

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي، فهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية والنفسية وأول من بحث فيه علماء الاجتماع باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يعيش مع أفراد آخرين في بيئته الاجتماعية منظمة تضم مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، ولذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي والعوامل المساعدة لتنمية الولاء التنظيمي ومراحل تكوينه والمؤسسة.

## 1- مفهوم الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي عنصراً هاماً لزيادة معدلات الإنتاج في مؤسسات العمل وفي بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين المؤسسة وإدارتها، كما يسهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل.

■ يعرف "بوتر وزملائه": يعرف الولاء التنظيمي على أنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالٍ من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل بها<sup>1</sup>.

■ يعرف "أورالي وشاتمن": الولاء التنظيمي من خلال هذه الرؤية الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة<sup>2</sup>.

■ يعرف "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<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مدحت أبو نصر: تنمية المهارات والبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، دار بترك، 2005، ص 39.

<sup>2</sup> مريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1997، ص 109.

<sup>3</sup> العوني محمد غالب: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، دراسة ميدانية، عن هيئة الرقابة والتحقيق، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص 34.

## 2- أهمية الولاء التنظيمي:

إن ولاء الأفراد للمنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا فيها المنظمات أنتقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، فمن المنطلق تظهر لنا أهمية الولاء التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي له على مجموع الظواهر السلبية السابقة.

تدرج هذه الأهمية في عدة نقاط نختارها فيما يلي:

- التوفيق في العلاقة القائمة بين العمال ومنظمتهم من خلال خلق جو التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافر و يظهر هذا في التعريف المتعلق بالولاء التنظيمي وهو قوة تطابق الفرد مع منظمتهم ومدى ارتباطه بها.
- الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم الحوافز.
- إن ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموع من الظواهر السلبية وخفض آثارها.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- ولاء الأفراد لمؤسستهم الحالية يعتبر أمرا مهما في ضمان ونجاح تلك المؤسسة واستمرارها وزيادة إنتاجها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالامن والولاء التنظيمي، دار مكتبة الحامد، ط1، عمان، 2006، ص80.

## 3- خصائص الولاء التنظيمي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد يمكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة لبقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط.
- الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- يفقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يصنع ويكتسب وليس فطرة من الفرد.
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تتجسد مدى ولائهم.
- إن مستوى الولاء التنظيمي يواجهه صعوبة في قياسه بشكل مباشر ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف تجاه منظمته
- الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعد أو واحد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد الولاء التنظيمي إل أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها.
- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على الإحساس بالمنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شريط محمد شريف: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة نيل شهادة ماجستير، تحت إشراف بويابة محمد، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص78.

## 4- العوامل المساعدة لتنمية الولاء التنظيمي:

- **المكانة الاجتماعية:** هي تلك الرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخر في أي نظام اجتماعي وتكون المكنة رسمية أو مرتبة اجتماعية تصنيفها.
- **وضوح الأهداف:** يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وينطلق ذلك على تحديد الأدوار.
- **السياسات وحاجات العاملين:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم لأن أي إنسان له مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد وهذا السلوك يعتمد على قدرة الفرد في إشباع هذه الحاجة.
- **الرضا الوظيفي:** شعور الفرد نحو ما تتطوي الوظيفة عليه لما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكانية التقدم في الوظيفة.
- **نظام الحوافز:** للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات بين التنظيم والعاملين فيه، وتكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية بتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له.
- **المناخ التنظيمي:** هو الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها اتجاهاتهم التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، ط 1، دار أسامة، عمان، 2006، ص211.

## 5- مراحل تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد:

فقد تنوعت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي فهناك من يرى أن الولاء التنظيمي مرحلتين تربطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة هما:

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها، غالبا ما يختار الفرد للمنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- مرحلة الالتزام الوظيفي: أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة.

وهناك من يرى أنه يوجد ثلاث مراحل للولاء التنظيمي وهي:

- مرحلة الإذعان والالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقلل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء و الفخر بها.
- مرحلة التبنى: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه وهنا يحدث الالتزام لتطابق الأهداف والقيم<sup>1</sup>.

ونجد أنه هناك مراحل أساسية لتكوين الولاء التنظيمي في المؤسسة:

- مرحلة التجربة: أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة إلى عام واحد حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خيارات العمل السابقة، لأن الأفراد العاملون يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل الطبيعية والبيئة والاجتماعية ومتمثلة من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى

<sup>1</sup> موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1994، ص80.

تحقيق الأمان والشعور به والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديد .

- مرحلة العمل: تزداد خلال هذه المرحلة الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات لولاء التنظيمي و يزداد نمو هذه الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج ثم يتم تدعيم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم و تقسم عملية التوازن بين لجهود أي التكلفة.
- مرحلة الثقة في التنظيم: وتمثل مرحلة البدء في العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل مرحلة النضج ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم وبذل أقصى الجهود بإنجاحها<sup>1</sup>.
- مرحلة الترسخ: هي المرحلة التي تتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي وتتقوى فيها اتجاهاته و قيمه و أنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعد عميقان الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص78.

<sup>2</sup> بدر محمد الجرسى: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف محمد سيد حمزاوي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص60.

## 6- انعكاسات الولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة:

للولاء التنظيمي انعكاسات تؤثر على الفرد والمؤسسة قد تكون إيجابية كما قد تكون سلبية وتتمثل فيما يلي:

❖ انعكاسات الولاء التنظيمي على الفرد: وتنقسم إلى قسمين في نطاق العمل وخارج نطاق العمل:

■ القسم الأول: يتمثل في انعكاسات الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد، فالموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع يكون مجد 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 من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أنها ستكافئه على ولاءه وإخلاصه.

■ القسم الثاني: يتمثل في انعكاسات الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل تتمثل هذه التأثيرات في نوعين:

■ التأثيرات الإيجابية: الولاء 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 تطوير الولاء التنظيمي في المراحل الأولى من التوظيف.

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

❖ انعكاسات الولاء التنظيمي على المنظمة: الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدة من النتائج إيجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل بدل المزيد من الأداء والجهد مما يؤثر على انخفاض من تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق نمو للمنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جمال كعبار: ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تحت إشراف، نوال حمداش، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص61.

## خلاصة الفصل:

على ضوء ما سبق فنظرا للدور الفعال الذي يلعبه الولاء التنظيمي في حياة المنظمات وماله من انعكاسات ايجابية تؤثر في سيرورة إنتاجية المنظمات الأمر الذي يتطلب ضرورة تعزيز مقوماته وذلك من خلال تضحية المنظمة ببعض الامتيازات في سبيل تفعيل الولاء لدى أفرادها عن طريق تعزيز رغبة البقاء لديهم بواسطة توفير الإمكانيات المختلفة كما يجب عليها أن تقيس درجة الولاء عند أفرادها بصفة دورية حتى تتمكن من جس نبض أفرادها، وبالتالي تقيس معدلات الولاء لديهم وبالتالي يكون هذا الأخير مؤشر معبر عن تقديم أو عدم تقدم المنظمات.