

الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة عرض نظري

Organizational Loyalty and its Strengthening Factors in Modern Organizations- Theoretical presentation-

غراز الطاهر: أستاذ محاضراً

جامعة جيجل

بوطوطن محمد الصالح: أستاذ محاضراً

جامعة باجي مختار عنابة

تاريخ قبول المقال: 22/07/2018

تاريخ إرسال المقال: 2018/ 05 / 12

ملخص

حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك لماله من أثر وعلاقة ارتباطيه بالعديد من الظواهر السلوكية، وبناء على ذلك نسعى من خلال المقال الموالي إلى عرض بعض النماذج النظرية المفسرة للولاء التنظيمي، وإبراز المكانة الاجتماعية للعامل بالمنظمة، بالإضافة إلى التطرق إلى أسلوب القيادة المتبع بالمنظمة. كما نسعى إلى توضيح كيف تعمل التنظيمات من خلال البرامج التي تقدمها على توفير جو مناسب للموارد البشرية وتحسيس العمال بأنهم جزء منها، مما يوصلها إلى تحقيق الولاء في التنظيم، بحيث يكون له أثر واضح أثناء الأزمات، إذ يحد من الصراعات الداخلية في المؤسسة مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق الأهداف، من خلال الحصول على أداء متميز وبالتالي زيادة الإنتاج وتحسين جودة الخدمات وارتفاع الروح المعنوية، وهذا ما من شأنه أن يعطي للمؤسسة قدراً كبيراً من الاستقرار والاستمرارية في تحقيق الأداء الهادف.

كلمات مفتاحية: الولاء التنظيمي، الروح المعنوية، الأداء المتميز، النماذج المفسرة للولاء، المكانة الاجتماعية، أسلوب القيادة.

Abstract

The subject of Organizational Loyalty has attracted the interest of researchers in the field of behavior for its impact and relationship to many behavioral phenomena. Based on this, we seek through the following article to present some theoretical models explaining the organizational loyalty, highlighting the social status of the worker in the organization, . We also seek to clarify how organizations work through their programs to provide an appropriate atmosphere for human resources and to sensitize workers as a part of them. This leads to loyalty to the organization, so that it has a clear impact in the aftermath of crises. The latter to achieve the objectives, through the achievement of outstanding performance and thus increase production and improve the quality of services and high morale, and this would give the institution a great deal of stability and continuity in achieving targeted performance.

Keywords: Organizational loyalty, morale, outstanding performance, models of allegiance, social status, leadership style.

مقدمة

يعتبر الولاء التنظيمي مدخلا هاما من المداخل التي بينت أهميته عند الأفراد وأثاره الايجابية على فاعلية التطوير التنظيمي وتحقيق مظاهر الاستقرار والأمان ، ولهذا كانت إشكالية بحثنا تكمن في البحث عن العوامل الثقافية التي تمكن من تنمية وتحقيق قيم هذا الولاء والاستفادة من أهميته في تحقيق وحدة وتكامل الأفراد والجماعات والحفاظ على استقرار التنظيمات ونموها خاصة إذا استطاعت المؤسسة تنمية خصائص ومحددات ثقافة تنظيمية فعالة وايجابية تعمد من خلالها إلى ترسيخ قيم ومعايير تنظيمية توجه سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم وتمنحهم الصفة الايجابية التي تقضي على مظاهر الاختلالات والتجاوزات التي تحدث في بيئة العمل ، ومن بين العوامل المهمة التي تساعد في نجاح المنظمات وتفوقها ووصولها إلى أهدافها هو طبيعة العنصر البشري الذي تستند عليه في الوصول لذلك ، باعتباره العقل المحرك للعملية التنموية في المنظمة ، وحتى يقوم بدوره الفعال في هذا فان ذلك يتوقف على درجة إيمانه بالهدف أولا وبضرورة السعي لتحقيقه ثانيا ، حيث تتطلب مصلحة التنظيم أفراد ذوو انتماء وولاء قوي ومستمر يبذلون من خلاله جهودهم لتحقيق الهدف المشترك ويحصلون بالمقابل على ما يسد ويلبي حاجاتهم ، فتتج بذلك علاقة تبادلية تكاملية بين واجب الفرد في ولاءه للمنظمة وحقه في الاعتراف به كجزء لا يتجزأ منها .

وهو ما سنتعرض له في هذا المقال من خلال تناول أهمية الولاء وعوامل نجاحه في المنظمات وطرق تدعيمه ونتائج على الفرد والمنظمة.

أولاً: مراحل تطور الولاء

من خلال البحث الذي قام به " بوشنان " والذي تضمن المراحل الثلاث التي يتكون من خلالها الولاء يمكن عرضها كما يلي:¹

1 مرحلة التجربة

وتمتد هذه المرحلة من خلال تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه ، وتظهر هذه الخبرات من خلال المراحل التالية :

- تحديات العمل
- تضارب الولاء.
- وضوح الدور
- ظهور الجماعة المتلاحمة.
- إدراك التوقعات.
- الشعور بالصدمة.
- نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.

2- مرحلة العمل والانجاز

وتتراوح مدتها مابين عامين وأربعة أعوام ، وتأتي بعد مرحلة التجربة ، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للانجاز . وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية :

- الأهمية الشخصية.
- التخوف من العجز .
- وضوح الولاء للتنظيم والعمل .

3- مرحلة الثقة بالتنظيم

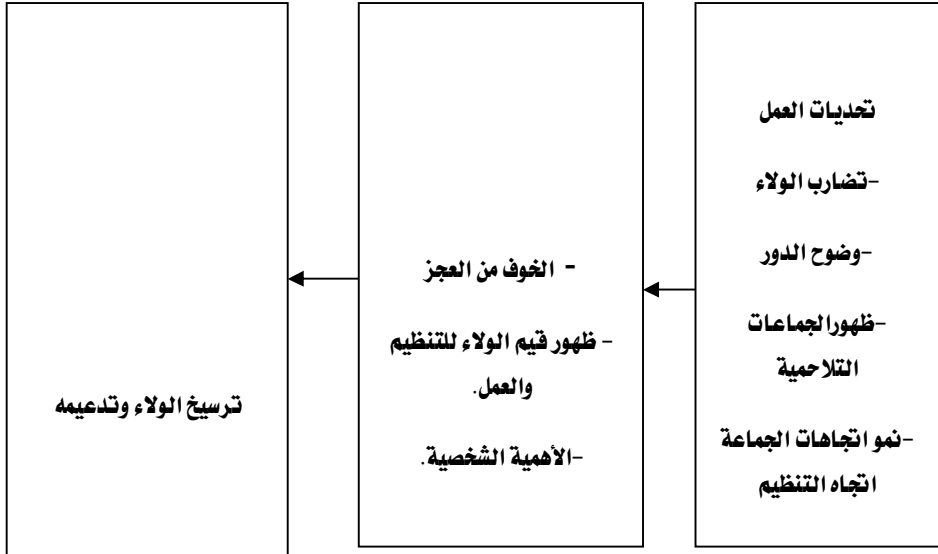
وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك ، حيث تتقوى اتجاهات ولأئه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج .

وقد بين "مودي" و"بورتر" في دراستهما عام 1982 أن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيمااتهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية هي:

-مرحلة ما قبل العمل: وتمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، وهي مؤهلات ناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفة الظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

-مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد من خلالها خبراته المتعلقة بعمله، وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عملها الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط كعضو في التنظيم.

-مرحلة الترسيع: وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي وتقوى فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.



المرحلة الأولى

المرحلة الثانية

المرحلة الثالثة

(فترة التجربة)

(العمل والإنجاز)

(الثقة بالتنظيم)

شكل رقم (1): مراحل تطور الولاء عند بوشنان

ثانيا: أنواع الولاء التنظيمي:²

- **الولاء الشخصي:** وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها مثل الولاء الرياضي لأحد الأندية والولاء السياسي لأحد الأحزاب السياسية.
- **الولاء الديني:** وهو ولاءك للدين الذي تعتقه وتؤمن به ويزداد هذا الولاء كلما كان الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.
- **الولاء الوطني:** وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه فكل واحد منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحي من أجله.
- **الولاء المهني:** وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها ويزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.
- **الولاء للعملاء:** وهو ولاءك لجمهور المنظمة التي تعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.

ثالثا: أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي

- تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين وزيادة درجة ولاء العاملين وذلك لعدة أسباب هي:³
- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة خاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاکمة.
 - تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
 - إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
 - تنمية شعور العامل بالانتماء للمنظمة لتحفيزه على العمل فيها وبقائه واستمراره معها - إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين، ومن خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.
 - على الرغم من إن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية إلا إن العنصر البشري المتمثل في العاملين هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع ان يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أحسن استخدام .

- شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاءة أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
- كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل ايجابي.

رابعاً : عوامل بناء وتدعيم الولاء في المنظمات

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العمال لتنظيماتهم ما يلي:

أ- المكانة الاجتماعية

وقد تكون مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مراتبهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون لبذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، فالولاء التنظيمي والاستمرار فيه وبذل أقصى جهد في العمل ينجم بشكل أساسي عن رغبة العاملين في الاستمرار وتحقيق درجة اعلي من المكانة مما يزيد من تماسك الجماعة وترباطها وينعكس ايجابيا على حسن أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم فيخدم التنظيم ويحقق أهدافه.⁴

فالجو الاجتماعي أو جو الجماعة يعتبر من العوامل الهامة لتحقيق الانتماء والصدقة والألفة بين العاملين وبسبب الحاجة إلى التقدير فان الجماعة الصغيرة ومواقفها من المكانة الاجتماعية التي يحتلها العضو فيها هي التي تحقق بصورة أسرع مشاعر الانتماء .

ب- مشاركة العاملين في التنظيم

فاللمشاركة تقلص من فرص التنافس غير المكشوف وتعمل على إزالة الأحقاد وتنقية صفوف العاملين من الظواهر التي يكون في الكثير من نتائجها السبب في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها، ويتعزز الوضع اذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.⁵

فالمشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين وتجعلهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبلا له، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال.⁶

1- تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة

فمشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل من وضع الأهداف السياسية والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وهي شكل من أشكال الديمقراطية ودليل على الثقة في قدرات العاملين والاهتمام بهم بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم.⁷

كما أن فعالية القرار المتخذ تتحدد بأهمية الاستماع للآخرين والسماح لهم بالمشاركة وإبداء الرأي وإدارة الحوار وهو جانب بالغ الأهمية حيث يعمل على صهر العاملين في بوتقة واحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الانسجام الاجتماعي للعاملين وجعل الجميع يتوافقون ويتفقون ويرتبطون ويتكاملون، وفي الوقت ذاته تحويل الاختلافات في الرأي والتوجهات ووجهات النظر والأفكار والرؤى إلى مادة تفاوض ونقاش وتبادل وحوار، ثم يصل الجميع إلى قناعة ثم إلى أوامر يتم توجيهها واعتمادها.⁸

2- تطبيق أسلوب الإدارة بالحب⁹

وهو ما دعت إليه 'كاتلين سانفور' في كتابها "القيادة بالحب" حيث أكدت على قيمة الحب كأداة رئيسية لنجاح المنظمات، وقسمت أنواع الحب في المنظمة إلى:

- حب العملاء ويقوم بتقديم الخدمات لهم وحسن المعاملة والاحترام واخذ رأيهم في الحسبان وإشراكهم في صنع القرارات ووضع السياسات والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم، والحرص على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- حب المجتمع ويكون من خلال تقديم الخدمات له والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة به ومساعدة أسر العاملين بالمنظمة.

كما تؤكد الإدارة بالحب على أهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين جميع العاملين ونشر الشعور بينهم مع اختلاف مستوياتهم الإدارية لأنهم هم أعضاء أسرة.

يمكن توجيه واحدة، كما تركز على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمنظمات ودورها في صيانة رأس المال الاجتماعي.¹⁰

3- تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف**وتعتمد الإدارة هذا المبدأ من خلال تطبيق النقاط الآتية**

تدريب العاملين على فهم الأرقام والتعامل معها بحرفية ومسؤولية وإبلاغهم بالوضع الحالي المالي للشركة وكشف المعلومات لجميع العاملين بالمنظمة.

-تدريب العاملين على التفكير والتصرف كرجال أعمال لا كموظفين والتأكيد على أن أسلوب فريق العمل هو القاعدة في انجاز المهام بشكل يركز على الأهداف المحددة والتنسيق والتعاون.

-تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها أحيانا من دون الرجوع إلى الإدارة.

-ضرورة حصول الموظفين على نسبة عادلة من الأرباح التي أسهموا في تحقيقها وتشجيع المقترحات الجيدة، وإعطاء مكافآت عليها مع تطبيق نظام حوافز عادل وسريع.

4- دراسة وإشباع حاجات العاملين

حيث أن للعاملين مجموعة من الحاجات التي يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق دواتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضائه للبحث عن غيره ممن يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه.¹¹ وهذا ما يؤكد "ماسلو" بقوله أن الحاجة التي تمثل الأهمية الأولى عند الفرد العامل لا بد من إشباعها نسبيا قبل أن تتشا لدى الفرد الرغبة للسعي والحصول على الحاجة التي تليها، وحيث السلوك البشري عن طريق مجموعة من الاحتياجات كما يمكن توجيهه إضافة إلى عوامل بيئية.¹²

5- تحقيق الرضي الوظيفي للعاملين

حيث يعتبر رضا الأفراد والعاملين من أهم العوامل التي تسهم في زيادة تمسكهم وارتباطهم ببيئتهم ويعملهم لما يوفره لهم من راحة نفسية وإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا ما دفع بالإدارات في المنظمة الى تغيير أساليب التحفيز والتعامل مع العاملين وتحديثها بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق الراحة النفسية والعملية للأفراد. والتقليل من نسب دوران العمل وزيادة إحساس العاملين بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

وزيادة قدراتهم ومهاراتهم مما يؤدي إلى التأثير على العمل وإعطاء العاملين إحساسا أكثر بانجازاتهم وتحسين ثقتهم وتمسكهم بعملهم وبالمؤسسة .

6- توفير التدريب الذي يحتاجه العاملون

حيث يهدف التدريب إلى فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله 'فالتدريب هو مجموعة من العمليات والطرق والدعائم التي تساعد الموظفين على تطوير معارفهم وسلوكياتهم ومواقفهم وقدراتهم العقلية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة والفرد معا'.¹³ فقيادة الآخرين بشكل فعال تستدعي ضرورة توفير فرص النمو والنضج بهدف الارتقاء بمستوى الأداء وتطويره وفقا للاتجاهات التي تخدم أهداف العمل وأولوياته ، فهو بذلك استثمار في رأس المال البشري على ان يراعى فيه الكفاءة والاقتصاد والإنتاجية.

إن توفير التدريب الذي يحتاجه العاملون بشكل منتظم سواء كان تدريب مرتبط بالعمل او مرتبط بالنواحي الإنسانية او باهتمامات العاملين سوف يسهم في بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة .

7. وجود نظام حوافز مناسب ومستمر

والمتمثل في العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه.¹⁴ فالاعتراف بالجدارة هي أداة إدارية ناجحة وبمقتضاها يتم اعتراف المنظمة بالأداء المتميز للموظف وهي بذلك تساهم في تحسين الروح المعنوية والإنتاجية وقد تتمثل هذه التحفيزات في منح شهادات تقدير أو مكافآت مالية مناسبة أو ترقيات...¹⁵

8- أسلوب القيادة

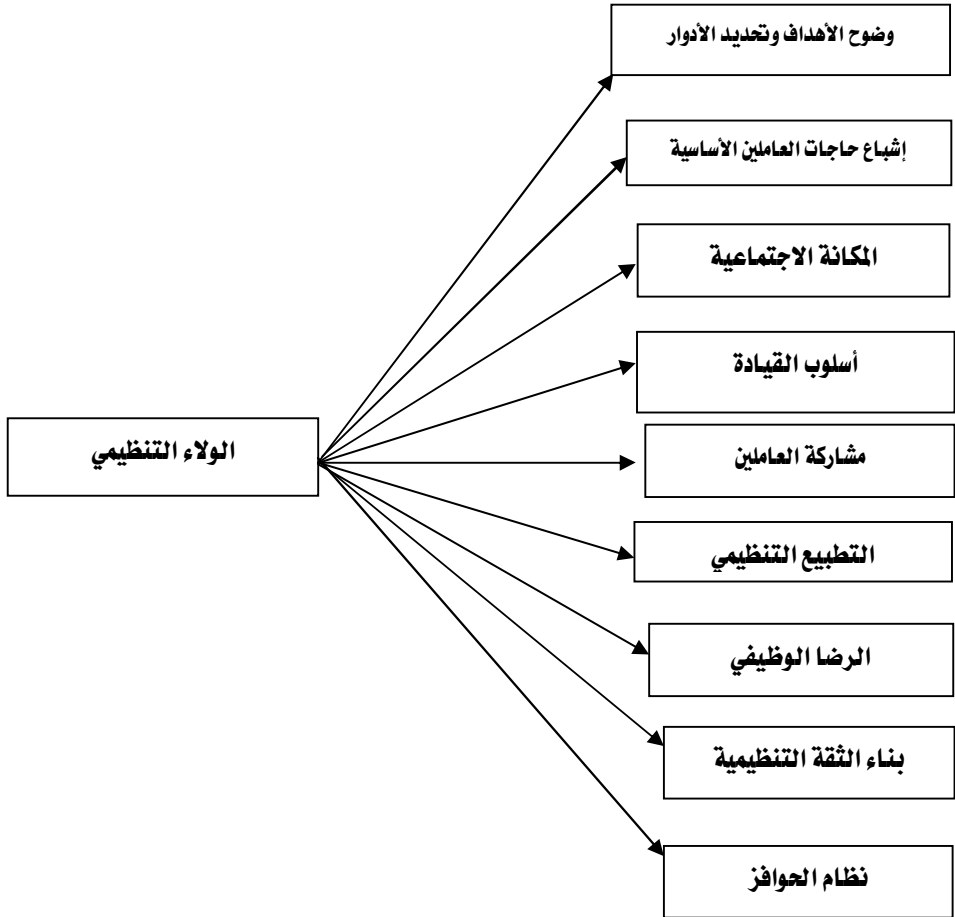
حيث تهتم القيادة الديمقراطية بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت، ويتعامل مع الأفراد بنفس القدر مع المساواة كمجموعة واحدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل، ويساعد على تكوين روح الجماعة.¹⁶

حيث اعتقد 'ماكريكور' انه باستطاعة المدير تحقيق مزيد من الانجاز بواسطة المرؤوسين إذا ما نظر إليهم بأنهم أناس ذوو إمكانيات وملتزمون ومسؤولون وبأنهم مبدعون.¹⁷

إن إدراك احتياجات العاملين والعمل على إشباعها ومساعدتهم لتوضيح توقعاتهم وفسح المجال لهم للمشاركة في اختيار الأهداف التي يرغبونها هو نوع من السلوك الذي يقود لتحقيق الأهداف والمكافآت ويسهل السعي نحوها، ويقرب بين أهداف العاملين وأهداف التنظيم، ويقفل من إمكانية بروز أنواع الاختلافات في

وجهات النظر والصراعات وهذا بدوره ينشر جو من الراحة والاستقرار النفسي للعمال مما يدفعهم إلى بذل الجهود ويفسح المجال للإبداعات والابتكارات أمام المهارات الفردية والجماعية التي يمكنها تحقيق نتائج هامة وفعالة في المنظمة.

ويمكن جمع النتائج التي تؤدي إلى زيادة وتنمية الولاء التنظيمي في المنظمات كما يلي :



شكل رقم (2) يبين العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي. 18

خامسا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

لقد كان الولاء كظاهرة اجتماعية محل دراسة من طرف العديد من الباحثين وسوف نحاول عرض بعض النتائج كالتالي:

أ. نموذج 'ستير ريشارد'

حيث يرى هذا الأخير أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها وقبول هذه الأهداف والقيم والرغبة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها .

ب. نموذج إيتزيوني¹⁹.

ويعتمد هذا النموذج على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم، ويرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طريقة اندماج الفرد مع المنظمة وهو على ثلاثة أشكال:

-**الولاء الأخلاقي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير، ويعود هذا التوجه في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي.

-**الولاء الحسابي:** حيث يتحدد اندماج الفرد مع منظّمته بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، وتكون العلاقة هنا علاقة تبادلية في المنفعة بين كل من الفرد والمنظمة.

-**الولاء الاحترازي:** وهو ما يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المنظمة التي يعمل بها حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها عليه.

ج. نموذج 'ستيفنز' وزملائه: وقد قاموا بتقسيم الولاء إلى قسمين:

- **الاتجاه التبادلي:** والذي يعتبر أن مخرجات الولاء التنظيمي هي عمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع تركيزها على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه العامل من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة.

- **الاتجاه النفسي:** حيث يعتبر الولاء هنا نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، إضافة إلى قوة رغبة الفرد

للبقاء كعضو فيها ، وبهذا فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها.

سادسا: العوامل المساعدة على نجاح بناء الولاء في المنظمة :

هناك عوامل نجاح عديدة إذا تم مراعاتها ستتمكن المنظمة من تحقيق وتدعيم الولاء المؤسسي لدى الأفراد وتتمثل في

- مراعاة البعد الاجتماعي والإنساني.
- وجود المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته .
- ضرورة تحديد المستفيدين بشكل علمي ودقيق وتقسيمهم لمجموعات حسب درجة الولاء لديهم .
- تصميم الأدوات والاستثمارات بشكل علمي ومدروس لتحديد درجة الولاء لدى العاملين وعلى مستوى المنظمة.
- تحديد أسباب عدم أو ضعف أو نقصان الولاء المؤسسي لدى بعض العاملين وبشكل علمي ومدروس وموضوعي وواقعي، ويفضل الاستعانة بجهة خارجية أو خبيراً أو أكثر في هذه العملية.
- توافر الموارد البشرية والمالية والمادية التي تساعد على تحقيق أهداف الفريق، وتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء وتدعيم الولاء .
- **اختيار الوقت الملائم لتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء وتدعيم الولاء**
- وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج تنفيذ المراحل السابقة لتحديد مدى فعالية الأنشطة في تحقيق الأهداف الموضوعية والمشكلات التي تعيق ذلك.²⁰
- إضافة إلى هذا يمكن الأخذ بالنقطة المتمثلة في اهتمام الإدارة بالعاملين على اعتبارهم أهم عنصر في عملية التنمية ومراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم مع محاولة تلبية احتياجاتهم قدر الإمكان مما يوفر جو نفسي مريح يدفع العامل إلى بذل قصارى جهده في سبيل تحقيق أهداف المنظمة .

سابعاً : وسائل قياس الولاء التنظيمي

تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على الاتجاهات النفسية للعاملين ومستويات ولائهم على الجوانب المختلفة في المنظمة ، وان وسائل قياس الولاء قد تختلف في بعض الأحيان اختلافا بسيطاً باختلاف مداخل دراسته، فمن الأساليب المستخدمة في هذا المجال : اخذ رأي العاملين بسياسات العمل والتعرف على مشاعرهم من خلال الاجتماعات وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن

مشاعرهم، أو بالرجوع إلى رؤسائهم المباشرين في ذلك ، وبذلك فانه يمكن تصنيف وسائل قياس ولاء العاملين كما يلي.²¹

أ - المقاييس الموضوعية

تعد من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال حيث تستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية ، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك ، كدرجة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا، أداء العاملين، الغيابات عن العمل، دوران العمل، كثرة حوادث العمل،...ومن خلال رصد هذه الظواهر يمكن التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه.

وتفيد هذه المقاييس السلوكية في التنبه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها.

ب- المقاييس الذاتية : حيث يتم قياس ولاء العاملين مباشرة بأساليب ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة ولائهم لمنظمتهم، ويعتبر هذا النوع أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود نوع الولاء (سلبى، ايجابى).

من خلال هذه الطريقة يتم توجيه أسئلة إلى الأشخاص المعنيين لمعرفة اتجاهاتهم وميولهم اتجاه المنظمة ويتم ذلك بطريقتين:

- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل، وبعد جمع المعلومات يتم المقارنة بينها.
- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات عديدة تتعلق بالعمل والبيئة والأشياء والأشخاص، وتنظم الأسئلة على النحو الذي يخدم أهداف البحث ويتلاءم مع مستويات الأفراد الذين يتم استطلاع آرائهم، وبناء على الإجابات المتحصل عليها يمكن تحديد ومعرفة ولاء الأفراد .

ثامنا: مؤشرات الولاء التنظيمي

أ. مؤشرات الولاء المهني : وتتمثل في.²²

- العضوية في النقابة.

-التعاون مع زملاء المهنة.

- الالتزام بقيم وأخلاقيات المهنة.
- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- حب المهنة.
- الافتخار بالانتساب إلى المهنة.
- المحافظة على سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء عند ممارسة المهنة.

ب. مؤشرات الولاء التنظيمي.²³

- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة في أنشطة وعمليات المنظمة.
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الحديث عن المنظمة بكل خير بواسطة العاملين.
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- ارتفاع معنويات العاملين .
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الشخصية .

تاسعا: العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الأخرى

أ- العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز

يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم .

ب.العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية

تشير الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي دور كبير في رفع وزيادة الأداء الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، وهي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها ، وتؤدي إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي .

عاشرا : نتائج الولاء التنظيمي

يترتب عن زيادة ولاء الأفراد لمنظماتهم نتائج ايجابية عديدة تتمثل في

- زيادة الإنتاجية ومستوى الانجاز .

- ارتفاع الروح المعنوية مما يقلل من المشاحنات بين أعضاء التنظيم والتي قد تؤدي إلى صراعات خطيرة قد تنتهي بتفكك جماعة العمل وتبديدها، حيث تعمل الروح المعنوية على جعل الأعضاء يتمسكون بعضويتهم وفخرهم بذلك بالانتماء إليها وقوة تبني أعضاء الجماعة لأهدافها وسعيهم لتحقيقها سعيا جادا، ودفاعهم وحرصهم على بقائها وتدعيمها بما يكفل لها الاستمرار والنجاح.²⁴

فالولاء التنظيمي له دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال شعور كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته، كما أن التنظيم القادر على رفع معنويات أفرادها يكون قادرا على مواجهة التحديات والتنافس وزيادة الإنتاج.

- كما أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون بها يمتازون بإنجاز متميز ويتميزون بأكثر حماس للعمل والتزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

- معدل أعلى في المحافظة على وسائل وأدوات الإنتاج.

- قابلية أكثر للاستمرار في العمل والمنظمة.

- زيادة معدلات التطور والابتكار على مستوى الأفراد والمنظمة.

- احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة والالتزام بها.

- احترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها.²⁵

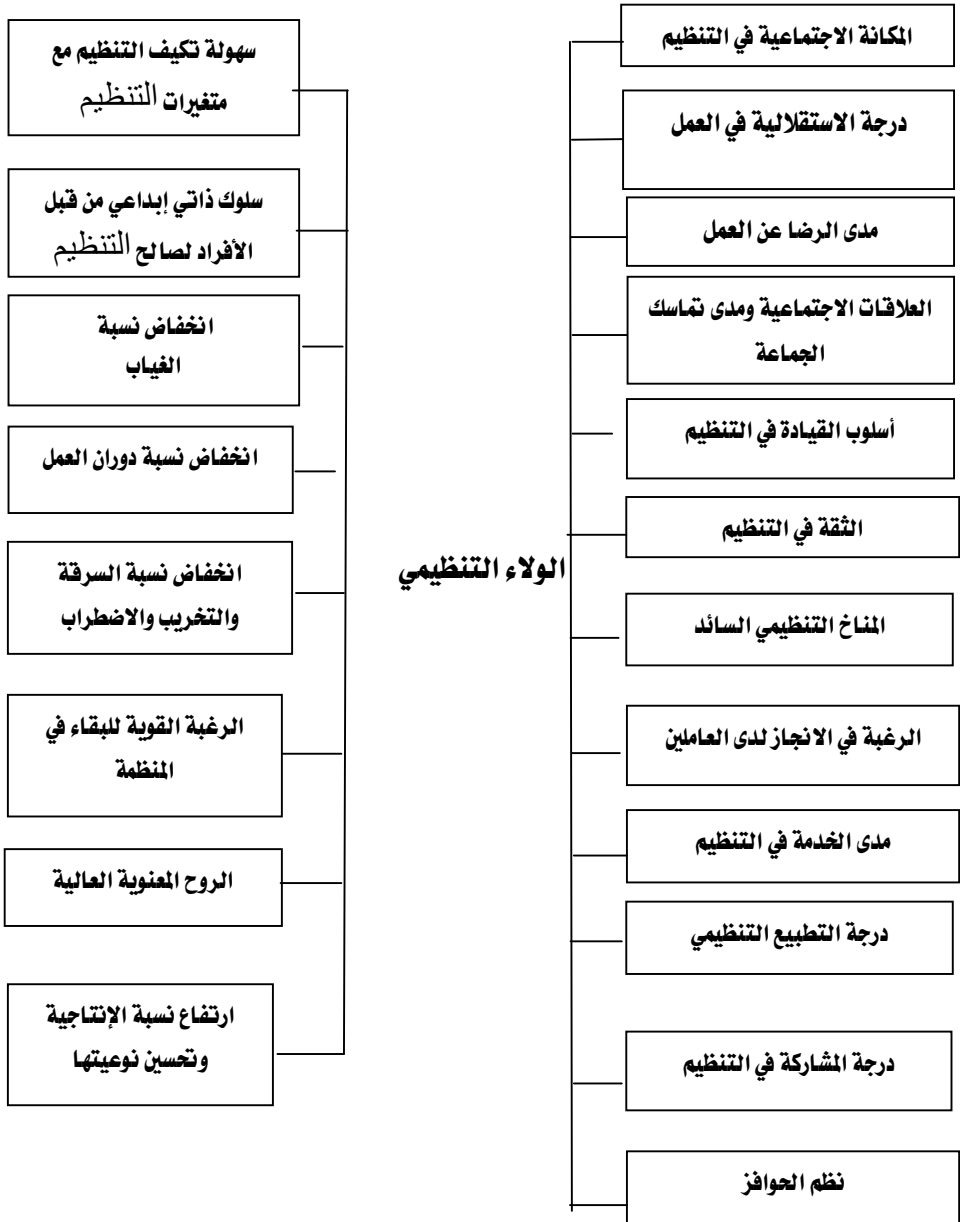
- انتشار علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين.

- الحد من تسرب العاملين أي تقليل معدل دوران العمل.

- الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى انخفاض 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.

- الولاء مؤشر أقوى لدوران العمل من أي شيء آخر فمثلا قد يحتمل العامل عدم رضاه عن عمله لفترة طويلة ولكنه لا يستطيع الابتعاد ويضل يعمل في المنظمة وذلك من ولائه لها.²⁶

ويمكن عرض النتائج المترتبة عن ارتفاع نسبة الولاء عند الأفراد كما يلي :



شكل رقم (03) : يبين مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي²⁷

الخلاصة

لقد اتضح لنا من خلال عرضنا حول الولاء التنظيمي كونه من أبرز المتغيرات في دراسة التنظيمات الحديثة ، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وارتباط طبيعي بالمنظمة ، إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء في العمل وهذا ما يدفعه إلى المزيد من العطاء الجيد وقدرة أكثر على التفاعل الإيجابي مع البيئة التنظيمية التي يعمل فيها ، وحتى تحصل المنظمة على ولاء أفرادها واستعدادهم بكل ثقة إلى تحقيق وتنفيذ خططها وبرامجها ينبغي عليها الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تسهم في رفع كفاءة عنصرها البشري والعمل على إكسابه مهارات وخبرات تدفعه إلى السعي وراء تحقيق الهدف بإتباع مختلف الطرق التي تضمن ذلك من إشباع الحاجات الأساسية للإنسانية للعاملين ، وتوضيح الأهداف وتحديد الأدوار وزيادة مشاركتهم في مختلف عمليات التنظيم ، مع الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي وتيسير عمليات التفاعل بين مختلف فئات العمل بغية الوصول إلى توازن وانسجام في كل مستويات المنظمة . فالولاء التنظيمي يعتبر من أهم الطرق الفعالة التي تسمح للأفراد بقبول قيم وأهداف منظماتهم والعمل على تحقيق أكبر قدر من النجاح والتفوق ، فولاء العامل يرفع معنوياته ويحقق له الراحة النفسية التي تجعله يشعر بالاستقرار والطمأنينة ويقلل من الكثير من الضغوطات التي قد تعترض العامل في محيط العمل وتفقد الرغبة في الاستمرار لتحقيق الأهداف التي تقوم من أجلها المنظمة ، وبالتالي فتنمية ولاء العامل يعتبر من أهم المسؤوليات التي تتطلب من أي منظمة تفعيل كل الأسباب التي يمكن أن تساعد في سعيها إلى تحقيقه .

الهوامش

- 1- أيمن عودة المعاني ، الولاء التنظيمي - سلوك منضبط وانجاز مبدع-، عمان، ط1، 1996، (ص 22-21)
- 2- مدحت محمود أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005، (ص 40).
- 3- المرجع نفسه، (ص ص 49-50)
- 4- أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، (ص ص 39-40)
- 5- عبد المعطي محمد العساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، بدون سنة، (ص ص 100-101).
- 6- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان ط1، 2006، (ص 216).
- 7- مدحت محمود أبو النصر، مرجع سبق ذكره، (ص 75).
- 8- محسن احمد الخضري، ديمقراطية الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، (ص 51).
- 9- مدحت محمود أبو النصر، مرجع سابق، (ص ص 77-78).
- 10- مدحت محمود أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، (ص 174).
- 11- زيد منير عبوي ، مرجع سابق، (ص 212).
- 15- سماره نصير ، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، دار الخلدونية، الجزائر، 2004، (ص 25).
- 13- Lakhdar Sikiou et autres:Ressources humaines dans le contexte de mondialisation des marche, 4^{eme} édition, Boeck université, Montréal, 1999.(p 299).
- 14- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، بدون سنة.(ص 212).
- 15 - محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، مؤسسة ايتراك، القاهرة، ط1، 2005، (ص 218).
- 16- عمرو غنایم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1982، (ص 29).
- 17- محمد الصيرفي ، السلوك الإداري(العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء ، الإسكندرية، ط1 ، 2007، (ص 32).
- 18- زيد منير عبوي ، مرجع سابق، (ص 217).

- 19- أحمد عبد الرحمان هيجان ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، مركز الدراسات والبحوث ، الرياض، 1998، (ص ص 35-36).
- 20- مدحت محمود أبو النصر، مرجع سابق، (ص 64).
- 21- زيد منير عبوي ، مرجع سابق، (ص ص 220- 221).
- 22- مدحت محمود أبو النصر، مرجع سابق، (ص ص 42-43).
- 23- المرجع نفسه، (ص 51).
- 24- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، ط5، 1986، (ص 278).
- 25- مدحت محمود أبو النصر، مرجع سابق، (ص 71).
- 26- محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الإشعاع ، دمشق، 1995، (ص 538).
- 27- أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، (ص 33).