

## الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية

أ. خالد زحراح  
جامعة البليدة 02

د. بركة بلاغماس  
جامعة الجزائر 03

الملخص :

مما لا شك فيه أن مسألة الولاء التنظيمي كانت و ما زالت محور اهتمام العلماء و الباحثين في شتى مجالات المعرفة العلمية، لكنها في علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية شكلت منعرجا حاسما في دراساتهم وبحوثهم لهذا جاءت الدراسات التي تناولت موضوع الولاء ودوره الفعال في تحريك سلوك العامل تجاه عمله ومنظمته، ومن ثم توجيهه في الاتجاه المراد تحقيقه... وقد تبين فعلا من خلال الدراسات أن ولاء الأفراد وسيلة ناجحة لتطور و نمو المنظمة الأمر الذي يمكن أن ينعكس إيجابا على مردوديتها وأدائها وكذلك على فعاليتها. مما جعل المنظمات تتجه نحو تغيير استراتيجياتها وأساليبها الإدارية وكذا ظروفها البيئية التنظيمية التي تركز التهميش، الاقصاء الاستبعاد، وحرمان الطاقات البشرية من ذوي الكفاءات من المشاركة في صنع القرار ومن المبادرة وكل ما من شأنه إبراز مهاراتهم، الأمر الذي أدى الى قتل روح الانتماء لديهم وأوجد ثقافة الاتكال وعدم الرضى وبالتالي تدني مستوى الأداء وذلك بهدف تبني أساليب إدارية جديدة بكسب ولاء العاملين الذي هو اقصى درجات الرضى. من هذا المنطلق جاء هذا المقال بهدف تسليط الضوء على تأثير الولاء التنظيمي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: ( الولاء التنظيمي ؛ الفعالية التنظيمية )

Abstract :

There is no doubt that the issue of organizational loyalty has been and remains the focus of interest of scientists and researchers in all areas of scientific knowledge, but in the sociology of organization and human resources formed a critical phase in their studies that came about the subject of loyalty and its active role in moving the worker's behavior towards his work and organization, and then guide it in the direction to be achieved ... It has already been shown through studies that loyalty of individuals is a successful means for the development and growth of the organization which can positively reflect on their profitability and performance as well as their effectiveness. This has led organizations to change their strategies and administrative methods, as well as their environmental and organizational conditions that perpetuate marginalization, exclusion, and deprive competent human resources of participation in decision-making, and never initiative in anything that

can highlight their skills, which led to kill the spirit of belonging to them and created a culture of dependency and dissatisfaction and thus low performance in order to adopt management methods worthy of winning the loyalty of workers who is the maximum satisfaction.

Key words : Organizational loyalty, Organizational effectiveness

مقدمة:

إن الولاء التنظيمي عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة المنظمة، فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة ملحة لتحقيق الغايات، لكونه عملية يتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات واشتراكهم فيها من خلال تبادل الآراء؛ وعلى اعتبار أن الإنسان اجتماعي بفطرته يولد مدفوعاً نحو الولاء ليفهم من خلاله البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها، ونظراً لطبيعة العصر الحالي الذي يعتبر عصر التنظيمات فقد أصبح يخيل للمرء أنه عصر تنظيمي، كما يرى معظم علماء التنظيم والاقتصاد أن الإنسان في العصر الحديث لا يستطيع أن يحيا دون تنظيم وهذا ما دفع إلى الاهتمام بالولاء التنظيمي. ولتحقق غايات المؤسسة لا بد من ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها حتى يتكون لديهم دافعا قويا لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه وبأحسن صورة، حيث أنه كلما أحس الفرد داخل التنظيم بأهمية الأعمال التي يقوم بها ويؤديها، وتحصل على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد وبصورة واضحة هذا من جهة، وكلما كان هناك رجوع صدى من طرف المؤسسة وتقدير لما ينجزه العامل أي درجة الرضا عنهم إضافة إلى وجود الحرية في التعبير عن الآراء والاقتراحات والاستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو ما تعلق بالأداء الوظيفي من جهة أخرى تعززت بداخل العامل روح الانتماء للمؤسسة.

والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية الولاء لها فالولاء التنظيمي من المواضيع التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتكنولوجيا الأفراد حيث يعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد، كما أن اهتمام المؤسسة بالمشاكل الشخصية لعاملها من شكاوي ورسائل واستفسارات وكذا احتوائها لمختلف العلاقات الشخصية والاجتماعية يعزز ولاءهم لها ويزيد من ارتباطهم بها، ومنه ضمان التزامهم بمؤسستهم وهذا ما يتبلور في شكل دوافع داخلية منها العاطفية؛ الاخلاقية والاستمرارية. ويهدف هذا المقال لتسليط الضوء على العلاقة بين الولاء التنظيمي والفاعلية التنظيمية للعاملين في المنظمة؟

أولاً: ماهية الولاء التنظيمي:

في اللغة أولى اسم تفضيل من الولي وهو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي ويقال أولى الناس بك، أي أخصهم بك وأقربهم إليك منزلة<sup>1</sup>.

ينطوي الولاء التنظيمي على أهمية قصوى لأي منظمة مهما كان نوع نشاطها وما اهتمام المدراء ورجال الأعمال به إلا دليل على حساسيته، ووقوعه في أهم المرتكزات التي تواصل بها المؤسسة عملها بطريقة يتحقق معها التقدم، وتحقيق النجاحات في جميع المجالات سواءً الربحية المادية أو المعنوية المتعلقة

بارتباط أفراد المؤسسة ببعضهم وتمسكهم بالعمل فيها هذه العلاقة الحساسة تدفع بنا إلى محاولة فهم الولاء التنظيمي وأهميته، وكيف يتم بناؤه داخل المؤسسة ليصبح متمثلاً من قبل الأفراد لتسهيل التواصل وتفعيل الأداء وتحقيق الرضا إلى غير ذلك من الجوانب الإيجابية.

على الرغم من التطور الذي عرفته العلوم الاجتماعية والإدارية عقب الحرب العالمية الثانية، فإن موضوع الولاء التنظيمي لم يحظى إلا بالنذر اليسير من الدراسات، والمفاهيم المرتبطة به غالباً ما بجانبها الغموض ويكتنفها نوع من الصعوبة، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة نفسية لم تدخل ضمن اهتمام العلماء والباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات.

عرفت ماري شيلدون الولاء التنظيمي بأنه "اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها" أما ريلي وتشامان فيعرفه على اعتبار أنه "يمثل الالتزام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها، وأن أساس هذا الالتزام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه" لذلك فإن الولاء عند الفرد كما يرى كل من شيلدون وتشامان إنما يقوم على ثلاث أسس هي الالتزام وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون إلا بالالتزام الفرد بمجموعة القيم التي تحكم سلوكه، إضافة إلى التوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزءاً من ذات الفرد.<sup>2</sup>

ولا عجب أن نجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسة من جهة أخرى إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها.<sup>3</sup> أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوماً قديماً وأن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي، المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.<sup>4</sup>

-عرف العجمي: الولاء التنظيمي بأنه "يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة" و يرى أيضاً بأنه يعني "العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها إضافة إلى تزايد رغبته بالبقاء في العمل كما يدفعه هذا الشعور إلى المزيد من العطاء الجيد؛ مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منسوبها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها".<sup>5</sup>

ولذلك نجد أن العاملين في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة، والإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع، يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

كما أن طبيعة الانتماء الجماعي للفرد تعمل على تكوين اتجاهاته، ذلك أن عدداً من اتجاهات الفرد يمكن أن يرجع مصدرها إلى الجماعة التي ينتمي إليها، والتي يكون نحوها مشاعر ولاء قوية وعميقة، ومن أجل هذا تعكس اتجاهاته وباستمرار قيم الجماعة ومعتقداتها ومعاييرها فكل فرد في المجتمع هو عضو في عدد كبير من الجماعات الكبيرة، التي علاقاتها معها غير مباشرة، جماعة الأصدقاء، وجماعة النادي الخاص، والفرد يشارك في ثقافة المجتمع ولكنه في نفس الوقت يشارك في الثقافات الفرعية التي تميز الجماعات الخاصة التي ينتمي إليها بمشاعر ولاء مركزية.<sup>6</sup>

ويعرف الولاء بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون إيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، بل للارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته للبقاء في العمل والاستمرار فيه.<sup>7</sup>

ويعرف الولاء بأنه "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم بها العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها"<sup>8</sup>. وهو "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته فيها"<sup>9</sup>، إلا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة.

وترى "كانتور Kantor" أن للولاء الاجتماعي ثلاث أبعاد يركز عليها هي الولاء المستمر ويقصد به تخصيص الفرد لحياته من أجل بقاء حياة الجماعة واستمرارها، ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية، ثانياً الولاء التنظيمي التلاحمي وهو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقويم الإحساس لتماسك وتلاحم المجموعة والتخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال على الجماعة، ثالثاً الولاء التنظيمي المنضبط وهو الارتباط بمبادئ الجماعة وبمعاييرها من خلال اتصال الفرد لمبادئه السابقة واستسلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة<sup>10</sup>.

#### ● مفهوم الولاء التنظيمي:

هو احترام السلطة الفوقية والالتزام بالأوامر وبالتالي إقامة علاقة جيدة مع أعضاء المؤسسة والتعلق بها أو التعلق بالتنظيم تعلقاً خالصاً دونما اعتبار التقدير<sup>11</sup>. ويرى "أورلي" و "جاغان" بأنه قوة ارتباط التي تربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة<sup>12</sup>. ويرى "ستبرز" أن الولاء التنظيمي هو شعور انتماء العامل لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها.

#### ● المفهوم الاجرائي للولاء التنظيمي:

هو الشعور الإيجابي الذي يمتلك الموظف تجاه منظمته وذلك عن طريق الاخلاص لها والارتباط بها والاحساس فيها والتزام بما يوكل له وذلك من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتحقيق اهدافها. \*مراحل تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد:

توجد عوامل تعمل على خلق وتنمية الولاء التنظيمي، حيث يرى ستيزر أن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم مهارات محددة، بالإضافة إلى رغبات وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تستغل مهاراتهم، وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتيسير ذلك فان ولاؤهم سيزداد وتتطابق أهدافهم وقيمهم مع قيم وأهداف المنظمة<sup>13</sup>.

وعلى كل فقد تنوعت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة هما:

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنه تتحقق رغباته وتطلعاته.

2- مرحلة الالتزام الوظيفي: أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض.

وهناك من يرى بأنه يمكن التمييز بين ثلاث مراحل للولاء كالآتي:

1 - الإذعان والالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

3-مرحلة التبنّي: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم<sup>14</sup>.

ويمكن صياغة هذه المراحل الثلاث على الشكل التالي:

\*مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد و التجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، وتكثيف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

\*مرحلة العمل والانجاز : تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

\*مرحلة الثقة بالتنظيم: في المرحلة يزداد ولاء الفرد وتتقوى علاقته بالتنظيم، وينتقل إلى مرحلة النضج .

خصائص الولاء التنظيمي: يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص هي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على الإحساس بالمنظمة<sup>15</sup>، وبالتالي فهو متعدد الأبعاد وعلى الرغم من اتفاق غالبية العلماء والباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديدها، ومن أسباب تعدد هذه الأبعاد مايلي:

- أي منظمة مكونة من عدة فئات وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها، وليس بالضرورة أن تشترك هذه الفئات في هدف واحد.

- يوجد داخل كل منظمة في العادة مجموعة من التكتلات، وكل تكتل يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل المشاركة في العمل<sup>16</sup>، وتزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.

أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيها، أي أنه لن يصل إلى مستوى الثبات ودرجة التغير فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى<sup>17</sup>.

يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة فنانة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية. يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

#### أهمية الولاء التنظيمي:

لابد من الإشارة بداية إلى أنه لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها، ولا يكون هذا إلا من خلال تظافر جهود جميع الأفراد داخلها وبالتالي فإن الولاء التنظيمي يعتبر من العوامل الأساسية التي يجب على المؤسسة تدعيمها، ومن ثم استغلالها ولما نقول المؤسسة فالمقصود هنا المستويات العليا للإدارة لما للولاء من أهمية تتمثل في النقاط التالية:

التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل، بدلا من التنافر ونستطيع القول بأن الولاء يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنها انخفاض في مستويات مجموع من الظواهر السلبية وخفض آثارها "فالولاء التنظيمي يعتبر من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة، وتمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها.

إن المؤسسة الناجحة والتي تبحث عن التميز، هي التي تسعى لتطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد على اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهذا يعني اختيار معايير دقيقة للاختيار وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على الموظفين<sup>18</sup>. انعكاسات الولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة:

للولاء التنظيمي انعكاسات تؤثر على الفرد والمؤسسة، قد تكون ايجابية، كما قد تكون سلبية وتتمثل هذه الانعكاسات فيما يلي<sup>19</sup>:

#### ➤ انعكاسات الولاء التنظيمي على الفرد:

وتنقسم إلى قسمين، الأول في نطاق العمل، أما الثاني فخارج نطاق العمل.

❖ القسم الأول: يتمثل في انعكاسات الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أنها ستكافئه على ولاءه وإخلاصه.

❖ القسم الثاني: يتمثل في انعكاس الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتتمثل هذه التأثيرات في نوعين هما:

➤ التأثيرات الايجابية: الولاء التنظيمي هنا يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضا الفرد الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي في المراحل الأولى من التوظيف. إن الفرد ذو الولاء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

➤ التأثيرات السلبية: الولاء التنظيمي في هذه الحالة يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر عليه خارج أوقات العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير والانشغال بعمله، وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية كالإجهاد.

#### \*انعكاسات الولاء التنظيمي على المنظمة:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانهضام معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضا أن للولاء التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل، الأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل فيما يلي:

- التقليل من التكاليف المختلفة المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- انخفاض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنويات الموظفين الآخرين، الأمر الذي قد يزيد من عدد الغيابات وترك العمل وهذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين قيادة المنظمة.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع، تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مترشحين جدد ذوي مهارة عالية.

#### ثانيا تعريف الفعالية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات الا انه لم يحقق اجماع حول تعريف المنظمة الفعالة ، يرى البعض ان فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق اهدافها ، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " <sup>20</sup> و قد عرفها برنارد على انها : " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق اهدافها " . كما اشار الفار alvar الى ان الفعالية تعني : " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الاهداف



التي تحققها" وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة والاهداف المحددة .

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الانشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الاشياء الصحيحة<sup>21</sup>. إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه. فقد عرف بول موت (pol mott) المنظمات الفعالة بأنها: تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية اجود. وتتكيف بفعالية اكثر مع المشكلات البيئية اذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (افراد، مواد،معدات) فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور Yuchtman& seashore بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظائفها ". مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل ابعاد الفعالية نفس الاهمية في قياس فعالية المنظمة.

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة وقصرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم "<sup>22</sup>

#### • المفهوم الاجرائي للفعالية التنظيمية:

تعبر الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة على تنفيذ وتحقيق الاهداف الموكلة اليها وتقاس من خلال ادائها الكلي وقدرتها التنافسية فالفعالية قد تتضمن انعكاس لقدرة المؤسسة أو المنظمة في التعامل والاستجابة لمتطلبات الوظيفة الداخلية والخارجية مراعية في ذلك المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

#### ثانياً: عناصر و مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم :

بالرغم من أن أبعاد الفعالية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا انه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت , حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة , حيث يقول جيزون Jason إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي :

1-الإنتاج : و يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك ) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة .  
2-الكفاءة : و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات, و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3-الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها. و يسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر و الشكاوى<sup>23</sup> إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على



إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها. و بالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة و رضا العاملين عن المنظمة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها<sup>24</sup>.

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في :

1- التكيف : و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة .

2-النمو : يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد , و يمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي<sup>25</sup> .

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء و قدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة, و لكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة و غير الفعالة و لكنها قادرة على البقاء و الاستمرار. كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية كما يلي:

1-مؤشرات داخلية : و ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها و منها :

تخطيط و تحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

- المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساعدة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل .
- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .
- تدريب و تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستوا أدائهم في العمل.
- التأخر و الغياب بين العاملين: و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة, فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره

2- المؤشرات الخارجية: و ترتبط بصفة أساسية بالمرجات و بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع و الخدمات : إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمرجات من سلع وخدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
  - الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
  - تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
  - تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.
  - التأهب للإنجاز : يتمثل في استعداد المنظمة لا نجاز المهام الخاصة فورا .
  - المسؤولية الاجتماعية : و تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية
  - البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها .
  - القدرة على التكيف و التأقلم: و يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
  - التطور: و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي.<sup>26</sup>
- من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط و التداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا : رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح .
- و كما قلنا فالمعايير تختلف باختلاف رأي المفكر في العالبة , حيث يرى برايس Brice أن الفعالية تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها ولكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سهاها -العوامل الوسيطة - و التي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة , و تعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها و هذه العوامل هي :
- الإنتاجية : و تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .
  - اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها.
  - الروح المعنوية: و التي تعكس مدى إشباع و دوافع العاملين .
  - التكيف: و هو استجابة المنظمة للتغير و السياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها و محيطها الخارجي.
  - استقرار المنظمة: و هذا يعني قبول المجتمع لها و إقراره لسياستها و رغبتها في منتجاتها.<sup>27</sup>

و تجدر الإشارة إلى انه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات و البحوث و ليس هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حولها، وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية و لكن هناك مؤشرات استخدمت و لا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء.....الخ

#### علاقة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالفعالية التنظيمية :

لقد أدركت المؤسسات أن الخلل إنما يرجع إلى ظروف البيئة التنظيمية التي كانت تسيطر عليها البيروقراطية وحرمان الطاقات البشرية من ذوي الكفاءات من إبراز مهاراتهم في ميدان العمل ورفض مناقشة العمال و مشاركتهم في اتخاذ القرار، مما ولد فيهم روح النزاع و أدى إلى قتل روح الانتماء لديهم، وبذلك فقد تجاهلت تلك التنظيمات الفرد بكل مكوناته الإنسانية، و بعد الفشل في عدة محاولات للإصلاح بقيت المنظمات تتخبط في جو من الصراع و الفشل الإقتصادي للمنظمة.

وقد ذكر "العوفي" أن وجود قوى عاملة مدربة و ذات ولاء لأجهزتها و الالتزام بمسؤولياتها المتجددة يساعد كثيرا على تحقيق الأمة لأهدافها، حيث اعتبر الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي و الهام لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد و منظماتهم، فالأفراد ذوي الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد و التفاني في أعمالهم، و يسعوا إلى الاستمرار ارتباطهم و انتمائهم لمنظماتهم.<sup>28</sup>

كما يعترف اغلب الباحثون أن المنظمات التي يوجد بها ولاء تنظيمي مرتفع تتميز بإنتاجية عالية و أداء مرتفع وفعالية تنظيمية أكثر من المنظمات التي يكون فيها ولاء الموظفين منخفضا، وضعف الولاء للمنظمة يترتب عليه تحمل تكلفة الغياب و ترك العمل و فقدان مزاجية الإبداع، و انخفاض الإنتاجية الداخلية، و عدم الالتزام بالعمل.<sup>29</sup>

لذلك ذكر "أوشي" "في دراسة له ان سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر مبرر بل ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي و زيادة قدرتهم على الإبداع و الإنتاجية، و إحترامهم للأنظمة و قوانين العمل.<sup>30</sup>

و يعد الولاء التنظيمي الميكانيزم الأساسي للتحكم في سلوك الأفراد داخل التنظيم، حيث أنه كلما زاد شعور الأفراد بالانتماء لمؤسستهم كلما زادت قدرتها على التحكم بهم و على كسب ولائهم، كما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر لتحسين أدائهم و رفع إنتاجيتهم، وهنا تتجلى حقيقة أن الفوز بالمنافسة يكون من نصيب من يملك قوى عاملة مؤهلة و مدربة و تتمتع بالانتماء والولاء.

#### خاتمة :

يراهن الكثير في عالم الإدارة على أهمية وألوية الاستثمار في التنظيم باعتباره من العوامل غير الملموسة، للنجاح في بيئة تتميز بالتنافسية الزاحفة والتي تهدد كيان المؤسسة ويعرف التنظيم على أنه عملية منهجية، يحدد من خلالها الأنشطة و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة. و تصنيف هذه الأنشطة و المهام بنا على أسس محددة لتشكيل وحدات تنظيمية تخول لها الصلاحيات الضرورية لإنجاز الأعمال المطلوبة منها، كما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون و توظيف مختلف الطاقات بشكل أكثر فعالية.

وفي إطار المعطيات المستجدة في عالم الإدارة والتنظيم من عولمة والاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية الكبرى والتحول من اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات المعلومة وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومعالجة المعلومات واتجاه العملية الإدارية نحو تسيير العوامل غير الملموسة (الجوانب السلوكية) وسيطرت الفلسفة التسويقية على الفلسفة الإنتاجية في مجال الاهتمام بالزبون، أصبحت كلها تشكل قيود تتطلب من المؤسسات أن تعيد النظر في أساليب الممارسة التنظيمية القائمة، من منطلق تثمين الأبعاد غير المادية باعتبارها العوامل المحددة لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسة و توفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة.

ومنه تشكل الفعالية كتعبير عن الأداء التنظيمي إحدى المحاور الهامة في مجال علوم التنظيم والإدارة، للوقوف على مدى نجاعة المنظمة وتجاوبها مع التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي والخارجي، كما يمكن النظر للفعالية على أنها هدف تسعى مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة إلى تحقيقه، لكن تكمن الصعوبة في تحديد ماهية الفعالية وخاصة المرتبطة منها بالجانب التنظيمي، بحكم أن الكثير من المنظمات تملك نفس المكونات المادية والتكنولوجية، لكنها تختلف من حيث النتائج، ويعود السبب إلى فعالية العملية التنظيمية، في شكل تفاعل بين مختلف العوامل الإنتاجية. الهوامش