

المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الجلفة

أ. محاد رضا

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

جامعة زيان عاشور- الجلفة

ملخص

إن تحليل السلوك الإنساني في المنظمة وتفسير طبيعته وإدراك حاجاته الضرورية من خلال مستوى الولاء المعبر عنه في ظل الظروف والأوضاع التنظيمية السائدة تمكن الوقوف على مواطن الضعف والقصور التي تحتاج إلى تحسين وتطوير مما يحقق فعالية تنظيمية للمنظمة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم حتى يستطيع الأفراد ولاء و تنفيذ الأدوار المطلوبة منهم وتقديم خدمات للمستفيدين منها وسط أجواء مريحة ومشجعة ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذا البحث حاولنا إبراز أهمية المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء العاملين في المؤسسة العمومية والاستشفائية فقد استخلصنا أن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية أهمية كبيرة من استمرار وبناء وتطوير أي تنظيم باعتباره يمثل الوصي الحيوي لها لأنه يزودها ويتزود منها بكل ما يجري وما يتوجب عمله في النظم الفرعية التي تشكل النظام الإداري فبدون الاتصالات لا يمكن إصدار قرارات جديدة وقد مثلت الحوافز المادية و المعنوية إشباعا لحاجات العاملين وتلبية رغباتهم وتحقيق جو من الاستقرار والتكيف كما تسهم هذه المكافئات في زيادة شعور العاملين بالرضا مما يدفعهم إلى تقييم المؤسسة تقييما ايجابيا ويزيد تماسكهم و ولاءهم لها .

الكلمات المفتاحية : المناخ التنظيمي ، الولاء التنظيمي ، المؤسسة الاستشفائية .

Résumé

Organisation est un format sociale se compose d'un groupe de personnes et mutuellement d'autres organisations et qui reflète la

combinaison de facteurs et de caractéristiques et les règles et méthodes qui guident et contrôlent le comportement des individus au sein des groupes organisation de la relation .

L'efficacité et l'efficacité de la fidélité individuelle et la loyauté collective et totale de l'organisation sur l'influence prépondérante sur le climat organisationnel sur les décisions prises et quel est le comportement et les attitudes envers cette organisation dépend où l'individu au sein de l'organisation est affectée par l'environnement et à lui et se rend compte que son analyse du comportement humain dans organisation et interprétation de la nature et réaliser les besoins nécessaires par passage à niveau de fidélité avec lui dans les circonstances et les conditions réglementaires en vigueur permettent position sur les faiblesses et les lacunes qui ont besoin d'améliorer et de développer, atteindre l'efficacité organisationnelle de l'organisation et de fournir un environnement réglementaire approprié afin que les individus et les rôles de fidélité et de mise en œuvre nécessaire de leur fournir des services aux bénéficiaires du centre de l'atmosphère détendue et encourageant, et à travers ce que nous avons parlé dans cette recherche, nous avons essayé de mettre en évidence l'importance du climat organisationnel et sa relation avec les travailleurs fidèles à l'institution publique et l'hôpital nous a appris que la communication officielle et informelle grande importance de la poursuite et le renforcement et l'évolution toute organisation, car il représente le tuteur vital d'elle parce qu'elle est fournie et à lui-même de tous ce qui se passe et ce qui doit être fait dans les sous-systèmes qui composent le système administratif prévaloir. Sans communication ne peut être l'émission de nouvelles décisions et a représenté les incitations matérielles et épanouissement moral des besoins des travailleurs et répondre aux besoins et pour atteindre une atmosphère de la stabilité et le réglage que ceux-ci contribuent à l'augmentation des travailleurs de récompenses sentiment de satisfaction, les forçant à évaluer l'appréciation positive de l'institution et de renforcer la cohésion et la loyauté

تؤكد الدراسات والبحوث على أن أهم ما يواجه المنظمات المعاصرة من تحديات تتمثل في بناء وتنمية المناخ التنظيمي الذي بدوره يعمق الولاء التنظيمي لدى العاملين مما ينتج عنه تحقيق أهداف المنظم وهو المفتاح الأساسي والهام لتفحص مدى الانسجام القائم بين أفراد التنظيم مع بعضهم البعض من جهة ومن جهة أخرى مدى الانسجام مع الإدارة، ويعتقد علماء الإدارة والتنظيم أن تفاعلات الأفراد المتكررة فيما بينهم والعلاقات المتبادلة التي تنشأ أثناء تعاملهم تقوي مشاعرهم وتحدد مساهمهم سواء كانت ايجابية أم سلبية، فإذا كانت هذه المشاعر ايجابية يميل أفراد الجماعة على الود والتلاحم والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية وحماس كبير، أصبح موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين، وذلك نظرا لأهمية المتغيرات التي يدرسها من خلالها هذا من ناحية، ولتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوكيات العنصر البشري والذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي من ناحية أخرى.

هذا ويتجلى دور المناخ التنظيمي إذا ما أدركنا انه البيئة التي فيها يتفاعل أهداف التنظيم وأبعاده مع إمكانات أفرادهم وقيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم ووسط أجواء هذا المناخ يعمل أفراد التنظيم على تأدية ما كلفوه به من مهام ومسؤوليات تحقق في مجملها أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ومن خلال عمل الأفراد يضمن هذا المناخ وقضاء يومهم الوظيفي فيه ويكتسبون خبراتهم ويكونون تجاربهم وقيمون علاقاتهم ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، وبحسب واقع هذا المناخ وما تتسم به أبعاده من خصائص تتشكل مشاعرهم وتتكون اتجاهاتهم إزاء أعمالهم وإزاء منظماتهم ووفق ذلك يتحدد مستوى ولائهم للمنظمة الذي يؤثر سلوكياتهم سواء داخل المنظمة أو خارجها بما ينعكس في مجمله على مستوى أداء الفرد ومن ثم على مستوى أداء المنظمة، وبذلك أصبح ينظر المناخ التنظيمي على انه من أشد العوامل تأثيرا في المنظمة.

المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو مجموعة من القيم والعادات والإيديولوجيات والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين في التنظيم ويمكن القول أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع التي

يعمل الفرد ضمنها، وتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار وثبات نسبي¹

2-معايير قياس المناخ التنظيمي:

إن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي هي نفسها فبعض الباحثين يعطي أهمية للروح المعنوية الرضا الحماس و الدفاء التي يحسها العاملون التي تنعكس على ولائهم ، هناك أيضا مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران، إصابات العمل، الحوادث النزاعات والشكاوي، التعاون، التشجيع، الدعم والتحفيز، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وهنا يمكن أن يقاس المناخ التنظيمي انطلاقا من المعايير التالية:

- معدل التغيب في كل مصلحة، ورشة أو مكتب.
- تطور الإنتاجية.
- عدد حوادث العمل.
- الأمراض من النوع الجسدي والنفسي.
- معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات.
- فرز طبيعة العلاقات بين الماسكين بالسلطة والخاضعين لها.
- طريقة صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في الصنع، كمية وطبيعة الانتقادات

هذه المعايير يمكن التعامل معها سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف المسؤولين، أو من خلال التحقيق، حيث التدخلات يجب أن تكون بتيقن لبعض الأسس القاعدية حيث عدم المراقبة يمكن أن تهمل كليا النتائج المتحصل عليها (العينة، الاستبيان، المعالجة الإحصائية للنتائج) وفي هذا المجال التدريب ضروري، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يتم الاعتماد غالبا على أسلوب الاستقصاء من قبل الباحثين، وهناك عدة نماذج يتم الاعتماد عليها في هذا المجال والتي سنتعرض إليها لاحقا.

إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

أ/ المقاييس الموضوعية: التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القرى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

ب/ المقاييس الوصفية : والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء المركزية التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم، وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية ، فان مجال الشك يبقى قائما في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوضعية ذلك لأن المقاييس التي تلعب فيها الخصائص دورا مهما³.

3- عناصر المناخ التنظيمي

من خلال استعراضنا لنماذج المناخ التنظيمي يتضح أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

أولا: الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي دور مهم في حياة المنظمة يحدد بوضوح طبيعة والية عمل التنظيمات الإدارية، فهو أداء لجهود العاملين، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك الأفراد داخله ومن خلاله يتم التوحيد والتفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة، فالهيكل التنظيمي ينظر له انه نموذج وشبكة العلاقات العمل بين مختلف المستويات الإدارية فحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها يجب العمل على تصميم الهيكل التنظيمي واضح ومحدد يحدد الأوار والمستويات والمهام داخل التنظيم ويمكننا الحصول على هذه المعلومات من خلال ما يعرف بالخرائط التنظيمية والأدلة التنظيمية، فالهيكل التنظيمي يعتمد على الخرائط التنظيمية كونها توضح الوحدات الإدارية والأقسام والوظائف وخطوط السلطة ويعتبر الدليل المادي الملموس للهيكل التنظيمي، أما الأدلة التنظيمية فتشير إلى وصف الوظيفة لجميع الإدارات داخل التنظيم⁴، وتعتبر هذه آخر المصادر

الرئيسية للمعلومات ويمثل الهيكل التنظيمي الطريقة أو السلوك الذي من خلاله يقسم العمل إلى مهام محددة لتحقيق التنسيق بين هذه المهام⁵

ثانيا: نمط القيادة:

تعتبر عملية القيادة من أثر العمليات تأثيرا على سلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضا من أجل التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة ، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كما يقدم المكافآت ويهتم بمشاكلهم، ويدافع على مصالحهم.

بعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية في العمل، وكذلك من خلال تأثيره على أدائهم كما ونوعا فأسلوب القيادة والسلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة في درجة قبوله كقائدهم وإذعانهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل، ومن هذا فنجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات التي تمارس هذه المنظمات⁶.

ثالثا: نمط الاتصالات:

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها فبدون اتصال لا يعرف لموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ولا نستطيع الإدارة أن نستلم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والعلمييات والإرشادات اللازمة، ودون اتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهما، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم، ومشاعرهم للآخرين.

وحسب "حسن دريم" فإن الاتصال في المنظمات يقدم أغراض وأهميا:

- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.

- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتمادات من اجل الإقناع والتأثير في السلوك .

- تعريف الموظفين ببيئتهم المادية والمعنوية.

- بالإضافة إلى ذلك فان الاتصال يساعد أيضا في الترقية والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس، فالاتصالات وسيلة وليست غاية ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية كما يمكن أن تلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات وهي الشريان الذي يمد المنظمة المختلفة بدم الحياة⁷.

تعدت أنواع مابين الرسمية وغير الرسمية، فالرسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة في إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمي وإبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية:

أ/ الاتصالات الهابطة : تكون من أعلى إلى أسفل، بمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين وتكون على شكل توجيهات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد اختصاص المنظمة .
ب/ الاتصالات الصاعدة : من المستويات الدنيا في القاعدة إلى المستويات الإدارية العليا وهي عبارة عن تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا وتحمل هذه الاتصالات المعلومات التي تتخذ أساسا القرارات وتتعد بموجها الخطط وتصدر بموجها أيضا التعليمات و الأوامر.

ت/ الاتصالات الأفقية : وتكون بين أعضاء الإدارة والأقسام داخل المنظمة، بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل ، وذلك عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر حول الموضوعات المشتركة بينهم والاتصالات غير الرسمية تتم خارج نطاق الاتصالات الرسمية المحددة للاتصالات ويعتمد أساسا على مدى وقوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، واخذ الاتصالات غير الرسمية وسائل كثيرة من أهمها:

- الاتصالات الشخصية المباشرة.

- الاتصالات الهاتفية.

- الكفاءات الاجتماعية الغير الرسمية⁸.

رابعاً: التكنولوجيا:

تحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمة الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات من البيئات المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

- ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها و معرفة خصائصها.
- ضرورة العمل على التطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها.
- العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهارتها وقدراتها العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادرة على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا ويؤدي استخدام الحواسيب الالكترونية وما يتفرع عنها من أجهزة ومعدات ذات استخدام مكثبي مثل أجهزة تصنيف المعلومات والطابعة الالكترونية إلى توفير قوة عمل فعلية ذات مهارات وقدرات عالية، فاستخدام هذه الأجهزة بكفاءة وفعالية سيؤدي إلى توفير الوقت وزيادة الإنتاجية.⁹

خامساً: العمل الجماعي:

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العدد من الدراسات والبحوث، إن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أداءها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

سادساً: مشاركة العاملين في صنع القرار

إن المشاركة في صنع القرارات يتيح العاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرف العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمة المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي

والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار، وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها¹⁰.

سابعا: الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ايجابية أو سلبية، يهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد¹¹.

ثامنا: طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو ترغيبهم في دافعية متنامية، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومجددا أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في إنجاح العمل وتحقيق الأهداف وينعكس ذلك على ايجابية.

تاسعا: نظم وإجراءات العمل:

هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فان نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهاءها، كما تبين التسلسل الوظيفي، وكيفية انتقال المعاملات بين الأقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين التعامل مع المراجعين، وغير ذلك من الإجابات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها¹².

عاشرا: العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، إضافة إلى العلاقة بين أقسام

المنظمة، وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، ايجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء¹³.

4- مفهوم الولاء التنظيمي

شعور ينمو داخل الفرد بانتماء إلى شيء هام في حياته خاصة سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء مهم الإنسان¹⁴، وقد عرف الولاء التنظيمي بأنه "عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة و الحرية المهنية أو من أجل زمالة عمل أكبر، فالأفراد المواليين للمنظمة هم الذي يرغبون إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز¹⁵، ومنه يمكن استنتاج المقومات والعناصر الأساسية للولاء التنظيمي:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها الأساسية .
- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة .
- درجة عالية من الانغماس في المنظمة والانتماء لها .
- الرغبة الشديدة في البقاء في المنظمة فترة طويلة .
- خدمة المنظمة بغض النظر عن المردود المالي .

5- أبعاد الولاء التنظيمي

لقد اختلفت الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي وذلك من عدة جوانب كالأسباب والنتائج والموضوع أو كمزيج لهذه العناصر، وعلى العموم تشير هذه الدراسات إلى هناك أبعادا مختلفة للولاء التنظيمي وليس له بعد واحد، وهذه الأبعاد تظهر وتختلف حسب النماذج المفسرة له، والتي سنتعرض لها مرتبة حسب التسلسل التاريخي ومن الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

أولا : نموذج إيتزيوني (ETZIONI) 1961م¹⁷:

تعتبر كتابات إيتزيوني من الكتابات الرائدة حول الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن قوة المنظمات ، يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة في طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة على حساب الفرد هي نابعة في طبيعة اندماج الفرد في مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء والالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع هي:

أ. **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

ب. **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه ، من حيث اندماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع تبادل بين الطرفين الفرد والمنظمة.

ت. **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، وذلك كما هو الحال في نزلاء السجون حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على سجنائها (نزلائها)، ويرى إتيوني¹⁸ أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة.

2. نموذج ستاو وسالانيك (STAW & SALANICK) 1977 م¹⁹: أكد على ضرورة التفريق

بين نوعين أو نموذجين من الولاء هما:

أ- **الولاء الموقفي:** هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر عليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة.

ب- **الولاء السلوكي:** هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرة هذا الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظّمته، ويوضح ذلك نظرية الأخذ والعطاء لبيكر (BECKER)²⁰، حيث أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، ذلك بأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم أقلعوا عن هذا السلوك،

وعلى كل حال فإن الفرق بين هذين البعدين من الولاء: الموقفي والسلوكي لا يعني أن أحدهما أفضل من الآخر، وأنه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود آخر.

3: نموذج ستيفنز (STEVENS): 1978 م²¹ قسم فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

أ-الاتجاه التبادلي: ينظر لهذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سيمون التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجته ودوافعه. ومن جهة نظر ستيفنز فإنه توجد محددات على الاتجاه التبادلي تتمثل فيما يلي:

-إن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له من المنظمة وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه يترع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثلا هذا الاتجاه يزودنا بمعلومات عن نزعة وتوجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة العامل بها

-نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المنظمة.

ب-الاتجاه النفسي²²: هذا الاتجاه قد أورده أيضا ستيفنز وتبناه بورتر وسميث، واللدان وصفا فيه الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها، فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها.

6- قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهودا شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود

على المجتمع بشكل عام²³، وتستخدم الكثير من المنظمات مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بها وهي كالتالي:
أولاً: المقاييس الموضوعية: هي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال، فتستخدم 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 مثلاً²⁴:

- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.

- أداء العاملين.

- الغيابات عن العمل ودوران العمل.

- تسبب الفرد في عطل الآلات والمعدات.

- التخريب المتعمد للمعدات المستخدمة بالإنتاج .

- حوادث العمل.

من خلال رصد الظواهر أعلاه نستطيع التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه، وتفيد هذه المقاييس السلوكية في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات، أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها.

ثانياً : المقاييس الذاتية²⁵

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية وذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة ولائهم لمنظمتهم، ويعد هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود الولاء سلباً أو إيجاباً وخير وسيلة لتطبيق هذه الطريقة هي قائمة الاستبيان، وهي من أكثر الطرق استعمالاً في قياس العلوم السلوكية، وتتضمن توجيه مجموعة أسئلة إلى الشخص أو الأشخاص المعنيين، لمعرفة اتجاهاتهم وميولهم اتجاه المنظمة وذلك بأسلوبين:

- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة من الأسئلة المباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم، ومدى حبهم للعمل، وأبرز ما في هذه الطريقة سهولتها وإمكانية إجراء مقارنات.

- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات عديدة تتعلق بالعمل والبيئة والأشياء والأشخاص ، وتنظم هذه الأسئلة على النحو الذي يخدم أهداف البحث ويتلاءم مع مستويات الأفراد الذين يتم استطلاع آرائهم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة يمكن أن يتحدد ولاء الفرد من عدمه، ولذلك يجب على الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين، عليها أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات الولاء واتجاهاته ومحدداته، وبذلك يمكن اعتبار عملية قياس الولاء التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من وراءها فوائد كثيرة. ومن أبرزها ما يلي:²⁶

1. يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياسا إلى فترة سابقة الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.
2. تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاريع والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء. لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.
3. إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد العاملين والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
4. إن بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد العاملين بها ، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما يعكس أثارا إيجابية على المنظمة والأفراد وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية، كما تلعب هذه البحوث دورا هاما في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة .

5. تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر وتؤدي إلى رفع وخفض ولاء العاملين للتنظيم.

7-علاقة المناخ التنظيمي بالولاء

أولاً: علاقة نظام الحوافز على ولاء العاملين²⁷

- تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق جو من الولاء لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة واسعي الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- تمثل الحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للموظف العوامل و المؤثرات التي تدفعه لولاء عمله بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية.
- إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق ولاء تنظيمي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة.
- إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز لارتباطها بمعدلات الولاء يعمق في نفوسهم الثقة في عملهم ومنظمتهم ويشجع الجهود المبدعة و يحد من السلوكات السلبية، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ويحفز للعمل، ويؤثر الحافز المادي تأثير مباشر على ولاء العاملين.

ثانياً: علاقة الاتصالات الرسمية والغير الرسمية بولاء العاملين²⁸

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، فالإتصال الذي يساهم في توجيه العاملين لانجاز الأعمال المنوطة بهم، ومن تأثيره على ولاء العاملين، وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلل في المناخ التنظيمي، فالإتصالات بمثابة جهاز عصبي للتنظيم، وهي تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي.

- إن أنماط الاتصالات السائدة في خلق المناخ التنظيمي لإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و خلق حركة (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذا يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء الأفكار لغرض تحقيق الولاء المستهدف للمنظمة.

ثالثا: علاقة المشاركة في وضع القرار على ولاء العاملين²⁹: تبرز أهمية المشاركة في وضع القرار من النتائج الإيجابية التالية:

- من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكبر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها عن رغبة واقتناع، كما أن دعوة العامل للمشاركة في وضع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي يتعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين، فتمني قدراتهم وتتوسع قدراتهم ويتحملون نصيب من المسؤولية.

- عن المشاركة في وضع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم ما يؤدي إلى الإخلاص والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في وضع القرارات.

- إن المشاركة في وضع القرارات تتيح فرصة إبداع الرأي وترشد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام.

- تشكل المشاركة حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء وزيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة لدى أفراد التنظيم والمساعدة على إطلاق طاقات الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتمادا على رؤسائهم، وكذا زيادة التعاون داخل التنظيم، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويسمع منه ويشرح مشاكله مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.

من خلال تحليلنا للبيانات الميدانية لهذه الدراسة، يمكن استخلاص النتائج

التالية:

أغلب طرق الاتصالات وتنوعها التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير مهامها تخلق من الانتماء لدى العاملين حيث أنها تعمل على خدمة أهداف عاملها، حيث تهدف الاتصالات إلى ضمان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين

الرؤساء أنفسهم وبذلك تقوى العلاقات التي تربطهم ويزيد حماسهم في أداء المعلومات حسب مستوياتهم وخبراتهم وثقافتهم، كما يوفر الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي نظاما يسمح بمقارنة الاتجاهات وتوضيح الأدوار وتحديد مجالات الصراع بين الجماعات كما يعمل على إظهار جوانب التحفيز والتوجيه لأداء العمال وحثهم لتحسين السلوك والأداء ودفعتهم إلى عمل كل ما هو إيجابي

كما يهدف الاتصال الرسمي وغير الرسمي إلى إحداث تغيرات في سلوك وتصرفات العمال كما يحفز أيضا ترابط الجماعة وذلك بخلق معارف جديدة ومراجع مشتركة ويحفز على الشعور بالانتماء، إن تبني المؤسسة العمومية الاستشفائية للاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل عملها يؤدي بها إلى تحقيق أهدافها سواء كانت معنوية كرفع سمعتها أو مادية كتحسين خدماتها أو تؤدي بها إلى تحقيق ذلك كما يفضل أغلب عمال المؤسسة عند مواجهتهم للمشاكل أو تعرضهم لأي صعوبات في الاتصال اللجوء إلى الزملاء وطلب المساعدة منهم، وهذا يبين وعي العمال بأهمية تكوين علاقات اجتماعية في التنظيم تشجع حاجة العامل إلى الانتماء إلى وسط اجتماعي تسوده الثقة والاحترام المتبادل ويكون فيه التفاعل بين الأفراد في أعلى مستوياته ويحقق رغبة الفرد في استمراره في هذه الجماعة وإخلاصه وولائه لها.

كما أن المؤسسة تتبع حوافز مختلفة في تشجيعها للعاملين حيث تنوع هذه في حوافز مادية ومعنوية، إضافة إلى الترقيات، وهذا يبين وعي قيادة المؤسسة للدور الهام لهذه الحوافز في زيادة دافعية العمال، كما يفضل كل عمال المؤسسة أن تستشيرهم إدارة المؤسسة عن نوع الحوافز التي يفضلون الحصول عليها كونها توفر بيئة عمل يشعر فيها العاملون بالرضا والمشاركة فالمكافآت التي تمنحها المؤسسة للعمال لها تأثير واضح على دافعية وحماس العمال وتسهم في إشعار العامل بأهميته وأهمية الدور الذي يقوم به وتوحد بين أهداف الفرد الخاصة وبين أهداف المؤسسة وهذا ما يزيد وولائه لها.

أما من حيث موضوعية الأسس التي يتم من خلالها توزيع الحوافز على العمال فهي تؤثر على ولائهم للمؤسسة، فهي تشكل دورا هاما في زيادة رضا العمال وقبولهم لأهداف وقيم المؤسسة، أما إذا كانت تتم على أسس غير موضوعية فإنها تضعف من استقرار العمل وتثير الاضطراب والصراعات في بيئة العمل وبالتالي تؤثر على مستوى ولائهم لمؤسستهم.

تتخذ المشاركة في صنع القرارات من تشجيع العمل الجماعي عاملا مهما في زيادة حماس العمال وتقوية رغبتهم في العمل وتشكيل نسق تفاعلي، حيث تعتمد في إشراك العمال في اتخاذ القرارات التنظيمية بفسح مجالات النقاش وتوفير جو اجتماعي يشعر فيه العامل بأهمية وجوده في المؤسسة، وهذا ما يجعل النسق المناخي للمؤسسة مصدر للقوة والقدرة الجماعية، وتكيف مع زملائهم وولائهم وإخلاصهم للمؤسسة.

-خاتمة:

يعتبر الولاء التنظيمي مدخلا هاما من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة ، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المؤسسة غالبا ما يتولد له إحساس ايجابي وولائها إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء في العمل وهذا ما يدفعه إلى المزيد من العطاء الجيد وقدرة أكثر على التفاعل الايجابي مع البيئة العامل فيها ، وحتى تحصل المؤسسة على ولاء عاملها 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 المهارات وخبرات تدفعه إلى السعي وراء تحقيق الهدف باتباع مختلف الطرق التي تضمن ذلك من إشباع الحاجات الأساسية للعاملين وتوضيح الأهداف وتحديد الأدوار وزيادة مشاركتهم في مختلف عمليات التنظيم مع الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي وتسيير عمليات التفاعل بين مختلف فئات العمل بغية الوصول إلى توازن وانسجام في كل المستويات 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، فتنمية ولاء العمل يعتبر من أهم المسؤوليات التي تتطلب من أي منظمة تفعيل كل الأسباب التي يمكن أن تساعد في سعيها إلى تحقيقه.

الهوامش والإحالات

- 1- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " ، الطبعة الثانية ، دار الفكر ، الأردن ، 1993 ، ص 303 .
- 2- محمد قاسم القريوتي ، المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية ، الطبعة 5 ، مؤتمة البحوث والدراسات ، ص 78 .
- 3- فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 304 .
- 4- موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2002 ، ص 32 .
- 5- راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص301.
- 6- حسن دريم ، السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع ، ص 243
- 7- حسن حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 244 .
- 8- موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، الأردن ؟، الطبعة الأولى ، ص 153 – 151 .
- 9- حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، الأردن ، 2004 ، ص 171 .
- 10- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية ، مصر ، 2009 ، ص 365.
- 11 - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 298.
- 12- فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 300.
- 13- مدحت محمد أبو النصر ، مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، ط1 ، دار إيتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ، 2005 ، ص 38 ، 39 .

14- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ب ط ، عمان ، 2003
ص 119 ، 120 .

15- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، طبعة 2003م، ص 119-120.

16- عبد الرحمن أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي. (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 1998، ص 35-36.

17 - JEAN MARIE. RESSANRE HUMAINES. PARIS. YUILIBERT EDITION. 2009 .

18- عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 37-39.

19 - BAILLY) F) . COMPORTEMENT HUMAIN ET MANAGMENT. EDITION.
France . 2003.

20- على محمد العضايلية، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية،
مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، العدد6، 1995، ص 17-18.

21 - أيمن عودة المعاني ، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وانجاز مبدع) ، عمان ، ط1،
سنة 1996 ، ص 112 .

22- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 2003،
ص 140.

23- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار المشرق الثقافي، عمان، 206،
ص 220.

24- د. موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 140-141.

25- نفس المرجع ، ص 142.

26 - أحمد عبد الرحمان هيجان ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ،مركز الدراسات
والبحوث ، الرياض ، سنة 1998 ، ص 25.

27 - هيثم العاني ، الادارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت) ، دار كنوز المعرفة للنشر ، عمان ، ط 1 ، سنة 2007 ، ص 45

28 - مصطفى محمود كامل أبو العزم عطية ، السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، بدون سنة ، ص 12

29 – نفس المرجع ، ص 20