

## الولاء التنظيمي: تنميته استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات.

د/ سفيان بوعطيط،

أستاذ محاضر قسم -أ-،

قسم علم النفس،

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة،

[sofianebouattit@yahoo.fr](mailto:sofianebouattit@yahoo.fr)

### الملخص:

لابد من الإشارة أولاً إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم. وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقفل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط. وعليه يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على هذه الأهمية في حياة الأفراد والمنظمات والإحاطة بها من أجل بلوغ الفعالية التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الولاء، الولاء التنظيمي، الأداء

### Abstract:

It should be noted that the concept of Organizational Loyalty is considered a modern administrative concept and has attracted the attention of many researchers for a long time to the present day. This concern is attributed to the organizational loyalty of the important effects on many of the behaviors and attitudes of individuals and its impact on the individual and organization Both. Organizational loyalty is supposed to be one of the first natural and important behaviors that must characterize the behavior of individuals in organization. Organizational loyalty is therefore important in the life of organizations and has a clear impact on the functioning of the organization and its achievement of its objectives in an effective and distinct manner and its relation to organizational behavior, which plays an important role in guiding the individuals working within the organization to the right direction or to reduce their negative behavior such as leaving work or absenteeism or Neglect or frustration. This article aims at highlighting this importance in the lives of individuals and organizations in order to achieve organizational effectiveness.

Keywords : Loyalty, Organizational Loyalty, Performance.

## مقدمة:

يعد الولاء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، وهنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة. حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

إن مفهوم الولاء التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، مشيراً إلى أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى، والعكس صحيح حيث يعتبر الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة منتجا ومانحا للمنظمة ملاكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بها، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة، إضافة إلى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوءة في إدارة وتنفيذ الأعمال.

### I. تعريف الولاء التنظيمي:

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بموضوع الولاء التنظيمي إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي ينظر له الباحثون من خلالها وإلى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل السلوكي حيث يعرفه الصيرفي) بأنه ارتباط وجداني بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها، ويركز "Orelly et chatman" على المنظور النفسي للولاء ويعرفه بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم<sup>1</sup>.

بينما عرفه "أوالي وشاتمن" "Orelly et chatman" على أنه: "الرابط التنظيمي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة."<sup>2</sup>

إن الحديث عن الروابط البشرية في شتى المجالات وفي شتى الأماكن لمقترن اقترانا وثيقا بالجانب النفسي، وعليه فالولاء بصفة عامة والولاء التنظيمي خاصة لذو صبغة سيكولوجية محضة.

ويرى "هريبنيك و ألتو *Hrebiniak et Alluttoo*" بأنه: عدم الرغبة في ترك المنظمة لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو تتعلق بصداقات وعلاقات بين الأفراد.<sup>3</sup>

ركزا هريبنيك وألتو على بعض المتغيرات التي لها علاقة بتنمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، حيث جاء في تعريفهما على أن الزيادات في الرواتب والمواقع الوظيفية أو بمعنى آخر الحوافز المادية والمعنوية قد تكون سببا في إحداث ولاء الفرد لمنظمتها.

أما الرواشدة فعرفه بأنه: " الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة و التشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفصيلها على غيرها و افتخاره بالانتماء لها.<sup>4</sup>

تعتبر القيم هي النواة المركزية لسلوكات الأفراد، ولعل تعريف الرواشدة الولاء بالانسجام بين القيم الشخصية والتنظيمية لخير دليل على أهمية القيم في إحداث السلوكات الإنسانية بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة.

كما يرى "الفهداوي والقطاونة 2004" الولاء التنظيمي بأنه: " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بغض النظر عن المردود المادي."<sup>5</sup>

جاء في التعريف الأخير بأن للولاء التنظيمي مستويات قد تبلغ ذروة تمكن الأفراد من العمل في منظماتهم مجانا أو دونما اعتبارات مادية.

بالإضافة إلى ما تقدم من تعاريف نرى بأن الولاء التنظيمي عبارة عن شعور وجداني يتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم، حيث أنه عندما يتخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه وعلى المؤسسة أيضا.

## II. خصائص الولاء التنظيمي:

تتمثل خصائص الولاء التنظيمي فيما يلي:<sup>6</sup>

- إن الولاء التنظيمي هو حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تجسد مدى ولائهم،
- يعتبر الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل التنظيمية والإنسانية داخل المنظمة،
- الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى،
- الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلى أنهم يختلفون في تحديدها ولكن هذه الأخيرة تؤثر في بعضها البعض،
- الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد،
- الولاء التنظيمي المرتفع يحتمل أن يساهم في قبول وتبني أهداف المنظمة وبذل جهد كبير لتحقيقها. ومحاولة البقاء واستمرار عضوية الموظف بالمنظمة،
- الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة،
- يؤثر الولاء التنظيمي على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز،<sup>7</sup>
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة،<sup>8</sup>
- إن مستوى الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف.

### III. أهمية الولاء التنظيمي:

لا بد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي

من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم. وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقفل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.<sup>9</sup> وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط الآتية:<sup>10</sup>

- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز،
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير،
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة،
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة،
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها،
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها،
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى،
- إن ولاء الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل،

- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين،
  - يساهم الولاء التنظيمي في احترام العمال لأنظمة وقوانين العمل،
  - العمل على زيادة القدرة الإبداعية والإنتاجية للعمال،
  - للولاء التنظيمي أثر على حياة العاملين خارج بيئة عملهم حيث تثبت دراسة "دومرك": أن الموظفين -ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل وبمستوى عالي من الارتباط بعائلتهم،
  - تظهر أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة "لبورتر": "إن الفرد عندما يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه مؤسسته فهو لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة واستعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة ورغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة."<sup>11</sup>
- ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

#### IV. أبعاد الولاء التنظيمي:

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، فقد ميز نموذج "ماير"، "ألين" و"سميث" (Allen, Mayer, Smith) المعروف " بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي " إلى 3 عناصر مكونة له هي:

01. **الولاء العاطفي:** ويشير إلى درجة تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعوريا بها و إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانسحاب والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليتها وأهمية العمل وهوية العمل وتنوع المهارات والتغذية الراجعة من الإشراف، كما أن هذا الجانب من الولاء

يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.<sup>12</sup> يعرفه (Allen & Meyer) على أنه ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها وجدانها و يرى ابوبكر بوسالم على أن الولاء العاطفي يشير إلى البقاء في المنظمة عن اقتناع مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لاقتنانه بها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.<sup>13</sup>

02. **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.<sup>14</sup> يشير الولاء الأخلاقي إلى شعور الفرد بالزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المنظمة وترك انطباع سيئ لدى زملائه ويعرفه (*Hackett et al*) بأنه إحساس العاملين أدبيا بضرورة البقاء في المنظمة.<sup>15</sup>

03. **الولاء المستمر (البقائي):** يعرف على أنه: "درجة إدراك العاملين للامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمنظمة مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم لها، فهو يعبر عن إدراك الموظف لحساب الريج والخسارة في الاستمرار في المنظمة ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل: (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، وتحدد ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو أستمر في التنظيم وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر. وقد أشار "ماير" و"ألين" إلى أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، بينما في الولاء المعياري والقوي فالموظفون يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم إلزاما بذلك، أما ذوي الولاء المستمر العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك.

## V. عوامل تكوين الولاء التنظيمي:

- إن معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أشارت إلى أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:<sup>16</sup>
01. **المكانة الاجتماعية:** يقصد بالمكانة: "تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة الآخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تمنحها الجماعة لشخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر بأهمية وجوده وزادت قوة ولاءه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين.
  02. **إشباع الحاجات الإنسانية:** كل عامل يسعى للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتم في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضا على تحقيقها فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجاته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم كما يسعى أيضا لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيمًا فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العمل في هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.
  03. **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** لقد أظهرت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة، يستطيع الفرد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.
  04. **نمط القيادة:** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها: "ذلك النشاط الذي يمارسه شخص (القائد) للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف."
- وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.
05. **نظام الحوافز:** يعتمد هذا الموضوع على شقين الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجهاً للأفراد والجماعات فقد

أظهرت دراسة "مارش" و"مناري" (*Marsh et Mannari*) والمتعلقة بالولاء المهني عند اليابانيين أن هذا الولاء يزداد عند ما يطبق التنظيم نظاما فعالا للحوافز، وتجدر الإشارة في هذا السياق أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداما للحوافز مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية.

06. **المناخ التنظيمي:** يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحيطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء التنظيمي لديهم لذلك لا بد على التنظيمات أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

07. **ثقافة المنظمة:** العمل على بناء ثقافة مؤسسة وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميزة لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة.

08. **الثقة التنظيمية:** تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة والثقة التنظيمية هي: " توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر عن الآخرين أفراد كانوا أم جماعات." ، وقد ساهم اعتماد المنظمات على العنصر البشري في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيها بين العاملين والتنظيم، وذلك لأن عامل الثقة له أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الابتكار والإبداع لذلك يجب على المنظمة بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدالة وتطبق النظام دون تحيز والحرص على التعامل بمصداقية وزيادة المشاركة والترحيب بالأراء والمقترحات في روح من التسامح بعيدا عن التسلط.

## VI. مراحل تطور الولاء التنظيمي:<sup>17</sup>

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي فهناك من يرى أن الولاء مرحلتين وهناك من يرى أنه يمر بثلاث مراحل، ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر بمراحل مختلفة، فلقد بين "بوشنان Buchanan" (1974) أن الولاء التنظيمي يتطور عند الأفراد من خلال ثلاث مراحل متعاقبة:

01. **مرحلة التجربة:** أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد هذه المرحلة إلى عام واحد حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل الطبيعية والبنية الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ففي هذه المرحلة يهدف العامل إلى تحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.
02. **مرحلة العمل:** وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خصائص مميزة تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.
03. **مرحلة الثقة في التنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات ولأئته التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

## VII. أنواع الولاء:

هناك عد أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كالآتي:<sup>18</sup>

01. **الولاء الشخصي: Personnel Loyalty**  
وهو ولأئك لنفسك ولفكرك ولفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية).
02. **الولاء الديني: Religions Loyalty**  
هو ولأئك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به، ويزداد ولأئك كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.)
03. **الولاء الوطني: National Loyalty**

وهو ولائك للوطن الذي تنتهي إليه فكل واحد منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولائك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحى من أجله إذا تطلب الأمر.

#### 04. **الولاء المهني: Professional Loyalty**

وهو ولائك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها، ويزداد ولائك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.

#### 05. **الولاء المؤسسي أو التنظيمي: Organization Loyalty**

وهو ولائك للمنظمة التي يعمل بها، وهو موضوع العمل الحالي.

### VIII. **أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي:**

#### 01. **الأسباب:**<sup>19</sup>

- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع،
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب والذي يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته.
- عدم إتاحة الفرصة العادلة أمام العاملين للتقدم مما قد يصيبهم بالإحباط،
- الشعور المتزايد بالقلق وعدم الاستقرار لدى العاملين كنتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين،
- التعليمات غير المحددة والغامضة،
- الإخفاق في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب،
- سوء التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل،
- سوء توزيع الأعمال على العاملين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك.

#### 02. **المظاهر:**<sup>20</sup>

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان،

- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوى،

- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم.

## IX. آثار الولاء التنظيمي على الأفراد والمنظمات:

ينجم عن ولاء الأفراد لمؤسساتهم عدة آثار تكون في معظمها سلوكيات إيجابية تعود عليهم وعلى مؤسساتهم بالفوائد الكبيرة، وآثار على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة كالآتي:<sup>21</sup>

### 01. آثار الولاء التنظيمي على العامل:

تمثل مجمل النتائج والآثار التي تنعكس على الفرد ومختلف سلوكياته من جراء الولاء التنظيمي والتي يمكن إدراكها ضمن مساره المني وخارج نطاق العمل ما يلي:

أ. الرضا الوظيفي: الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي وهذا يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، وقد أعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف،

ب. السلوك الإبداعي: يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه وتشير الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من أهم المقومات التي يرتكز عليها الإبداع.

ج. تحقق الأداء المتميز: يشير (Somers & Birnbaum, 1998) إلى أن الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئة عملهم يتميزون بأدائهم الوظيفي الجيد ويتفق هذا مع ما قدمه (Hendry et al, 1997) حيث تشير دراستهم إلى أنه من الضروري على الإدارة القيام بتعزيز قيم الولاء التنظيمي لدى الأفراد وتشجيعهم للحصول على إنتاجية وأداء أعلى.

د. التقدم المهني: الموظف ذو الولاء يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، كما يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافا، كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه.

هـ. احترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها: تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات إيجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة سواء بين العامل والمنظمة أو بين العاملين أنفسهم فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع تجاه منظمته كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات.

و. حياة الموظف الخاصة: تنعكس آثار الولاء التنظيمي على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل حيث يتميز الفرد ذو الولاء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.<sup>22</sup>

وترى بعض الدراسات في الوقت نفسه أن الولاء التنظيمي قد تكون له بعض السلبيات كالضغوط النفسية، كما أنه يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارجة وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى الآخرين فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل،<sup>23</sup> وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله مما يولد عنده الضغوط النفسية والمشكلات الاجتماعية والعائلية والركود المهني لدى الموظف حيث يحدث ذلك بسبب إصرار الموظف على الاستمرار في منظمته مما قد يؤدي إلى التضحية بوظيفة ذات مزايا أفضل.<sup>24</sup>

## 02. آثار الولاء التنظيمي على المنظمة:

يؤثر الولاء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية الآتية:

أ. شعور العاملين بالروح المعنوية: يقصد بالروح المعنوية الاستعداد الوجداني الذي يبرئ العاملين مشاركة زملائهم للأنشطة المختلفة ولذلك تبين الدراسات بأن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للأفراد فيجعلهم يحيون عملهم والمؤسسة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية فالمؤسسات التي تبنى مبدأ المشاركة فتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفز أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديه المسؤولية اتجاه العمل وزيادة التزامهم لها.<sup>25</sup>

- ب. ارتفاع نسبة الإنتاجية: الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد وقد أكدت الدراسة التي قام بها "إيزنبرجر" على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الابتكارية والإسهام التلقائي في حل المشكلات<sup>26</sup>.
- ج. الحد من تسرب العاملين: يعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المؤسسات وتمنع تقدمها فالأفراد المتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة سيؤثر على ثقة زملائهم بالمؤسسة وبالتالي تدني الإنتاج وأيضا يؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها<sup>27</sup>.
- د. خفض نسبة الغياب: الولاء التنظيمي له أثر مباشر على هذا المتغير كون أن الولاء يجعل العامل أكثر حبا لعمله وبهذا يواظب بل العكس رغم ظروفه يأتي للعمل وينجز مهامه بإتقان وتفان لأنه حريص على المؤسسة التي يعمل فيها.
- هـ. اتخاذ القرار الصحيح: هناك من أشار إلى أن قوى الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلا من إعاقته، ويؤدي الولاء إلى تحفيز الموظفين حتى عندما لا يتوقعون مكافآت كما أن شعور العاملين بالولاء التنظيمي يساعدهم على تقبل أي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة من أجل تقدمها وازدهارها وذلك لإيمانهم بأن ازدهار المنظمة يعود عليهم.
- و. سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة: المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية<sup>28</sup>.
- ز. سهولة الاستجابة للتغيير: كلما زاد شعور الأفراد بالولاء كلما ساعدهم ذلك على تقبل فكرة التغيير من خلال ارتباطهم العاطفي بالمنظمة ويساعد الولاء الإدارة على تذويب فكرة التغيير وزرعها في أذهان الأفراد بسهولة ويؤدي الولاء دون الوقوع في مقاومة التغيير الذي له انعكاسات تنظيمية سلبية.
- وعلى الرغم من كل هذه الفوائد يشير البعض إلى أن اهتمام المنظمات بدعم ولاء موظفيها تجاهها فيه شيء من الأنانية وعدم التفكير في مصلحة الموظف قدر الاهتمام

بمصلحة المنظمة كما أن انخفاض القدرة على التكيف والابتكار تعد من أهم الآثار السلبية للولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.<sup>29</sup>

### الخاتمة:

إن موضوع الولاء التنظيمي لمن الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لذلك حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كل الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل، فالمنظمات لا تسعى لكسب ولاء عمالها اعتبارا وإنما معرفتها الأكيدة أن هذا الشعور الذي ستخلقه لديه سيعود عليها ايجابيا من حيث الأداء وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستواها.

### الهوامش:

- <sup>1</sup> محمد الصيرفي، " السلوك التنظيمي"، ط1، ج1، مؤسسة جورس، الإسكندرية، مصر، 2005، ص216.
- <sup>2</sup> O'Reilly C.A., & Chatman J.J." Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Pro-social Behavior". Journal of Applied Psychology.vol :71, 1986, pp:492-499.
- <sup>3</sup> عيساوي حياة، مساهمة برامج السلامة المهنية في تحقيق الولاء التنظيمي ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، جامعة ألكي محند أولحاح ، الجزائر 2014، ص42
- <sup>4</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2011، ص 35
- <sup>5</sup> حسين داودي، دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2008، ص 64.
- <sup>6</sup> سليمان تيش تيش، أثر الجمود الوظيفي على الولاء التنظيمي للعمال، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، ص 48
- <sup>7</sup> نفس المرجع، ص 50.
- <sup>8</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 44.
- <sup>9</sup> شادي حسين: الرضا والولاء الوظيفي، ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، دمشق، 2012، ص125.
- <sup>10</sup> محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات) ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ج 4، ط 1 ، 2009، ص316.
- <sup>11</sup> حسين داودي، مرجع سبق ذكره، ص 61، 62.
- <sup>12</sup> Meyer, J.P., And Allen, N.J, " Testing The Side- Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", Journal Of Applied psychology, pp 372.

- <sup>13</sup> ابوبكر بوسالم: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2010، ص 40.
- <sup>14</sup> محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، دار زمزم، الأردن، ط1، 2011، ص 156.
- <sup>15</sup> Hackett , R.D., Bycio, P., and Hausdorf, P, "Further Assessment Of a Three-Component Of Organizational Commitment", Academy Of Management, 1992,PP:176.
- <sup>16</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 50.
- <sup>17</sup> نفس المرجع، ص50.
- <sup>18</sup> مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص 40
- <sup>19</sup> المرجع نفسه، ص 40
- <sup>20</sup> محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 319
- <sup>21</sup> نفس المرجع، ص ص 320.319.
- <sup>22</sup> Somers (M- J),Birnbaum (D)," Work Related Commitment and Job Performance: It's Also The Nature Of Performance That Counts", Journal Of Organizational.
- <sup>23</sup> عيساوي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 84.
- <sup>24</sup> نفس المرجع، ص 84.
- <sup>25</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 56
- <sup>26</sup> باشوش نيسة، مرجع سبق ذكره، ص 67.
- <sup>27</sup> المرجع نفسه، ص67.
- <sup>28</sup> المرجع نفسه، ص67.
- <sup>29</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 52.