

## بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين.

أ.خالد زحزح

جامعة البليدة 2

[kzehzah@gmail.com](mailto:kzehzah@gmail.com)

### المخلص :

يهدف هذا المقال الى تسليط الضوء على تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين.

إن بقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة التامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم ومن خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة أيضا.

إنّ ولاء الأفراد العاملين في المؤسسة ورضاهم عن العمل يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه وتتعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقا لدرجات الرضا.

إن الوصول إلى أداء راق وعال من جانب العمال لا يتم إلا عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة ويعد موضوع بيئة العمل من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن بيئة العمل تعتبر أحد أهم المتغيرات التي تسهم بانعكاساتها على ولاء العاملين وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري.

**الكلمات المفتاحية: (بيئة العمل؛ الولاء التنظيمي)**

### المقدمة :

إن معيار التفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري. الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوى طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل مؤسسة.

إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المنظمة وبالخصوص إدارة الموارد البشرية والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيهه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة.

فوجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل ومثالية ومشجعة تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أي منظمة، فالمنظمة اليوم تسعى لتحقيق أهدافها من خلال تحقيق مستويات عالية من الولاء لموظفيها بمختلف مستوياتهم الإدارية والاهتمام بهم كموارد بشرية هامة وتهيئتهم وتنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم.

وتزايد اهتمام المنظمات في الوقت الحالي بموضوع البيئة التي يقوم فيها الافراد باداء المهام الموكلة اليهم واخذت هذه المنظمات تدرك ان فهم بيئة العمل قد اصبح الاسلوب الامثل للتعرف الى المؤشرات ذات الاثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وولائه والوسيلة الرئيسية لتحسين الولاء وتطويره وزيادة الكفاءة والانتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية

ويعد العنصر البشري العنصر الالهم في بيئة العمل فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الأصعدة الإدارية والهيكلية والفنية ويقع على عاتق المنظمة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة لتحقيق اهداف العاملين بها وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح افرادها وزيادة ثقة العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية ، لان نجاح المنظمة اليوم في تحقيق اهدافها يعتمد بشكل على جهود العاملين بها ومدى تفانيهم في القيام بمهام والاعمال الموكلة لهم ، وكان لابد من توفير البيئة الداخلية التي تساعد على تحقيق الولاء التنظيمي من خلال دعم الثقة والدافعية والحوافز والاستقرار الوظيفي وعدالة نظام الاجور والرواتب.

ان عدالة سياسات ادارة الموارد البشرية ومناسبة البيئة المادية لاداء العمل من اهم معززات الالتزام والولاء التنظيمي من خلال بعث الطمأنينة والثقة ،فالتعامل القائم على الثقة بين الادارة والعاملين قد يجلب في نفوسهم دافعا قويا نحو العمل يظهر أثره في تحسين الاداء وزيادة الانتاجية والعمل بروح الفريق ومن ثم زيادة الانتماء والولاء والالتزام التنظيمي(1)

حيث لم المنظمات اليوم مبنية على الاكراه ابا بل اصبحت بشكل متزايد مبنية على الثقة التي بيئة العمل المادية المناسبة في تعميق اثرها في مواجهة ظغوط العمل والصراعات التنظيمية مما يسهم في ترسيخ الولاء والانتماء والالتزام باداء مهام العمل(2)

ويدفعهم للعمل والانجاز بفعالية وكفاءة حيث يتطلب بناء جسور الثقة بين العاملين توافر المصادقية والعدالة والاهتمام والعمل في بيئة تنظيمية محفزة(3)

ويعد الولاء التنظيمي مطلبا اساسيا لاي منظمة كونه يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الاخرى وهذا لاياتي الا اذا توفرت بيئة عمل مناسبة.

وقد ذكر أوشي في دراسة له أن سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها امر مبرر بل ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي ،وزيادة قدرتهم على الابداع والانتاجية واحترامهم لانظمة وقوانين العمل فعلى سبيل المثال استطاعت اليابان ان تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية الى نجاح مذهل من خلال بناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها وتفانيهم في خدمتها حيث يشعر الموظفون اليابانيون في كافة المستويات الادارية والتنفيذية بانهم جزء من اسرة كبيرة.

ويهدف هذا المقال لتسليط الضوء على العلاقة بين تأثير بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي ؟

### أولا بيئة العمل :

#### **ماذا نقصد بالبيئة : (4)**

بيئة عمل المنظمة هي جزء من البيئة العامة ذو التأثير المباشر على أهداف المنظمة ، وتتكون من العملاء والموردين والعاملين بالمنظمات والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغوط المتواجدة بالبيئة ومن ثم فإن بيئة عمل المنظمة تشتمل على مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة .

وبمعنى آخر فإن بيئة المنظمة هي مصدر الحصول على المال والمواد والقوى العاملة وغيرها من مستلزمات لازمة للمنظمة وهي البيئة ويتم تقديم منتجات وخدمات المنظمة إليها.

**ويمكن تقسيم بيئة عمل أي منظمة إلى مايلي:**

- **البيئة الداخلية :** وتتمثل في العناصر داخل المنظمة ،والتي تتفرد بها دون غيرها من المنظمات، من أهداف وسياسات إدارية وأنظمة عمل وتنظيم إداري وموارد بشرية وغيرها.
- **البيئة الخارجية :** وتتمثل في العناصر البيئية الخارجية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة ،وتشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى.
- **البيئة الكلية :** وتشتمل على كل من عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية معا.

#### **مفهوم البيئة : (5)**

عند الحديث عن البيئة فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه ،فالمنظمة تعيش ضمن نظام شامل وهي فيه نظام فرعي ،وهذا النظام الواسع هو البيئة ،تعرف البيئة بأنها المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية ،أو هي كل مايحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم

إجتماعية وعلاقات شخصية ،كما يمكن تعريفها بأنها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية ،كذلك تعرف البيئة بأنها تلك الأحداث و المنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية ،الإقتصادية ،التكنولوجية ،والسياسة الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة ،وتعرف البيئة أيضا بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة،ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية و الإقتصادية والتكنولوجية و الإجتماعية والثقافة البشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة.

### بيئة العمل الداخلية:(6)

البيئة الداخلية للمنظمة تضم كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة، البشر مديرون ومرعوسون وعلاقاتهم التبادلية ،ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم ،وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفائتها و فاعليتها) والموارد البشرية والفنية والسوقية ( السمعة والفروع ....الخ) والمالية والمعلوماتية ،ومستوى التكنولوجيا ،وتصميم أوطبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية و الضوضاء و النظافة ،وكذا الظروف المعنوية أي كل مايؤثر في معنويات ونتاجية الإدارات والعاملين رؤساء ومرعوسين ،ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة ،نقاط القوة التي يمكن تعزيزها والبناء عليها ونقاط الضعف التي يتعين معالجتها ، أما المجالات التي يمكن أن تجسد نقاط قوة أو ضعف المنظمة ،فهي نظمها الفرعية ،مثل نظم التسويق و الإنتاج والموارد البشرية والشؤون المالية والبحوث والتطوير،والمعلومات.

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال ،لذلك فإن إختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد بإختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددات أساسية لإستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.(7)

ويعتبر موضوع البيئة الداخلية من الموضوعات الحديثة التي إنتشرت مؤخرا في الدراسات الإدارية ولاسيما السلوكية منها ،حيث تعددت البحوث المهمة به فضلا عن تناوله في أغلب المؤلفات والدراسات التنظيمية ،فالمنظمات بشكل خاص تمتلك سمات مميزة أو فريدة دائما فلكل منها ثقافتها وتقاليدها ،وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها ،الأمر الذي يشكل بمجموعة مناخها الخاص عند من يتعامل معها .(8)

وتعد بيئة العمل الداخلية البوتقة التي تنصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة والأعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تعبر عن أداء المنظمة وأداء العاملين فيها.

### مفهوم بيئة العمل الداخلية: (9)

ترى الدهان أن بيئة العمل الداخلية تتأثر بشكل كبير بالأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنيات المستخدمة، باعتبارها مؤثرات رئيسية لا يمكن إغفال تأثيرها لذلك عرفتھا الدهان بأنها : التقنيات المستخدمة في العمل ،والإجراءات والأنظمة ومجموعات العمل، وأنماط الاتصالات ،وأسلوب القيادة السائدة وغيرها.

أما العديلي فجمع بين تأثير العوامل التنظيمية والعوامل الوظيفية باعتبار بيئة العمل الداخلية ناتجة عن تأثير هذه العوامل متضافرة، فعرّفھا بأنها : العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل.

وقصر حمزاوي بيئة العمل على العوامل والتجهيزات المادية ،فعرّفھا بأنها: المكونات المادية المتوافرة داخل مقر العمل من ضوءاء ودرجة حرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة .

وأضاف القريوتي القيم والاتجاهات كعوامل تنظيمية مؤثرة على السلوك التنظيمي داخل بيئة العمل الداخلية ،لذلك عرّفھا بأنها :القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية ،ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية.

أما القحطاني فجمع أيضا بين ظروف العمل المادية والظروف الوظيفية ،فعرّف بيئة العمل الداخلية بأنها : الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهووية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية ،وأیضا ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومد تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية ،خاصة أن هنالك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل كتلك التي تتطلب مقابلة الجمهور ،أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو الوظيفي ،أو تلك الوظائف التي تشمل على مسؤولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناوب العمل.

عرف عقيلي بيئة العمل بأنها نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال و الإجراءات الفنية و الإدارية ،يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص ،وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة عليها وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة نالتي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها والناجمة عن طبيعة هذه الأعمال ،او عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها ،وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلاقي هذه المخاطر وأثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل ،أو على الأقل التخفيف من الأثار وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي نفسي سليم وصحي ،يحافظ على هذه الموارد من أي خطر.(10)

**التعريف الإجرائي لبيئة العمل :** هي ذلك الحيز أو الميدان الذي يعمل فيه الأفراد ويشمل كل من الحوافز و المكافآت وظروف العمل ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات والأنظمة والتعليمات واللوائح والحاجات الخاصة بالعاملين.

**تتكون بيئة العمل الداخلية في المنظمة من شقين هما :**

1- **بيئة العمل المادية :** وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة ،كالتهوية ،والإضاءة ،النظافة ،ضغط العمل ،مساحات العمل ،الضجيج ،عدد ساعات العمل ،فترات الراحة ... الخ هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلمة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها .

2- **بيئة العمل النفسية و الاجتماعية :** وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته ،والروابط الاجتماعية ،والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل ،والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين ،فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة ،ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي :

1- العلاقة بين المرؤوسين بعضهم ببعض.

2- علاقات الرؤساء بمرؤوسيهيم.

3- علاقات أعضاء هيئة الإدارة بعضهم البعض.

بيئة العمل ترتبط أساسا بإدارتها بشكل صحيح وإدارة بيئة العمل تتضمن الآتي : (11)

1- إدارة بيئة العمل عملية إدارية تشتمل على نشاطات أربعة هي:

\***التخطيط:** ينظر في الوقت الحاضر إلى مسألة السلامة والصحة في مكان العمل على أنها مسألة إستراتيجية تحتاج إلى تصميم البرامج اللازمة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، فتوفير الشعور بالأمان في العمل مسألة حتمية لامجال للجدال حول أهميتها.

\***التنظيم:** تحتاج السلامة والصحة في مكان العمل إلى جهود تنظيمية وذلك في مجال الهيكل التنظيمي، وفي مجال التصميم الداخلي لبناء المنظمة، تماشياً مع متطلبات تنفيذ برامج السلامة والصحة.

\***التوجيه:** ويعبر عن حملات التوعية الموجهة للموارد البشرية في المنظمة التي يجب القيام بها، لتوضح لهم مدى أهمية تقيدهم بتعليمات وإرشادات السلامة والصحة المهنية في مكان العمل، وذلك لمنفعتهم ومنفعة المنظمة.

\***الرقابة:** يحتاج تنفيذ جهود السلامة والصحة إلى متابعة مستمرة، للتأكد من مدى التقيد بتعليماتها وتوجيهاتها من قبل الموارد البشرية وحسن تطبيقها لها، ولا تقتصر الرقابة على المتابعة فحسب، بل تشمل على تقييم هذه الجهود (البرامج) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

### العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية: (12)

تتأثر بيئة المنظمة الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية، والموارد المالية والاقتصادية، وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:

1- **المواد الخام:** تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق إلى الأفلام مرورا بالأجهزة والمعدات والتقنيات، والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية .

2- **الموارد البشرية:** تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمه من إداريين وفنيين وعمال وذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات، لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة، فضلا عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

3- **الموارد المالية:** يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي وإشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر

الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.

4- **النمط القيادي** : يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة فالإشراف التسلسلي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع.

5- **السياسات الإدارية** : تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار، أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها أو سوءها يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية محبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم.

6- **القيم المهنية** : المنظمة التي تشبع فيها القيم الخبرة التي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الفرد وفق معادلات الربح والخسارة أو مقولة أعط وخذ، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، فإنها تسهم في تسربهم أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.

7- **الهيكل التنظيمية** : كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة.

8- **خصائص الأفراد العاملين** وصفاتهم الشخصية: تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية والأجواء البيئية الإيجابية والسلبية. (13)

### ثانياً: 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 (14).



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 سواء 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 وتشاتمان** 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** و**تشاتمان** 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 (15).

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 (16).

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 (17).

**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 غالبا 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" (18).

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 عددا 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 علاقاته 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 (19).

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 (20).

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" (21).

وهو "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته فيها" (22)، 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 تتصل الفرد لمبادئه السابقة واستسلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة(23).

#### • مفهوم الولاء التنظيمي:

هو احترام السلطة الفوقية والالتزام بالأوامر وبالتالي اقامة علاقة جيدة مع اعضاء المؤسسة والتعلق بها أو التعلق بالتنظيم تعلقاً خالصاً دونما اعتبار التقدير(24).

ويرى "أورلي" و "جاتمان" بأنه قوة ارتباط التي تربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه الى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة(25).

ويرى "ستبرز" أن الولاء التنظيمي هو شعور انتماء العامل لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها.

#### • المفهوم الاجرائي للولاء التنظيمي:

هو الشعور الايجابي 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(26).

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:** غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنه تتحقق رغباته وتطلعاته.

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

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

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 التبنى: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم(27).

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، وتكييف 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(28)، 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(29)، 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 يفترق 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(30).

يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

### أهمية الولاء التنظيمي:

لا بد من الإشارة بداية إلى أنه لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها، ولا يكون هذا إلا من خلال تضافر 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 ومنظمتها 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 ولائه 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(31).

انعكاسات بيئة العمل الإيجابية والمحفزة على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين :

### 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(32):

#### ➤ 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 ولائه وإخلاصه.

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

➤ **التأثيرات الإيجابية:** 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 فان 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 الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض 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 تأثيراً سلبياً 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 وتمثل 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.

#### الخاتمة :

بات تحسين ظروف بيئة العمل الداخلية ضرورة اجتماعية واقتصادية وذلك من خلال تحسين الظروف الداخلية للعمل وتقديم أفضل الخدمات والاهتمام بالموظفين من الإداريين لأنه أصبح معلوم أن المؤسسات والمنظمات تؤثر في سلوك الموظفين في ولائهم الإداري بما توفره من عوامل وإمكانات توجه لهم والتي تشمل أسلوب القيادة الإدارية طبيعة العمل والتخصص والنظم واللوائح والقوانين والتفويض وقيمة الأجور ومدى توفر فرص الترقية وكذا نوع العلاقات الرسمية والغير الرسمية التي تتبعها المنظمة كالتأخي والترابط بين الرؤساء والمرؤوسين وفيما بين المرؤوسين وكذلك الظروف المادية كالإضاءة الجيدة وطبيعة حرارة وتهوية مكان العمل وغيرها، فكل هذه العناصر تشكل وتمثل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر بشكل أو بآخر في سلوك الأفراد العاملين وعلى مدى رضاهم ومستوى ولائهم في المنظمة التي يعملون بها.

#### قائمة المراجع :

- 1- مازن فارس رشيد، ادارة الموارد البشرية ط2، الرياض مكتبة العبيكان 2004 ، ص 167 -1- سعود بن محمد النمر وآخرون ،الادارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7 الرياض مطابع الحميض 2011م ،ص77.
- 2- بيتر دركر، تحديات الادارة في القرن الواحد والعشرين (ترجمة ابراهيم الملحم) الرياض ،معهد الادارة العامة 2004م ،ص180.
- 3- جولمان دانيال وآخرون ،القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية الى علم النتائج (ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي وبشير احمد السعيد) الرياض ،دار المريخ 2004م ،ص229.

- 4-مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،مدخل تطبيقي ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2005 ،ص42.
- 5-العميان ،محمود سلمان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الخامسة ،عمان ،الأردن ،2010 ،ص 323.
- 6-أبو النصر، مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،الطبعة الأولى ،مصر ،القاهرة ،2012،ص 142.
- 7-صبيحي /لغالبى ،وائل محمد صبيحي إدريس /ظاهر محسن منصور الغالبى ،الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم...العمليات) دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،2011،ص56.
- 8-دراسة سعيد بن سعيد القحطاني ،بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات ،الرياض ،رسالة ماجستير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،2012م
- 9-دراسة محمد عبد الله أحمد العلي الزهراني ،بعنوان البيئة الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض ،رسالة ماجستير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية 2013م.
- 10-عقبلي، عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي ،دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن ،2005،ص 569.
- عقبلي ،مرجع سابق ،ص569-11 573.
- 12- عايد رحيل عبادة الشمري ،دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي ،دراسة حالة قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ،رسالة ماجستير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،2013م
- عايد رحيل عبادة الشمري مرجع سابق 13
- 14-معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2، 1970، ص457.
- 15-عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، ، 1998، ص18.
- 16-محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير.
- 17-موسى اللوزي: التطوير التنظيمي ،أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1994، ص 118.
- 18-جمال كعبار: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية لمصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى ميلا بولاية جيجل طبيعة، 2010/2011 ص 73.
- 19- محمد عاطف غيث: دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ب س، ص 142 .
- 20-صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 181.
- 21-حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 107.



- 22- ماجد العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 103.
- 23- سليمان الفارس: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، في: مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، عدد 1، 2011، ص 78 .
- 24- خالد سليمان الرواشدة، صنع القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 87
- 25- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، مصر، 2004 ص 11
- 26- عوض طلق السواط وآخرون: الإدارة العامة "المفاهيم، الوظائف، الأنشطة"، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 2، جدة، 2000، ص 88.
- 27- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 117.
- 28- شريط محمد شريف: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة: الماجستير، تحت إشراف: بوياية محمد، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 78. غير منشورة.
- 29- سليمان الفارس، مرجع سبق ذكره، ص 78.
- 30- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 118.
- 31- طارق السويدان، محمد العدلوني: خماسية الولاء، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، قرطبة للإنتاج الفني شركة الإبداع الخليجي، ط 1، الكويت الرياض، 2003، ص - ص 35 - 36.
- 32- جمال كعبار، مرجع سبق ذكره، ص 92.