداخل العلاقات في العمل، فمجمال هذه الالتزامات يكون ضمن ممارسات السلطة من طرف الفاعلين في التنظيم تحت مجموعة من القوانين واللوائح التنظيمية وبالتالي يلتزم كل من الرئيس والمرؤوس بتطبيقها وهو ما يسمح باستقرار المنظمة وأفرادها ووبالتالي تحقيق أهدافها.

## 1-2. ممارسات السلطة ومحددات الالتزام التنظيمي:

يجدر التذكير بأنّ الالتزام بتطبيق القوانين يكون بين الطرفين، الفاعلين الممارسين للسلطة والتزامهم بمسؤولية تطبيق القوانين من جهة، والموظفين أو العمال والتزامهم

بتنفيذ إجراءات العمل واللوائح التنظيمية من جهة أخرى، حيث تعددت اجتهادات الباحثين حول دراسة ممارسي السلطة ومحددات الالتزام التنظيمي، والعوامل تتحكم فيه والتي نذكر منها<sup>(1)</sup>:

- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام لدى الأفراد، فكلما كانت الأهداف واضحة، كلما كان فهم الأفراد لوظائفهم والتزامهم المهني أكبر.

- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية لتحقيق الأهداف وبالتالي المشاركة تعمل على زيادة ارتباط العاملين ببيئة عملهم بشكل أكبر وبالتالي تحقيق الالتزام التنظيمي .

- العمل على تحسين المناخ التنظيمي : المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل بيئة العمل، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو عمل إيجابي ويعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويشعر العاملون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بدرجة عالية من الثقة، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي الذي ينتج عنه التزام تنظيمي أكثر .

- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب الاستقرار في العمل بالمنظمة أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوفير الحوافز المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء وتقليل التكاليف.

- العمل على ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ لأفرادها أداء متميز، وتعمل على توفير درجة كبيرة

(1) محمد الصيرفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي-الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،

من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، كالذي يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وبالتالي الالتزام والولاء لها.

- أنماط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الأفراد بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز العمل من خلال تنمية مهارات الأفراد، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع رفع درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين .

- الخصائص الوظيفية: من المتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي خصائص الوظيفة وصفاتها وأدوار العاملين فيها، والاهتمام هنا ينصب إلى أي مدى يؤدي الاختلاف المتباين في متطلبات الوظيفة إلى التأثير على التزام العاملين<sup>(1)</sup>.

- الخصائص أو السمات الهيكلية: دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي ونقصد بهذا مدى تأثير الهيكل التنظيمي على تقييم المهام والوظائف على فريق العمل بالمنظمة مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وبالتالي رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

نستنتج من الخصائص المذكورة أعلاه أن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم إلا من خلال التزام الفاعلين الممارسين للسلطة بتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية وذلك بالاعتماد على قيادة ذات كفاءة تتكيف مع العمال أو الموظفين حسب نشاط المنظمة، والذي يستدعي أحيانا مشاركة العمال والموظفين في اتخاذ بعض القرارات خاصة عندما يمتلكون سلطة عمل تقنية تستدعي مشاورتهم، وعليه يرقى هذا النمط من التنظيم إلى بناء ثقافة تنظيمية مؤسسية تتميز بالعقلانية في أداء المهام والوظائف، كما يمكننا القول أنّ البحث في موضوع الهياكل التنظيمية يفرض ضرورة التطرق إلى مفاهيم أخرى في درجة كبيرة من الأهمية ومنها: المنظمة، التنظيم، التصميم التنظيمي، والهيكل التنظيمي. كما عرفه علماء الإدارة هو "شكل تحدد المنظمة من خلاله كيفية تقسيم المهام واستخدامها للموارد وكذلك التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة"<sup>(2)</sup>، ونفهم

(1) خيري أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، اطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه LMD، تخصص علم الاجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019-2020، ص 57.

(2) موسى اللوزي، التنظيم والإجراءات العمل، ط 2- عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص 45.

من هذا أن الهيكل التنظيمي يهدف إلى تقسيم العمل بين الموظفين أو العمال بالدرجة الأولى من أجل خلق توازن في أداء المهام وبالتالي خلق بيئة تنظيمية مستقرة تهدف إلى الالتزام بقوانين ولوائح التنظيم، فالهيكل التنظيمي أداة مهمة وهادفة تساعد التنظيم للوصول إلى الأهداف المخطط لها مسبقاً، حيث نستخلص أنّ الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الوظائف التالية: تحقيق أهداف التنظيم، وصف الوظائف وتحديدها، التنسيق بين الأفراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية

في الأخير يمكن القول أن مجمل هذه الخصائص المذكورة أعلاه تساهم إلى حد بعيد في محاولة ضبط علاقات ممارسات السلطة بين الفاعلين والمنفذين للعمل، وذلك باستخدام المرونة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية لأجل بيئة تنظيمية متوازنة.

### 3- مفهوم الولاء التنظيمي: تعددت تعريف الولاء التنظيمي ذلك أنّ الولاء

يتم دراسته في منظمات العمل ومن بين هذه التعاريف نذكر: تعريف الحريم بأنه اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة " فهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرارها ونجاحها وبقائها.<sup>(1)</sup>

يرى بورتر *Porter* وزملاؤه أنّ الولاء التنظيمي يعني: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، ويعرفه بوشمان على أنّه "عدم رغبة العاملين ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية"، كما يعرفه أوريلي على أنّه "الارتباط الذي يجمع الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة"<sup>(2)</sup>. ويتطور عنصر الولاء من خلال ما يعيشه الأفراد في مجتمعاتهم التي يتعرضون فيها لمواقف تساعد في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم، فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية فإنهم يعيشون في بيئات يغلب عليها

(1) عبد الفتاح صالح خليفات، متى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 43، سنة 2009، ص292.

(2) القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق، 2008- ص 253.

طابع الصراع التنظيمي، الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وانخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي، أما إذا كانت مشاعر الأفراد إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم، فإن ذلك سيُشجع وينمي عامل الولاء والانتماء لديهم، ومن ثمّ رفع إنتاجيتهم وبالتالي تستطيع المنظمة المحافظة على بقائها واستمراريتها وتحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>. كما يعرفه أورلي وكالدويل **orilly et caldwell** هو "ارتباط الفرد النفسي بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة"<sup>(2)</sup> ويقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يمكن أن يصل إليها الفرد من اندماجه بعد فترة من التجديد للعقد المؤقت والتفاعل مع زملاء العمل، و العلاقات الحسنة، التعاون والتبادل للمعلومات، الولاء للجماعة وعدم السعي للتحويل إلى جماعة أخرى، ويضيف الباحث قائلاً: "كما نقصد به درجة التجاوب القائم بين العامل ومسؤوليه بنجاح مؤسسة عمله ودرجة تفضيله الاستمرار في العمل بها"<sup>(3)</sup>.

فمن خلال هذه التعاريف نرى أنّ الولاء التنظيمي للأفراد أو جماعة العمل في منظمات العمل قد يتفاوت من منظمة إلى أخرى، ويتّضح ذلك من خلال الصور المختلفة التي تتخذها تعبيرات الأفراد عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه جماعاتهم أو منظماتهم، حيث يمكننا أن نقيّم مدى تماسك تلك الجماعة وتحديد التعاون والعلاقات فيما بينهم، كما نرى أنّه كلما ازداد شعور أفراد الجماعة أو المنظمة بأنهم مسؤولون على إنجاز عملهم المسند إليهم وبجديّة، كلما كان ذلك دليلاً على ازدياد ولائهم اتجاه عملهم بالمنظمة، وهذا ما يؤدي بدوره إلى التزامهم أكثر في القيام بالمهام المسندة إليهم.

ويمكننا أن نشير إلى أن هناك فرق بين الولاء للتنظيم والذي يعبر عن علاقة العامل بالمنظمة في صورتها الإيجابية ومن جهة أخرى ولاء العامل لرئيسه الذي يمارس

(1) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة- عمان: داروائل للنشر، 1999- ص 18.  
 (2) راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية، جامعة عمان العربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد (1+2) سنة 2009، ص203.  
 (3) الشريف صديق، عقود العمل المؤقتة الدائمة بالتجديد وبناء هوية العامل، دراسة حول واقع التشغيل بالقطاع الاقتصادي مؤسسة البناء الحديدية بسيدي موسى نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر(2)- 2014.

اتجاهه سلطة تنظيمية، ومن هذا نرى أن المرؤوسين أصبحوا يوطدون علاقتهم مع رؤسائهم في العمل من خلال استخدامهم للولاءات لأجل تحقيق أهدافهم الشخصية مثل حصولهم على ترقية أو بعض الحوافز المادية الإضافية وغيرها.

1-3. ممارسات السلطة وعلاقتها بأبعاد الولاء التنظيمي: يرتبط الولاء التنظيمي بممارسات السلطة نحو الفرد والبيئة التي يعمل بها وهما يتميزان بالحركية والديناميكية المستمرة الأمر الذي يؤدي إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر في ولاء الأفراد العاملين بالمنظمة والتي يمكن تقسيمها إلى أربعة أبعاد هي:

#### ➤ الأبعاد المتعلقة بالصفات الشخصية:

وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة للعاملين أو الموظفين، ومن بين هذه الصفات نجد:

- العمر (السن): يلاحظ أن أغلب المواضيع التي تناولت الولاء التنظيمي أوضحت بصفة عامة أن العاملين من صغار السن يكون ولائهم لمنظماتهم أقل من العاملين الكبار<sup>(1)</sup>. ويرجع ذلك حسب اعتقادهم إلى أن السن متعلق بفترة العمل التي يقضيها العامل أو الموظف في عمله ما يكتسبه خبرة وتجربة بالعمل وبالتالي بناء هوية العمل الخاصة به في المنظمة.

- الجنس: يلاحظ أنه بصفة عامة الذكور أقل ولاء لمنظماتهم وأكثر تركا للعمل من الإناث ويرجع السبب في ذلك لتعدد فرص العمل المتاحة أمام الذكور مقارنة مع الإناث مما يجعل الإناث أكثر استقرارا وولاءاً للمنظمة<sup>(2)</sup>. وعليه فالجنس من العوامل المهمة في بناء الولاء للمنظمة ويظهر ذلك من خلال الفروق الواضحة بين الذكور والإناث نحو المنظمات التي يعملون فيها، إذ أننا نلاحظ في وقتنا هذا زيادة في نسبة النساء العاملات في منظمات العمل مقارنة بالرجال وهو ما جعل المرأة تحتل بعض المناصب الحساسة في التنظيم مما أكسبها ممارسة للسلطة وتطبيقها للقوانين واللوائح التنظيمية، وهذا ما

(1) خيري أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، مرجع سابق، ص 61.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 326.

يجعلنا نقول أن هناك اختلاف بين الرجل والمرأة في ممارسة السلطة بعقلانية.

- **المؤهل العلمي (المستوى التعليمي):** فيما يخص العلاقة بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، فإن نتائج الدراسات جاءت متباينة، فمن خلال الدراسة التي قام بها كل من "بيري" "Perry" و " أنجل " "Angel" تبين أن ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد له إسهام مباشر في تكوين الولاء التنظيمي، وهو ما يفسر أن المستوى التعليمي يعطي امكانية لصاحبه في الحصول على منصب عمل يليق بمقامه، كما أن مستواه سبيل للترقية والظفر بأجر أكبر، الشيء الذي جعل ولاءه للمؤسسة نتيجة طبيعية لما يأتي من هذه الأخيرة من تقدير لعنصر المستوى<sup>(1)</sup>. وعليه نستخلص أن المستوى التعليمي يلعب دورا مهما في إدراك ووعي الأفراد العاملين نحو المنظمة والوظائف التي يمارسونها في ظل القوانين والتعليمات التي تنظم سيرورة العمل، وبالتالي يرتفع وينخفض مستوى الولاء من خلال مستواهم التعليمي الذي ينعكس على وعيهم، فالمستوى التعليمي يمنح للفاعل ممارسات للسلطة بكفاءة وقدرة أكبر.

في مقابل ذلك هناك دراسات ترى بأن: "علاقة المستوى التعليمي بالولاء التنظيمي هي علاقة عكسية، فالعمال ذوي المستوى العالي لهم توقعات عكسية، وبالتالي يصعب على المنظمة تلبية توقعاتهم مما يؤدي إلى انخفاض مستوى ولائهم التنظيمي، ومن هذه الدراسات ما أثبتته الباحثان " ماودي 1982" و" ماوثيوا 1990 " أن الولاء التنظيمي للعامل ومستواه التعليمي ارتبط ارتباطا عكسيا"<sup>(2)</sup>. وهذا يعني أنه كلما زاد المستوى العلمي للعمال أو الموظفين قل ولائهم التنظيمي وهذا ما يشير إلى أن المستوى العلمي يزيد من الوعي في المناصب التي يحتلوها في العمل، وبالتالي عندما تمارس السلطة التنظيمية تطبيق القوانين واللوائح بصورة غير عقلانية فإن العاملين يتعرفون على تلك الممارسات الموجهة نحوهم في ضبط وتقييد سلوكياتهم، مما يؤدي بالضرورة إلى انخفاض ولائهم للمنظمة.

- **الخبرة في العمل:** تعد الخبرة في العمل أو عنصر الاقدمية في المؤسسة من العوامل المساهمة في ولاء العامل لمؤسسة عمله، فالإحاطة بما تتطلبه من شروط

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق. - ص 326.

(2) الشريف صديق. مرجع سابق. - ص، ص. 139 - 140.

الانجاز والتكيف مع جماعة العمل، كلها عوامل تجعل العامل ينغمس في المؤسسة، إذ تبين من خلال بعض الدراسات " أن خبرة العمل وطول مدة العمل بالمؤسسة لها صلة بالولاء التنظيمي، حيث يصبح العامل بعد مدة من العمل بالمؤسسة يشعر بنوع من الثقة، والذي يخلق لديه ما يسمى بالتعبية التنظيمية، وهو شعور داخلي يتكون لدى العامل يجعله يرى بأنه يمكنه الاعتماد على المنظمة بعدما يلمسه منها الاهتمام بشؤون عمالها" (1).

إذا فالخبرة تعني المهارات التي يكتسبها الفرد العامل في فترة زمنية معينة، والتي تنعكس على ارتباط العامل أو الموظف بعمله وبالتالي كلما زادت الخبرة ارتفع مستوى الولاء للمنظمة، ومن جهة أخرى الخبرة تكسب الفاعلين في التنظيم كفاءة مهنية يمتلكون من خلالها سلطة تقنية في أدائهم للعمل، وهذا يعتمدون على استراتيجيات في سلوكهم لمقاومة تطبيق القوانين واللوائح من طرف السلطة. فإذا تمكنوا من الاستمرار في العمل بهذه الطريقة يكونون قد حققوا أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة وهذا ما يزيد من ولائهم نحو المنظمة التي يعملون بها .

- الحاجة للإنجاز: ويقصد بها تلك الحاجة التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته والإفصاح عن شخصيته وقد أثبتت الدراسات بصفة عامة " أن الأفراد الذين يشعرون بأنهم أكثر حرية وقدرة على الاشتراك في نشاط معين يستطيعون التعبير من خلال شخصيتهم، ويكونوا أكثر ولاء لعمالهم ومنظماتهم وإنّ هذا الولاء يزيد عندما يكون: (2)

- هناك عمل يسمح للعاملين باستغلال لمكانتهم وخبراتهم في أدائه.
- أداء العمل يتطلب مهارة خاصة يمتلكها العاملين.
- وجود العاملين الذين يحاولون إشباع احتياجاتهم مع مقدرتهم على الإشباع.

وبالتالي الحاجة للإنجاز تتشكل من خلال دافعية العامل نحو العمل من أجل إشباع حاجاته، وذلك في ظل القوانين واللوائح التنظيمية التي تسير في ضوءها المنظمة.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 326.

(2) وافي صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إدارات جامعة الجزائر، دراسة ميدانية، جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه 2013، ص 163.

- الحالة الاجتماعية: يلاحظ بصفة عامة أنّ العاملين المتزوجين أكثر ولاءً لمنظمتهم من العاملين غير المتزوجين<sup>(1)</sup>. وعليه نقول أنّ العامل المتزوج يرتفع مستوى ولاءه من أجل المحافظة على منصب عمله، لأنّه مُجبر على تغطية متطلبات الحياة الضرورية، ولا يحقق ذلك إلاّ من خلال الأجر الذي يتقاضاه مقابل إنجازه للعمل، وبالتالي يلتزم بأداء مهامه واحترامه للقوانين واللوائح التنظيمية.

### ➤ الأبعاد المتعلقة بخصائص العمل:

هي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل ومتطلباته من مهارات أو قدرات ومستجدات لإنجاز العمل، فالتحكم في خصائص العمل بمستوى عالي ومتقن يكسب صاحبه نوعاً من السلطة التقنية يقاوم من خلالها السلطة التنظيمية بتبنيه استراتيجيات تديرية يحاول من خلالها تحقيق أهدافه الخاصة، ومن بين هذه العوامل نجد<sup>(2)</sup>:

- تحديد المهام: ويقصد بتحديد المهام تلك الأعمال والواجبات الموكلة لفرد معين، وقد لوحظ في هذا المجال أن العاملين الذين يسمح لهم بأداء عمل متكامل سيكونون أكثر تعلقاً بذلك العمل، وبالتالي أكثر ولاءً لمنظمتهم.

- درجة الاستقلالية أثناء العمل: ويقصد بها درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي هي نتاج للفرد في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك... الخ. وللقيام بذلك عادة ما يتم اللجوء إلى ما يلي:

- تشجيع التفاعل بين العاملين أثناء العمل.
- منح العاملين الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل مع بعض الصلاحيات.
- إعطاء العاملين حرية أكثر في تقرير كيفية أداء العمل.
- تشجيع اشتراك العاملين فعليا في تقرير كيفية أداء العمل.
- تشجيع اشتراك العاملين في دراسة وتقرير ما يتغير من عوامل في العمل.
- إمداد العاملين بنتائج تقييم أداءهم.

وعليه نقول أنّ الأبعاد المتعلقة بخصائص العمل تنحصر في تقسيم العمل وفق

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 327.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 327.

هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة العمل بالمنظمة، وذلك ببناء علاقات عمل تتسم بالاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات والتفاعل المتبادل بين المشرفين على العمل والعمال أو الموظفين، وهذا ما ينعكس إيجاباً على مستوى الولاء للمنظمة لإنجاز العمل بفاعلية، فتقسيم العمل والهياكل التنظيمية والتفاعلات بين أجزاء التنظيم تتم كلها في إطار ما يسمح به القانون الداخلي للمنظمة.

### ➤ الأبعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية:

وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع وعلاقات ترتبط بالموظف والوظيفة والتي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيرها أو زيادتها وسيتم تناول بعض هذه العوامل على النحو التالي:

- الأجر: وهو مقدار ما يستحقه العامل من مكافآت مادية مقابل عمله في المنظمة، وهنا يلاحظ أنّ الأجر من العوامل المهمة التي تؤثر في حياة العاملين وولائهم لمنظماتهم، حيث أنّ المشاكل المادية تولد قلقاً مستمر، وقد تكون سبباً في الغياب، كما أنّه بصفة عامة يميل إلى الانتقال من المنظمة التي تدفع أجراً أقل إلى التي تدفع أجراً أكثر، وهذا يعني أن العاملين الذين تكون أجورهم منخفضة ينخفض لديهم الدافعية والولاء للمنظمة<sup>(1)</sup>.

- طبيعة عقد العمل: إن طبيعة عقد العمل تجعل العمال ينقسمون تنظيمياً إلى عمال دائمين وعمال مؤقتين، هذا الانقسام نجده يخلق لدى كل فئة شعوراً مختلفاً نحو العمل والمؤسسة، وجماعة العمل ككل، حيث ينمو هذا الشعور ويتطور في بعض الأحيان من خلال ما يبديه صاحب العمل من اهتمام متزايد اتجاه العمال الدائمين مقارنة بما يلقاه العمال المؤقتين من اهتمام أقل وهذا ما يؤثر في درجة الولاء حيث يظهر لدى العمال الدائمين أكثر، أين يلجأ البعض من العمال المؤقتين إلى إظهار هذه المشاعر لكسب ثقة مسؤوليهم بمضاعفة جهودهم في العمل والتحلي بدرجة عالية من الانضباط<sup>(2)</sup>. مما سبق يمكن الإشارة إلى نقطة مهمة وهي أنّ هذا التظاهر بالعمل من

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 328.

(2) الشريف صديق، مرجع سابق، ص 141.

طرف الموظفين أو العمال المؤقتين يكون أمام ممارسي السلطة في الإدارة العليا من التنظيم فقط، في حين أن حقيقة أداءهم لإنجاز العمل مبنية على فكرة " موظف مؤقت، وموظف دائم"، وكلهم يعمل حسب راتبه الشهري"، ولكن لماذا يقبل هؤلاء العمال أو الموظفين هذا النوع من عقود العمل ويتظاهرون بالانضباط في القوانين التي يسير في ضوئها العمل أمام المسؤولين فقط، في حين أنّ سلوكهم الحقيقي نحو إنجاز العمل غير سوي، وينضبون نسبياً أمام مسؤولهم المباشر، أو المستفيد من الخدمة على مستوى عملهم.

- نمط الإشراف: ويقصد به أسلوب المشرف وقدرته وكفاءته في العمل، أي مدى توجه الإشراف نحو اعتماد أنماط تسلطية أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم<sup>(1)</sup>. إذا فالإشراف يعبر عن رقابة مباشرة بين الموظفين أو العمال ومسؤولهم في شكل علاقة تحددها القوانين واللوائح التنظيمية.

### 2-3. مؤشرات الولاء الوظيفي:

يعتبر المؤشر أحد المرتكزات الأساسية التي يعتمد الباحث عليها كاقتراب لموضوع الدراسة حيث يمكن تحديد بعض المؤشرات للولاء التنظيمي من أجل الاستفادة منها في تحديد درجة ولاء الموظف للمنظمة التي يكون عضواً بها وهي كما يلي<sup>(2)</sup>:

- التعاون مع زملاء المهنة. - احترام زملاء المهنة. - الالتزام بقيم وأخلاق المهنة.
- ممارسة المهنة بالشكل الصحيح. - حب المهنة والافتخار بالانتماء إليها.
- درجة توحد العاملين مع المنظمة. - درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المؤسسة.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى مع ارتفاع معنويات العاملين.
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى دائماً منها.

فالولاء على هذه الصيغة يكون إيجابياً، بينما في وقتنا هذا فقد تغير ولاء العاملين

(1) أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة.- عمان: دار الشروق، 2006.- ص 187.

(2) مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة . القاهرة: إتراك للنشر والتوزيع، 2005.- ص 43.

لمنظمتهم إلى ولاء للفاعلين الممارسين للسلطة، وذلك لأجل تحقيق أهدافهم الشخصية والمتمثلة في الحصول على ترقية أو الاستفادة من بعض الحرية لتحقيق أهدافهم خارج التنظيم، وعليه ولاء العمال للفاعلين لممارسي للسلطة يصبح سلبياً.

### ثانيا - ممارسات السلطة في التنظيم بين الالتزام والولاء:

يلتزم الفاعلون الممارسون للسلطة بالعمل في إطار تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بهدف خلق مناخ تنظيمي يتسم بالاستقرار والتوازن وهذا ما يؤدي إلى ولاء في العمل بالمنظمة والذي في إطاره العام يكون إيجابياً مدعوماً بمرونة في استخدام وتطبيق القوانين، أما إذا انتقل أو تحول ولاء المنفذين للعمل في منظماتهم إلى ممارسين للسلطة فإنه يصعب عليهم الالتزام بتطبيق القوانين، وهذا ما يشير إلى مستوى القيم التنظيمية لدى منفي العمل وممارسي السلطة في حد ذاتهم، فالقيم التنظيمية تعبر عن محاولة إقناع وخضوع الموظفين أو العمال إلى القوانين التي تسير في ضوءها المنظمة.

وقبل أن نتطرق إلى القيم التنظيمية يتبادر في أذهاننا أن نفهم معنى كلمة قيم في الحقل السوسولوجي، وقد أشار إليها إحسان محمد الحسن بأنها: "حقائق تعبر عن التركيب الاجتماعي، فالعالم الاجتماعي هنا لا يهتم بتخمين وزنها الجوهرية بقدر ما يهتم بتطبيقها على الأفراد والجماعات بغية معرفة مستوياتهم الاجتماعية، والفوارق النفسية... الخ، إذًا القيم تؤثر تأثراً واضحاً في سلوك الفرد وأخلاقه وعلاقاته الإنسانية"<sup>(1)</sup>.

ويضيف محمد المهدي بن عيسى حول قيم المنظمة: "قيم المؤسسة لا تظهر فقط في خطاباتها، بل كذلك في جميع الجوانب الأخرى مثل: السياسات، الاستراتيجيات، التقنيات التسييرية، الهياكل التنظيمية والعلاقات الرسمية والسلوكيات الفردية والجماعية، كل هذه الجوانب تعكس بشكل أو بآخر القيم المرجعية للفرد وللمؤسسة"<sup>(2)</sup>.

(1) إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع-بيروت: الدار العربية للموسوعات، 1999 . ص. 515 .

(2) محمد المهدي بن عيسى- علم اجتماع التنظيم من سوسولوجية العمل إلى سوسولوجية المؤسسة- الجزائر: مطبعة امبلاست، 2010- ص 81.

مما سبق يمكننا أن نستخلص بأنّ القيم في شكلها العام مكتسبة وتظهر كسلوكيات يقوم بها الأفراد والجماعات في الإطار العام للمجتمع، أما على مستوى منظمات العمل فهي نتاج تفاعل القيم الاجتماعية في إطار التنظيم، وعليه تصبح قيم تنظيمية يكتسبها الأفراد والجماعات ويتفاعلون فيما بينهم من خلالها، فالقيم التنظيمية تخص كل من الفاعلين الممارسين للسلطة و الأفراد وجماعات العمل في التنظيم، فالالتزام بتطبيق القوانين من طرف ممارسي السلطة وقبول اللوائح التنظيمية من طرف منفذي العمل يعبر عن جملة من الممارسات يراهن فيها الفاعلون في التنظيم بالمحافظة على الامتيازات، ومحاولة الحد من التناقضات ولا يكون هذا إلا من خلال استخدام الكفاءات العالية للفاعلين في ممارسات السلطة التنظيمية، وهذا ما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية ترفع مستوى الالتزام بالقوانين وتطبيقها.

فالممارسة عند بيار بورديو "تركز على علاقة الفاعل بالبناء الاجتماعي، وهي العلاقة التي تنتهي بأن يقوم الفاعلون بإعادة إنتاج هذا البناء، وبمعنى واضح فإن بورديو يؤكد على أن الممارسة هي الفعل الاجتماعي الذي يقوم فيه الفاعلون بالمشاركة في إنتاج البناء الاجتماعي، وليس مجرد أداء أدوار بداخله"<sup>(1)</sup>. وهذا يعني أن الممارسة تشير إلى كيفية تأثير الفاعل في البناء الاجتماعي بصفة عامة، وعلى مستوى التنظيم بطابع آخر، وذلك من خلال استخدام الفاعل (رئيس أو مرؤوس) للقواعد واللوائح التنظيمية للتأثير في الآخرين، أو الضغط عليهم وهذا يعني أنّ الممارسة هي عبارة عن فعل اجتماعي يقوم به الفاعل لتوجيه سلوك الآخرين نحو مسار معين من أجل تحقيق أهدافه الخاصة أو أهداف التنظيم.

### خاتمة:

نخلص في الأخير إلى أن الفاعلين في السلطة يسعون دائماً إلى محاولة تطبيق القوانين بأكبر قدر ممكن، وذلك بهدف خلق بيئة تنظيمية متوازنة، إذ أنّ ممارسات السلطة أصبحت تتم في أطر تنظيمية وأخرى اجتماعية بين الالتزام والولاء، فالممارسون للسلطة يتبنوا استراتيجية يمارسون من خلالها مهامهم على الأفراد وجماعات العمل في

(1) بيار بورديو، العقلانية العلمية، تر عادل العوا، دمشق: داركنعان، 2000، ص 64.

التنظيم ويسعى كل فاعل في التنظيم إلى اختيار وتحقيق أهدافه سواء كان ممارساً للسلطة التنظيمية أو منفذاً للعمل وهذا في إطار شبكة من العلاقات الداخلية والخارجية للتنظيم، مما يشكل مستوى محدود من التعبئة بالقيم التنظيمية التي تعبر في الأخير عن سلوك الفاعلين وثقافتهم. وهو ما يفرض على السلطة ضبط هذه الأخيرة، حيث إنّ عملية الالتزام والولاء التنظيمي تحويها جملة من الممارسات بين أعضاء السلطة في أعلى قمة الهرم التنظيمي والمرؤوسين في أدنى مستوياته، ومنها ما هو في الأطر القانونية ومنها ما يتجاوز ذلك إلى عملية القيم، خاصة ممارسي السلطة اتجاه القائمين على إنجاز العمل، والذين بدورهم يمتلكون سلطة عملهم الدائم، إذا يمكننا استخلاص أن الالتزام الوظيفي يحتكم أكثر إلى القوانين والأطر التنظيمية لممارسي السلطة بينما الولاء التنظيمي يحتكم لقيم وثقافة التنظيم أكثر منه لممارسي السلطة.

## المراجع:

### 1-الكتب بالعربية:

- 1-إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999.
- 2-أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة. دار الشروق، عمان: 2006.
- 3-بيير بورديو، العقلانية العلمية، ترعاذل العوا، دار كنعان، دمشق، 2000.
- 4- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل، عمان، 1999
- 5- مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة . إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 6-محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد. عمان، 2006.
- 7-محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي:التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009 .

- 8- محمد الصيرفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي. المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2005.
- 9- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. دار الشروق، عمان، 2008.
- 2- المذكرات والأطروحات:
- 10- الشريف صديق، عقود العمل المؤقتة الدائمة بالتجديد وبناء هوية العامل، دراسة حول واقع التشغيل بمؤسسة البناء الحديدية بسيدي موسى، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر(2). 2014 .
- 11- محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة. مطبعة امابلاست، الجزائر، 2010.
- 12- خيرى أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه LMD، تخصص علم الاجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019-2020.
- 13- وافي صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات جامعة الجزائر، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه 2013.
- 14- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق المجلد 25، العدد 43، سنة 2009 .
- 15- راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية جامعة عمان، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد (1+2) سنة 2009، ص203.
- 16- عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية، لآراء أعضاء الكادر التدريبية في كلية الإدارة الاقتصادية، قسم إدارة أعمال، جامعة القادسية، الكويت 2007 .

- 17- احمد بن حميد بن محمد العبادي، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدي مديرية التربية مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة لنيل درجة ماجستير، أم القدس، المملكة العربية السعودية 1998 .
- 18-علاء الدين عبد الغني، دراسة تحليلية لمحددات الالتزام الوظيفي وأثره على فاعلية التنظيم بالقطاع العام والخاص، جامعة القاهرة، رسالة ماجستير. (د.ن)، 1998.
- 19- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 2-كتب أجنبية:

20- **Le Petit Larousse Illustre** 2016

21-Hogue et all, **groupe pouvoir et communication** ;presse de l'université du Québec,1989.